بسم الله الرحمن الرحيم

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

تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلميهم

إعداد الطالبة
سماهر مرزوق أحمد أبو وطفة

إشراف
الأستاذ الدكتور/ فؤاد على العاجز

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلب الحصول على درجة الماجستير في كلية التربية- قسم أصول التربية- تخصص إدارة تربوية

العام الدراسي 2009/ 2010م
الموافق 1430/ 1431ه

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية – غزة
The Islamic University - Gaza

عمادة الدراسات العليا
هاتف داخلي: 1150

الرقم Ref ...ج س غ/35/...
التاريخ Date ...2009/12/23...

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ سماهر مرزوق أحمد أبو وطفة لنيل درجة الماجستير في كلية *التربية*/ قسم أصول التربية – الإدارة التربوية وموضوعها:

تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة من وجهة نظر معلميهم

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم السبت 10 محرّم 1431هـ، الموافق 2009/12/26م الساعة التاسعة والنصف صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

أ.د. فؤاد علي العاجز	مشرفاً ورئيساً	.....
د. سليمان حسين المزين	مناقشاً داخلياً	.....
د. أنور شحادة نصّار	مناقشاً خارجياً	.....

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية *التربية*/قسم أصول التربية–الإدارة التربوية.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق،،،

عميد الدراسات العليا

د. زياد إبراهيم مقداد

بسم الله الرحمن الرحيم

{وَقُل رَّبِّ زِدْنِي عِلْمًا}

(سورة طه114)

الإهـــــداء

- إلى من رضا الله في رضاها ونراد مسيرتي دعائها والدتي حفظها الله .
- إلى روح والدي الطاهر الذي خرج من الدنيا مؤمناً محتسباً .
- إلى روح المجاهد اخي حسن الخالدة ذكراه في قلوبنا .
- إلى زوجي رفيق الدرب والمشوار الصعب أغلى ما أهداني الله .
- إلي أخي علي الذي طالما شجعني على إكمال دراستي .
- إلي إخواني وأخواتي إعتزازاً .
- إلى أمل حياتي وزهرة بستاني إبنتي جنى .
- إلى عائلة زوجي الكرام .
- إلى الذين رووا بدمائهم الطاهرة ثرى فلسطين .
- إلى كل يد قدمت لي العون وكل شفاه قالت لي خيراً .

الباحثة

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم يقول الله تعالى: ﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ (النمل: 19) صدق الله العظيم، .

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم، وأصلى وأسلم على سيدنا محمد المبعوث رحمة للعالمين والهادي إلى صراط المستقيم، الحمد لله الذي أنعم على بنعم لا تحصى، وأعانني على إنجاز بحثي هذا، فلله الحمد من قبل ومن بعد .

﴿ وَمَا تَوْفِيقِي إِلاَّ بِاللّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾ (هود:88)

وبعد الانتهاء من إعداد هذه الدراسة، يسعدني أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى رئاسة الجامعة الإسلامية بغزة، وعمادة الدراسات العليا بكلية التربية التي أتاحت لي فرصة إكمال دراستي العليا، وكافة أعضاء الهيئة التدريسية بقسم أصول التربية/ الإدارة التربوية، وأخص بالشكر الأستاذ الدكتور الفاضل/ فؤاد العاجز، الذي خصني بصبره ووقته ، وأفدت من ملاحظاته وتوجيهاته الحكيمة، في تصويب مسار الدارسة ونتائجها لتخرج بصورتها الحالية، كما أتقدم بالشكر العميق والعرفان إلى عضوي لجنة المناقشة:

الدكتور/ سليمان المزين عضو لجنة المناقشة الداخلي.

الدكتور/ أنور نصار عضو لجنة المناقشة الخارجي.

لتفضلهما بقبول مناقشة الرسالة، وكلي ثقة بأن آرائهم وملاحظاتهم ستثري دراستي وتحسنها.

كما أتقدم بالشكر الجميل للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة لتعاونهم معي وتوفيرهم كافة الإحصاءات الضرورية للدراسة والسماح لي بتوزيع الاستبانة وأخص بالذكر الدكتور الفاضل/ رياض سمور، ولأساتذتي في كلية التربية بالجامعة الإسلامية والجامعات الأخرى، الذين تفضلوا مشكورين بتحكيم الاستبانة، والمعلمين الذين قاموا بتعبئة الاستبانة، وقد أكرمني الله عز وجل بالإفادة من ملاحظاتهم جميعا وتوجيهاتهم وخبرتهم.

وشكري المفعم بالمحبة لزوجي و لأفراد أسرتي وأخي أبا ياسر الذي شجعني كثيراً، وللأصدقاء الذين كان لصبرهم، وتشجيعهم أقوى الأثر في متابعتي للدراسة في زمن كثرت فيه الواجبات وأخص بالذكر الصديقة الغالية على قلبي تهاني عبد الرحمن فلها جزيل الشكر لما أبدته من مساعدة.

﴿ ذَلِكَ فَضْلُ اللَّهِ يُؤْتِيهِ مَن يَشَاء وَاللَّهُ ذُو الْفَضْلِ الْعَظِيمِ﴾ (الجمعة :4)

الباحثة

سماهر مرزوق أحمد أبووطفة

قائمة المحتويات

الموضــوع	الصفحة
قرآن كريم	أ
إهداء	ب
شكر وتقدير	ج
قائمة المحتويات	د
قائمة الجداول	ح
قائمة الأشكال	ط
قائمة الملاحق	ي
الملخص	ك
Abstract	م
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	9-2
المقدمة الدراسة.....	2
مشكلة الدراسة.....	6
فروض الدراسة.....	6
أسئلة الدراسة.....	6
أهداف الدراسة	7
أهمية الدراسة	7
حدود الدراسة.....	7
مصطلحات الدراسة	8
الفصل الثاني: الإطار النظري	91-10
أولاً: تفويض السلطة.....	11
ماهية تفويض السلطة.....	11
تعريفات التفويض.....	13
أهمية وفوائد التفويض.....	15
عناصر التفويض.....	19
تكافؤ السلطة والمسئولية.....	21
قواعد وتشريعات التفويض بشكل عام.....	22
العوامل المؤثرة في تفويض السلطة.....	24
مبادئ تفويض السلطة.....	25
أنماط التفويض.....	26
المهام التي تصلح مجال للتفويض	26

المهام التي لا تصلح مجال للتفويض.....	28
أنواع التفويض.....	29
تفويض السلطة والأنظمة المشابهة.....	31
معوقات التفويض.....	33
حلول المعوقات التفويض.....	38
التفويض الفعال.....	39
أولاَ: التخطيط والتفويض.....	40
ثانياَ: التنظيم والتفويض.....	40
ثالثاَ: التوجيه والتفويض.....	41
رابعاَ: الرقابة والتفويض.....	41
ثانياَ: فعالية الإدارة المدرسية.....	43
الإدارة المدرسية.....	44
أهداف الإدارة المدرسية.....	44
أهمية الإدارة المدرسية.....	44
مبادئ الإدارة المدرسية.....	45
مقومات الإدارة المدرسية.....	46
الوظائف الرئيسية للإدارة المدرسية.....	48
أولاَ: التخطيط.....	48
خطوات التخطيط المدرسي.....	49
أنواع التخطيط.....	50
ثانيا: التنظيم.....	52
التنظيم الفعال.....	53
ثالثا: التوجيه والتنسيق.....	54
رابعا: الرقابة.....	55
أنواع الرقابة.....	55
الفعالية والمصطلحات المشابهة.....	58
أ-الفعالية والفاعلية.....	58
فعالية الإدارة المدرسية.....	62
ب_الكفاية.....	63
ج_ الكفاءة.....	63
د_النجاح والفعالية.....	66
القرائن الدالة على الفعالية.....	68
أبعاد فعالية المدرسة.....	68

أقسام الفعالية.....	68
أركان الفعالية.....	69
خصائص الإدارة المدرسية الفعالة الناجحة.....	70
نمط العمل الإداري الفعال	73
سمات الإدارة الفعالة.....	74
مظاهر الفعالية الإدارية.....	74
مفهوم المدرسة الفعالة.....	75
الخصائص المميزة للمدرسة الفعالة.....	76
عناصر المدرسة الفعالة.....	77
مدير المدرسة الفعالة.....	78
الصفات والقيم التي يجب أن تتوافر لدى المدير الناجح والفعال.....	78
العوامل التي تؤثر في وظيفة وواجبات مدير المدرسة.....	81
الشروط الأساسية لنجاح مدير المدرسة في وظيفته.....	82
واجبات وظيفة مدير الدرسة.....	84
مهارت المدير الفعال.....	85
معوقات الفعالية.....	89
حلول الفعالية.....	91
الفصل الثالث: الدراسات السابقة	127-92
أولاً: الدراسات العربية	93
الدراسات العربية المتعلقة بتفويض السلطة.....	93
الدراسات العربية المتعلقة بفعالية الإدارة.....	99
ثانياً: الدراسات الأجنبية	115
الدراسات الأجنبية المتعلقة بتفويض السلطة.....	115
الدراسات الأجنبية المتعلقة بفعالية الإدارة.....	118
التعقيب على الدراسات السابقة	121
الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات	141-128
منهج الدراسة	129
مجتمع الدراسة.....	129
عينة الدراسة.....	130
أدوات الدراسة.....	132
إجراءات الدراسة.....	137
الأساليب الإحصائية.....	140
الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتفسيراتها	172-142

اختبار التوزيع الطبيعي.....	143
تحليل فقرات وفرضيات الدراسة.....	143
النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....	143
النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....	147
النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....	159
النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.....	168
توصيات الدراسة.....	171
الدراسات المقترحة	171
المراجع	173
الملاحق	186

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	رقم الصفحة
(.2.1)	الفرق بين المدير الكفء والفعال.	65
(.4.1)	الأعداد والأوزان النسبية لأعداد المعلمين في محافظات قطاع غزة في ضوء متغيري الجنس والمديرية.	129
(.4.2)	أعداد الاستبانات الموزعة والمستردة من عينة الدراسة.	131
(.4.3)	الأعداد والأوزان النسبية لأعداد المعلمين في عينة الدراسة في ضوء متغيري الجنس والمديرية.	132
(.4.4)	معدل الاتساق الداخلي لاستبيان تفويض السلطة من خلال معاملات ارتباط بيرسون.	134
(.4.5)	صدق المقارنة الطرفية لاستبيان تفويض السلطة.	135
(.4.6)	معدلات الثبات لاستبانه تفويض السلطة باستخدام طريقتي ألفا والتجزئة النصفية.	136
(.4.7)	صدق الاتساق الداخلي لاستبيانه فاعلية الإدارة المدرسية من خلال معاملات ارتباط بيرسون.	138
(.4.8)	صدق الاتساق الداخلي لاستبيانه فاعلية الإدارة المدرسية من خلال معاملات ارتباط بيرسون.	139
(.4.9)	صدق المقارنة الطرفية لاستبيان فاعلية الإدارة المدرسية.	140
(.4.10)	معدلات الثبات لاستبانه فاعلية الإدارة المدرسية باستخدام طريقتي ألفا والتجزئة النصفية.	141
(.5.1)	الإحصاءات الوصفية لمجال القيادة التربوية.	143
(.5.2)	الإحصاءات الوصفية لمجال مدى قدرة مدير المدرسة الثانوية على التخطيط.	148
(.5.3)	الإحصاءات الوصفية لمجال مدى قدرة مدير المدرسة الثانوية على التنظيم.	150
(.5.4)	الإحصاءات الوصفية لمجال مدى قدرة مدير المدرسة الثانوية على التوجيه والتنسيق.	152
(.5.5)	الإحصاءات الوصفية لمجال مدى قدرة مدير المدرسة الثانوية على الرقابة.	154
(.5.6)	الإحصاءات الوصفية لمجالات الاستبيان ككل.	157
(.5.7)	دلالة الفرق في تقديرات المعلمين لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزي إلى جنس المعلم.	159
(.5.8)	دلالة الفرق في تقديرات المعلمين لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزي إلى المؤهل العلمي.	161
(.5.9)	دلالة الفرق في تقديرات المعلمين لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزي إلى لعدد سنوات الخبرة.	162
(.5.10)	دلالة الفرق في تقديرات المعلمين لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزي إلى المنطقة التعليمية.	164
(.5.11)	اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة لمستويات متغير المنطقة التعليمية.	165
(.5.12)	معامل ارتباط بيرسون لدلالة العلاقة بين درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية وفعالية الإدارة.	169

قائمة الأشكال

رقم الشكل	الموضوع	رقم الصفحة
(2,1)	العمليات الإدارية.....	57
(2,2)	مظاهر الفعالية.....	61
(2,3)	فعالية وكفاءة الإدارة المدرسية.....	66
(4,1)	الأوزان النسبية لأعداد المعلمين في محافظات غزة في ضوء متغيري الجنس في المديرية.....	130
(4,2)	الأوزان النسبية لأعداد المعلمين في محافظات غزة في ضوء متغيري الجنس في المديرية.	132
(5,1)	الأوزان النسبية لمجالات مقياس فاعلية الإدارة.....	157

قائمة الملاحق

رقم الملحق	الموضوع	رقم الصفحة
(1)	الاستبانة قبل التحكيم	187
(2)	الاستبانة بعد التحكيم	193
(3)	أسماء السادة المحكمين	199
(4)	تسهيل مهمة طالب ماحستير موجه من الجامعة إلى وزارة التربية والتعليم	200
(5)	تسهيل مهمة بحث في الماجستير موجه من التعليم إلى مديرى المدارس الثانوية	201

ملخص الدراسة

تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلميهم

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانويـــة ، ودرجة ممارستهم لفعالية الإدارة بمحافظات غزة من وجهة نظر معلميهم ، ،الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للتقديرات المتوقعة لدرجة فعالية الإدارة المدرسية الناتج عـــن تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظـــات غـــزة وفقـــا لمتغيـــر(الجـــنس، والتخصص وسنوات الخدمة والمنطقة التعليمية)، التوصل إلى طبيعة العلاقة بين درجة تفويض السلطة ودرجة فاعلية الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة.

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

وللتحقق من أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة مكونة من جـــزئيين، الجـــزء الأول لقياس درجة تفويض سلطة المدير لمعلميه من وجهة نظرهم واشتمل على (21) فقـــرة و الجزء الثاني لقياس درجة فعالية الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلميهم، واشتملت على (51) فقرة موزعة على المجالات الآتية: (مجال التخطـــيط والتنظـــيم والتوجيه والتنسيق والرقابة)، وقد تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة، بعد تطبيق الاستبانة تـــم تحليل إجابات أفراد العينة باستخدام النسب المئوية، واختبار ت، وتحليـــل التبـــاين الأحـــادي، ومعامل ارتباط بيرسون.

وقد أشارت النتائج إلي:

1. درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة كانـــت 72.6% جيدة.
2. وجود علاقة ارتباطيه قوية بين درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وفعالية الإدارة المدرسية لديهم بمجالاتها الأربعة من وجهة نظـــر معلميهم.
3. أعلى درجة لفعالية الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة كانت في مجال الرقابة ،التنظيم، ثم التخطيط ، ثم في مجال التوجيه والتنسيق.

4. عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول متوسطات التقديرات المتوقعة لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية في محافظات غـزة يُعزى لمتغير الجنس(ذكر،أنثى) وذلك في جميع مجالات مقياس فعالية الإدارة وفي الدرجة الكلية للمقياس.
5. عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول متوسطات التقديرات المتوقعة لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية في محافظات غـزة يُعزى لمتغير للمؤهل العلمي (دبلوم،بكالوريوس، دراسات عليا) وذلك فـي جميـع مجالات مقياس فعالية الإدارة وفي الدرجة الكلية للمقياس.
6. عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول متوسطات التقديرات المتوقعة لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية في محافظات غـزة تُعزى لسنوات الخدمة (5سنوات، 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) وذلك فـي جميع مجالات مقياس فعالية الإدارة وفي الدرجة الكلية للمقياس.
7. وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول متوسطات التقديرات المتوقعة لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية في محافظات غزة يعـزى للمنطقة التعليمية، وذلك في جميع مجالات مقياس فعالية الإدارة وفي الدرجة الكلية للمقياس وذلك لصالح المعلمين في مديرية غرب غزة.

وبناءً على هذه النتائج أوصت الباحثة بما يلي:

1. الاهتمام بآراء المعلمين في المدارس الثانوية، وإشـراكهم فـي عمليـات التنظـيم والتخطيط.
2. اهتمام إدارة التربية و التعليم العالي ومديري المدارس الثانوية بتوجيـه العـاملين والتنسيق فيما بينهم لتحقيق الأهداف، وعدم إهمال هذه العملية.
3. تشجيع القيادات الإدارية على ممارسة التفويض من خلال تغيير النظرة الخاطئة عن التفويض والشك وعدم الثقة بقدرات المرؤوسين والعمل على إيجاد نظام لمتابعـة التفويض.
4. توفير عدد من العوامل التنظيمية الإيجابية لنجاح التفويض مثل وضـع توصـيف واضح للاختصاصات وحدود السلطات والمسئوليات وتحديد الهدف من التفـويض وشكله والنتائج المرتقبة من ورائه وتوفير أكبر قدر ممكن من الاستقرار التنظيمي والوظيفي.

Abstract

Delegation Authority of Headmasters at High School and its Relationship to Management Effectiveness from the point of views of their teachers in Gaza Governorates

The study aimed at recognizing the delegation degree of authority of headmasters at high school,and their management effectiveness degree of in Gaza Governorates from the point of views of their teachers.

It further aimed at finding out if there are any differences with statistical significance for the expected assumptions of the management effectiveness that results from practicing delegation authority of headmasters at high school in Gaza governorates, according to the variables of sex, specialization, service years, and the educational state, and exploring the nature of relationship between the delegation degree of authority, and the effectiveness degree of school management in Gaza governorate.

The researcher applied the analytic descriptive method. And the study assembly comprised (4080) teachers (male and female). Study sample was applied to (542) with aper cent(13.3) teachers at high school in Gaza Governorates.

TO verity the study objectives, the researcher prepared one questionnaire of two parts. The first part of the questionnaire was for the degree delegation authority of headmasters at high school in Gaza governorates to their teachers from their point of views. That included (21) paragraphs. The second part was for measuring the effectiveness degree of the management of headmasters at high school in Gaza governorates from the point of views of teachers. That included (51) paragraphs distributed to the following fields: (planning, organization, guidance and coordination, and control).

Authenticity of the two questionnaires was ensured, and answers of the sample respondents were analyzed by percentage, T Test, One- Way ANOVA, and Person Equation.

The findings indicated:

1- Delegation authority degree of headmasters at high school in Gaza governorates was 72.6 good.

2- Availability of relationship between delegation authority degree of headmasters at high school in Gaza governorates and the effectiveness management of its fields: (planning, organization, guidance and coordination, and control) from the point of views of teachers.

3- .The highest effectiveness degree was in the control field, followed by organization, planning, guidance and coordination .

4- There were no differences among respondents about the averages of expected assumptions for the Effectiveness degree results from delegation authority degree of headmasters at high school in Gaza governorates of the averages due to years service (5 years, 6-10 years, over 10 years), in all fields.

5- There were no differences among the answers of respondents about the averages of expected assumptions for the Effectiveness degree, results from delegation authority degree of headmasters at high school in Gaza governorates of the averages owing to the variables of sex (male, female) and that's in all fields.

6- There were no differences with statistical significance among the answers of respondents about the averages of expected assumptions for the Effectiveness degree, results from delegation authority degree of headmasters at high school in Gaza governorates of the averages owing to the variables of scientific degree (diploma .bachelor .master) and that's in all fields.

7- There were differences among the answers of respondents about the averages of expected assumptions for the Effectiveness degree, results from delegation authority degree of headmasters at high school in Gaza governorates of the averages owing to the variables of educational state (west ,east ,south, north .and the middle)and that's in all fields.

Under the light of these findings, the researcher recommends the following:

1- Support and Interest attention from the side of directorate of education and high education managers of high school with guidance and coordination between teachers to achieve their goals and not to ignore it.

2-Educatin administration should be interested the opinions of the teachers at High School and involve them in the operations of organization and planning.

3-Encourage the management leadership to practice delegation through changing the wrong point of view ,the suspect and no trust about the abilities of teachers ,work on finding agood system to monitor delegating.

4-Provide some of the systemic positive elements to ensure the success of delegate such as to put description of specializatin and boards for authorities and responsibilities,clarify the aim of delegating,types and results from applying it,ensure alarge amount of security as possible as.

المقدمة:

يواجه العالم عامة والمجتمع الفلسطيني خاصة تحديات كبيرة والمتأمل لواقع الحياة اليومي يجد حجم المسئولية الملقاة على أفراد هذا المجتمع كافة من أجل النهوض بهمم شبابه والقيام بإصلاح شتى المجالات، وهذا لا يتم إلا بصلاح العملية التعليمية عن طريق وجود الإداري الناجح، ومن هنا يأتي دور الإدارة الفاعلة التي يوما بعد يوم تزداد التوقعات والتطلعات المرتبطة بهذا الدور الذي يقوم به رجل الإدارة من أجل القيام بهذه المسئولية التي لا تتحقق إلا بمشاركة جميع الأفراد القادرين على تحقيق هذا الهدف عن طريق تفويض السلطة من أجل تحقيق فعالية الإدارة.

والمدارس عامة والمدارس الثانوية خاصة من أهم أسس ودعامات المجتمع المتقدمة حيث ينوء على كاهلها مسئولية عظيمة ألا وهي بناء شخصية الفرد ورسم معالمها بما يحقق صالح الفرد و المجتمع ككل.

ومع التطورات والتغيرات التي تواجه المجتمعات اليوم، ومنها ما ينعكس على العملية التعليمية بشتى أركانها سواء كان هذا الانعكاس إيجابياَ أو سلبياً، ظهرت ضرورة الاهتمام بالإدارة المدرسية في العملية التعليمية وضرورة نمو مفهومها بما يتناسب مع التغيرات الحديثة في العملية التعليمية حتى يمكن أن تقوم بوظيفتها على أكمل وجه وأكثر فعالية.

فالناظر إلى التحديات التي يفرضها التقدم الحضاري على المجال العلمي يجد كبر حجم المسؤوليات والمهام التي تقع على عاتق الإدارة المدرسية، متعددة ومتنوعة المجالات، والقصور فيها ينعكس سلباً على سائر جوانب النظام المدرسي ونظام التعليم بشكلٍ عام،لذ تُعد الإدارة المدرسية عاملاً مؤثراً في النظام المدرسي وتجعله إما نظاماً مدرسياً سليماً أو غير سليم.(إبراهيم، 2000: 28)

والمطلع على الواقع الحضاري يجد أن المقياس الذي به يقاس مدى تقدم الدول أو فشلها في تحقيق استراتيجياتها القومية هو عندما تعجز المدرسة عن تحقيق الخطط والأهداف التربوية المرسومة لها وذلك بسبب عدم وجود إدارة مدرسية فعالة.

لذلك إن فعالية الإدارة هي بلا شك ناتج فعالية المدير، الذي يستطيع تحديد الأهداف المرغوبة ذات القيمة، ويتمكن من تحقيقها باستخدام المتاح من الموارد والإمكانيات استخداماً أمثل.

(فليه وعبد المجيد، 2005: 152)

ومن خلال إطلاع الباحثة على واقع المدارس في محافظات غزة خاصة فيما يخص المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية في محافظات غزة، يجد أنها تعاني من مجموعة من

المشكلات التي تقف حجر عثرة في سبيل أدائها وتُسهم في تقليل إنجازاتها وتدني مشاركتها في تحقيق الأهداف التعليمية والتي تمنعها من الوصول إلى درجة من الفعالية الإدارية.

من أهم هذه المشكلات كما يعرضها (مصطفى): انخفاض الإنتاجية التعليمية للمدارس نتيجة تراكم الأعمال الإدارية على كاهل المدير، إهمال حاجات المعلمين من إثبات الذات وإظهار الذات وإظهار مقدراتهم،أو انتشار ظاهرة الدروس الخصوصية، أو انحراف السلوك الطلابي، أو بروز ظاهرة العنف بين الطلاب ومعلميهم، إنما تعود جميعاً إلى أسباب من بينها ضعف الإدارة المدرسية.(مصطفى، 2002: 195)

من هنا يتضح أن المشكلات الإدارية التي تعاني منها المدارس الثانوية ترجع إلى إحتياجها إلى إدارة فعالة تمتلك كفايات أساسية تساعدها على إدارة وتنظيم العمل المدرسي، وبالتالي تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها.

كذلك تحتاج الإدارة المدرسية الفعالة إلى قيادة رشيدة واعية يمارسها مدير فعَّال قادر على ممارسة علاقات إنسانية طيبة وتهيئة جو مناسب للعمل المدرسي وظروف اجتماعية مناسبة في بيئة العمل، والقيادة الفعالة أيضاً هي التي تشجع وتساعد على تنمية التفكير ألابتكاري لدى المعلمين والطلاب، وهي التي تساهم على تنمية القدرة عند المعلمين والتلاميذ على التقويم الذاتي والاتجاه نحو الموضوعية والتفكير العلمي السليم في معالجة القضايا والمشكلات داخل وخارج المدرسة.(حسان، والعجمي،113:2007)

تعتبر مسألة إيجاد مؤشرات علمية لفعالية المنظمات العامة من المشكلات الرئيسية التي تواجه الدارسين والممارسين حيث أصبحت الحاجة ملحة إلى مديرين أكثر من مجرد ممارسين للسلطة الرسمية، وأحوج إلى نوعية من مديرين الذين تتوافر فيهم بعض الصفات والمعرفة والمهارات والمميزات الملائمة لفعالية القيادة الإدارية.(ياغي،1992: 614)

ومن ثم فإن نمط العمل الإداري الفعال يتميز بالآتي:

- المشاركة الفعالة وتفويض السلطات لاتخاذ القرار.
- حل التناقض بين أهداف الإدارة المدرسية وأهداف الأفراد.
- المرونة في توزيع المهام والأدوار الإدارية داخل المدرسة.

(المهدي وعيد، 1995: 152)

والإدارة الفعالة لا تتحقق إلا بوجود اللامركزية والتي أصبحت ضرورة في العصر الحديث لعدة اعتبارات تعدد واجبات الإدارة وتنوعها إلى درجة يصعب معها تركزها في يد الحكومة المركزية لان الأخذ بنظام اللامركزية يخفف كثيرا من عاتق السلطة المركزية الملقاة على المدير دون أن تهدر المصلحة العامة، واللامركزية الإدارية ضرورة من اجل الحصول على تفويض فعال.(الداخلية، 1998: 62)

والتحديات تتوالى وتتعاظم على جميع الأصعدة و المجالات خاصة في مجال التربية والتعليم وإدارة المدارس الثانوية متمثلة بإدارتها والتي تنوء بعبء كبير من أجل تخريج جيل يتحمل المسئولية الملقاة على كاهله وهذه الإدارة لكي تصل إلى تحقيق غايتها بفعالية تحتاج إلى كل يد عون تمد لها لكي تكون إدارة فعالة و ذلك يمكن تحقيقه عن طريق تفويض بعض سلطات المدير وصلاحياته لمعلميه لكي يشاركو في تحمل المسئولية من أجل أن يتفرغ المدير للقيام بالأعمال الفنية والإبداعية في إدارته لكي يساعد على إيجاد جيل مبدع لنفسه ومجتمعه.

و لأن أي شخص مهما بلغت قدراته وطاقته وإمكانياته لا يستطيع القيام بمجموعة أعمال لوحده وبدرجة عالية من الإتقان ولأن المؤسسة التربوية تعتبر من المؤسسات المعقدة لأنها تتعامل مع نفسيات بشرية متعددة ومعقدة لذا يمكن القول إن المدير القائد التربوي أو المدير المدرسة، لا يستطيع القيام بالأعمال الإدارية والفنية دون الاستعانة والاستفادة بقدرات وعقول العاملين معه، لأن من خلال التفويض السلطة يستطيع المدير أن يكشف عن المواهب المتعددة في مدرسته ويستطيع تهيئة الفرص أمام الذين يتهيئون للقيادة في المستقبل ويعزز روح الفريق والمسؤولية بين أعضاء هيئة التدريس مما ينعكس ايجابيا على العلاقات بين المدير والمعلمين وبين المعلمين وطلبتهم.(مصطفى،2005: 234)

ويعتبر تفويض السلطة أسلوبا مهما للغاية يتعين على القائد أن ينميه دون إساءة استخدامه أو النظر إليه على أنه وسيلة للتخفيف من المسؤولية فيكون له أثر عكسي،والتفويض يصبح ضرورة إذا نظر إليه على أنه وسيلة لتفويض المسؤولية بكفاءة، ويبدو ذلك عندما تكون مسؤوليات القيادة أكبر من قدرتها الشخصية على الاضطلاع بها، وهذا يعني أنه كلما كبر حجم العمل واتسع نطاقه ومداه وتعددت وظائفه يصبح تفويض السلطة أمرا واجبا،وهناك حالات تفرض على القائد أن يفوض شيئا من سلطته من هذه الحالات ثقل أعباء العمل أو في حالة الاستعجال التي تقضي حلا سريعاً عاجلاً لإحدى المشكلات أو في حالة غياب القائد سواء كان في عطلة أو مأمورية.(مرسي،115:2002)

وقرار التفويض من عدمه ودرجة ذلك التفويض هو أحد أهم القرارات التي يتخذها مدير المدرسة بالنسبة لنفسه ولمرءوسيه ولواقع العمل وظروفه ، فإذا كان المدير التقليدي لا يثق فيما لديه من المرءوسين مفضلا مركزية اتخاذ القرار، وعدم التفويض، فإن المدير المتطور أو العصري أكثر ثقة في مرءوسيه بما يجعل نزعته لتفويض مرءوسيه أكثر وضوحا.

(أبو الوفا، 17:1998)

وللتفويض مزايا عدة إذا نفده مدير المدرسة بطريقة صحيحة بالنسبة لمرؤوسيه وهم مجموعة المعلمين الأوائل والوكلاء فهو يكشف عن قدراتهم ويرفع من معنوياتهم ويدربهم على تحمل المسؤولية وتنمية الاتجاهات الايجابية نحو العمل ويدعم الثقة فيما بينهم ويسمح لهم بالعمل

كفريق متعاون ومتجانس داخل المدرسة،والتفويض كذلك يحقق ديمقراطية الإدارة في المدرسة الثانوية ويعتبر أهم العوامل في اتخاذ القرارات ويتيح الفرصة لتطوير العمل وتحقيق الأهداف.(مصطفي، 2005: 234)

فهو يسهل من الشد الواقع على المدراء ويتيح الوقت للقيام بالمزيد من المهمات الضرورية ،يساعد كذلك على استثمار المعرفة والخبرة لأعضاء الفريق،كما يساعد على تقدم وتطور القدرات المبادرة،الاعتماد الذاتي كفاءة أعضاء الفريق ويؤدي كذلك إلى التحفيز الإيجابي.(هونس، 2006: 126)

ومن هنا يتضح الدور الذي يلعبه تفويض السلطة كأحد الوسائل الإدارية الهامة في عملية الإصلاح الإداري، حيث أصبح من الصعب على مدير المدرسة في ظل زيادة الأعباء وتعدد المسئوليات المنوطة به أن يباشر جميع اختصاصاته وأن يصل إلى درجة عالية من الفعالية، لذا فإن تفويض السلطة يعتبر حل ناجع نحو توفير وقت مدير المدرسة ومساعدته على التفرغ للأعمال الأكثر أهمية والأطول مدى، بالإضافة إلى أن التفويض يعطي الكفاءات والفرصة لإظهار القدرة على تحمل المسئولية، وسرعة انجاز الأعمال بفعالية وكفاءة.

لقد بذلت بعض الجهود على صعيد الوطن العربي مثل دراسة الزهراني(2002)، ياغي(1992) في فعالية الإدارة، أبو الوفا(1998) ودراسة الصغير(2005) في تفويض السلطة، أما على الصعيد الفلسطيني نجد دارسة شتات(2007) في فعالية الإدارة، ذياب(2004) ودراسة دويكات (2000) في تفويض السلطة.

ومن هنا وجدت الباحثة أن موضوع تفويض السلطة وموضوع فعالية الإدارة بشكل عام من بين الموضوعات التي لاقت اهتمام ملحوظ من قبل الباحثين والدارسين في مجال الإدارة أو مجالات الصناعة والتجارة، إلا إن الاهتمام كان في الغالب منصباً على مستويات الإنتاج وجملة العناصر المؤثرة فيه مما يلفت الانتباه بأن هنالك فراغاً واضحاً وندرة في الدراسات المتعلقة بتفويض السلطة وعلاقته بفعالية الإدارة حيث كان التركيز على تفويض السلطة مع ربطه بموضوعات أخرى كالرضا الوظيفي دون التركيز على العلاقة الوثيقة التي تربطه وفعالية الإدارة ومن هنا تأتي أهمية الدراسة الحالية لتعزيز دور تفويض السلطة لدي مديري المدارس لمعلميهم لما له من أثر كبير على درجة فعالية إدارتهم للمؤسسة التعليمية وتحسينها،من هذا المنطلق ارتأت الباحثة البحث في هذا المجال للمساهمة في تغطية ولو جزء بسيط من حيثيات هذه الموضوع.

مشكلة الدراسة:

سوف تتحدد مشكلة الدراسة بالأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لتفويض السلطة في محافظات غزة من وجهة نظر معلميهم؟
2. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لفعالية الإدارة في محافظات غزة من وجهة نظر معلميهم؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين حول درجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية تعزي إلى متغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية)
4. ما العلاقة بين درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية وفعالية الإدارة لديهم من وجهة نظر معلميهم؟

فروض الدراسة:

1. لا توجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية($\alpha \leq 0.05$) حول متوسطات تقديرات لمعلمين المتوقعة لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية في محافظات غزة يعزي للجنس(ذكر، أنثى).
2. لا توجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية($\alpha \leq 0.05$) حول متوسطات تقديرات لمعلمين المتوقعة لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية في محافظات غزة يعزي للمؤهل العلمي (بكالوريوس فأكثر).
3. لا توجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية($\alpha \leq 0.05$) حول متوسطات تقديرات لمعلمين المتوقعة لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية في محافظات غزة يعزي لسنوات الخدمة(1-5، 6-10، 10فأكثر).
4. لا توجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية($\alpha \leq 0.05$) حول متوسطات تقديرات لمعلمين المتوقعة لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية في محافظات غزة يعزي للمنطقة التعليمية (غرب غزة، شمال غزة، شرق غزة، الوسطى، خانيونس، رفح).

أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لتفويض السلطة في محافظات غزة من وجهة نظرهم معلميهم.
2. التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لفعالية الإدارة في محافظات غزة من وجهة نظر معلميهم.
3. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين حول درجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية تعزي إلى متغير(الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية).
4. التوصل إلى طبيعة العلاقة بين تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية وفعالية إدارتهم من وجهة نظر معلميهم.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

1. في كونها الأولى ربطت بين موضوع تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية السلطة في محافظات غزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلميهم.
2. يؤمل من هذه الدراسة إفادة مدراء المدارس من حيث التغلب علي الصعوبات التي تعيق تفويض السلطة.
3. قد تساعد في تطوير برامج للتدريب تساعد علي التفويض الفعال للسلطة.
4. قد تضيف رصيدا للباحثين والدارسين في مجال الإدارة التربوية.
5. من المأمول أن تساعد هذه الدراسة بإمداد المدراء ببعض مهارات تفويض السلطة من أجل الوصول إلى فعالية الإدارة المطلوبة.

حدود الدراسة:

تتحدد الدراسة بالحدود التالية:

1- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على التعرف إلى عملية تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية العامة على اعتبار أن المدير هو صاحب المبادرة في قرار التفويض وتحديد من يتم التفويض له وتحديد ما يفوض من اختصاصات تحديد مستوي التفويض، تدريب وتنمية هؤلاء المفوضين، علاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلميهم.

2- الحد المؤسسي والمكاني: تم تطبيق الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة.

3- الحد الزماني: تم تطبيق القسم الميداني من الدراسة خلال في العام الدراسي 2009م.

4- الحد البشري: اقتصرت الدراسة على عينة عشوائية نسبتها (13.3%) من معلمين ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة غزة.

مصطلحات الدراسة:

1- تفويض السلطة Delegation:

يعرف ايضا بأنه: "تعيين عمل معين لشخص أخر مع إبقاء الاتصال به وبالعمل".

(كينان، 1996: 61)

ويعرف بأنه: " 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)

التعريف الإجرائي:

هو عملية بموجبها يتم منح السلطة من مدير المدرسة الثانوية إلى بعض معلميه لأداء عمل معين من ضمن اختصاصه مع ضرورة قبول المعلم لهذا العمل وتوفر صلاحيات كافية لقيامه به مع تحمل الرئيس(مدير المدرسة الثانوية) لتبعات هذا التفويض.

2- السلطة AUTHORITY:

تعرف بأنها: "عملية تتعلق بحق الرئيس في التصرف أو في توجيه تصرفات الأخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية، ونظرا لأن تحديد السلطة عملية تنظيمية لابد وأن تتكافئ مع أسند الرئيس من مسئولية".(أبو الوفا، 1998: 34)

وتعرف بأنها: " الحق في اتخاذ قرارات تنفيذية تحكم تصرفات المرؤوسين وأفعالهم.

(العمايرة، 2002: 203)

التعريف الإجرائي:

تمتع مدير المدرسة الثانوية بالسيطرة والمقدرة على اتخاذ القرارات وفرضها على(المعلمين) بحكم الجهة الرسمية أو صفات المديرالعلمية أو المعنوية أو الشخصية.

3- **فاعلية الإدارة:**

تعرف فعالية الإدارة بأنها: " قدرة التنظيم ونجاحه في تحقيق أهدافه في تحقيق أهدافه الرئيسية. (ياغي، 1995: 617)

كما تعرف بأنها: " مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الأساسية والفنية وتتوفر لها الموارد المتاحة التي تحتاجها لأداء مهامها". (ادبيس ومحارمه، د.ت: 420)

التعريف الإجرائي:

قدرة مدير المدرسة على تحقيق أهداف المدرسة من التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع بنجاح وكفاءة من خلال استراتيجيات إدارية معينة وموارد بشرية متاحة.

5- المدير:

يعرف بأنه: " الشخص المكلف بإدارة المدرسة في الشئون 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".(الأغا، 2002: 11)

6- المعلم:

يعرف المعلم في هذه الدراسة بأنه:" معلم المرحلة الثانوية العليا من الجنسين وهو كل من يتولى التدريس في هذه المدارس، تحت إشراف وزارة التربية والتعليم".(دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية، 1999:)

7- المدرسة الثانوية:

هي المؤسسة التعليمية التي تضم طلبة الصف الحادي عشر ، والثاني الثانوي بفرعيه العلمي ،والعلوم الإنسانية،وأعمارهم من(16-18) سنة (وزارة التربية والتعليم ، 2008)

8- **محافظات غزة:** هي جزء من السهل الساحلي، وتبلغ مساحتها365 كم2، وتشمل محافظات غزة (محافظة غزة-شرق غزة-غرب غزة-محفظة الوسطى-محافظة خانيونس-محافظة رفح) (وزارة التخطيط و التعاون الدولي ،1997: 14)

الفصل الثاني

الإطـــار النظـــري

أولا:تفويض السلطة

ثانيا: فعالية الإدارة

أولاً: تفويض السلطة

تمهيد:

من أجل إثراء موضوع الدراسة الحالية وبناء الإطار المعرفي فإنه من الضروري التعمق في الجوانب العلمية والعملية لمبدأ تفويض السلطة (الصلاحيات) لذلك تضمن الإطار النظري مبحثين رئيسين هما:

تفويض السلطة(الصلاحيات):

ويتناول عرض للجوانب النظرية لمبدأ تفويض السلطة من حيث مفهومه، عناصره، قواعده ،شروطه ،أنواعه، كذلك يتم توضيح العلاقة بين تفويض السلطة والمفاهيم المشابهة،وأهمية تفويض السلطة وكذلك المعوقات التي تقابل هذه العملية سواء كانت من جانب الرؤساء المفوضين أم من جانب المرؤوسين أم من التنظيم نفسه، أيضا يتم جوانب التفويض الفعال.

ماهية تفويض السلطة

يرتبط التفويض بجميع عناصر العملية الإدارية وفروعها فنجد أن ارتباطه بالقيادة الإدارية ومجال الاتصالات ورسم السياسات وتحديد الإجراءات وتوصيف الوظائف والتدريب والرقابة ويزداد هنا الارتباط بالتنظيم الإداري ويتصل التفويض بنظام التدريس ونطاق الإشراف حيث يؤدي إلى إمكانية توسيع نطاق الإشراف.

وقد اهتمم علماء السياسة الشرعية بموضوع التفويض واستدلوا على شرعيته بقول الله سبحانه و تعالى- على لسان رسوله موسى عليه السلام {وَاجْعَل لِّي وَزِيرًا مِّنْ أَهْلِي*هَارُونَ أَخِي *اشْدُدْ بِهِ أَزْرِي وَأَشْرِكْهُ فِي أَمْرِي} . سورة طه(29- 32).(النوري، 1991: 129)

و يلعب مبدأ تفويض السلطة دوراً رئيساً في نجاح مدير المدرسة في أداء مهامه. وهذا المبدأ لا يعد هدفاً بحد ذاته بقدر ما هو وسيلة تنظيمية يرجى من ورائها تنفيذ الفعاليات والأنشطة المنوطه بالإدارة المدرسية بكفاءة عالية.(الجبر،2002: 138)

ويرى (مرسي) أن تفويض السلطة يعد أسلوباً مهماً للغاية يتعين على القائد أن ينميه، و أن إساءة استخدامه أو النظر إليه على أنه وسيلة للتخفيف من المسؤولية يكون له أثر عكسي. ولكنه يصبح ضرورة إذا نظر إليه على أنه وسيلة لمواجهة المسؤولية بكفاءة. ويبدو ذلك عندما تكون مسؤوليات القيادة أكبر من قدرتها الشخصية على الاضطلاع بها. وهذا يعني أنه كلما كبر حجم العمل واتسع نطاقه ومداه وتعددت وظائفه يصبح تفويض السلطة أمراً واجباً.(مرسي،15:2002)

ويضيف (القريوتي)أن تفويض السلطات يعتبر "عاملا مهما في تخفيف الضغط على الموظف".

إذ أن قيامه بكافة الأمور وخاصة تلك الأمور التي يمكن للغير القيام بها يزيح عن كاهل الموظف أعباء تكون سببا في حدوث التوترات. وعادة ما يحجم البعض عن التفويض لأسباب أنانية، بينما يتخوف آخرون من ارتكاب من يتم تفويض السلطة لهم لبعض الأخطاء، ولكن هذا ليس حلا فالأعباء الإضافية تؤدي حتما للتوتر الذي يقود بدوره لأخطاء تكون مكلفة أكثر.(القريوتي،286:2000)

ويبين (مصطفى)أن تفويض السلطة يتضح في عملية التباين بين الرئيس بالمرؤوسين كمدير المدرسة أو ناظرها بحكم كونه رئيساً للمدرسة ومجموعة العاملين معه كأعضاء الجهاز التنظيمي بمدرسته، من حيث التعايش اليومي في المدرسة والمواجهة بينهم، وفي مجال علاقة المدير بالعاملين معه، ويجب على المدير أن يوسع قاعدة سلطاته، ويفوض صلاحياته، وذلك لضمان تحقيق معاونة مرؤوسيه على تحقيق أهداف مدرسته.

كما يوضح (الفرا وآخرون) أن الحاجة إلى التفويض تظهر من خلال كبر حجم المشروع وزيادة الأعباء على المدير مما يعني عدم قدرته على القيام بهذه الأعمال، أي لابد من وجود أشخاص آخرين يتعاونوا على القيام بهذه الأعباء،من هنا تظهر أهمية التفويض وفي الحقيقة لو نظرنا إلي الهيكل التنظيمي للمشروع فانه يمثل عملية التفويض أي من خلال التفويض يظهر لنا الهيكل التنظيمي للمشروع.(الفرا وآخرون،2003: 13)

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

من خلال ما سبق تتضح أهمية التفويض من حيث كبر المؤسسة التربوية وازدياد المسئولية مما تتولد الحاجة إلى مشاركة المعلمين أعباء الإدارة المدرسية إلى جانب المدير من أتجل تحقيق الأهداف المنشودة.

وفي هذا المبحث يمكن شرح وتوضيح ماهية التفويض حيث تتعدد تعريفاته ويختلف مفهومه وفقا للعلم الذي يتناوله، والزاوية التي ينظر إليه منها، فيختلف مدلوله من الناحيتين اللغوية والقانونية، وأيضا من وجهة نظر علماء الإدارة العامة وهو ما يتضح من التعريفات التالية:

(أ) تعريف التفويض في اللغة:

لفظ التفويض من (فوض) إليه الأمر (تفويضا) رده إليه، وتفويض الشريكان في المال، أي اشتركا فيه أجمع وهي شركة، و(المفاوضة) و(فاوضه) في أمره أي جاراه، و(تفاوض) القوم في الأمر، أي فاوض بعضهم بعضا.(الرازي: 1976، 215)

كما قيل فوض إليه الأمر أي صيره إليه وجعله الحاكم فيه(ابن منظور،210:1997). وفوض الأمر إليه: جعل له التصرف فيه.(أنيس، د.ت: 706)

وجاء بمعجم ألفاظ القرءان الكريم في مادة" فوض ،أفوض " أنه من الحصى يأتوه فوضى، أي مختلطين، ومالهم فوضى بينهم، أي مختلط فيهم ،ومنه يجيء الاتكال في الأمر على أخر ورده إليه.فيقال :فوض إليه أمره، ومن هذا المعنى ورد المضارع في أفوض كما في قوله: "وأفوض أمري إلى الله"(غافر،أيه 44).

(ب) تعريف التفويض في القانون الإداري:

يقصد بالتفويض "أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته سواء في مسألة معينة أو في نوع معين من المسائل إلى أحد مرؤوسيه لكي يباشرها لمدة معينة تحت إشرافه ورقابته". (خليل، 122:1990)

كما و يعرف التفويض أيضا بأنه" نقل الرئيس الإداري لجانب من اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسونها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته عن هذه الاختصاصات أمام الرئاسات العليا".(بسيوني،1986: 42)

ويعرفه(الحلو) بأنه "أن يعهد الرئيس ببعض اختصاصاته التي يستمدها من القانون إلى أحد مرؤوسيه".(الحلو، 1989: 105)

وتستنتج الباحثة من خلال التعريفات السابقة إلي أن دراسة التفويض في الفكر القانوني تنطلق من خلال نص الدستور أو القانون أو النظام الذي يأذن بالتفويض في أحوال استثنائية محددة من خلال تحديد الإجراء الذي يعهد فيه المدير بجزء من سلطته و اختصاصاته لسلطة أخرى بناء على نص قانوني يحدد بمقتضاه ذلك.

(ج) تعريف التفويض في علم الإدارة العامة:

نظراً لأهمية التفويض في المؤسسات التربوية فقد تناوله العديد من العلماء والباحثين بالتحديد بالاهتمام الشديد من أجل تحديد معناه وتوضيح جزيئاته ومجالاته، ومن هنا **ترى الباحثة** تعدد تعريفات مفهوم التفويض وذلك تبعا للعلم الذي يتبعه والأهداف المراد تحقيقها والمجالات المستخدمة فيها.

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

ويرتبط مفهوم التفويض كمفهوم إداري كذلك بمفاهيم السلطة ونمط التنظيم." فهو مفهوم يتصل بالسلطات الممنوحة لشخص ما من أجل اتخاذ قرارات معينة، ويركز على عنصري السلطة والمسؤولية، باعتبار التفويض"عملية تخويل الرئيس لغيره سلطة القيام ببعض المسؤوليات التي تدخل في حدود سلطاته ومسؤولياته، على أن يتخذ التدابير والوسائل الكفيلة بالمساءلة والمحاسبة عن النتائج بشكل يضمن حسن ممارسة تلك الصلاحيات على الوجه المطلوب.

(القريوتي،2003 :263)

ويُعرف(عبد الله) عملية تفويض السلطة بأنها "العملية التي ينقل من خلالها الرئيس الإداري بعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات المفوضة".(عبد الله،1993 :257)

يذكر (شريف) أن مبدأ تفويض السلطة له علاقة وطيدة بمركزية ولا مركزية الإدارة. فكلما ازدادت درجة التفويض وشارك العاملون في المدرسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية في اتخاذ القرارات ارتفعت درجة اللامركزية في إدارة المدرسة.(شريف،1997 :139)

ومن جهة أخرى يعرفها(العكيلي) بأنها "عملية إسناد الرئيس الإداري بعض سلطاته واختصاصاته التي يستمدها من القانون إلى أحد مرؤوسيه". وهذا يعني منح المفوض له حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدود، وبالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة في العمل الإداري.(العكيلي، 1996: 146)

ويقصد بالتفويض أيضا:"تخويل الصلاحيات في مجالات مختارة إلى المرؤوسين مع تحميل المفوض المسئولية".(درة، 1991: 86)

من خلال دراسة التعريفات السابقة استخلصت الباحثة اتفاق جميع كتاب الإدارة على معظم جزيئات تعريف تفويض السلطة من حيث المضمون على أن التفويض عملية تنظيمية يتم من خلالها منح أو إعطاء جزء من سلطة (صلاحيات) الشخص المسئول (المدير) المخولة له أصلاً بموجب القانون والنظام إلى أحد مرؤوسيه ليباشرها تحت إشرافه وهذا يعني منح المفوض له حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدود، وبالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة في العمل الإداري. على أن يتخذ التدابير والوسائل الكفيلة بالمساءلة والمحاسبة عن النتائج بشكل يضمن حسن ممارسة تلك الصلاحيات على الوجه المطلوب مع بقاء مسؤوليته عن تلك

الاختصاصات المفوضة وذلك من أجل التخفيف من تضخم العمل الإداري الملقى على عـــاتق الرئيس.

إعتمدت الباحثة مصطلح تفويض السلطة أو الصلاحية بمعنـــى واحـــد حيـــث أن كـــلا مـــن المصطلحين يؤديان إلى نفس المعنى في هذه الدراسة.

أهمية عملية التفويض :

يتفق الباحثون والعاملون في الإدارة على انه للممارسة الناجحـــة للتفـــويض ايجابيـــات ومميزات تعود على كل من الرئيس والمرؤوس والتنظيم على حد ســـواء وذلـــك إذا اســـتخدم التفويض بشكل مناسب، كما أن التفويض ركيزة أساسية من ركائز تنمية الأفراد وضرورة من ضروريات التنظيم في العملية الإدارية .

ونظراً لأهمية التفويض فقد اعتبره العلماء أفضل من التدريب في رفع كفـــاءة المـــدير الإداري، ويؤدي إلى ما يسمى بتكافؤ السلطة والمسؤولية وتحسين الممارسة الإدارية، بل نظـــر العلماء إلى التفويض باعتباره مهارة ضرورية في الإدارة الذاتية للمدرسة مما يساعد على تنمية الثقة بالنفس لدى الجيل الثاني من القادة، ومن ثم فإن التفويض ضروري لإحداث تغير شامل في الأمور الإدارية وإحداث الإصلاح وحدوث اقتصاد وقتـــي وجهـــدي وإبـــراز جوانـــب تنميـــة المؤسسات وإعلاء مهارات التعاون.(علاقي،2000:268-269)

لذلك قامت الباحثة بعرض اهمية وفوائد التي تعود على الرئيس (المفوض)، المرؤوسين والتنظيم جراء عملية تفويض السلطة على النحو التالي:

(أ) فوائد التفويض للرئيس "للمفوض":

فبالنسبة للرؤساء تكمن مبررات عملية التفويض في عدة أسباب أهمها كما بينها بعض كتـــاب الإدارة كالتالي:

1. أن التفويض يوفر للرؤساء الوقت الكافي للقيام بالمهام والأنشطة ذات الأولويات الهامة المتصلة بالتخطيط والتطوير الذاتي والتجديد والابتكار، إذ يقدر بعض الباحثين أن نحو (10-15%) من وقت الرؤساء يقع ضمن الأنشطة الهامشية والذي يعتبر عدم التفويض أحد العوامل المسببة لها. (البرادعي،1999: 111)
2. أن التفويض يساعد الرؤساء على كسب احترام مرؤوسيهم واعترافهم بجهودهم.
3. أن التفويض يوفر للرؤساء فرصاً لتحقيق أهدافهم الشخصية المتمثلة في التطور والنمو الذاتي مما ينعكس إيجابياً على العمل.(هاينز،1988 :952)

4. يساعد التفويض في توسيع مقدرة الرئيس مما يمكنه من مباشـــرة الأعمـــال الرئيـــسية والحساسة ومراقبة الأعمال الجارية.
5. يمكن الرئيس من الحصول على معلومات جيدة ومتطورة من خلال مراقبة القـــرارات التي تتخذ من قبل المرؤوسين المفوضين. (ابوشيخة،1991 :242)
6. إن المهام المسنودة إليه تفوق بكثير تلك التي يمكنه القيام بها شخصيا .(أحمـــد،1974 :132)
7. كما أنه يساعد الرئيس (المدير) على إعداد مساعدين أكفاء يكونون بمثابة بديل مؤهـــل في أوقات انشغاله أو غيابه. (هلال،2001 :22)
8. تحسن الاتصال الهابط:يتطلب التفويض الفعال من الرئيس أن يصرف وقتا كبيرا مـــع المرؤوس لإعطائه التعليمات ويحدد النتائج ويطلب المعلومات المرتدة كل ذلك يزيـــد من كمية الاتصالات يحسن العلاقات بين الرئيس والمرؤوس.(المغربي،2006 :382)
9. إتمام العمل بشكل أفضل: مع إن بعض المديرين يترددون بالاعتراف بذلك فان تفويض مهمة ما يعني غالبا أنها ستتم بشكل أفضل، يحدث هذا لأن المرؤوســـين أقـــرب إلـــى القرار وعواقبه ولهذا يمكن أن يكون لديهم معرفة دقيقة أكثر من الرئيس.
10. استحداث أساليب مبتكرة للإدارة والإنتاج ومواكبة التقدم والتطور: فالتفويض يفـــتح الباب واسعاً أمام المفوض وأمام غيره إلى الإنتاج وإلى المراكز الأعلى.
11. تحقيق السيطرة: إن التفويض وممارسته بشكل جيد مع المتابعة والتقويم المستمر تمنح المدير فرصة وسلطة التركيز على النتائج مـــع تـــوفير الآراء والخبـــرات للعـــاملين المفوضين لإتمام وإنجاز الأعمال المطلوبة.(فليه وعبد المجيد،2005 :332)

ترى الباحثة أن فائدة التفويض الفعال تتبلور بالنسبة للمفوض من حيث تـــوفير وقـــت وجهد المدير و استغلاله في أعمال إبداعية، كسب احترام المرؤوسين،إعداد مساعدين أكفاء في وقت الحاجة، تحقيق قدر كاف من السيطرة على العمل ومواكبة التقدم والتطور.

(ب) فوائد التفويض للمرؤوسين"المفوض إليهم:

إن عملية التفويض تحقق فوائد عديدة أوردها مجموعة من كتاب الإدارة وهي كالتالي:

1. زيادة الرضا الوظيفي: يؤثر التفويض الفعال ايجابيا على معنويات الموظـــف، فـــالتعلم أثناء العمل، والشعور بزيادة المسئولية والمشاركة، وزيـــادة الاتـــصال بـــين الـــرئيس والمرؤوس كذلك يمكن أن يساعد على تنمية المعنويات.

(المغربي، 2006: 382 -383)

2. تطوير أداء العاملين: حيث إن التفويض يسهم في اكتساب المعارف والمهارات نتيجة ممارسة الصلاحيات ما يسهم في تطوير وتعديل الأداء.
3. ممارسة قدراً من حرية التصرف دون ضغوط تحكمية والإحساس بالمسؤولية مما يعطيه حرية التصرف والمرونة في التعامل مع المواقف والأشخاص.
4. إتاحة الفرص للعاملين للاشتراك في تحليل المشكلات وتشجيعهم على إبداء الرأي وتقديم المقترحات.(فليه وعبد المجيد،2005)
5. لابد أن يحقق الأداء الجيد للموظف الذي تفوض له بعض الصلاحيات بعض المزايا المادية والمعنوية كزيادة الراتب، أو فرص الاطلاع على معلومات جديدة أو اكتساب مهارات جديدة من خلال الدورات التدريبية والزيارات والسفريات.(هلال،2001 :127)
6. يعتبر التفويض طريقة جدية لتدريب المرؤوسين على ممارسة الصلاحيات المهمة ويوفر لهم قسطا كبيرا من القدرة على تنمية المهارات والقدرات الإبداعية والابتكارية وإفساح المجال أمامهم للتقدم والترقية إلي مراكز أعلى.(أبو شيخه،242:1991)

من خلال ما سبق يتضح مدى الفائدة المتحققة في حال قيام المرؤوس بتنفيذ العمل الموكل له من حيث حصوله على فرصة لتنمية قدراته وأدائه الوظيفي لذاته، تعزيز شعوره بالفخر واحترام الذات.

(ج) فوائد التفويض بالنسبة للمنظمة(المؤسسة):

أما على مستوى المنظمة ككل فإنها ستجني بالمحصلة ثمرات تطور الرؤساء والمرؤوسين باعتبارهم أهم العناصر الإنتاجية فيها وينعكس ذلك في عدة أشكال كما يلي:

1. الاستخدام الأكثر كفاءة لوقت الرؤساء والمرؤوسين، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وتحسين نوعية الخدمات بسبب تركيز المسئولين 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 والمنتفعين بشكل أفضل في كل الأوقات بحيث لا تتعطل الأمور في غياب المدير المسئول الذي لا يحتكر كامل السلطات بل يفوض إلى المرؤوسين بعضاً منها. (القريوتي،200 :265)
3. تحقيق ديمقراطية الإدارة : حيث إن الإدارة المؤسسة التربوية (المدرسة) تكون مشاركة بين المدير وجميع العاملين، وكذلك الجميع يسهم في حل المشكلات

وصنع القرارات، والبعض يساهم في الإشراف ومتابعة تنفيذ وتقويم القـــرارات وكذلك تحمل المسؤوليات.

4. موضوعية تقييم الأداء : حيث إن التفويض يسهم في إمكانية مقارنة المفـــوض 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، وكفـــاءة أعضاء الفريق وتطويرها.
7. حسن التنظيم للعمل وعدم اضطرابه عند غياب المدير أو المسئول: لأن هنـــاك صف في كل مستوى من مستويات التنظيم.

(فليه و عبد المجيد،2005 :255 -257)

8. يمكن اعتبار التفويض وسيلة اتصال غير مباشرة توفر معلومات قيمة عنـــدما يكون الاتصال المباشر غير ممكن أو مرتفع التكلفة.
9. كما انه يزيد من اهتمام المرؤوسين بالنتائج كونهم الذين اتخذوا القـــرارات أو ساعدوا في اتخاذها.
10. خفض التكاليف المالية للقرارات الإدارية. (التويجري،2006 :16)
11. أن تفويض السلطة هو الخطوة الجوهرية والعنصر الأساسي في أي برنـــامج لتنمية المرؤوسين ، فكل مكاسب وفوائد برامج التدريب بأشكالها المختلفة تذهب هباء إذا تجاهلت عملية تفويض السلطة. (احمد،1974 :132)
12. 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.
13. الصحة التنظيمية: وتعتمد على إنجاز أهداف المؤســـسة التربويـــة، ويلعـــب المدير الدور الرئيس في الاستجابة لمتطلبات التغير، وهـــذا يتطلـــب مـــشاركة العاملين بالمؤسسة في اتخاذ القرارات. (المغربي،2006 :382)

وترى الباحثة أن فائدة التفويض تتحقق ككل في النهاية بالنسبة للمنظمة وذلك من خلال خفض التكاليف وتحسين الخدمات والحصول على أفضل النتائج المرادة،توفير قنوات اتـــصال لتبادل المعلومات ،تحقيق ديمقراطية العمل ،سرعة اتخاذ القرارات ،التقارب بين فريق العمـــل، تقييم أفضل العمل.

عناصر التفويض:

تطفو الحاجة إلى التفويض من خلال كبر حجمالمؤسسة وزيادة الأعباء على المدير مما يعني عدم قدرته على القيام بهذه الأعمال أي لابد من وجود أشخاص آخرين يتعاونوا على القيام بهذه الأعباء من المعلمين ذوي الكفاءة القادرين على القيام بإنجاز العمل ،وتتضمن عملية ثلاثة عناصر هي كالتالي الواجبات والسلطة والمسئولية والأخيرة تقع على كلا من المفوض أو المفوض إليه.

ومن هنا فإن العملية بكاملها تنطوي على ما يلي:

1. تكليف شخص بأداء عمل معين ، وتزويده بالمعلومات العامة بشان أسلوب أدائه.
2. إعطاء السلطة في استخدام الوسائل المختلفة – آلات، مواد ، رجال، أموال– لأدائه.
3. إحاطة الأفراد الآخرين – الذين لأعمالهم صلة مباشرة أو غير مباشرة بعمله – علما بما أعطي لهذا الشخص من سلطات.
4. تحميل هذا الشخص بمسئوليته تأدية هذا العمل بالكفاءة المطلوبة وفي التاريخ المحدد.

(عادل، 1979: 257)

يتضح من العرض السابق لعناصر عملية التفويض انه عمليا لا يمكن تجزئة هذه العملية نظرا لأن تحديد الواجبات دون منح السلطة لتحقيقها لا يعني في الحقيقة شيئا ذا فائدة، وكذلك تفويض السلطة دون تحديد المجال الذي ستستخدم فيه القوة يضاف إلى ذلك نظرا لأن المسئولية لا يمكن تفويضها.

تتفق الباحثة في الرأي مع (المغربي) أنه يجب تفويض السلطة بالقدر الذي يتطلبه الأداء المرضي للواجبات التي يعهد بها إلى الشخص المعين أو الوحدة التنظيمية المعينة، فتحديد مقدار السلطة التي يحتاج إليها المدير ليمكن أنشطته من المساهمة في تحقيق هدف المنشأة، وعلى هذا الأساس نجد إن 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 ثم تفوض إلى أشخاص يتزايد عددهم من مستوى تنظيمي لآخر حتى نصل إلى قاعدة الهرم.(المغربي،2006: 377)

ومن هنا لابد من التعريج على بعض النقاط المرتبطة بالموضوع وهي السلطة والمسؤولية والمسائلة والتي تعتبر عناصر (خطوات) التفويض ، فالسلطة يقصد بها الحق المخول لاتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر والتصرف ، والسلطة والمسؤولية توأمان لا ينفصلان فيعطي الأفراد السلطة بقدر ما يحملون من مسئولية فهما متلازمان وسوف يتم تناول تعريف السلطة وأهميتها بالتفصيل فيما يلي:(الفرا وآخرون،2003 :130)

تقوم الباحثة بعرض هذه العناصر بالتفصيل كالتالي:

أولاَ الواجبات:

وهي" تعني تفويض الرئيس إلى احد 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 لابد أن تكون من اختصاص الرئيس أصلا حتى يستطيع أن يفوضها ، ومن ثم فإنه يتم تحديد هذه الواجبات إما بنشاط أو بنتيجة معينة".(العثمان،2003: 46)

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

ثانيا السلطة:

يحتاج كل شخص مسئول إلى قوة تجعل الأخرين يقومون بتنفيذ الأعمال المرادة هذه القوة تسمى السلطة و يرى(سليمان) 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 تستعمل هذه السلطة أو القوة استغلالاً سيئاً كأن يصدر المدير أو من يتولى رئاسة المنظمة ما يحلو له أو ما يروق في نظره من الأوامر والنواهي.

و يضيف(سليمان) أن 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 قد تؤدي أحياناً إلى الاستهتار واللامبالاة والتخريب.(سليمان،1987 :28)

مما سبق يمكن الوصول إلى تعريف للسلطة بأنها الجزء الخاص من الوظيفة باتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر بالإضافة إلى إجبار الموظفين على التنفيذ والطاعة لهذه الأوامر.

ثالثا المسؤولية:

المسئولية وهي العنصر الثالث التي تتكون منهعملية التفويض حيث يقصد" بها الالتزام من قبل الفرد حين أداءه بعض الواجبات لتحقيق نتائج معينة والمسؤولية تعتبر التزام أخلاقي من قبل الشخص للقيام بالأعمال المعهودة إليه ولذلك فهي لا تفوض ولذلك الفرق بين السلطة والمسؤولية إن الأولى تفوض في حيث إن الثانية لا تفوض وإنما هي التزام".(الفرا وآخرون،2003: 133)

كما ويرى (توفيق) أن السلطة تعادل المسئولية حيث أنه إذا كانت السلطة هي الحق في أداء العمل وان المسئولية هي إمكان المحاسبة عن نتائج أداء هذا العمل، فإننا نستطيع أن نقول انه لا مسئولية بدون سلطة.(توفيق،1983: 15)

وتعرفها الباحثة بأنها التزام المرؤوس بتأدية الواجب أو المهمة المعهود إليه بها من قبل الرئيس بأحسن ما يمكنه تبعا لتوجيهات الرئيس.

ويضيف (المغربي) أن المسئولية لا يمكن تفويضها حقا ،إن 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 شيئا من مسئوليته ، فالمسئولية كونها التزام بالأداء في الحقيقة تعهد من الشخص لرئيسه ، ولا يمكن لأي مرؤوس أن يخفض أو يقلل من مسئوليته أي التزامه عن طريق التفويض لشخص آخر سلطة أداء الواجب.(المغربي،2006 :386)

يتضح من التعريفات السابقة اتفاقها على أن المسئولية هي التزام الفرد بالقيام بالواجبات المحددة له بكونه عضوا في التنظيم وبغض النظر عن رغباته الخاصة . وعلى ذلك فإن الالتزام هو أساس المسئولية ولذا فليس المسئولية معنى إلا عند تطبيقها على شخص.

وعلى هذا فان السلطة تنساب وتتدفق من الرئيس إلى المدير المرؤوس عند تخصيص وتحديد الواجبات، أما المسئولية فهي الالتزام الصادر من المرؤوس بأداء هذه الواجبات.

والمسئولية قد تكون مستمرة ، أو قد تنتهي بانتهاء عمل محدد معين ولا تظهر مرة أخرى.

ويوضح (الطويل)أن الموازنة بين الصلاحية(السلطة) Authority وبين المسؤولية Responsibility يفترض وجود مصطلح ثالث وهو المحاسبة أو المساءلة Accountability. فالصلاحية تعطي حق الممارسة، والمسؤولية تشكل الالتزام بممارسة الصلاحية المفوضة، والمساءلة توجد لتبين موثوقية وسلامة ممارسة المهام المفوضة للمرؤوسين. أي أن الأداء يجب أن يتم ضمن إطار من التوقعات، فالمرؤوسون مسئولون أمام رؤسائهم عن الأداء المقبول لأعمالهم.(الطويل،2001: 287)

تكافؤ السلطة والمسئولية:

يجب أن تكون سلطة أي مدير ومسئوليته متكافئتين ومتساويتين . وطالما أن سلطة المدير تعطيه القوة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالواجبات المسنودة إليه وبمسئوليته عن طريق الالتزام بأداء هذه الواجبات بواسطة استخدام سلطته ، فيتبع ذلك أن سلطة ومسئوليه أي مدير ترتبطان ارتباطا وثيقا . وهذا الارتباط بينهما جوهري ويظهر من تحقيق نفس العمل.

ويمكن النظر(للسلطة) كأنها منظم ، أي أن مقدار السلطة ومداها يميلان إلى تحديد مقدار ومدى المسئولية.(المغربي، 2006: 386)

قامت الباحثة باعتبار مصطلحا (المسائلة و المحاسبة) كمصطلح واحد حيث وجدت من خلال التعريفات التالية إعطائهما نفس المعنى تقريبا كالتالي:

ويضيف (علاقي) أن المسئولية هي اشتقاق من الوظيفة،والسلطة اشتقاق من المسئولية، فإن المسائلة أو المحاسبة هي أيضا اشتقاق من السلطة.(علاقي، 2000: 277)

كما يشير (الفرا وآخرون) أن المسائلة تحدث عندما يقبل المرؤوس المسؤولية والسلطة اللازمتين لانجاز عمل ما ، فإن ذلك يحمله التزاما بإنجاز ذلك العمل مع الاستخدام السليم للسلطة المفوضة له ، إن هذا الالتزام من جانب المرؤوس ومن وجهة النظر التنظيمية يطلق عليه اصطلاح المسائلة معنى ذلك إن المرؤوس يسأل أو يحاسب أمام رئيسه عن الاستخدام الملائم للسلطة المفوضة إليه وعن انجاز المسؤوليات (الواجبات) المحددة له.

كما يورد الفرا وآخرون) لتوضيح الفرق بين المفاهيم الثلاثة المسئولية، تفويض السلطة، المسائلة).

المثال الأول:

1. تحديد المسئولية : تكليف المرؤوس بإعداد موازنة المبيعات.
2. تفويض السلطة : منح المرؤوس حق التصرف في الحصول على المعلومات اللازمة.
3. المسائلة: هل تقديرات المبيعات الواردة بالموازنة دقيقة أم غير دقيقة؟

(الفرا وآخرون،2003: 133)

قواعد وتشريعات التفويض:

إن عمل المدير كإداري ناجح يحتاج منه أن يتبع بعض اللوائح التنظيمية والتشريعات القانونية وذلك لتحديد الواجبات والمسؤوليات تبعاً للسلطات المخولة للمديرين من أجل أن يحقق التفويض أهداف المؤسسة التعليمية بفعالية.(سليمان، 1987: 329–330) وهو ما يتفق مع (بسيوني).

أولا: استناد التفويض إلى نص قانوني.

ثانيا: أن يكون التفويض صريحا. حيث لا يجوز افتراض التفويض أو اللجوء إليه بطريق القياس أو التماثل ولكن لابد من إجازة المشرع له بنص قانوني صريح. ويفضل أن يكون مكتوبا كذلك.

ثالثا: أن يكون التفويض جزئيا (جزئيا التفويض): حيث لا يصح التفويض بجميع الاختصاصات ولا يكون التفويض صحيحا من الناحية القانونية إلا إذا وقع على بعض الاختصاصات فقط.

رابعا: عدم تفويض السلطات المفوضة . وتجدر الإشارة إلى أنه لا يجوز أن يتكرر التفويض في ذات الاختصاص من المفوض إليه إلى من هو أدنى منه في الدرجة الوظيفية حتى لا تضيع المسئولية.

خامسا: وجود ضوابط للعلاقة بين المفوض والمفوض إليه . فمثلا يجب على المفوض الامتناع عن إصدار قرارات تتعلق بالاختصاصات التي قام بتفويضها وذلك لتجنب التضارب والاضطراب فالعمل ... أو قد يحق للمفوض مراجعة القرارات التي اتخذها المفوض إليه في اختصاص معين وذلك للاطمئنان على سلامة العمل تنظيميا وقانونيا.

سادسا: ألا يكون التفويض محظورا بالنص . أي يجب ألا يكون التفويض في اختصاص معين قد تم حظره صراحة أو ضمنا بواسطة نص دستوري أو تشريعي.

سابعا: أن يكون التفويض معلنا. حيث يستوجب إعلان القرار الذي أجاز التفويض.

(بسيوني، 1986: 131-141)

ويضيف (ابوشيخة) أنه نظرا لدقة عملية التفويض وذلك لما يترتب عليها من نتائج مهمة من اجل تحقيق النتائج المرجوة بأعلى درجة من الفاعلية وضع علماء الإدارة والباحثين فيها العديد من القواعد الضرورية حتى تتحقق الأهداف المرجوة من عملية التفويض ومن هذه القواعد كما تطرق إليها أبو شيخه الأتي:

1. تحمل مسؤولية التفويض.
2. تحليل وظيفة الرئيس.
3. تحديد ما يمكن تفويضه للمرؤوسين.
4. معرفة المرؤوسين لاختيار المناسبين منهم للتفويض.
5. تحديد النتائج المتوقعة ومواعيد إتمام العمل.
6. إيجاد نظام للمتابعة.(أبو شيخه،1991: 247 -253)

كما أضاف كتاب الإدارة بعض القواعد الأخرى لتتحقق أهداف التفويض التي تتعلق إما بالرئيس أو المرؤوسين وهي على النحو التالي:

أولاَ القواعد المتعلقة بالرؤساء:

وضح عدد من المهتمين بالإدارة منهم (علاقي) الأسس التي يجب أن يتبعها القائد (الرئيس) في تفويض السلطة منها ما يلي:

1. أن يتأكد من أن الآخرين قد قبلوا السلطة المفوضة لهم.
2. ألا يتدخل بشكل استبدادي ومستمر في تفقد أعمال من أوكل إليه السلطة، بل يجب أن يطور نظاماً رقابياً وتوجيهياً يساعد المفوض له على ممارسة سلطاته بكل سهولة ويسر.
3. أن يختار الأشخاص ذوي الكفاءة والمقدرة للقيام بما أوكل إليهم من أعمال.

ثانياَ القواعد المتعلقة بالمرؤوسين:

كذلك يجب أن يراعي المرؤوس (المفوض إليه) بعض قواعد وأسس التفويض كالتالي:

1. مراعاة مبدأ تسلسل السلطة، وهذا المبدأ يتطلب أن يعرف الشخص المفوض إليه السلطة مصدر هذا التفويض والحدود التي تقف عندها سلطاته، وكذلك الشخص الذي يجب الرجوع إليه في حال وجود مشكلة تتجاوز حدود سلطاته.
2. مبدأ الاستفادة من السلطة، وهو يقوم على أن الشخص المفوض إليه السلطة، يجب أن يستخدمها وأن يمارس صلاحياته بكل وضوح وألا يرجع إلى رئيسه في كل صغيرة وكبيرة.
3. وحدة الأمر بحيث أن الشخص المفوض إليه يجب أن يتلقى هذا التفويض من شخص واحد لا من عدة أشخاص، كما يجب أن يحاسب على أدائه لما فوض إليه من قبل شخص واحد.
4. تدريب المرؤوس لفترة زمنية كافية تمكنه من الإلمام بالقوانين واللوائح والتشريعات في نواحي عمله المختلفة، الأمر الذي يساعده على ممارسة السلطة المفوضة إليه بنجاح.
5. الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس بحيث يشعر كل طرف بثقته بالطرف الآخر.

(علاقي،200: 414-416)

من خلال ما سبق يتضح ضرورة توافر مجموعة من القواعد والشروط العامة أو الخاصة بكل من الرئيس أو المرؤوس وذلك لضمان نجاح عملية التفويض.

العوامل المؤثرة في تفويض السلطة:

تفويض السلطة ضروري في كل تنظيم ، وبدون تفويض السلطة ليس هناك تنظيم إنما العبرة هي بدرجة التفويض:

وضح (الهوا ري) العوامل التي تؤثر في درجة تفويض السلطة كالتالي:

1. **خطورة القرار وسوء نتيجته:** فالقرارات ذات الأثر الكبير على حياة المنظمة ككل تحتفظ بها الإدارة العليا، لأنها إذا فوضت السلطة فان القرار قد يكلف المنظمة أموالها وسمعتها.
2. **الحجم الأمثل للوحدات أو الإدارات:** قد يصل حجم المنظمة إلى درجة لا يمكن معه توافر عنصر التنسيق، فليلجأ المديرون إلى تقسيم المنظمة أو المنشاة إلى وحدات مع تفويض السلطة اللازمة لمديري هذه الوحدات.
3. **درجة اللامركزية في الأداء:** كلما كانت المناطق التي يتم فيها العمل متباعدة زادت الضرورة إلى اللامركزية في السلطة.
4. **توافر المديرين الأكفاء:** إن درجة تفويض السلطة تتوقف على مدى توافر المديرين الأكفاء الذين يستطيعون تحمل المسئوليات الملقاة على عواتقهم.
5. **توافر طرق الرقابة:** كلما زادت طرق الرقابة على المستويات الإدارية الأقل كان ذلك مشجعا للمستويات الإدارية العليا على تفويض درجة أكبر من السلطة، دون أن يكون هناك طرق للرقابة على الإداري الذي فوضت له السلطة.
6. **الفلسفة التي تهيمن على إدارة المشروع:** يؤمن البعض أن اللامركزية طريقة للحياة تسمح للأشخاص بالنمو والتطور . بينما يشعر البعض الآخر بعدم الثقة في المرؤوسين لاعتقادهم بأنهم لا يستطيعون القيام بالعمل المستوى الذي يقومون هم به إلى غير ذلك.
7. الرغبة في إعطاء فرصة لأفكار الآخرين بالظهور من أجل حصول الاستفادة.
8. الرغبة في ترك الآخرين يتخذون القرارات الفرعية للتركيز على القرارات الأساسية.(الهواري، 1996: 114- 115)

شروط تفويض السلطة:

لكي تؤتي عملية التفويض ثمارها لابد من توافر أسس ومبادئ تستند إليها منها كما ذكرها (سليمان):

1. توفر جميع عناصر التفويض السابق شرحها.
2. تحديد المسؤوليات والواجبات والصلاحيات المفوضة في إطار الأهداف المحددة والنتائج المراد تحقيقها.
3. تحديد مسار السلطة بوضوح ودقة حسب التدرج الوظيفي مما يساعد على تحقيق سيولة ممارسة السلطات المفوضة.
4. رؤية واضحة ومحددة للسياسات والخطط.
5. رقابة صحيحة موضوعية عادلة بعيدة عن الأهواء والميول والعوامل الشخصية.

6. فتح خطوط الاتصال بين المدير ومن فوض إليه مسؤولية العمل لإيجاد مزيد من التفاعل والتعاون والتعامل داخل المؤسسة الواحدة بين المدير والعاملين.
7. إيجاد آلية الثواب والعقاب والمكافأة عن التفويض الجيد الفعال.
8. توازن المسؤولية مع السلطة أي لا بد من أن يتناسب حجم السلطة مع المسؤولية.
9. الإدارة بالاستثناء عندما يحدد المدير الأعمال المفوضة مع تحديد السلطات والمسؤوليات للمفوض إليه هنا يختص المدير بالحالات الاستثنائية للأداء، ويترك الأعمال الأخرى لغيره ممن فوض إليهم سلطة أداء المهام المفوضة.(سليمان،1987: 327-328)

أنماط تفويض السلطة:

تختلف أنماط المديرين بالنسبة لتفويض السلطة كالتالي :

1. البعض يتمسك بكل السلطات الممنوحة له ويرفض تفويض أي منها. وفي هذه الحالة تفويض السلطة بالطبع يتوقف على ظروف معينة منها كبر حجم العمل بدرجة يتحتم معها ضرورة تفويض بعض السلطات إلى المستويات الأدنى. إلا أن التمسك بالسلطة بصفة مطلقة دون مراعاة لمصلحة العمل يعتبر أمراً غير مرغوب فيه.
2. بعض المديرين يميلون لتفويض السلطة :لكنهم يخفقون في تحديد نوع السلطة المفوضة التي تمثل القدر الضروري لحسن سير العمل وتصريفه. وقد يصل التطرف في تفويض السلطة إلى درجة يتخلى معها المدير عن كل سلطان. وقد يجد هذا النوع من المديرين تبريرات كافية لهذا التفويض الكامل، لكن هذا النمط من التفويض غير مرغوب 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. وتفويض السلطة المرغوب هو الذي يتمشى مع متطلبات سير العمل الضرورية لنجاحه وأدائه بكفاءة.(مرسي،2002: 115-116)

بناء على ماسبق تقوم الباحثة بعرض المهام التي تصلح مجالا للتفويض أو لا تصلح كالتالي:

أولاَ المهام التي تصلح مجالا للتفويض:

تعتبر عملية تفويض السلطة واحدة من أهم العمليات التنظيمية في أي منظمة كما أنها مبدأ من المبادئ الرئيسية للإدارة الرشيدة والمقصود بهذا المبدأ إحالة بعض الأعمال إلى آخرين مع إعطائهم السلطة الكافية للقيام بها. فعلى الرئيس الناجح أن يعهد بمعظم أعماله إلى

مرؤوسين، ما عدا تلك التي لا يستطيعون أدائها وهذا الإجراء يؤدى إلى تكبير حجم وظـــائفهم، وتنمية مقدراتهم، وتوسيع مداركهم، ورفع مستوياتهم ولا يعنى هذا أن يعهد الـــرئيس بجميـــع أعماله إلى مرؤوسيه، بل يجب أن يبقى معه الحق في مراقبتهم ومراجعة ما يقومون بـــه مـــن أعمال، للتأكد من صحتها. فهو المسئول الأول والخير عن كل ما يؤديه مرؤوسيه من أعمـــال، وكل ما يرتكبوه من أخطاء.(فليه وعبد المجيد،2005 : 258 –259)

إن غاية المقصود هنا، التأكيد على إدراك أن الخط الفاصل بين التفويض الفعال و غير الفعـــال مسألة تحتاج إلى مهارة، ولمساعدة الرئيس في تلمس هذا الخط يمكن القول أن المهـــام التاليـــة تصلح مجالا للتفويض:

يعرض (فليه وعبد المجيد) أن مدير المدرسة يستطيع تفويض السلطة في المجالات التالية :

- احتياطات الأمن والنظام في المدرسة أو الإدارة التعليمية.
- حسن سير الدراسة وتصريف العمل.
- استخدام الأجهزة والمعدات التعليمية.
- الصرف من بنود الميزانية المعتمدة.
- عمل 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 الاعتيادية والمرضية.(فليه وعبد المجيد، 2005 :116)

ويضيف (أبو شيخه) ما يلي:اعطاء مثال هناك أمور يمكن تفويض السلطة فيها مثل :

- المهام المتكررة ،بما من أجله الاحتفاظ بوقت الرئيس لمعالجة المهام المتميزة فـــي خصوصياتهامثل (منح الإجازات الاعتيادية والمرضية.).
- المهام التي تستغرق الجزء الأكبر من وقت العمل الرئيسي للرئيس مثـــل (تـــدريب الموظفين الجدد على العمل.)
- المهام التي لا تتناسب مع مؤهلات وخبرات وقدرات الرئيس مثل (السماح بإستخدام الأجهزة والمعدات التعليمية)..(ابوشيخة،1991: 249)

من خلال ما سبق يتضح أن الأمور التي تصلح كمجال لتفويض السلطة هي المهـــام التـــي يمكن أن يتم تنفيذها والبت فيها من قبل الأفراد العاملين بالمؤسسة والتي لا يتحمل وقت المدير

القيام بها وهي أمور إدارية في الغالب يمكن تنفيذها مع قليل من التوجيه والتدريب من قبل المدير لمرؤوسيه.

ثانياَ المهام التي لا تصلح مجالا للتفويض:

يوضح (مرسي) فيما يخص حدود تفويض السلطة قبل أن يباشر مدير المدرسة تفويض بعض سلطاته لبعض العاملين في المدرسة، يجب عليه أن يتعرف على الحدود الممكنة وغير الممكنة لتفويض السلطة. حيث لا يستطيع مدير المدرسة أن يفوض السلطة في المجالات التالية:

1. حق تفويض السلطة نفسه.
2. المسؤولية النهائية للكفاءة الإنتاجية للمدرسة.
3. العلاقات الخارجية مع المسؤوليات والتنظيمات الأخرى، ورفع تقارير العمل إلى السلطات العليا.
4. النظر في التظلمات الداخلية التي يقدمها العاملون في المدرسة.
5. عمليات الترقي والجزاءات.(مرسي،2002 :96)

ويرى(توفيق) أن هناك عددا من المسائل التي لا يجوز تفويض السلطة فيها ومن أهمها:

1. المسائل المالية والتصرف في الموازنة.
2. القرارات الكبرى المتعلقة بالتشريع داخل المنظمة وخارجها.
3. اقتراح التغيير في السياسة العامة التي تسير عليها المنظمة.
4. تخصيص مبالغ معينة للمشاريع الخاصة بالمنظمة.
5. التغيرات الكبرى في طريق العمل وإجراءاته وإعادة توزيع القوى العاملة.
6. التعيين في الوظائف الأساسية الكبرى.(توفيق:1983، 15)

أمور لا يصلح تفويض السلطة فيها :

هناك أمور لا ينبغي تفويض السلطة فيها هي :

1. تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة للعاملين.
2. رفع التقارير عن سير العمل إلى الرؤساء.
3. الفصل في الخلافات الداخلية بين الموظفين.
4. البت النهائي في حالات الغياب الطويل والتأخير المخل ومشكلات النظام.
5. المسؤولية النهائية في الاحتفاظ بمستوى صحي منتج للمنظمة أو المؤسسة.

(فليه وعبد المجيد،2005 :111-117)

كما يحدد (عادل) عددا من الموضوعات ما لا يمكن تفويضه منها ما يأتي:

1. لا يسمح للمرؤوس أن يقرر ما هي حدود وظيفته ، فهو لا يعرف الكثير عن العمل المطلوب أداءه في المنظمة بأكملها كوحدة واحدة.

2. لا يسمح لأي فرد أن يكون المرجع النهائي في الحكم على ما يؤديه من أعمال.
3. لا يعطي للمديرين سلطة تحديد أهداف وميزانيات الإدارات التي يرأسونها.(عادل،1979 :258)

ومن رجال الفكر اللذين تعرضوا للمسائل التي لا ينبغي التفويض فيها ليوميرفيMurphy (مستشار في السياسات الإدارية بنيويورك) فيذكر اثنتي عشر مهامها لا يجوز للرئيس الإداري الأعلى في المنشاة أن يتنازل عنها:

1. شرح وتوضيح الإستراتيجية الهامة في المنشاة.
2. تحديد مشاكل كل إدارة المنشاة.
3. تحديد السياسات الإدارية .
4. تطوير وتقويم الأداء الكلي للعمل.
5. التنظيم. (الهواري،1986 :117)

مما سبق ترى الباحثة أن المهام التي لا يجوز تفويضها للمرؤوس هي المهام التي تحتاج إلى اتخاذ قرار فيما يخص الموظفين والمؤسسة التعليمية ككل والتي تؤثر على سير العمل مثل (وضع الاستراتيجيات، المسائل المالية، التقويم والرقابة، العلاقات العامة،....إلخ)، كذلك لا يجوز للمرؤوس تفويض غيره فيما فوض فيه، إلا إذا صُرح له بذلك في قرار التفويض الصادر إليه، حيث أن التفويض الضعيف هو أحد أسباب الصراع والإخفاق الإداري.

أنواع التفويض:

تتعدد صور وأنواع التفويض وفقا للجهات التي كتبت عنه ووفقا لوجهات النظر التي ركز عليها والجوانب التي تناولها والأهداف المراد تحقيقها في علم الإدارة لذلك تتعدد أنواع التفويض لتشمل الأنواع التالية كما يتناولها كلا من التو يجري (2006) والعثمان (2003) حيث تقوم الباحثة بتوضيحها كالتالي:

1. **التفويض إلى أسفل والتفويض الجانبي:**

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

التفويض الجزئي الكامل والتفويض الجزئي الناقص:

ويكون التفويض الجزئي كاملا عندما يفوض إليه سلطة كاملة لإنجاز المهمة كاملة دون الرجوع للرئيس الذي فوض الصلاحيات، ويكون التفويض جزئيا ناقصا عندما يطلب المفوض من المفوض إليه أداء جزء من المهمة ولا تتم المهمة إلا بالتفاهم مع الرئيس.

2. **التفويض المشروط والتفويض غير المشروط:**

يكون التفويض مشروطا عندما يتطلب من المفوض إليه أخذ موافقة الرئيس الإداري على العمل قبل أدائه، ويكون غير مشروط عندما يكون المفوض إليه حرا في أداء العمل دون تحفظات.

3. التفويض الرسمي والتفويض غير الرسمي:

يكون التفويض رسميا عندما يعتمد على قوانين وأوامر مكتوبة، كما يكون غير رسمي عندما يكون قائما على العادات والاتفاقيات والتفاهمات الشفهية والمفاهيم.

4. التفويض المباشر والتفويض غير مباشر:

التفويض غير مباشر هو التفويض الذي يصدر عن سلطة أعلى من صاحب الاختصاص (المفوض) بتفويض بعض من الاختصاصات الأخير إلى غير مباشرة، أما التفويض المباشر وهو التفويض الذي يصدر من المفوض بتفويض جزء من اختصاصاته إلى أحد مرؤوسيه أو إلى موظف آخر في المركز الوظيفي.

5. **التفويض الإلزامي والتفويض الاختياري:**

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

6. **التفويض البسيط والتفويض المركب:**

التفويض البسيط يتم عندما يفوض المفوض جزءا من اختصاصاته إلى أحد مرؤوسيه، أما التفويض المركب فيتم عندما يفوض المفوض جزءا كبيرا من اختصاصاته إلى عدد من المرؤوسين ليقوموا بتنفيذه أثناء غيابه مثلا.(العثمان،2003 :61-65)؛(التويجري،2006 :22)

يلاحظ مما سبق التنوع و الاختلاف في التفويض حسب احتياجات العمل ولكن الذي يجمع بين هذه الأنواع هو تحقيقها الأهداف المنشودة ،وهي تنفيذ الأعمال بكفاءة وفعالية ،تخفيف ضغط العمل عن كاهل المدير.

تفويض السلطة والأنظمة المشابهة:

يجب عدم الخلط بين نظام تفويض السلطة وغيره من الأنظمة التي قد تقترب منـــه أو تتـــشابه معه، فتفويض السلطة يختلف عن كل من تفويض التوقيع والحلول في الاختصاص والإنابة في الاختصاص على النحو التالي :

(أ): تفويض السلطة و تفويض التوقيع:

- تفويض السلطة يوجه إلى الموظف بصفته لا بشخصه ، في حين إن تفـــويض التوقيـــع يدخله الاعتبار الشخصي بحيث ينتهي إذا تغير أحد طرفيه.
- تفويض السلطة يؤدي إلى نقل الاختصاص وحرمان صاحبه الأصيل منه إبـــان فتـــرة التفويض بينما لا يحرم من فوض بالتوقيع من ممارسة اختصاصه رغم التفويض.
- تفويض السلطة ترتبط قوة القرارات الصادرة بناء على التفويض بدرجة المفوض إليه ، بينما في تفويض التوقيع تكون لهذه القرارات قوة القرارات الـــصادرة مـــن صـــاحب الاختصاص الأصيل. (أبو قحف،2002: 30)

كما يضيف الفرا وآخرون (2003) إلى ما سبق ذكره عن تفويض التوقيع مايلي:

تفويض التوقيع: ويقضي بتكليف سلطة عليا لسلطة أدنى منها بتوقيـــع بعـــض القـــرارات أو الأعمال الإدارية نيابة عنها.

ولا يعني تفويض التوقيع التخلي عن الصلاحيات بل هو مجرد تكليف المفوض إليـــه بتوقيـــع بعض المعاملات.

هذا ويحق للجهة (أو الفرد الذي فوض التوقيع) أن تمارس حقها في التوقيع في أي وقت إلـــى جانب الفرد الآخر أو الجهة الأخرى المفوض إليها حق التوقيع . وتجـــدر الإشـــارة إلـــى إن تفويض التوقيع دون صفة شخصية .

ويعتبر المفوض هنا هو الفاعل الحقيقي للتصرف والمفوض إليه يتصرف باسم المفوض.

(الفرا وآخرون،2003 :15)

(ب): تفويض السلطة والحلول فيها:

كذلك يختلف تفويض السلطة أو الاختصاص عن الحلول في هذا الاختصاص ذلك أن تفـــويض الاختصاص عن الحلول هو عمل إرادي بينما الحلول فيه هو قيام من يعينه المشرع بممارســـة اختصاصات موظف قام مانع حال دون ممارسته لاختصاصاته – كالمرض مثلا وتكون له نفس سلطات الأصيل.(الحلو،1989 :99)

وتتركز أوجه الخلاف بين السلطة والحلول في الاختصاص فيما يلي :

في تفويض السلطة ترتبط قوة القرارات الصادرة بناء عليه بدرجة الفرض إليه. أما في الحلول في الاختصاص ، فتكون للقرارات الصادرة بناء علية نفس قوة القرارات الصادرة من صاحب الاختصاص.

في ضوء ما سبق يمكن القول باختصار عن الحلول:

- الحلول يكون في حالة الإجازة الإدارية فقط .
- للحلول صبغة شخصية.
- الحلول يتصف بالكلية والشمول لكافة صلاحيات ومسؤوليات الموظف المجاز.

(حبيش،1977 :130)

(ج): تفويض السلطة والإنابة في الاختصاص:

الإنابة: هي حالة من حالات التفويض حيث بنص قرار التفويض على أنه في حالة غياب الشخص المفوض إليه الاختصاص أصلاً ينوب عنه في ذلك شخص آخر يتم تحديده من المستوى الإداري التالي له مباشرة إذا تطلب الأمر ذلك."

وتعرف الإنابة في الاختصاص هي أن يعهد الرئيس الإداري إلى أحد مرؤوسيه باختصاصات مرؤوس أخر غائب لا يوجد من يحل محله بحكم القانون. (أبو قحف، 2002 :31)

ويختلف تفويض السلطة عن الإنابة في الاختصاص في المسائل التالية:

- التفويض يكون في بعض الاختصاصات أما في الإنابة فتستغرقها جميعا.
- في التفويض يعهد الرئيس الادارى ببعض الاختصاصات هو إلى أحد مرؤوسيه، أما في الإنابة فانه يعهد باختصاصات أحد مرؤوسيه إلى مرؤوس آخر.
- ويطلق على الإنابة أحيانا (التكليف).

وتختلف الإنابة في الاختصاص عن الحلول في الاختصاص في أن الإنابة تتم بقرار أدارى من السلطة المختصة . أما الحلول فيكون بحكم القانون.(أبو قحف، 2002 :31)

وعلى هذا فان الإنابة تخضع للأحكام الآتية:

1. موافقة الرئيس المباشر للموظف الغائب لكن يحق للمرؤوس الإنابة عن رئيسه الغائب.
2. غياب رئيس الوحدة المختصة لأي سبب كان، باستثناء غيابه بإجازة إدارية.
3. الإنابة ليست عامة أو شاملة لكافة الأعمال بل محصورة بالأعمال التي ليس لها صفة تقريرية أو صفة شخصية أناطها القانون بالموظف الغائب.
4. الإنابة حالة قانونية يمارسها المرؤوس بحكم وظيفته وليس لصفته الشخصية.

5. لا يحق للرئيس الأصيل الغائب أن يمارس سلطة رئاسية على الأعمال الصادرة عن مرؤوسيه مدة إنابته عنه ولا يجوز للرئيس الأصيل إلغاء أو تعديل الأعمال الصادرة عن مرؤوسيه طوال مدة الإنابة (إلا إذا تم الرجوع إلى السلطة الرئاسية المشتركة أو السلطة القضائية أو الإدارية المختصة).
6. إنابة المرؤوس الأعلى رتبة فمن كان أعلى فئة ورتبة من المرؤوسين ينوب عن رئيسه الغائب، وإذا تساوت الفئة والرتبة بين عدة مرؤوسين فالأعلى درجة منهم ينوب عن رئيسه الغائب، وإذا تساوت الدرجة فالأقدم فيها.

(حبيش،1977 :126-127)

(د):التفويض والوكالة :

يوضح(أبو قحف) الوكالة هي: " إشغال مؤقت لوظيفة شاغرة أو لوظيفة تغيب فيها الأصيل لأي سبب كان"

بناء على ذلك فان الوكالة تخضع للضوابط التالية:

- أنها مؤقتة – أي تكليف موظف بصورة مؤقتة.
- الوكيل يمارس كل صلاحيات الأصيل وبالتالي يتحمل جميع مسؤولياته ويتمتع بكل حقوقه.
- ضرورة أن يتوافر في الوكيل كل الشروط المفروضة للتعيين في الوظيفة الشاغرة باستثناء شرط السن.(أبو قحف،2002 :21)

معوقات التفويض:

رغم ما تقدم ذكره من أهمية التفويض على مختلف المستويات إلا أنه تبقى عدة مشاكل ومعوقات تحول دون تفويض الرؤساء للصلاحيات في كثير من المؤسسات و الحؤول دون تحقيق الأهداف.

حيث إن أي عملية من العمليات الإدارية أو غير ذلك قد تصادف بعض المطبات والمعوقات و عملية التفويض شبيهة لهذه العمليات فهي قد تواجه بعدد من العوامل والمشكلات والعقبات التي قد تحول بين التفويض والثمار المرجوة من ورائه من تحقيق فعالية المؤسسة الإدارية.(فليه وعبد المجيد،2005 :333)

كما يضيف(توفيق) أن عملية تفويض السلطة لا تحدث تلقائيا أو بطريقة طبيعية، فبعض الإداريين يميل إلي تنفيذ الأنشطة المسنودة إليه بنفسه شخصيا وذلك تجنبا من المسائلة التي يتعرض لها لو أخطأ مساعديه في التنفيذ. أي بعبارة أخرى إن مثل هؤلاء المديرين يحجمون عن تفويض السلطة . كما أن في الكثير من الحالات قد يتم ترقية الأشخاص إلى المراكز

الإدارية نظرا لما أظهروه في الماضي من مقدرة على اتخاذ القرارات ، ولكن رغم ترقيتهم إلى هذه المراكز الإدارية فأنهم قد يواصلون عاداتهم السابقة أي يستمرون في اتخاذ القرارات مع عدم تفويضهم للسلطة لمرؤوسيهم.(توفيق، 1974 : 235)

في هذا المبحث يمكن عرض وتوضيح معوقات التفويض من خلال أراء و شروحات بعض علماء الإدارة. حيث ستتناول الباحثة الأسباب التي ترجع إليها المعوقات (المفوض، المفوض إليه ،المنظمة) من وجهة نظر بعض أعلام الإدارة التربوية ك(المغربي)، (الجبر)؛(القريوتي)و(احمد) حيث سيتم توضيحها على النحو التالي كما تناولها كل كاتب على حده :

حيث قام (المغربي) بعرض بعض من العيوب والمساوئ **التي** يؤدي التفويض إلى ظهورها من بينها:

- الحاجة إلى الوقت للتدريب.
- الابتعاد عن الموقف العملي.
- تنفيذ المهام بطريقة مختلفة.(المغربي،2006: 382 – 383)

ويشير (القريوتي) إلى التالي :

- عدم الرغبة في تحمل الأخطاء المحسوبة لتفويض السلطة: إن تفويض السلطة بنجاح يستلزم بالضرورة قبول خطر اتخاذ المرؤوس لقرارات خاطئة.
- افتقار المرؤوسين للخبرات والمؤهلات التي تؤهلهم لتحمل المسؤوليات ممارسة السلطات التي قد تفوض لهم.(القريوتي،2003 :268 –267)

كما أضافت (الجبر) بعض من تلك المعوقات التي قد تحد من إيجابيات تفويض السلطة وهي كالتالي:

1. **الشعور بالأهمية:** حيث كلما زادت السلطات الممنوحة للمدير نفسه زاد إحساسه بأهميته، وكلما منح غيره بعض سلطاته قلت هذه الأهمية ربما من وجهة نظره أو وجهة نظرالآخرين العاملين معه.
2. **الفلسفة الإدارية:** حيث إن مدير المدرسة قد يعتقد أن المركزية وعدم إشراك الآخرين في اتخاذ القرارات هي الوسيلة الناجحة للإدارة.
3. **الفروق الوظيفية:** وهي تعود إلى :

– أهمية القرارات حيث لا يستطيع مدير المدرسة أن يفوض اتخاذ القرارات المهمة وذات الأثر الفعال في العملية التربوية إلى أحد غيره.

_ كلما كان التنظيم المدرسي واسعاً ومعقداً مال مدير المدرسة إلى تفويض بعض من سلطاته، ولكن لو كان التنظيم صغيراً ومحدداً فقد لا يجد مدير المدرسة حاجة إلى إشراك الآخرين معه.(الجبر،2002 :143-144)

ومن معوقات التفويض أيضا: ما يتفق بالرأي مع(فليه وعبد المجيد)؛ (الفرا وآخرون و)؛ (أبو شيخه) ؛(جارى ديسلر):

وهذه العوامل والأسباب تكمن فيما يلي كما قاموا بتصنيفها:

أولاً : أسباب تتعلق بالمدير.

ثانياً : أسباب متصلة بالعاملين المفوضين.

ثالثاً : أسباب ذات صلة بالمؤسسة التربوية.(تنظيمية)

أولاَ فيما يتعلق بالمفوض:

يمكن رصد ما يلي: حيث يرى (فليه وعبد المجيد) أن (معيقات) التفويض الفعال ذات الصلة بالمفوض هي كالتالي:

- عدم الوعي بمبادئ وفوائد التفويض : فهناك المدير الذي يفوض السلطة، ولا يهتم بكيفية ممارسة العاملين المفوضين للسلطة، ولا يحتفظ بقنوات الاتصال بينه وبين العاملين المفوضين ومن ثم يصبح التفويض فوضى.
- الأنانية والحرص على المصلحة الذاتية : فهناك عدد قليل من المديرين يرون أن التفويض قد يتعارض مع مصالحهم الخاصة. (فليه وعبد المجيد،2005 :333 -338)

ويضيف (الفرا و آخرون) نقطتان كذلك كالتالي:

- نقص المهارات التنظيمية وغياب الرؤية الحديثة للإدارة في أنها تسعى للتوفيق بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين معا. تخوفه من المخاطرة في تفويض السلطة.

(الفرا وآخرون،2003 :132)

كما يعرض (ابوشيخة) بعض المسببات التالية:

- العجز عن استخدام وسائل المتابعة والرقابة المناسبة على المهام المفوضة إلي المرؤوسين ،مما لا يتيح للرئيس الاطمئنان الكامل عن حسن أداء هذه المهام وانجازها.
- اعتقاد المديرين أن تفويض السلطة يقلل من أهميتهم ويسلبهم اختصاصاتهم ويقوي معاونيهم، وهم في ذلك ينسون أن اللجوء إلي التفويض ربما يكون كالعملية الجراحية، التي لم تكن يوما شيئا محببا لذاتها بل لأنها ضرورية لتجنب الانهيار. (أبو شيخه،1991 : 263)

ثانياَ فيما يتعلق بالمفوض إليه:

- رغبة العاملين في التنصل من المسؤوليات : فهناك من العاملين من تعود على عدم تحمل المسؤولية إما لجهل أو لضعف أو لعدم الانتماء فيكفون عن العمل خوفاً من المسؤولية.
- انخفاض مستوى الدافعية والطموح لدى العاملين : حيث توجد مجموعة من العاملين يركنون إلى الراحة وتعودوا على القرار الجاهز والمعد مسبقاً.
- تعدد المشكلات الصحية والاجتماعية : لدى من يفوض إليه الأمر مما يجعله غير قادر على العمل أو العطاء أو تحمل المسؤولية.
- عدم توفر القدرات اللازمة لدى العاملين المفوضين : مما يسبب لهم إحراجاً شديداً عند ممارسة التفويض نظراً لعجزهم عن أداء المهام الموكلة إليهم.
- تعدد جهات إصدار الأوامر لدى المفوض إليهم : مما يسبب لهم الارتباك، وعدم الوضوح من المدير المباشر لهم.
- وجود قيم سلبية : مثل الاعتمادية، والاتكالية، والسلبية، واللامسئولية الأمر الذي يعوق إحداث أي تقدم في أي مجال من مجالات التفويض.
- كثرة أعمال المفوض إليهم : مما يجعل التفويض أمراً مثقلاً ينوء بحمله الكاهل.

(فليه وعبد المجيد،2005 :333-338)

ويضيف (ديسلر) ما يلي:

- قد تكون المكافأة الممنوحة عن الوظيفة الإضافية غير كافية.
- الخوف من انتقاد الزملاء عند اتخاذ القرارات الأخطاء.(ديسلر،1992: 288)

ثالثاً أسباب (تنظيمية) ذات صلة بالمؤسسة التربوية (المدرسة):

ومنها على سبيل المثال لا على سبيل الحصر كما يعرضها (ابوشيخة):

تأتي (معيقات) التفويض هنا من الموقف نفسه وخصائصه المتمثلة في الأتي:

- الاستعجال بما لا يتيح مجالات للشرح والتوضيح.
- قلة عدد الموظفين عن العدد المطلوب للانجاز.
- عدم وضوح السلطات و المسؤوليات.(ابوشيخة،1991 :265)

وأشاركل من (حسن)؛ (التو يجري) إلى بعض من المعوقات كالتالي:

- عدم استقرار طرق وإجراءات العمل ،وكذلك كثرة التعميمات والأوامر والتداخل بين الموظفين في أداء العمل يؤدي إلى إعاقة تفويض الصلاحيات من قبل الرئيس للمرؤوسين في المنظمة.(حسن،1987 :198)؛(التو يجري،2006 :29)

مما سبق ترى الباحثة أن لمعيقات التفويض أسباب متعددة منها،رغبة المدير في القيام بالمهمة بنفسه،إما لاعتقاده انه يستطيع القيام بها بشكل أفضل من مرؤوسيه لامتلاكه المهارات والمعارف والخبرات اللازمة لذلك ، وإما لنقص العمالة في المنظمة ولضعف ثقته بالآخرين، وإما لعدم وعيه بمزايا التفويض وضعف مهارته التفويضية ، وإما لكل هذه الأسباب مجتمعة.

وقد تكون هذه الأسباب ناتجة عن المرؤوس نفسه من عدم كفاءة ،خوف من المسائلة،قلة الحوافز...الخ، أو يمكن إرجاع هذه المعوقات إلى التنظيم نفسه مثل سيطرة سياسة الرأي الواحد، قلة عدد الموظفين عن العدد المطلوب للانجاز، عدم وضوح السلطات والمسؤوليات المفوضة.

حلول معوقات التفويض:

إن عملية التفويض تحتاج إلى إعادة نظر حتى نصل إلى التفويض بصورة انسيابية بعيداً عن المخاوف والتعقيدات وخاصة ونحن في أمس الحاجة إلى تطوير العملية الإدارية بوجه عام والعملية الإدارية في المدارس على وجه الخصوص فمدير المدرسة الناجح هو المدير الذي يعرف كيف ينتقل بمدرسته إلى التقدم، وينال رضا العاملين ورغبتهم في العمل، ويستثمر قدراتهم، وطاقتهم، ومواهبهم في أداء الكثير من الأعمال التي تستهلك معظم وقته ليتفرغ لأداء مهام أكبر.(فليه وعبد المجيد،2005 :333-338)

ولمحاولة التغلب على الأسباب سالفة الذكر يجدر إتباع ما يلي:

- تحديد المسؤوليات وتوزيعها نزولاً إلى أقل مستوى في المدرسة، وبدقة.
- العمل على تفعيل أساليب تقييم الأداءات والسلطات والمسؤوليات المفوضة.

(فليه وعبد المجيد،2005:333 -338)

كما يضع (توفيق)بعض الحلول لمشكلة التفويض بما يخص بالمفوض تتمثل في الخطوات الآتية:

- الاعتراف بالحاجة إلى التفويض: طالما أن الإداري يقوم بنفسه بجميع الأنشطة فانه يفكر في تفويض السلطة لمرؤوسيه، أما لو تمكنا من جعله يقوم بتقييم المهام التي يقوم بها لكي يحدد هل من المعقول أن يقوم بنفسه بكل هذه المهام وخاصة إن هناك وحدة تنظيمية تحت رئاسته، فان مثل هذا التقييم قد يكتشف مدى حاجته للتفويض.
- تشجيع الاعتقاد العميق في التفويض: يجب على المدير أن ينظر إلى التفويض كوسيلة لتنمية مرؤوسيه ولتكوين فريق إداري حقيقي، وينبغي عليه أن يعترف أن تحقيق هذا ليس بالعمل السهل ، بل يحتاج إلى وقت وجهد وصبر.
- ربط التفويض بالتخطيط: لا ينبغي أن تفوض السلطة إلى الفريق الإداري قبل أن تكون الأهداف واضحة، والتفويض بدون معرفة الأهداف يؤدي إلى الفوضى، فالسلطة تستخدم

لغرض تحقيق الأهداف ومن ثم فان مدى السلطة ينبغي أن يكون متماشيا مع نوع الأنشطة المنجزة والتي تؤدي إلى الوصول للأهداف.

- اختيار المفوض إليه بحكمة: ومن المحتمل أن يكون هذا الشخص من أصحاب القدرات غير المستخدمة وغير الواضحة كل الوضوح.(توفيق،1974 :236-237)

ويضيف (فليه وعبد المجيد)كذلك مجموعة من الأمور التي ينبغي على المدير مراعاتها للحد من معوقات التفويض تتلخص فيما يلي:

- فهم مضمون عملية التفويض والموافقة عليها، والحرص على تكافؤ السلطة المفوضة مع المسؤولية.
- الثقة في قدرات العاملين معه، ومتابعتهم بعد تفويض المهام حتى يتمكنوا من معالجة المهام المكلفين بها.
- إعداد برامج تدريبية مخطط بموضوعية تهدف إلى تغيير المدركات والقيم والدوافع كأساس لتغيير الاتجاهات نحو التفويض الذي يعيق ممارسة العاملين المفوضين للمهام المفوضة إليهم.
- جعل العاملين المفوضين مسئولين عن الإنجاز، وتحقيق النتائج بدلاً من القيام بالنشاطات قليلة الجدوى وبالتالي يتغلبون على روح والاتكالية والسلبية، واللامسئولية.
- يجب تفويض الهدف وليس طريقة العمل حتى يكون للعاملين المفوضين الحرية الكاملة في تحديد طريقة أدائهم للمهام المفوضة، وبالتالي يقوى عندهم الشعور بتحمل المسؤولية، والتفكير ألابتكاري.
- تحفيز العاملين المفوضين، وتنمية مواطن القوة لديهم فينمي المدير لديهم الطموح للوصول إلى مكان أفضل في المدرسة أو المؤسسة.
- التشجيع ودعم الثقة بالنفس وتنمية الصلابة النفسية والإحساس بالأمن لدى جميع العاملين بالمدرسة أو المؤسسة التربوية. (فليه وعبد المجيد،2005:333 -338)

ويرى ديسلر(1992)أن المدير يزيد من فاعليته كمفوض بخضوعه للمبادئ التالية كما يعرضها:

- تأكد المدير من حصول المرؤوسين على المعلومات والموارد التي تمكنهم من أداء الوظيفة.
- احتراس المدير من أن يصبح عمل المرؤوسين عمله.(ديسلر،1992 :288)

مما سبق يتضح للباحثة أن تشجيع العاملين في المؤسسة التعليمية على إنجاز الأعمال والتغلب على المشكلات، بمكافأتهم بشتى الحوافز المالية والمعنوية يزيدهم إقبالاً على تحقيق الأهداف المطلوبة نظراً لتقوية شعورهم بالأمن الوظيفي ، بالإضافة إلى تأمينهم ضد الخوف من

المساءلة، والعقاب يعتبر من العوامل الضرورية لتدريب العاملين على القيام بالتفويض و كذلك يساعد على إيجاد حل لمشكلة التفويض وتحقيق الأهداف المنشودة التي لجئ للتفويض من أجلها في الأساس.

التفويض الفعال:

يوضح (المغربي) بعض العوامل الواجب مراعاتها للتفويض الفعال كالأتي:

- تحديد النتائج المتوقع أن يصل إليها المرؤوس والأعمال التي يجب أن يلتزم بها وينفذها بشكل ملائم.
- بيان الأسباب التي أدت إلى التفويض: يفضل أن يشرح الرئيس لمرؤوسه الأسباب وراء تفويضه القيام بالأعمال والواجبات المختلفة.
- إعلام الغير بموضوع التفويض: يجب إن يعرف الغير ممن لهم علاقة بموضوع التفويض إن هناك مجالا معينا من الأعمال التي تم تفويضها، سواء تم ذلك من خلال الاتصالات المكتوبة أو الشفهية.
- الاستعداد لتقبل أخطاء الآخرين فالمرؤوسين سوف لا يقومون بأداء الأعمال بنفس الكفاءة التي يقوم بها.(المغربي،2006 :378-381)

كما يضيف (السلمي) بعض شروط التفويض الفعال كالتالي:

- ارتباط السلطة المفوضة بقدرات المرؤوس وخبرته:إذ لا يمكن تحميل المرؤوس أعباء ممارسة السلطة في أمور غير مدرب عليها و لا تتوفر له الخبرة بها.
- استمرار مسئولية المدير الذي فوض السلطة إلى بعض مرؤوسيه،فهو المسئول الأول و الأخير عن مباشرة تلك السلطات وما يترتب عليها من نتائج.
- التفويض إجراء مؤقت ،ومن ثم يجب تحديد المدة الزمنية التي يفوض فيها المرؤوس ببعض صلاحياته.(السلمي،1998: 57)

من ترى الباحثة أن التفويض يجب أن يكون محددا من حيث مدى السلطة ومجالات استخدامها،فليس التفويض تصريحا مفتوحا للمرؤوس باستخدام الصلاحية المفوضة بلا قيود أو حدود بل محددة بالمجالات والقواعد التي ينص عليها في قرار التفويض.

و يشير(دولنغ كندرسلي) فيما يخص التفويض الفعال أن على المدير التأكيد على مايلي:

- تشجيع الأفراد على اللجوء إليهم عند حدوث الخطاء.
- التصميم بأن يخبر العاملون المدير بجميع الأحداث، السيئ منها والجيد.
- التدخل على وجه السرعة عندما لا يستطيع المفوض احتواء المواقف.

- التأكد من أن الجميع يعلمون جيدا المهام والمسئوليات المتروكة للمدير كقائد في جميع الأحوال.(دولنغ كندرسلي: 2001، 27-31)

من أجل استكمال و الربط بين مبحثي الدراسة الحالية وهما تفويض السلطة وفعالية الإدارة المدرسية حيث تقوم الباحثة بتوضيح العلاقة الوثيقة بين وظائف الإدارة المدرسية الأساسية من (التفويض،التنظيم ،التوجيه،الرقابة) حيث أن التفويض من الأنشطة الأساسية ولكي يكون فعالاً فلا بد من معرفة وفهم كيفية تفويض المهام بالشكل السليم حتى نزيد من فوائد التفويض التي تعود على المدير والعاملين معه بالنفع، وهذا يتطلب التعرض لبعض المهارات الرئيسة لزيادة فعالية التفويض وتحسين العمليات الإدارية بالمؤسسات التربوية :

أولاَ التخطيط والتفويض فالتخطيط الجيد لا بد له من توافر ما يلي:

- الوضوح، والبساطة بمعنى أن تكون بعيدة عن الغموض والتعقيد حتى يفهمها القائمون على تنفيذها، يقومون بتطبيقها جيداً.
- أن تتمتع الإدارة القائمة على تنفيذ الخطة بالكفاءة في إدارة العمل لأن الكفاءة تعطي المقدرة على مواجهة ما يعترضها من عقبات.
- أن يقوم بالتخطيط كل العاملين في المدرسة أو المؤسسة التربوية أو التعليمية.
- تحديد الزمن المناسب لكل نشاط رئيسي أو فرعي.
- أن تتسم الخطة بالواقعية لتكريس الإمكانات والموارد المتاحة للمجتمع والبيئة من أجل توفير التمويل اللازم للمدرسة وأنشطتها.
- المرونة حتى يسمح بإدخال تعديلات واستحداث أدوات جديدة للمعلومات وآليات مبتكرة للتنفيذ. (عقيلان،1990 :311)

ثانياَ التنظيم والتفويض:

وهذا يتم عن طريق مجموعة من الإجراءات منها كما يبينها (سليمان):

- فحص المهام والأنشطة التي يتم ممارستها.

_ وضع معايير العمل وخطة السير أو الموعد النهائي لتسليم العمل.

_ التأكد من استيعاب العاملين لما هو مطلوب.

- فحص الأنشطة والمهام التي يتم تفويضها وهي تنقسم إلى أربعة أقسام:

1. الأنشطة ذات الأولوية الهامة: وهي تلك الأنشطة التي تحقق أهداف المدرسة، وتشمل التخطيط، والتنظيم، ووضع أهداف التطوير الذاتي، والابتكار، والإشراف، والاحتفاظ بالاتصالات الهامة.

2. الأنشطة التي لها التزام بالوقت: وهي تلك الأنشطة التي لها أهمية في تحقيق الأهداف ولكنها ليست بدرجة الأنشطة ذات الأولوية الهامة مثل المكاتبات والتقارير.
3. الأنشطة المرغوبة: وهي الأنشطة المفيدة التي تعطي راحة وبهجة في العمل مثل الاهتمام بنظافة المكتب وتجميله وترتيب الملفات.

مضيعات الوقت وهي تلك الأنشطة التافهة وغير الهامة. (سليمان،1987: 341-342)

ثالثاَ التوجيه والتفويض:

ويضيف (سليمان)عن علاقة التوجيه بالتفويض أنه يتصل التوجيه بالسلطات الممنوحة، ولهذا فإن تحديد المسؤوليات والسلطات التي تفوض إلى العاملين وفهمهم لها يساعد على كفاءة التوجيه، ومن ثم فإن العلاقة بينهما علاقة تأثير وتأثر، فالتفويض يخلق نوعاً من الالتزام والانفتاح ويساعد المديرين ومن ثم فالانفتاح يخلق فرصاً لسماع آراء ووجهات نظر العاملين، كما يعمل التفويض على تطوير عملية الاتصال حيث يتم الاتصال بشكل مخطط بعيداً عن العفوية.

رابعاَ الرقابة والتفويض:

ودور التفويض هنا يتمثل في:

- أن يتم التعرف على أداء العاملين على فترات دورية في نهاية كل مرحلة من مراحل العمل الموكل إليهم حيث يتم مناقشة العاملين في أدائهم بصورة تنمي فيهم روح المسؤولية والتعاون.
- وضع مستويات للأداء المميز وفقاً للمعايير المتفق عليها مع العاملين المفوضين، كما يعتمد على وضع سياسة واضحة ثابتة وعادلة للحوافز والمكافآت، ومن ثم تطبيق مبدأ الثواب والعقاب بصورة عادلة وفعالة.
- تفعيل أسلوب الرقابة بالأهداف حيث يحدد المدير المهام المراد تفويضها حسب النتائج المتوقعة، وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف الموضوعة.

(سليمان،1987: 343-246)

يتضح من العرض السابق أن التفويض أداة فعالة لتحسين الأداء وسرعة إنجازه، ومن ثم على المدير أن يعمل على تفويض الآخرين وفقاً لقدراتهم واستعداداتهم وميولهم للنهوض بالعملية الإدارية تربوياً وتحصيلياً ومالياً ....الخ، وهذا يحتاج إلى مدير المدرسة

الفعال الذي يؤمن بالتفويض وأهميته، ويهيئ للعاملين معه فرصة أداء التفويض بفاعلية، و تلخص الباحثة الخطوات التي ينبغي مراعاتها عند التفويض كما يلي:

- تحديد المهمة موضوع التفويض بشكل واضح مع إبراز أهدافها.
- الديمقراطية في التعامل مع العاملين ومشاورتهم والتعرف على آرائهم ومقترحاتهم.
- التأكد من فهم العاملين للمهمة.
- الاتفاق على الأولويات مع وضع جدول زمني لتحديد الأهم فالمهم.
- تسجيل التفويض مع العاملين كتابة.
- منح سلطة تتناسب مع المسؤولية.
- المتابعة والتقييم بدقة وموضوعية وفقاً لمعايير علمية واضحة.

وخلاصة القول أن التفويض له دور في تحسين العمليات الإدارية (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة) حيث يعتبر الوسيلة المثلى لترشيد الجهود وتفعيلها، وفي نفس الوقت ضمان لإنجاز جميع عمليات الإدارة بصورة جيدة وفعالة. وبصورة متكاملة وشاملة ومستمرة من خلال ما يوفره من اتصالات جيدة جديدة تتيح حسن التصرف في الأمور المختلفة داخل المؤسسة، كما يلعب التفويض دوراً في الحد من المشكلات الإدارية التي قد تعترض المؤسسة.

المبحث الثاني

فعالية الإدارة المدرسية

الإدارة المدرسية

فعالية الإدارة

الفعالية والفاعلية

الفعالية والكفاءة

الفعالية والنجاح

أنواع الفعالية

أركان الفعالية

المدير الفعال

مهارات المدير الفعال

معيقات الفعالية

سمات الإدارة الفعالة

نمط العمل الإداري الفعال

تمهيد:

أولاً الإدارة المدرسية:

تعتبر الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية والفعل الإجرائي لها كذلك أي أن الإدارة المدرسية هي الكيفية التي ينجز بها العمل التربوي في المؤسسة التعليمية إنجازاً تحقق به أهدافها على أتم وجه وبأقل جهد وفي أقصر وقت، وبذلك فإن الإدارة المدرسية هي ليست كياناً مستقلاً بذلك بل هي جزء من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لها، تتولى تنفيذ السياسة التعليمية بينما تتولى الإدارة التعليمية رسم تلك السياسات ومساعدة المدرسة مالياً وفنياً والإشراف على أعمالها ونشاطاتها.(المساد، 2005 :25)

أو بمعنى آخر، الإدارة هي "النشاط المسئول عن اتخاذ القرارات بشأن صياغة الأهداف وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة وفعالية لتحقيق للمنظمة نموها واستقرارها من خلال مجموعة الوظائف الإدارية (العملية الإدارية) التي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة". (أبو بكر، 2003: 43)

ويعرف(العجيلي) الإدارة المدرسية بأنها (مجموعة العمليات والأنشطة المختلفة التي يقوم بها المديرون والمدرسون بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل في جو ودي وإنساني، يبعث الرغبة في العمل المثمر بما يكفل تحسين العملية التعليمية والتربوية، وتحقيق أهدافها، وأهداف المجتمع في التربية والأهداف الجامعة للمدرسة).(العجيلي،1982 :42)

وتخرج الباحثة بتعريف شامل للإدارة المدرسية من خلال التعريفات السابقة بأنها: عملية تعاونية تسعى إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق والرقابة لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقدم التعليم فيها و هذه العملية ينفذها مجموعة من الأفراد مثل (المدير، المدرسون، التلاميذ، الموظفون، أولياء الأمور) بطريقة تشاركيه ،تفاهمية من أجل تحقيق أهداف المدرسة في التربية والتعليم بدرجةٍ عالية من الكفاءة والفاعلية.

أهداف الإدارة المدرسية:

إن الهدف الأساسي للإدارة المدرسية يتمثل في تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة وتوفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية المرغوبة في أي مجتمع من المجتمعات. (ربيع،2006 :25)

أهمية الإدارة المدرسية:

تأتي أهمية الإدارة المدرسية من خلال قيامها بمهمة تسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة، وتنظيم العمل بطريقة من شأنها أن تتم العمليات التربوية على وجه ميسور وفعال، فهي بالإضافة إلى أنها تساعد على تعليم التلاميذ إلا أن أهميتها تكمن في ما تقدمه من خدمات

مدرسية للمدرسين والتلاميذ ليقوموا بتأدية عملهم وتحصيلهم في جو من التعاون والإخاء تسوده المحبة والاحترام المتبادل وعليه يمكن اعتبار الإدارة المدرسية وسيلة لخلق التعاون المثمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة، وهنا تكمن أهميتها الحقيقية، لأن تحقيق أهداف المدرسة وغايتها لا يتم إلا من خلال إدارة كفوءة وإن سوء الإدارة كفيل بأن يعطل بقية عناصر العملية التربوية عن أداء عملها بشكل مناسب، فالإدارة السيئة يمكن أن تفسد على المنهج الجيد أهدافه، كما أنها كفيلة بإضاعة الفائدة من المدرس الجيد. والمدير الجيد يستطيع بحسن إدارته أن يمكن المدرس الجيد من أن يعطي تعليماً جيداً، أو أن يحجبه عن ذلك بسوء إدارته، كما يستطيع أن يمنع غياب الكثير من الطلبة، ومثل هذا يمكن قوله في العمليات التربوية الأخرى.

(ربيع،2006 : 26-27)

من خلال ما سبق ترى الباحثة أن أهمية الإدارة المدرسية تأتي من أن كل عملية تربوية لا تصل إلى غايتها الأساسية إلا عن طريق الإدارة المدرسية، وبدونها تبقى عبارة عن جهود مبعثرة قد لا تصل إلى تحقيق أهدافها وعلى ذلك فإن نجاح النظام التعليمي في تحقيق غاياته مرتبط بشكل أساسي بوجود إدارة مدرسية قادرة على القيام بما هو مطلوب منها بنجاح وفعالية.

مبادئ الإدارة المدرسية:

إن للإدارة المدرسية في أي مستوى من مستوياتها لا بد أن تقوم على مجموعة من المبادئ من أهمها ما يلي :

1. **تقسيم العمل:** يعني وضع كل فرد في المكان المناسب له من حيث قدراته وإمكانياته مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعملية الإدارية.
2. **الانضباط والطاعة:** أي طاعة واحترام المرؤوسين لرئيسهم، وطاعة من هم أقل درجة من المدرسين والموظفين وبقية عناصر العملية الإدارية لمن هو أعلى منهم مكانة وسلطة، لكي تنجز بالشكل الصحيح.
3. **المصلحة العامة:** لابد أن تضع كل إدارة مدرسية في أولوياتها المصلحة العامة وليس المصلحة الشخصية.
4. **تدرج السلطة:** ويقصد به أن تتبع الإدارة المدرسية مبدأ التدريجي في الاتصالات وعدم محاولة التخطي الرئيس المباشر.
5. **التنظيم:** من المهم جداً أن تقوم الإدارة المدرسية على مبدأ التنظيم والترتيب وهذا ضروري لسرعة إنجاز الأعمال.
6. **وحدة التوجيه:** حيث يوجه المدير باعتباره رئيس الإدارة جميع الجهود والأنشطة للعمل نحو هدف محدد.

7. **المساواة:** من الضروري أن يساوي المدير في المعاملة فيما بين أفراد إدارته.
8. وحدة الإدارة: أي تنمية روح الفريق الواحد بين جميع العاملين في إدارته.
9. **المبادأة:** على المدير أن يعمل على بث روح المبادأة والابتكار وتشجيع المرؤوسين على الإسهام في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة. (ربيع،2006 :30-33)

يتبين من العرض السابق مدى أهمية هذه المبادئ من حيث أن توافرها يؤدي إلى نجاح وفاعلية الإدارة المدرسية متمثلة بمديرها ومعلميها.

مقومات الإدارة المدرسية:

يوضح (الفرا وآخرون) أنه من أجل الحصول على تنظيم ناجح وفعال للإدارة المدرسية لا بد من توافر عدة مقومات لهذا التنظيم كالتالي:

1. **وحدة الهدف:** لا بد أن يكون تناسق بين هذه الأهداف المتعددة لكل من الفرد والجماعة والأقسام بحيث تعمل جميعها في انسجام تتعامل نحو تحقيق أهداف المنظمة.
2. **تكافؤ السلطة مع المسئولية:** فلا بد من أن يكون هناك تكافؤ بين السلطة والمسئولية الملقاة على المدير بمعنى أي إنسان يعطي مسئولية معينة لا بد من منحه السلطة الكافية لضمان إتمام وإنجاز تلك المهام.
3. **المرونة:** لا بد أن يتسم التنظيم بالمرونة التي تمكنه من استيعاب التغيرات ومقابلة تلك الظروف الطارئة دون إحداث تغيير جذري في معالمه الرئيسية .
4. **نطاق الإشراف المناسب:** بمعنى أنه لا يجوز أن يزيد عدد المرؤوسين الذين يخضعون لإشراف رئيس واحد عن العدد المسموح به والذي يحدد وقته وجهده ومكانته الوظيفية.
5. **الرقابة التلقائية:** أي أن التنظيم الجيد هو الذي يسهل من عملية الرقابة بمعنى أن الإدارات ستراقب بعضها البعض بصورة تلقائية.
6. **تفويض السلطة:** لا بد للإدارة العليا أن تقوم بعملية التفويض للمستويات الإدارية الأدنى حتى يمكن تنفيذ الأعمال بأكمل وجه.
7. **تحقيق التعاون بين العاملين:** أي إن التنظيم الجيد والفعال هو الذي يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين. (الفرا وآخرون،2002 :140-141)

كما يضيف (احمد) أن من أهم مقومات الإدارة المدرسية (الناجحة)ما يلي:

1. **القدوة الطيبة:** يجب أن يكون مدير المدرسة قدوة طيبة ومثال يحتذى به من قبل عناصر إدارته، من حيث التمسك بعمله، وفي إيمانه، واعتزازه به، وفي مظهره، وثقافته، وخلقه، وسيرته، وفي أبوته، وأخوته.

2. **الثقة المتبادلة:** يجب أن يعمل المدير على أن يزرع الثقة بقدراته، وإمكانياته الإدارية في كافة المجالات والنشاطات في نفوس موظفيه ومدرسيه وطلابه وعماله كما يبادلهم الثقة المتبادلة التي تشكل الدعامة الأولى لنجاح الإدارة المدرسية في مهامها وأعمالها.
3. **خلق المناخ المناسب:** خلق المناخ الصالح على أساس من الاستقرار والطمأنينة وحسن التفاهم والبعد عن العنف والخلافات والتباغض والحرص على والتعاون والمودة والألفة مع اليقظة التامة.
4. **التعرف على العاملين:** من الضروري أن يتعرف المدير على العاملين معه وذلك بالوقوف على قدراتهم ومواهبهم واستعداداتهم وإمكانياتهم وإسناد العمل المناسب لكل منهم مع توجيههم وإرشادهم بالطرق الصحيحة، بالإضافة إلى مكافأة المجدين منهم وتشجيعهم والأخذ بيد المقصرين والارتقاء بهم.(أحمد،2001 :31-32)

ويقوم كلا من (أبوالوفا وحسين) إلى جانب ما سبق بعرض عدة أمور تساعد على القيام بوظائف الإدارة المدرسية وذلك من أجل العمل على نمو خبرات كل من يعمل في المدرسة، وفقاً للصالح العام ومما يساعدهم على تحقيق ذلك، مراعاة ما يأتي:

- الإيمان بقيمة الفرد، وجماعية – القيادة، مع ترشيد العمل.
- حسن التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، ثم المتابعة، والتقويم.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة العمل في المدرسة بأسلوب سليم.
- إتباع الأساليب الإيجابية في حل مشكلات العمل المدرسي.
- الإدراك التام لأهداف المرحلة التعليمية، ومكانتها بين السلم التعليمي.
- الإدراك التام لخصائص نمو التلاميذ، وما يستلزمها.
- الإلمام بمناهج المرحلة التعليمية، وما تهدف إليه.
- الوقوف على الصعوبات التي تعترض العمل داخل المدرسة.
- معرفة احتياجات البيئة، ومشكلاتها، واقتراح الحلول لها.

(أبوالوفا وحسين،2000 :18)

مما سبق ترى الباحثة أن من مقومات الإدارة المدرسية الناجحة والتي تعمل على تحقيق صالح المؤسسة التربوية ككل ما يلي: القدوة الطيبة، الثقة المتبادلة، خلق المناخ المناسب، تحقيق التعاون بين العاملين، نطاق الإشراف المناسب، تفويض السلطة،الرقابة التلقائية، المرونة، حسن التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، ثم المتابعة، والتقويم.

الوظائف الرئيسية للإدارة المدرسية:

إن مسألة إيجاد مؤشرات علمية لفعالية إدارة المدارس الثانوية من المشكلات الرئيسية التي واجهت الباحثة في هذه الدراسة. فالتطور الكبيرالحاصل في الإدارة المدرسية وحجمها وتعاظم دورها في التعليم، والتسارع الكبير في متطلبات نجاح المدير في القيام بدوره، يتطلب التأكد من فعاليتها في تحقيق أهدافها باستمرار.

ولذلك وضعت الباحثة وبعد مراجعة لأدب الإدارة ، واستشارة العديد من الأساتذة في الجامعة الإسلامية وغيرها من الجامعات، مؤشرات للفاعلية تتصل بالبيئة الداخلية للمدرسة أجملتها بفعالية وظائف الإدارة من خلال تأثير وظائف التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والتنسيق، والرقابة، حيث تعكس الممارسات الإدارية درجة فعالية الوظائف الإدارية من حيث مدى الالتزام بالأسس، والمعايير الواجب اتباعها، والمبادئ الواجب مراعاتها، والإستراتيجيات الإدارية الحديثة، وفعالية وظائف المنظمة، وأنشطتها والتي تتضح من خلال قيام المنظمة بوظائفها المختلفة، وممارستها وفقاً للمعايير العلمية الواجب توافرها لتحديد الدرجة التي تساهم في تحقيقها تلك الوظائف، وبالتالي فإن تحقيق وظائف الإدارة بفاعلية، يحقق الفاعلية، وبالتالي تصبح الإدارة قادرة على تحقيق أهداف المدرسة.

فالأمر المتفق عليه في وقتنا هذا ، هو تحديد عدد الوظائف الإدارية على أساس من الأعمال التنفيذية . فلا شك أن العمل التنفيذي هو الذي يأخذ على عاتقه إنجاز الأهداف عمليا، ومهمة الإدارة بالنسبة إليه هي تحقيق الكفاءة فيه، لذلك فهناك عمليات إدارية تتم قبل البدء في التنفيذ، وأخرى تصاحب تنفيذ الأعمال والعمليات وتلازمها ، وثالثة تتم في أعقاب التنفيذ سواء تم ذلك التنفيذ جزئيا أم كليا و وأخرى تصاحب تنفيذ الأعمال والعمليات وتلازمها ،.

فالعمليات الإدارية التي تتم قبل التنفيذ تشمل وظيفتين، هما التخطيط والتنظيم، أما العمليات التي تصاحب التنفيذ فانه يمكن جمعها في وظيفة واحدة هي التوجيه، وأما العمليات الإدارية التي تلحق بالتنفيذ، فإنها تتلخص في وظيفة أخرى هي الرقابة، وعلى ذلك يمكن القول أن وظائف الإدارة أربع، هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.(عساف،1982 :29)

وفي هذا المبحث يمكن استعراض و شرح كل وظيفة من الوظائف السابقة كالتالي:

أولاَ التخطيط:

يعد التخطيط أحد أسس الإدارة المدرسية الفعالة وذلك لتحقيق أهدافها المنشودة من خلال إعداد ومتابعة مجموعة الخطط والبرامج والآليات المتاحة باستخدام الثروة البشرية والمقومات المادية المتوفرة في البيئة المدرسية.

يعرف (زريقات) التخطيط: بأنه المحاولة العلمية الجادة والمرشدة من الفرد أو المجتمع لاستثمار ما يتوافر لهم من موارد وطاقات لتحقيق أهداف معنية في فترة زمنية معلومة وفي ظل فلسفة اجتماعية خاصة.(زريقات، 2006: 26- 33)

ويقول (عساف) عن التخطيط ،بأنه" التفكير المنظم السابق على عمليات التنفيذ، والذي يستهدف مواجهة المستقبل عن طريق العمل حينما يبدأ التنفيذ، ووضع برامج العمل لكل نوع متميز منه على أساس من المراحل التي يكمل بعضها بعضا، وتقرير الإجراءات التي ينبغي أن يلتزم بها المنفذون الذي رسمت خطوطه وحددت عناصره عن قصد مقدما، وهو كذلك يشمل تقرير الأهداف التي ينبغي تحقيقها في النهاية، إجراء التنبؤات اللازمة عن مسار الأحوال في المستقبل، ورسم السياسات أي القواعد والمبادئ التي سوف تحكم الأعمال جميعا ويسيروا على هداها بحيث يصير عمل كل منهم محددا ورتيبا في ذات الوقت".(عساف،1982: 29)

ويضيف (العزاوي)عن التخطيط ما يلي:

1. التخطيط بطبيعته عملية جماعية لا يمكن أن ينفرد بها شخص أو قسم واحد وبالتالي ليس هناك ضرورة لإيجاد قسم متخصص بالتخطيط في المنشأة أو الدائرة.
2. من مقومات الخطة الناجحة أن تكون مرنة وممكنة التغيير عند الضرورة أو حدوث اختناقات معينة إلا أن هذه المرونة يجب أن تكون بحدود1 %- 10%.
3. الخطة الناجحة المتكاملة هي التي تتضمن عدة بدائل لجميع مبرراتها ومميزاتها.
4. يجب أن يتغير الهيكل التنظيمي للمنظمة الإدارية كليا أو جزئيا كلما تغيرت الأهداف والخطط العامة للمنظمة.(العزاوي، 2006: 171- 172)

من التعريفات السابقة يتضح عن التخطيط الأتي: أنه العملية التي تتصدر الأهمية الكبرى وهو عبارة عن رسم الخطوط والقواعد والمبادئ التي سوف تحكم سير الأعمال وهو مرحلة التفكير وتنبؤ بالمشكلات والإمكانيات من أجل الاستعداد للمستقبل بمخطط بالثبات والمرونة حسب الحاجة.

خطوات التخطيط المدرسي:

إن التخطيط هو من أهم وظائف الإدارة المدرسية وأكثرها احتياجا للدقة في التنفيذ و من أجل فعالية هذه العملية يجب إتباع هذه الخطوات كما وضحها(الضامن وآخرون) وهي كالتالي:

1. القيم.
2. الرؤيا- الرسالة- الأهداف(طويلة الأمد).
3. الأهداف العامة"سنتان".

4. الأهداف الخاصة والتخطيط العملي سنويا.
5. نشر الخطة.
6. التنفيذ والمراقبة.
7. التقويم ثم عودة دورة التخطيط من جديد.(الضامن وآخرون، 2003: 6)

وبين كذلك (أبو الوفا وحسين) بأن الإدارة الناجحة هي التي تهتم بالنواحي التالية عند قيامها بوظيفة التخطيط:

- تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها.
- رسم السياسات والقواعد التي تحكم تصرفات العاملين بالمدرسة أثناء قيامهم بوظائفهم.
- تحديد العناصر المادية والبشرية الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف.
- إقرار الإجراءات أو الخطوات التفصيلية المتبعة في تنفيذ مختلف العمليات.
- وضع البرامج الزمنية بترتيب الإعمال المطلوب القيام بها ترتيبا زمنيا مع ربطها يبعضها البعض.(أبو الوفا وحسين، 2000: 13)

أنواع الخطط:

بغض النظر عن نوع الأنشطة التخطيطية التي يمارسها المدير، فمن الضروري أن يعرف أهمية عامل الزمن، وإذا كانت أهداف المنظمة تنقسم إلى طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل، فلابد أن ينقسم التخطيط بدوره إلى طويل ومتوسط وقصير الأجل كالتالي:

1. التخطيط طويل الأجل:

إن التخطيط طويل الأجل يغطي فترة زمنية لا تقل عن عشر سنوات، وقد تمتد إلى عدة أجيال، وهذا التخطيط ذو أهمية قصوى للمنظمات الكبيرة الحجم على وجه الخصوص.

2. التخطيط متوسط الأجل:

يغطي فترة تتراوح من سنة واحدة إلى خمس سنوات ويحتل هذا التخطيط جانبا هاما من اهتمام أغلب المنظمات نظرا لأن التخطيط طويل الأجل يتضمن عادة نسبة كبيرة من عدم التأكيد، ويتم إعداد الخطط متوسطة الأجل من خلال التعاون بين أفراد الإدارة العليا وأفراد الإدارة التنفيذية (المستوى الأوسط).

3. التخطيط قصير الأجل:

أخيراَ فإن التخطيط قصير الأجل يغطي فترة زمنية قدرها سنة واحدة أو أقل، لذلك فإن الخطط القصيرة تركز على أوجه النشاط اليومي، وتمثل أساسا قويا لتقييم مدى التقدم في إنجاز الخطط المتوسطة والطويلة الأجل. (شريف، 1997: 165- 167)

ويؤكد العرفي ومهدي على ما سبق من أن هناك أنواع عديدة للتخطيط منها : التخطيط طويل المدى، والتخطيط قصير المدى، والتخطيط الجزئي والتخطيط الشامل، ومن أن التخطيط المعتمد في ميادين التربية يدعى "التخطيط التربوي".(العرفي، مهدي،2002: 40)

كذلك يصنف (زريقات)الخطط إلى عدة أنواع وفيما يأتي أنواعها التي يجب أن يعدها المدير أو القائد في مؤسسته:

1. الخطة السنوية.
2. الخطة الفصلية.
3. الخطة الشهرية.
4. الخطة الأسبوعية.
5. الخطة اليومية. (زريقات، 2006: 26- 33)

يوضح (البوهي) أنه لضمان نجاح عملية التخطيط ينبغي مراعاة الاعتبارات الآتية:

- يجب على مدير المدرسة التعرف على الوسائل التعليمية والأجهزة المتعلقة بالتعليم في المرحلة التعليمية التي تنتمي إلها المدرسة.
- يجب على المعلمين استيعاب المناهج الجديدة والأجهزة المتعلقة بالتعليم في المرحلة التعليمية التي تنتمي إلها المدرسة.
- ضرورة الاتصال ببعض المؤسسات والمرافق الموجودة في البيئة المحلية والتي تسهم في نجاح العملية التعليمية.
- ضرورة مرونة مدير المدرسة في معالجة المشكلات المتعلقة بمدرسته.
- ضرورة تشجيع روح عمل الفريق الواحد.(البوهي،2001 :57)

و يلخص (نور الدين) خصائص التخطيط المدرسي الفعال والناجح كالتالي:

- تحديد الأهداف بدقة ووضوح.
- القدرة على التنبؤ.
- المرونة والشمول والواقعية.
- التوازن و التعاون.
- البساطة والوضوح.

- الموضوعية والبعد عن الذاتية
- سلامة الخطة المدرسية.
- التحديد المسبق لمعايير التخلي عن الخطة.
- التجديد و الابتكار والإبداع.
- متابعة والتقويم. (نور الدين،2008 :27)

ثانيا التنظيم Organizing:

تتفق معظم التعريفات على أن التنظيم هو" الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة، ويتطلب هذا تحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف وتحديد الأفراد المسئولين عن القيام بهذه النشاطات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية".(آل علي والموسوي، 2001: 47)

ويرى (عساف) يرى أنه يشمل البنيان الذي يتكون منه العاملون من إداريين ومنفذين، مع تحديد الأوصاف الملائمة لكل وظيفة في ذلك البنيان والشروط اللازم توافرها فيمن يشغلها، ومقدار السلطات التي تخول لكل عامل في المجال الإداري والمسئوليات الملقاة على عاتقه، وكيفية تفويض السلطات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الأدنى منها وحدود ذلك التفويض ومقدار اللامركزية أو المركزية في تقرير الأعمال، وما يشمله البنيان التنظيمي من لجان ومجالس، وترجمة كل ذلك على هيئة خريطة مرسومة توضح الوظائف ومكانتها والعلاقات بينها والسلطات والمسئوليات التي تتعلق بها. ذلك بحيث يعمل الجميع في تناسق وانسجام نحو تحقيق الهدف المنشود للمنظمة.(عساف،1982: 30)

مما سبق يتضح للباحثة أن من وظائف التنظيم تحديد العمل المطلوب أداؤه من كل عضو في المدرسة، رسم العلاقات بين أعضاء المدرسين من أجل توحيد الجهود لتحقيق أهداف المدرسة المنشودة بكفاءة، فالتنظيم هو العملية التي ترسم للعمل مساره وفقا لمستوياته ومراحله و ذلك عبر توفير ما يلزمه من الأيدي البشرية المدربة على العمل المنتج.

وهو كذلك من وجهة نظر (الهواري) وضع نظام للعلاقات بين الأفراد منسق إداريا من أجل تحقيق الأهداف المشتركة المقررة وهو ما يتطلب:

- تصميم الهيكل التنظيمي (بتحديد حجم الهرم والتبعية الرئاسية).
- تحديد مسئوليات المناصب الإدارية (عن نتائج مطلوب تحقيقها).
- تحديد العلاقات التنظيمية (العلاقات العضوية بين مختلف المناصب).
- اختيار المديرين وتطويرهم (وضع المدير المناسب في المكان المناسب وتحقيق الاستمرارية). (الهواري،2002: 19)

فيما يرى (القيروتي وزويلف) أن مراحل إعداد الهيكل التنظيمي هي:

1. التعرف على الأهداف الرئيسية أو الفرعية.
2. تجزئة هذه الأهداف إلى نشاطات وبرامج تؤديها إدارة تقسم مهامها إلى عدة أقسام.
3. تحديد صلاحيات كل مستوى إداري محددين الأدوار منعا للتضارب.
4. إيجاد آلية تتمثل باللجان أو ضابط ارتباط ووظائف استشارية لتقديم العون والاستشارة للحالات التي لم يكن توقع حدوثها.
5. الاهتمام بتطور التنظيم وإعادة النظر فيه كلما تطلبت البيئة الداخلية أو الخارجية.

(القيروتي وزويلف، 1993: 87)

ويحدد (أبو الوفا وحسين) مهام التنظيم فيما يلي:

1. تحديد مسئوليات العاملين وتوزيع الاختصاصات فيما بينهم.
2. تحديد أسلوب العمل وفقا لقواعد معينة.
3. تحديد إجراءات الاتصال بين العاملين.
4. تنفيذ القرارات بين العاملين وتوجيههم في العمل.
5. ترجمة مفهوم التنظيم إلى مجموعة من الإجراءات والممارسات السلوكية داخل إطار المدرسة وخارجها.

متمثلة فيما يلي :

- توزيع الإشراف اليومي فيما بين المدرسين بشأن حسن سير الدراسة.
- توزيع جدول حصص الدراسة على المدرسين حسب تخصصاتهم.
- توزيع سجلات تضم البيانات الخاصة بالطلاب والعاملين والموظفين بالمدرسة
- توزيع الاختصاصات على المدرسين والموظفين حسب تخصصاتهم.
- عقد اجتماعات دورية لمناقشة شئون المدرسة.
- تجهيز الفصول بالأثاث والأدوات اللازمة للعملية التعليمة.
- اعتماد الأعمال المالية كالمرتبات والمناقصات والشراء والبيع.

(أبو الوفا وحسين، 2000: 14 -15)

التنظيم الفعال:

إن التنظيم الفعال ليس مسألة خرائط تنظيمية واختصاصات ولكنه بالدرجة الأولى مسألة تفاعل الأفراد مع المنظمة، حيث يجب أن يكون واضحا أن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ليس فقط فيما يتعلق بمتطلبات الوظيفة من الشهادات والخبرة والسن والجنس ولكن

المقصود بالدرجة الأولى متطلبات الوظيفة من السلوك التنظيمي للفـرد.(الهـوا ري، 1986: 337)

يضيف (الهواري) أن الاختبار الوحيد لأي تنظيم ليس فـي جمالـه أو وضـوحه أو نموذجيته أو توافقه مع أسس التنظيم بل في تحقيقه للنتائج. فالتنظيم وسيلة لتحقيق هدف ولكنه ليس هدفا في حد ذاته. ولذلك فان المحك ليس في عمل "تنظيم مثالي" أو " تنظيم نموذجي" ولكنه في الحقيقة التنظيم الفعال هو الذي يحقق مجموعة نتائج كالتالي:

أولاَ: أقل حد ممكن من الصراعات والاختناقات اليومية في العمل.

ثانياَ: التدفق السريع والدقيق للمعلومات من أسفل وللتعليمات من أعلى.

ثالثاَ: معاونة المدير بالمعرفة والتحليل في المجالات المتخصصة (المشورة والمعاونة)

رابعاَ: تفاعل الأفراد مع المنظمة.(الهوا ري، 1986 :338)

من هنا ترى الباحثة أن التنظيم الفعال هو التنظيم القادر على التعامل مع الأفراد العـاملين بقدراتهم و معتقداتهم المختلفة وجعلهم يتعاونون من أجل تحقيق هدف المؤسسة بالإضافة إلـى تحقيق رضاهم عن ذاتهم في نفس الوقت.

ثالثاَ التوجيه Directing:

يعرف (عساف) التوجيه بأنه " العمل المستمر للإدارة والذي يلازم تنفيـذ الأعمـال التـي تقررها". (عساف،1982 :30)

ويضيف (الهوا ري) بأنه إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم لأعمال ضمانا لعدم الانحـراف عن تحقيق الأهداف وذلك يتطلب:

- التحفيز(دراسة دوافع مختلف أنواع المرؤوسين وإجراء ما يلـزم لتحفيـزهم ورفع روحهم المعنوية).
- القيادة (المبادرة والقدوة والتأثير...).
- الاتصال (بالمرؤوسين وبإصدار الأوامر وبالاتصال).(الهواري، 1986: 19)

من سبق يتبين للباحثة أن التوجيه الصحيح كعملية فائقة الأهمية، يقوم بثلاث وظائف أساسـية وهى إرشاد المرؤوسين والاتصال بهم، وإصدار الأوامر إليهم لتوجيههم للـصواب مـن أجـل ضمان تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة و فعالية عالية.

ويترجم (أبو الوفا و حسين) العملية التوجيهية في الآتي:

- زيارة الفصول المدرسية للقيام بالتوجيه بصفة دورية.
- مناقشة توجيهات وملاحظات الموجهين مع المدرسين والالتزام بتنفيذها.

- مساعدة المدرسين للوقوف على طريقة التدريس الجيدة.
- توجيه المدرسين الجدد والمنقولين لمعرفة مسئولياتهم.
- توجيه الموظفين والإداريين من وقت إلى لآخر لحسن سير العمل.
- مناقشة نقاط القوى والضعف مع المدرسين عقب كل زيارة يقوم بها .
- دراسة مشكلات التلاميذ واقتراح وسائل علاجها.

(أبو الوفا وحسين، 2000 : 15-16)

رابعاَ الرقابة Controlling:

تعرف الرقابة على أنها" النشاط الذي تقوم به الإدارة لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعية وتقييمها ، والعمل على تصحيح الانحرافات حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة بإتقان مقبول و كفاءة وبأكبر كفاءة ممكنة."(أبو الوفا وحسين ،2000:16-17)

وهي تشمل متابعة الأعمال التي تتم أولا بأول للتعرف على مدى مطابقتها للخطة الموضوعة ، حتى إذا ما اكتشفت الإدارة فيها انحرافا عما هو مقرر إنجازه أمكنها أن تقوم ذلك الانحراف قبل أن يستفحل أمره ، وهذا يقتضي وضع المعايير الرقابية التي يقاس عليها تنفيذ الأعمال ، وتقرير أساليب تقويم الانحرافات.(عساف،1982 :31)

مما سبق تتبلور الوظيفة الإدارية للرقابة بالتأكد من مدى قيام المرؤوسين بأداء أعمالهم بكفاءة، عن طريق قياس مدى فعالية هذه الأعمال وذلك يقاس بمدى تحقق الهدف المنشود، وذلك من خلال إعطاء تغذية راجعة للعاملين للتعرف على الأساليب الصحيحة لأداء الأعمال.

أنواع الرقابة:

يوضح (شريف) أنواع الرقابة كالتالي:

1. الرقابة على الموارد المادية.
2. الرقابة على الموارد البشرية.
3. الرقابة على الموارد المعلومات.
4. الرقابة على الموارد المالية. (شريف، 1997: 367- 369)

الممارسات الرقابية:

من الممارسات الرقابية ما يتمثل في متابعة:

- سلوك الطلاب فرديا وجماعيا.
- مدى انتهاء المدرس من منهجه ومدى استيعاب الطلاب له.
- بطاقات الطلاب ونتائج اختباراتهم ووسائل الارتفاع بمستوياتهم.
- الخدمات التي تقوم بها المدرسة لخدمة البيئة المحيطة.

- ما يتطلبه المبنى المدرسي من إصلاحات وترميمات.
- التحقق من أن العمل يسير وفقا لما هو محدد له الأهداف.
- الأعمال المالية كالسلف والرسوم المدرسية والمرتبات والمكافآت. (أبو الوفا وحسين، 2000: 16-17)

مراحل عملية الرقابة:

يعرض (القريوتي)مراحل عملية الرقابةكما يلي:

1. تحديد معايير الأداء.
2. قياس الأداء ومقارنته بالمعايير الموضوعة.
3. كشف أسباب اختلاف النتائج عن المعايير واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.

(القريوتي، 2001: 357)

يمكن بيان العلاقة بين وظائف الإدارة كالتالي:

عملية التخطيط مثلا تحتاج إلى إدارة: فتحتاج إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وعملية التنظيم تحتاج إلى إدارة: فهي تحتاج إلى تخطيط والى تنظيم وإلى توجيه والى رقابة، حتى عملية الرقابة تحتاج إلي إدارة: تحتاج إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.(الهواري،1986: 21-22)

والرقابة كذلك ترتبط بعناصر العملية الإدارية ويزداد ارتباطها بالتنظيم الإداري لدرجة أن بعض علماء الإدارة يصفون التنظيم بأنه هو الرقابة، وتفترض الرقابة وجود بناء تنظيمي كامل حيث تقوم بمتابعة العمل وإنجاز الأعمال بطريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاية تامة.

وتمارس الرقابة على كافة مستويات الجهاز الإداري للتأكد منه الالتزام المرؤوسين بتنفيذ القوانين واللوائح، والتزام الرؤساء بواجباتهم فلا استغلال للسلطة ولا إساءة لاستعمالها.

(النوري، 1991: 127)

خصائص الرقابة الفعالة:

يوضح (العتيبي) خصائص الرقابة الفعالة كما يلي:

1. أن يكون الجهاز الرقابي ذا كفاءة وخبرة في مجال النشاط المراقب.
2. يجب أن تكون الرقابة واقعية بحيث يمكن ممارستها دون الإساءة إلى الأطراف المراقبة أو النشاط المراقب.
3. أن تكون الرقابة اقتصادية وغبر مكلفة نسبيا إذا ما قورنت بنتائجها.
4. أن تكوم الرقابة محددة وسهلة الفهم بالنسبة للمراقِب والمراقَب.
5. أن ترتبط الرقابة بسلطة وظيفية متصلة بمراكز اتخاذ القرار كي تكون فعالة في ممارستها وفي نتائجها.

6. يجب أن تكون الرقابة متناسبة مع طبيعة عمل المنظمة وأهدافها.
7. يجب أن ترتكز الرقابة على نظام اتصال فعال بجانبيه الرسمي وغير الرسمي لفهم الانحرافات التي قد تحدث وإمكانية تفسيرها.
8. يجب أن تكون الرقابة مرنة وأن تستوعب الظروف والمستجدات أثناء الممارسة.

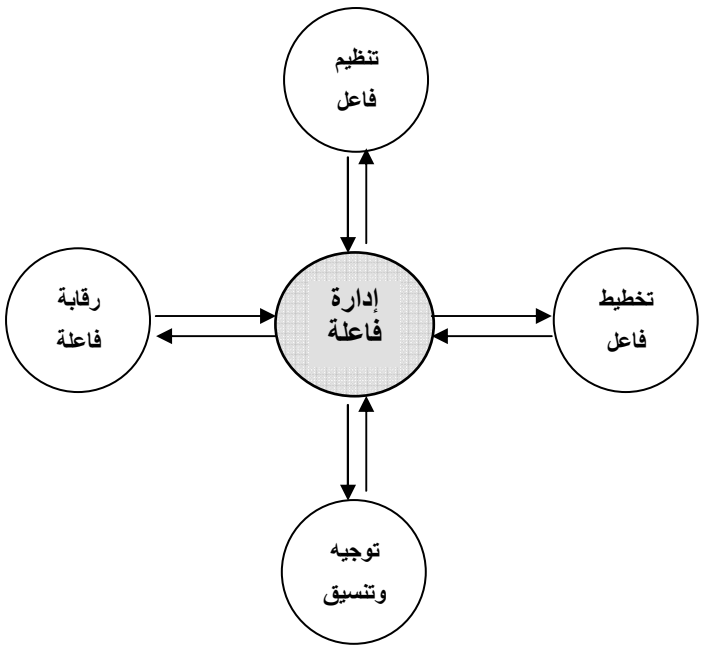
(العتيبي، 2002: 163-162)

ويضيف (شريف) أنه إذا كان التخطيط يمثل أحد وجهي عملة ما، فإن الرقابة تعتبر الوجه الثاني لنفس العملة. ويأتي التنظيم والتوجيه في مركز وسط عندما تبدأ المنظمة في تنفيذ الخطط الموضوعة.(شريف، 1997: 367- 369)

كما يبين (منصور)العلاقة بين الرقابة والتنظيم كالتالي:

للرقابة دور هام في مجال التنظيم، إذ عن طريقها يمكن التحقق من مدى صحة تطبيق مبادئ التنظيم والتي تتمثل في وحدة القيادة والأفراد- عدد المستويات الإدارية- السلطة والمسئولية، الخ، وما هي العقبات التي تعترضها أو النتائج السلبية المترتبة عليها مما يساعد إدارة المنظمة على إعادة النظر فيها ومعالجة أوجه القصور المنطوية عليها.(منصور، د.ت: 242)

وتلخص الباحثة وظائف الإدارة الفاعلة في الشكل التالي:



شكل رقم(2,1)

العمليات الإدارية

المصدر: (من إعداد الباحثة)

يوضح الشكل السابق أن فاعلية وظائف الإدارة من (التخطيط، التنظـــيم، التوجيـــه والتنـــسيق، والرقابة) تنتج إدارة فاعلة، وبالتالي تتحقق أهداف المدرسة.

قبل الخوض في مفهوم الفاعلية ستعرض الباحثـــة علاقـــة المـــصطلحين الفاعليـــة الإداريـــة والفعالية الإدارية Managerial Effectiveness ، حيث أن في هـــذه الدراســـة إســـتتخدمت الباحثة المصطلحين الفاعلية الإداريـــة والفعاليـــة الإداريـــة Managerial Effectiveness ، كمصطلحين مترادفين وذلك لورود استخدام كلا المصطلحين بنفس المعنى لدى العديد من كتاب الإدارة التربوية مثل(عابدين، 2001: 228)، وهذا يتفق مع دراسة (عبد الرحمن،2009: 14)

الفاعلية والمصطلحات المشابهة:

لكي نستطيع فهم فعالية الإدارة المدرسية وإدراك أثر العناصر المختلفة فيها (أي في الفعالية)، لا بد في البداية من الوقوف على مفهوم الفعالية وتحديده ، واستعراض المصطلحات المرافقة لـــه، وهي: الفعالية' الكفاية والكفاءة وإزالة الخلط الشائع بين الدارسين في استخدام مدلولهم الإداري كالتالي:

(أ)الفعالية والفاعلية:

تتوقف الفعالية الإدارية على عوامل متعددة يلعب كل منها دورا يختلف فـــي أهميتـــه وتأثيره على المستوى العام للفعالية ، ومن بين تلك العوامل: المعرفة والإدراك الصحيح لمفاهيم وأساليب الإدارة العلمية الحديثة، المناخ الاقتصادي والاجتماعي والسياسي السائد في المجتمـــع، أنواع وكميات الموارد المادية والبشرية المتاحة، ولكنه وبرغم إدراكنا للأهمية القصوى للعوامل السابقة، إلا أننا نميل إلى تأكيد أهمية عامل يلعب في رأينا أهم الأدوار جميعـــا ويـــؤثر علـــى الفعالية الإدارية تأثيرا مباشرا، وذلك العامل هو المدير ذاته، إن المدير هو ذلك العنصر الحيوي القادر على قيادة العمل الإداري وتوجيه الأنشطة الإدارية جميعا إما نحو الانجاز والنجـــاح، أو نحو الفشل والدمار.(السلمي،2001: 120)

ويرى(كشت) أن الفاعلية مصطلح واسع الاستعمال في مجال علـــم الإدارة، ذلـــك أن العلاقة بينهما وبين الإدارة وطيدة، فالإدارة بطبيعتها ترمي إلى حسن استخدام وتنسيق المـــوارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على أفضل نحو، والفاعلية في أصلها تشير إلـــى مـــا يحدث الأثر الإيجابي المنتظر، أي صفة ما يحقق الهدف المرسوم، فإذا كان محور الإدارة يدور حول كيفية تحديد أهداف المؤسسة تحقيقها، فإن الفاعلية هي صفة ما يحقق هذه الأهداف.

وأضاف إلى أن الإدارة شديدة الارتباط بعملية "التأثير"، فهي بماهيتها وكنهها تتضمن معنى التأثير في السلوك البشري لتوجيهه نحو هدف، كما أنها تعني بالتأثيرات المتبادلة بين المؤسسة والبيئة المحيطة.(كشت، 2004: 263-264)

والفعالية: "هي تحقيق النتائج التي وجد من أجلها المنصب وهي بالتعريف فعالية إدارية وليست فاعلية شخصية" (أي متعلقة بأشياء شخصية يرغبها شخصها) إنها فعاليته كمدير في المنظمة ككل.

وبالمثل فان أي مدير لا يعمل في فراغ فهو يعمل في منظمة وله رئيس وله زملاء وله مرءوسون ويعمل طبقا لطريقة عمل معينة بمتطلبات معينة تمليها منصبه.(الهواري،1986: 78)

الفعالية لغة:

معنى كلمة "الفعالية" في معاجم اللغة العربية القديمة، فكلمة فاعلية تعبير "محدث" لم تشر إليه المعاجم القديمة، بل لم تتطرق لذكره بعض القواميس الحديثة، حتى أن " المنجد في اللغة" رغم حداثته، لم تتطرق لذكره إلا في ملحقه لطبعة عام 1988م، حين بين أنها– أي الفاعلية– تعني:(كون الشيء يؤدي إلى نتائج التأثير، صفة ما يحدث الأثر المنتظر)، كما أشار المنجد إلى أن كلمة "فعال" تعني:(النافذ، المؤثر، الذي يؤدي إلى النتائج) (المنجد، 1988: 422)

ويرى (كشت)" أن كلمة "فاعلية" هي ترجمة (تبدو غير موفقة) للكلمة الانجليزية(EFFECTIVENESS)، وأقول بأنها غير موفقة، لأن الكلمة الانجليزية مشتقة من " EFFECT "، التي تفيد معنى" التأثير" أكثر من أي معنى آخر، أما الكلمة العربية المترجمة فقد اشتقت من "فعل"، ولعل القارئ قد سبقني بالقول: وشتان ما بين مفهوم "الفعل" ومفهوم "التأثير".

ويضيف" لو كان لي أن أستبدل كلمة "فاعلية" بترجمة أخرى أكثر دقة، وأصوب دلالة على المعنى، لاستخدمت كلمة "النجوع" التي تفيد بالعربية معنى إحداث الأثر والنفع، لكن سواء أكانت ترجمة هذه الكلمة دقيقة أم غير دقيقة، فإن هذا لا يغير من معناها في الشيء، ويمكن أن تتحدث عن "فاعلية" أسلوب ما إذا كان الأسلوب محدثا لأثره النافع."(كشت، 2004: 263-264)

والفاعلية من " الفاعل الذي قام أو يقوم بالفعل، أم الفعال فهي صيغة مبالغة من اسم الفاعل، والفاعلية القدرة العملية الملموسة على تحقيق الأفعال."(ابن منظور،1997: 528-529)، حيث يتعلق مفهوم الفاعلية بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة، فإذا نجح المديرون في تحقيق أهداف المنشأة فإنهم يوصفون بأنهم فعالون، وهكذا فإن الفاعلية تتعلق بالحصول على النتائج المتوخاة.(مخامرة وآخرون، 2000: 10)؛(الحياصات، 2006:564)

و"يستخدم مصطلح الفاعلية كثيرا في فروع العلوم الاجتماعية والسلوكية. وبغض النظر عن دلالاتهما اللغوية ، وسواء صح استخدامهما أم لم يصح ، فإن " الفعالية " صيغة مبالغة أقوى من "الفاعلية"حيث أشار (عابدين) إلى أن الفاعلية في اللغة مصدر صناعي من فعال (بفتح الفاء)، وتقرأ فاعلية (بتخفيف الياء) مثل كراهية.(عابدين،2001 :227-228)

والفاعلية عند (البقري) هي" المدى الذي تصل إليه في تحقيق الأهداف ".(البقري،1987: 20)

ويعرفها (احمد) بأنها "الدرجة التي تحقق بها المدرسة ومديرها/ناظرها الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة".(أحمد،2002 :225)

وعرفها الهوا ري بأنها " تحقيق أفضل النتائج بأكثر العناصر ملائمة" كما ترتبط الفاعلية بكفاءة الأداء، كما وكيفا.(الهوا ري، 1996: 17)

وهي كما يراها(الحسن وخوري) " الدرجة التي يصل إليها النشاط في تحقيق الأهداف المرسومة له".(الحسن و خوري، 1979 : 9)

علما أن الأهداف لا تتوقف عند الأهداف المادية للمؤسسة التربوية، بل لابد من تحقيق الرضا والاقتناع ورفع الروح المعنوية للمرءوسين والعاملين.

والفاعلية عند ردن " (Ridden) المدى الذي ينجز فيه الإداري متطلبات مخرجات مركزة ".(نشوان،1982 :51)

ويعرفها (المدهون والجزراوي): "المدى الذي يحقق به المدير المخرجات المطلوبة من المنصب الذي يشغله".

ويوضح (السلمي) أن المنطلق الأساسي في قضية الفعالية الإدارية يتمثل في عدة مفاهيم واضحة هي:

1. إن العمل الإداري نشاط هادف بالدرجة الأولى يرمي إلى تحقيق نتائج اقتصادية أو اجتماعية ، أو سياسية ، أو ثقافية يرغبها المجتمع أو بعض فئاته.
2. إن التنظيمات والأساليب والإجراءات الإدارية ليست أهدافا في حد ذاته ، ولكنها وفي الأساس وسائل معاونة في الوصول إلى الأهداف السابق تحديدها بمعرفة المجتمع أو ممثليه.
3. أن المعيار الحقيقي للحكم على كفاءة الإدارة ونجاحها هو قدرتها على الإنجاز وتحقيق النتائج المستهدفة في حدود التكلفة المقدرة والمقبولة اجتماعيا.
4. أن الشكل لا يهم كثيرا في الإدارة، بل إن المضمون هو الذي يحتل كل الأهمية، ومن ثم يجب أن تنصرف إليه كل الجهود من أجل تحديده بدقة، وتطويره، وتأكيد تحققه.(السلمي،2001: 123)

ويؤكد (كنعان)على أن الفاعلية هي: " القدرة على تحقيق أقصى النتائج والخدمات التي يمكن تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن"، محدداً مجموعة قدرات تنطوي عليها الفاعلية كالتالي:

1. القدرة على تحديد أهداف واضحة للعمل.
2. القدرة على المفاضلة بين الأهداف وتحديد أولوياتها .
3. القدرة على اختيار أنسب الوسائل لتحقيق الأهداف .
4. القدرة على استخدام الموارد المتاحة بأقصى كفاءة لتحقيق الأهداف.

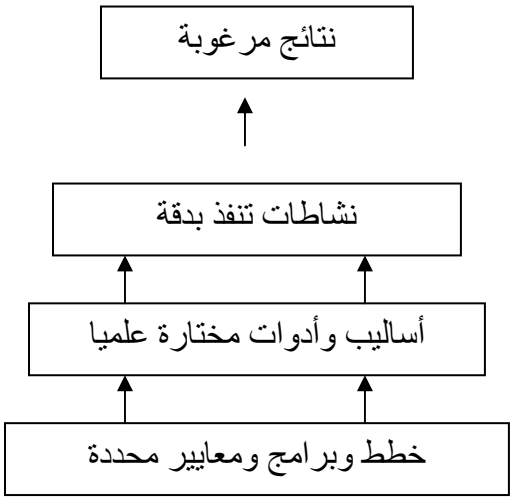
ويؤكد (كنعان)على أن الفاعلية ترتكز على الكيفية التي تتحقق بها الأهداف، وتسد بها الاحتياجات، وعلى عمق الآثار التي يحدثها تحقيقها وسرعة النتائج المترتبة عليها".

(كنعان،1995: 386)

ويرى (السلمي) أن فعالية الإدارة هي محصلة لتفاعل عدد من العوامل التنظيمية، والإدارية أهمها ما يأتي:

1. درجة التكامل بين إدارات وأجزاء التنظيم الإداري.
2. درجة الوضوح والتحديد في نظام اتخاذ القرارات بالتنظيم وموضوعية المعايير المستخدمة في الوصول إلى القرارات.
3. درجة الاستقلال وحرية الحركة التي يتمتع بها التنظيم الإداري في مواجهة المناخ المحيط ومصادر السلطة أو التقييد أو الرقابة فيها.

تعرض الباحثة أهم مظاهر الفعالية الإدارية في التصور الآتي:



مظاهر الفعالية

شكل (2,2) (السلمي، 2001: 126)

من خلال ما السابق تلخص الباحثة أهم عناصر الفعالية الإدارية في الآتي:

1. إدارة الوقت.
2. ضبط التكلفة.
3. انتظام التتابع.
4. دقة الأداء.
5. التركيز على النتائج.
6. استثمار عناصر القوة في الموقف الإدارة العامة
7. وتضيف الباحثة عنصر تفويض سلطة المدير لمرؤوسيه.

فعالية الإدارة المدرسية:

تناولت دراسات فاعلية المدرسة ثلاثة عناصر مختلفة ومتداخلة، هي: المعلم، والمدير، والمدرسة ذاتها ومن الصعب كما أشار (Lipham ،1981) الفصل بين المدير الفعال والمدرسة الفعالة، مشيرا إلى تلازمها والى العلاقة المتبادلة بينهما.

كما أشار(عابدين) إلى" أن فعالية مدير المدرسة تقود غالبا لان تكون المدرسة فعالة وفعالية المدرسة تعني أن هناك مديرا فعالا فيها".(عابدين،2001: 229-230)

حيث إن الإدارة الفعالة هي الإدارة التي تحسن استخدام مواردها البشرية بكفاءة لتحقيق نتائج موجودة، ولذا فالإدارة المدرسية الفعالة هي الإدارة الواعية بوظيفتها الأساسية في تهيئة الظروف المادية والمعنوية بتفهمها لأهداف المرحلة التعليمية، وأهميتها في السلم التعليمي، ومشجعه لتلاميذها ولمدرسيها، وتكون قادرة على ترجمة فلسفة وأهداف المرحلة التعليمية، وهي التي تعمل جنبا إلى جنب مع الإدارة التعليمية من خلال خطة عمل متكاملة.

(حسان والعجمي، 2007: 113)

ويضيف (أحمد) أن جهاز الإدارة المدرسية طاقم متكامل يضم المدير والعاملين في المدرسة، فيتعاونون مشكلين وحدة عضوية من المشاركة وتحمل المسؤولية، ويقف على رأس هذا الجهاز أو الطاقم مدير المدرسة فهو الذي يعتبر العامل الحاسم في نجاح المدرسة وتأديتها لوظيفتها، بل يكاد يكون كالقلب في الجسد، إذا صلح صلح الجسد كله، وإذا فسد فسد الجسد كله. ويتطلب نجاح الإدارة المدرسية وجود أهداف واضحة للمدرسة ورسالة محددة لها،ى وتوفر تخطيط سليم، وتنظيم وتعاون جيدين، وعلاقات إيجابية بين المدير وكافة أفراد المجتمع المدرسي، وعلاقة عميقة بالمجتمع المحلي.(أحمد، 1990: 12)

وتعرف الباحثة فاعلية إدارة المدرسة بأنها: "قدرة مدير المدرسة الثانوية على تحقيق الأهداف المنشودة بنجاح وكفاءة من خلال إستراتيجيات إدارية معينة". وترى أن هناك شبه

إجماع على أن الفعالية تتحقق بمدى تحقيق المدير للأهداف المنشودة، وبالتالي فإن هناك مجموعة من الدلائل والمؤشرات التي يمكن الاستدلال على درجة فعالية المدرسة من خلالها، وفي هذه الدراسة استخدمت الباحثة مؤشرات للفاعلية تتصل بالبيئة الداخلية للمدرسة أجملتها بفعالية وظائف الإدارة من خلال تأثير وظائف التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والتنسيق، والرقابة، واعتبرت أن مجموع درجات تحقيقها بفاعلية، يُعد مؤشراً لدرجة فاعلية الإدارة.

كما ترى الباحثة من خلال استعراض ما سبق أن الفعالية الإدارية هي التي تستثمر تلك الصفات والقدرات في المدير وتصل بها إلى النتائج والمنجزات المراد تحقيقها وذلك من خلال إحداث تأثير مرغوب في الآخرين.

(ب) الكفاية:

1.الكفاية لغة: والتي تقابلها في اللغة الانجليزية كلمة (sufficiency)، فأصلها في اللغة: "كفي، يكفي، كفاية" أي حصل بالشيء الاستغناء عن سواه، فهو كاف "والكفاية" مصدر، وتعني ما يكفي ويغني عن غيره. (عابدين،2001: 225)

اصطلاحاَ:

2.الكفاية اصطلاحا: فتستخدم الكلمة للدلالة على المعرفة والمهارة اللازمتين للمدير للاستغناء عنهما للقيام بعمله، بحيث لا يمكنه إنجاز العمل أو إتمامه بدونهما بغض النظر عن درجة إتقانه أو دقته أو كماله.

والكفاية عند (نشوان) هي :"القدرة على أداء الأعمال الصحيحة والتواصل إلى تحقيق النتائج المطلوبة في حدود التكلفة المناسبة".(نشوان،1992 :122)

والكفاية : كذلك تشتمل على المعرفة بالأمر ، والأداء ، والثقة بالنفس والتي تمنح الفرد القدرة على المبادرة والمبادرة.(عابدين، 2001 :226)

(ج) الكفاءة:

خلط بعض الباحثين والدارسين في مجال الإدارة بين مفهومي الكفاءة Efficiency والفاعلية Effectiveness، إلا أن هناك شبه إجماع بين علماء الإدارة على التمييز بين هذين المفهومين، فبينما يركز مفهوم الفاعلية على أسلوب تحقيق الأهداف المؤسسية، يقيس مفهوم الكفاءة مدى تحقيق المخرجات والمدخلات (تكلفة الحصول على هذه المخرجات)، فكفاءة المنظمة هي مخرجات المنظمة بالقياس إلى مدخلاتها، أي عن مخرجات المنظمة.(أخو ارشيدة، 2006: 78)

الكفاءة لغةً: من كافأ الشيء أي ساواه وماثله، وكفاء (كفء) الأمر مثله، والكفاية أو الكفاءة هي المساواة، والكفؤ هو النظير (ابن منظور، 1997: 139- 140) والكفاءة في ضوء ذلك هي القدرة على تحقيق المطلوب.

ويميز (الحياصات) بين الكفاية والكفاءة فيرى أن الكفاية تعكس الكم أكثر من الكيف، حيث تطرق إلى الكفاية الاقتصادية التي قال إنها تعني إنتاج المنتج بالأسلوب المحقق لأقل تضحية ممكنة من جانب المنظمة.(الحياصات، 564:2006)

الكفاءة اصطلاحا:ولفهم العلاقة أو الفرق بين المصطلحين (الفاعلية والكفاءة) تعرض الباحثة هنا بعض ما قاله الباحثون في هذا المجال:

يعرف الكفاءة (كنعان) تعريفا اصطلاحيا بأنها : " القدرة على إنجاز الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة دون ضياع للوقت أو الجهد.(كنعان،1995 :386)

كما ويعرفها(سمعان و مرسي) بأنها " قدرة النظام التعليمي أو المدير على تحقيق الأهداف المنشودة، والاستخدام الصحيح للموارد البشرية والمادية، والنجاح في تحقيق الإغراض المنشودة".(سمعان و مرسي،1975: 160)

ويصف (السلمي) في معرض حديثه عن الكفاءة الإنتاجية،حيث تحدث عن الكفاءة "باعتبارها تعبر عن مدى النجاح في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة مجتمعة".

والكفاءة عنده تتطلب عنصرين هامين هما:

أولاَ: المقدرة على العمل (ability) والتي تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة، إضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات(المعرفة والمهارة).

ثانياَ: الرغبة في العمل أو الحماسة للقيام به (motivation) والتي تتحقق من خلال تهيئة الظروف المادية والاجتماعية المنظمة والمناسبة وملائمة العمل لميول الفرد واتجاهاته.

(السلمي ،2001: 121)

ترى الباحثة أن التعريفات السابقة متداخلة . وواقع الأمر أن هذا التداخل أمر بديهي إذ أن الكفاءة وهي القدرة على إنجاز العمل وتحقيق الأهداف لا يمكن أن تتم دون معرفة بالأمر وإعداد سابق من أجل التمكن من التنفيذ والإنجاز للأهداف المرداة.

ويمكن توضيح الفرق بين الكُفء والفعال في الجدول التالي:

جدول رقم(2,1)

الفرق بين المدير الكفء والفعال

الكُفء	الفعال
– يعمل الأشياء بطريقةٍ صحيحة.	– يفكر ويعمل الأشياء الصحيحة.
– يحل المشاكل التي تعترض طريقه.	– يبتكر بدائل خلاقة لحل المشاكل.
– يحافظ على الموارد والأدوات.	– يستخدم الموارد المتاحة بأقصى مثالية.
– يتبع النظام والمنهج الموضوعي.	– يحصل على النتائج.
– يعمل على تقليل التكاليف.	– يعمل على زيادة الأرباح.

(المغربي، 1998: 39– 41)

ويرى هيكس وجاليته أن المدير الفعال هو الذي يعرف ماهية الأنشطة المطلوبة و التي تؤدي إلى تحقيق الأشياء سلفا فالفعالية تعني إنجاز الأعمال الصحيحة والمفروض إنجازها، هذا وإن الكفاءة والفاعلية مفهومان مختلفان ، لكنهما مترابطان. فالكفاءة تعني عمل الأشياء بشكل صحيح(doing things right) و الفاعلية تعني عمل الأشياء الصحيحة بشكل دقيق و صحيح(doing the right things right) أي تحقيق أهداف المدرسة.

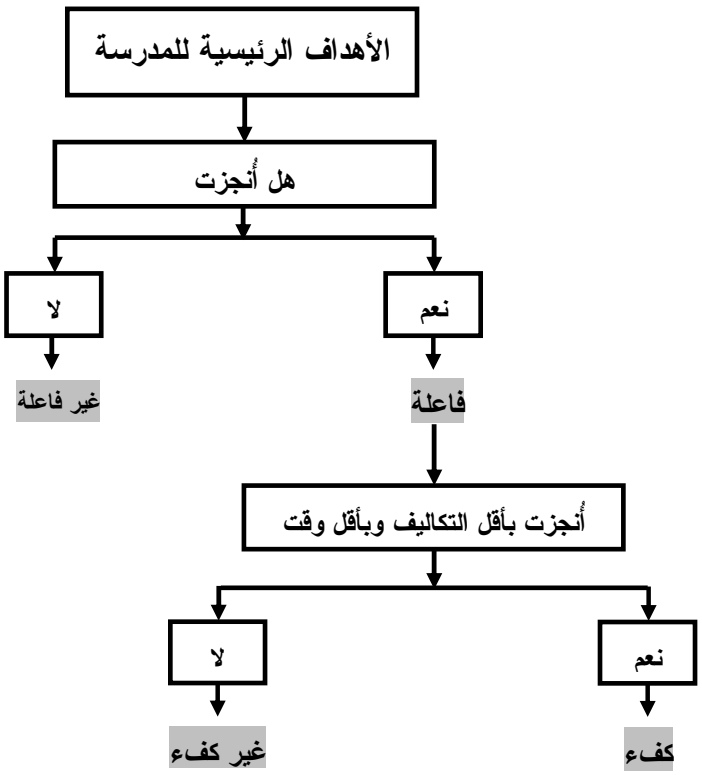
(الصحن والمصري ،1997: 89–90)

ويوضح (كشت) أن رغم الاختلاف بين الكفاءة والفاعلية من حيث المدلول، فكثيراً ما تكون الكفاءة مؤشراً على وجود الفاعلية، وتكون الفاعلية مؤشراً على توافر الكفاءة، حيث أن الكفاءة غالباً ما تزيد من الفاعلية، لأنها تؤدي إلى المزيد من القدرة على تحقيق الأهداف وإحداث الأثر الإيجابي، كما أن الفاعلية غالباً ما تؤدي إلى البحث عن الكفاءة، لأن المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها، ستهتم بالطريقة الأفضل لتحقيق هذه الأهداف.

(كشت، 2004: 267)

بناءً على ما سبق يتضح للباحثة أنه في حين حققت المدرسة الثانوية أهدافها، فهي فاعلة، وإن أُنجزت بأقل التكاليف فهي كفؤة وفاعلة وبالتالي فإن الفاعلية قد تؤدي إلى الكفاءة.

ويمكن توضيح فاعلية وكفاءة الإدارة المدرسية الثانوية بالشكل الآتي:



شكل رقم(2,3)

فاعلية وكفاءة الإدارة المدرسية

المصدر:(من إعداد الباحثة)

وعليه قد تكون إدارة المدرسة الثانوية كفء وفاعلة، أو كفء وغير فاعلة، فاعلة وغير كفء، غير فاعلة وغير كفء. وفي هذه الدراسة سنتعرف على درجة الفاعلية والتي غالباً (وليس بالضرورة) ما تشير إلى الكفاءة.

(د) النجاح والفاعلية: Success and Effectiveness

يوضح (الهواري) عن الفرق بين الفعالية والنجاح فيقول لنفترض أن شخصا ما قد طلب من مرءوسيه أن ينفذوا أشياء معنية ونفذوها فانه يقال إن هذا الشخص نجح في تحقيق ما أراده ولكن ذلك لا يحكي كل قصة " الفعالية".

فإذا كان مرءوسوه قد قاموا بتنفيذ العمل خوفا من العقاب أو سعيا وراء الحوافز التي يملكها ذلك الرئيس فإننا نقول إن ذلك الرئيس "ناجح" ولكنه "غير فعال" لأنهم أجبروا على التنفيذ وبالتالي فإنهم يؤدون ما يخلي من المسئولية الآن فلا يهمهم المستقبل ولم يهيئوهم هم للمستقبل.

(الهواري،1986: 51-52)

كما يضيف (القاضي)عن الفرق بينهما كالتالي: المدير الناجح هو الذي يستخدم السلطة بحكم منصبه أما المدير الفعال فهو الذي يعتمد على سلطته الشخصية والرسمية،بمعني أن كثيراً من المدراء يحصلون على مستوى مقبول من النتائج طالما كانوا موجودين في مواقعهم يلاحظون العمل ويتابعونه،وبمجرد أن يتركوا العمل،أو يتغيبوا،فإن الإنتاج ينخفض وربما يصل إلى حد الاضطراب والفوضى والانهيار،ولكن المدير الفعال يستمر العمل معه ويرتقي باستمرار حتى في غيابه،ويمكن أن يكون المدير ناجحاً وغير فعال،وذلك لأنه يؤثر في سلوك الآخرين في الحل القصير فقط.

ويضيف أنه يمكن أن يكون المدير ناجحاً وفعالاً في الوقت نفسه وتأثيره سيؤدي إلى تطوير تنظيمي والي كفاءة إنتاجية في الأجل الطويل، وهذا هو المطلوب.(القاضي،2005: 130)

ويفرق (الهوا ري) بين نجاح الإدارة وفعاليتها مبينا أنه قد يكون المدير ناجحا لكنه غير فعال لأنه يؤثر على سلوك الآخرين آنيا، أي في الأجل القصير فحسب.

أما أنه فعال فان تأثيره عليهم – تنظيميا وإنتاجيا– يكون طويل الأجل وحيث أن التأثير لا يكون بدرجة واحدة لدى كل المديرين، فان الفاعلية تكون درجات. (الهواري،1996 :17)

والمدير الفعال عند(الصحن و المصري): هو الذي يحقق نتائج كلية أكبر من مجرد جمع والمحافظة على العناصر المختلفة للموارد المستخدمة داخل المنظمة.

وعلميا نجد أن ذلك ما يميز الإدارة الناجحة عن الإدارة الفاشلة، أي قدرة المدرين على استخدام المزيج المناسب من الموارد وبطريقة علمية منظمة بحيث أن الناتج الكلي لمخرجات الأنشطة تكون أكبر من مجرد الجمع المادي لمجموع الأجزاء (المدخلات) المساهمة في تلك الأنشطة.

(الصحن و المصري، 1997: 74)

ويشير (عابدين) إلى أن المدير الفعال، هو مدير ذو شخصية قيادية مهمة ومؤثرة، ويعول عليه في تطوير البرنامج التعليمي وتنفيذه، وفي تحقيق الأهداف المدرسية على أكمل وجه وأحسنه. (عابدين،2001: 220)

وترى الباحثة أن المدير القادر على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية المنشودة، من تعليم الطلاب العلوم وغرس القيم والأخلاق في نفوسهم، وإحداث تغييرات إيجابية في قيم المعلمين وتوجهاتهم نحو مهنة التعليم ،فإن المدير بذلك لا يكون مديرا ناجحا فقط بل يكون قائدا ناجحا وفعالا في نفس الوقت وبالتالي فإن كل مدير ناجح وفعال فإنه قائد مؤثر فيمن حوله.

وتضيف الباحثة أن ليس كل مدير ناجح فهو فاعل، ولكن النجاح قد يكون مؤشراً للفاعلية، إذا ما استمر وحقق النتائج المنشودة.

القرائن الدالة على الفعالية:

وبالرغم من الاختلاف العريض في تحديد القرائن الدالة على الفاعلية، فان أهـــم تلـــك القرائن هي:

1. المناخ المنظمي الجيد(good organizational climate).
2. التوقعات العالية (high expectations)والقيادة التعليمية من قبل المدير.
3. الروح المعنوية للمعلمين.(الهواري،1986 :52)

أبعاد فعالية المدرسة:

ويرى (البهواشي) أن لفعالية المدرسة ثلاثة أبعاد هي:

1. القيادة.
2. الكفاية.
3. الكفاءة. (البهواشي،2006 :17)

أقسام الفعالية:

صنف(1971، Ridding) الفعالية إلى ثلاثة أقسام:

1. فعالية إدارية: (management effectiveness) وهي ما ينجـــزه الإداري بغض النظر عن مدى الجهد الذي قام به أو طبيعته.
2. الفعالية الظاهرية: (Apparent Effectivene) ويهتم هذا النوع من الفعاليـــة بالسلوك الإداري الذي قد يظهر من خلاله الفعالية الإدارية بـــالرغم أنـــه مـــن الصعب أن لم يكن من المستحيل تقييم الفعالية الإدارية بواسطة ملاحظة السلوك فقط.

والسلوك الإداري يجب أن يقوم حسب متطلبات مخرجات العمل، مثل:

- الإنجاز في مواعيد محددة.
- اتخاذ قرارات سريعة.
- العلاقات العامة الجيدة.
- التقرير عما ينجز بطريقة جيدة.

1. الفعالية الشخصية(Personal Effectiveness):

في الوقت الذي تكون للمنظمة الإدارية أهداف، يكون للأفراد في الوقت نفسه أهـــداف شخصية متمشية مع أهداف المنظمة، يكون الأمر هنا طبيعيا، إذ لا يوجد تناقض بـــين الهدفين ولكن عندما يكون الانجاز أكثر إرضاء لأهداف الشخص من أهداف المنظمـــة فان ذلك يدل على وجود الفعالية الشخصية.(نشوان: 1992، 60- 61)

وترى الباحثة أن كل من أقسام الفعالية الإدارية والظاهرية والشخصية متساوي في القدر من الأهمية وأن الفعالية الإدارية والظاهرة كلاهما مهم، وكنتيجة لتحقيقهما تتحقق الفعالية الشخصية،، حيث أن كل قسم يعتبر مكمل للأجزاء الأخرى واجتماع الأقسام الثلاثة معا يحقق الفعالية و ذلك بالوصول إلى الأهداف المنشودة للمؤسسة التربوية وبالتالي فإن هذه الأنواع قد يصح القول أنها أقسام الفعالية، أقرب من أنواعها. وذلك يتفق مع رأي (نور الدين، 2008: 105) حيث اعتبر الفعاليات الثلاثة أقسام لها.

أركان الفاعلية:

يرى (كشت) أن للفاعلية ركنان لا تقوم الفاعلية إلا بهما، وهما جزء من حقيقتها، وأساس في تكوينها، بحيث لا توجد الفاعلية إذا انتفى أحدهما، ولا تتوافر إلا بتحقيقهما مجتمعين، وهذان الركنان هما:

(أ) تحقيق الأهداف المنشودة:

إن تدني نسبة تحقيق الأهداف، وبالتالي تدني نسبة تحقيق الفاعلية، ينجم في المقام الأول عن غياب هذه الصورة للحالة المستقبلية، أو عدم وضوح ملامحها وأبعادها، أن نسيان معالم هذه الصورة بعد تحديدها، أكثر مما ينجم عن سوء استخدام الموارد، وأكثر مما ينجم كذلك عن ظروف طارئة خارجة عن إرادة المؤسسة.

(ب) التأثير الإيجابي:

يكون المدير مؤثراً في مؤسسته حين يستطيع تغيير ثقافة العمل السائدة أو تبديل العادات في الأداء، أو تطوير وسائل الإنتاج، أو إدخال تحديث إلى الخدمات، أو تحسين صورة المؤسسة في أذهان الجمهور، وتأثير المدير يكون كبيراً إذا أثر في نفوس العاملين تأثيراً إيجابياً.

وترى الباحثة أن المدير عندما يستطيع تحقيق أهداف المدرسة المنشودة، وإحداث تغيير في قيم الموظفين، والتأثير الإيجابي فيهم، فإنه يصبح قائداً للمدرسة، وبالتالي فإن كل مدير ناجح وفاعل فإنه قائد مؤثر.

وفي هذا المبحث يمكن شرح واستعراض خصائص الإدارة المدرسية الفعالة الناجحة والتي تؤدي إلى وجود الفعالية في المؤسسة التعليمية من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

خصائص الإدارة المدرسية الفعالة الناجحة:

حيث يتفق و يوضح كل من (ربيع)؛(حسان والعجمي)أن خصائص الإدارة المدرسية الفعالة الناجحة يجب أن تتصف بعدة صفات كالتالي:

أولاً:أن تكون الإدارة المدرسية إدارة هادفة: غير عشوائية في قراراتها، تمارس عملها معتمدة على التخطيط بعيد المدى.

ثانياً : أن تكون إدارة إيجابية: في حل المشكلات ومواجهتها، وتسيير العمل وتوجيه في جو يسوده المحبة، مشجع لقدرات وإمكانيات الفرد، أي يجب أن لا تركن إلى السلبيات أو المواقف الجامدة بل يكون لها الدور القيادي الرائد في مجالات العمل وتوجيهه والإشراف عليه.

ثالثاً: أن تكون إدارة اجتماعية: وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط، ومستجيبة للمشورة والأخذ بآراء الجماعة، مدركة للصالح العام، عن طريق عمل جاد مخلص، مشبع بالتعاون والألفة.

كذلك أن تكون قادرة على ممارسة علاقات إنسانية طيبة وتهيئة الظروف الاجتماعية المناسبة في بيئة التعلم فالكل لابد أن يعمل من أجل هدف واحد ومشاركة فعالة في الفكر والرأي.

رابعاً: أن تكون إدارة إنسانية: يعني أن تكون الإدارة المدرسية إدارة إنسانية هو أنها يجب ألا تنحاز إلى آراء أو مذاهب فكرية أو تربوية معينة، قد تسيء إلى العمل التربوي لسبب أو لآخر بل ينبغي وبالتحديد دون إغراق، وبالجدية دون تزمت، وبالتقدمية دون غرور، وأن تحرص على تحقيق أهدافها بغير قصور أو مغالاة أن تتصف بالمرونة دون إفراط.

وذلك بشرط تحقيق التوازن بين أهدافها وحاجات التجمع البشري الموجود بها، وتتمشى وتساير الاتجاهات التربوية والتعليمية.(حسان والعجمي، 2007: 114)؛(ربيع، 2006 :47-48)

كذلك يضيف (أبو الوفا و حسين)على أن العملية الإدارية يجب أن تتمتع بهذه الصفات التالية:

1. تكون عملية بمعنى أن تكيف الأصول والمبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف التعليمي.
2. تتميز بالكفاءة والفاعلية ، ويتحقق ذلك بالاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية.
3. تتصف بالشمولية والعمومية بمعنى أن الإداري يمكن أن يدير أية منظمة مهما كانت طبيعة عملها كما أن شمولية تعنى أن الإداري مهما كان مستواه وموقعه في الهيكل التنظيمي يمارس جميع الوظائف التي تتألف منها العملية الإدارية.
4. تتسم بالمرونة في الحركة والعمل، ولا تكون ذات قوالب جامدة وثابتة وإنما تتكيف حسب مقتضيات الموقف التعليمي.(أبو الوفا وحسين،2000: 20)

ويضيف (أحمد) أن الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، ينبغي أن تكون تعبيراً نقياً، وترجمة مخلصة للفلسفة التي ينشدها المجتمع في جميع نواحي الحياة، في العلاقات الإنسانية، وفي سير العمل، وفي التعاون وإتباع مبدأ الشورى، وهي إذا أصبحت كذلك، استطاعت أن تزرع القيم والمبادئ في نفوس العاملين والطلاب و من ثم خلق الأمة الإسلامية الصالحة، وهذا يحدث بتوفر المعايير السابقة في الإدارة المدرسية، حتى تتمكن من تأدية مهمتها بكفاءة، ونجاح.(أحمد،2003 :26)

كما ويذكر (الطراونة) أن هناك سبعة مبادئ لمؤتمر الإصلاح التربوي تؤثر إيجابا على فاعلية الإدارة المدرسية وهي:

1. تحسين نوعية التعلم والسياسات التربوية.
2. تأهيل الإداريين التربويين على مستوى المدرسة.
3. الاستفادة من التقنيات التربوية في الإدارة.
4. تطوير دور مجالس الآباء والمعلمين.
5. تحسين مرافق المدرسة.
6. تأهيل القادة على مستوى المدرسة.
7. تعزيز الأبحاث التربوية وبرامج التطوير التربوي.(الطراونة،2003: 125-126)

وقد توصل(Katz) في دراسة له أن الإدارة الفعالة هي التي ترتكز على ثلاث مهارات أساسية هي:

1. المهارات الإنسانية: وهي تلك التي ترتبط بمقدرة الشخص على التعامل مع الأفراد لتحقيق الأهداف.
2. مهارات فكرية: تتعلق بمعرفة متجمعة تمكن صاحبها من القدرة على رؤية المدرسة كوحدة متكاملة وفهم الأمور المعقدة فيها والتي ينشأ عن احتكاكها بالبيئة الخارجية.
3. مهارات فنية: تتعلق بالعمل الذي يؤدى والتعامل مع الأشياء فهي تتضمن القدرة على التعامل مع التكنولوجيا لتأدية مهمة تنظيمية معينة.(الماضي،2006 :73-74)

كما أشار (التل وزملاؤه) إلى أن المدرسة الناجحة هي التي تراعي أو تحقق الأمور التالية:

- تنظيم النشاطات.
- تحديد وتعريف الذكاء والمعرفة ذات القيمة والسلوك الجيد.
- الإشراف على المعلمين والطلبة.
- تعدد الأدوار والاهتمام بعمل الطالب وعمل المعلم.
- التوجه للمستقبل.(التل،1993: 388 -392)

كما يعرض (المهدي وعيد)أهم محكات قياس فعالية الإدارة المدرسية فيما يلي:

- الارتباط بالإطار التاريخي/الثقافي للمجتمع.
- قيادة التغير في المجتمع المحلى والإقليمي والقومي.
- المرونة في توزيع المهام والأدوار الإدارية داخل المدرسة.
- المشاركة الفعالة وتفويض السلطات لاتخاذ القرار.
- حل التناقض بين أهداف الإدارة المدرسية وأهداف الأفراد.
- تنمية الموارد البشرية من أجل رفع قدرة الأفراد على التكيف مع متطلبات المستقبل.(المهدي وعيد، 2005:152)

ويشير(أحمد) إلى أن هناك أربعة معايير من خلالها يمكن الحكم على مدى نجاح وفعالية الإدارة المدرسية وهي:

1. أن الإدارة المدرسية الناجحة تهتم بتفويض واضح للسلطة وتعيين محدد للمسئوليات التي تتناسب معها.
2. تخدم الإدارة التعليم ولذلك تتحدد وظائفها وتنظيمها ووسائل تنفيذها في ضوء أهداف المدرسة.
3. تعكس إدارة المدرسة العمل التربوي الذي تقوم به المدرسة وأن تعكس أيضا خصائص المعلمين الذين يقومون بهذا العمل.
4. تدير الإدارة كل أنواع التنظيم والوسائل التي تساعد على حل المشكلات التي تصادفها حلا مناسبا.(أحمد، 2003: 219)

ويضيف (أسعد) بعض من معايير نجاح الإدارة المدرسية: "أن تكون كل طاقات المدرسة مجندة لخدمة العملية التربوية فيها فالإمكانيات المادية والبشرية في المدرسة والعمليات التي تقوم بها الإدارة المدرسية ليست غاية ولكنها وسائل لتحقيق الغاية الكبرى وهي تربية النشء، ويتوقف نجاح الإدارة المدرسية على مدى قدرتها في تجنيد كل طاقاتها وإمكانياتها لخدمة هذه الغاية، وهذا يفرض على إدارة المدرسة ضرورة العمل على الاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية واستغلالها والطاقات الكاملة للقوى البشرية بها بما يحقق أداء العمل مع الاقتصاد في الوقت والجهد والمال". (أسعد، 2005: 40)

ويرى(سليمان) أنه لكي تتمكن الإدارة المدرسية من أداء عملها بنجاح، ينبغي أن تضع في اعتبارها، ما يأتي:

1. توفير الجو الملائم لصالح العملية التعليمية بجميع جوانبها.
2. التكامل بين الإدارة المدرسية والإشراف الفني للعملية التربوية.

3. العلاقات الإنسانية الطيبة بين جميع العاملين في الإدارة المدرسية.
4. القدوة الحسنة للتلاميذ، باعتبارهم أبناء اليوم، وشباب الغد، وبناة المستقبل.

(سليمان،1987: 389)

من خلال استعراض ما سبق لاحظت الباحثة اتفاق كتاب الإدارة على معظم صفات الإدارة المدرسية الفعالة من حيث ضرورة اتصافها أو كونها إدارة لها هدف واضح ،تعتمد على خطة غير عشوائية ، أن تكون إدارة ايجابية غير سلبية ،أن تكون إدارة اجتماعية، إنسانية و تشاورية ، كذلك أن تكون إدارة مرنة ، يمتلك أفرادها مهارات فكرية وفنية.

أن تكون بالإضافة إلى ما سيق إدارة عملية بما يلزم الموقف التعليمي،تتصف بالشمولية والعمومية بما يناسب العملية الإدارية، تتميز بالكفاءة والفاعلية عن طريق تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية.

نمط العمل الإداري الفعال:

لكي تتصور الإدارة المعاصرة في حقيقتها، فلابد من تمثل كيف يباشر المدير الفعال عمله؟ وكيف يؤدي واجبات وظيفته الإدارية؟

- يبدأ المدير الفعال عمله بدراسة الموقف المحيط به ومحاولة تبين أبعاده المختلفة. لأن وصف أو تقدير الموقف هو المهمة الأولى للمدير الفعال.
- بناء على المعلومات الناتجة عن دراسات الموقف/ يستطيع المدير الفعال استنتاج العوامل الأساسية المؤثرة في الموقف وتأثيراتها على عمل الإدارة سلباً وإيجاباً لتحليل الموقف مما يساعد المدير على تبين العوامل المساعدة للإدارة (الموارد أو الإمكانيات)، (القيود).
- ويمتد اهتمام المدير إلى محاولة التنبؤ بالأوضاع المستقبلية للموقف واحتمالات التغير فيه، ومدى تناسب التغييرات المحتملة مع أهداف المدير.
- يحاول المدير بعد ذلك إحداث التغيير المحدد من خلال اتخاذ القرارات الهادفة إلى تحريك الموارد والإمكانات باستخدام الأساليب والطرق المساعدة.
- ويستمر المدير الفعال في متابعة مدى تنفيذ القرارات وما يترتب عليها من نتائج مع متابعة ما يحدث في الموقف من متغيرات تستلزم تعديل خطط وبرامج وقرارات الإدارة.
- يهتم المدير الفعال بمتابعة مجريات الأمور في البيئة المحيطة ويستوعب المؤشرات الدالة على اتجاهات التغيير ليأخذها في الاعتبار ويعدل من قراراته وسياساته بما يتناسب وتلك المتغيرات.(فليه، وعبد المجيد، 2005: 153)

ومن ثم فإن نمط العمل الإداري الفعال يتميز بالآتي:

- تكييف وتشكيل المواقف لخدمة أهداف الإدارة.
- تحريك المواقف واستثارة المتغيرات بما يحقق أهداف الإدارة.
- يعتمد منطق مهاجمة المشكلات وإيجاد مخارج منها قبل حدوثها.
- لا يقنع بما هو كائن أو ممكن، بل يحاول الوصول إلى ما يجب أن يكون.

(فليه، وعبد المجيد، 2005: 154)

وفي ضوء كل ما سبق يعتمد المدير الفعال منهجاً موضوعياً يرتكز على منطق الإدارة المعاصرة الذي يتمثل في إعداد التدبير، ثم القياس والتقييم اعتماداً على تصورات شاملة ومحيطة بأبعاد المواقف السائدة والمحتملة، مع توفير القدرة على المناورة وإحلال بدائل محل أخرى استجابة لمتطلبات المواقف المتغيرة واستهدافا لتحقيق النتائج المرجوة في جميع الأحوال، أي أن المدير الفعال يتبع منهجاً حركياً في الإدارة لا يقتصر فيه على متابعة الأحداث ومواكبتها فحسب، بل يحاول التنبؤ بالأوضاع المستقبلية، ويسبق الأحداث والمشكلات، ويعد لها عدة تسهم في تخفيف آثارها الإيجابية بحسب الأحوال.

سمات الإدارة الفعالة:

- إن فعالية الإدارة المعاصرة تعبر عن تفاعل السمات الآتية للإدارة.
- التكامل بين أقسام وأجزاء التنظيم الإداري.
- الوضوح والتحديد في نظام اتخاذ القرارات وموضوعية المعايير المستخدمة في الوصول إلى قرار.
- الاستقلال وحرية الحركة التي يتمتع بها التنظيم الإداري في مواجهة المناخ ومصادر السلطة الممنوحة له.

تبدو مظاهر الفعالية الإدارية في الآتي:

- حسن أداء واستثمار الوقت.
- ضبط التكلفة وترشيد الإنفاق.
- انتظام وضبط تتابع العمليات في توقيتها المناسب.
- دقة الأداء وارتفاع مستوى الجودة في الأعمال.
- التركيز على النتائج وعدم الانسياق وراء ضبط الإجراءات.

- التركيز على استثمار عناصر القوة في الموقف المحيط بالإدارة.(فليه، وعبد المجيد، 2005: 152)

ويشير(البهواشي) كذلك إلى مجموعة من الآليات لتحسين فعالية المدرسة وهي كالتالي:

- الآلية الأولى: وضع إطار عمل شامل لتحسين فعالية المدرسة.
- الآلية الثانية: استخدام قائمة مراجعة لتقويم فعالية المدرسة.
- الآلية الثالثة: استخدام مؤشرات الأداء كمهارات مهمة للقيادة المدرسية من أجل تحسين تحصيل الطلاب.
- الآلية الرابعة: استخدام أسلوب الإدارة بالموقع أو الإدارة على مستوى المدرسة لتحسين فعالية المدرسة.
- الآلية الخامسة: استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة.(البهواشي، 2006: 69)

وفي ضوء كل ما سبق ترى الباحثة أن فعالية الإدارة المدرسية ترتكز على عدة أسس كالتالي:

- حسن التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، ثم المتابعة، والتقويم.
- تفويض السلطة حيث لا بد للإدارة العليا أن تقوم بعملية التفويض للمستويات الإدارية الأدنى حتى يمكن تنفيذ الأعمال بأكمل وجه.
- اتصاف الإدارة المدرسية بأنها إدارة هادفة ،ايجابية،اجتماعية،إنسانية وتمتعها بمهارات فنية و فكرية.
- الإيمان بقيمة الفرد، وجماعية – القيادة، مع ترشيد العمل.
- الموضوعية في الحكم على الأمور من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.
- الإحاطة بأبعاد الموقف الحالية والمحتملة، مع توفير القدرة على المناورة وإحلال بدائل محل أخرى استجابة لمتطلبات المواقف المتغيرة واستهدافا لتحقيق النتائج المرجوة .
- محاولة التنبؤ بالأوضاع المستقبلية، واستباق الأحداث والمشكلات، ومن ثم إعداد حلول لها تسهم في تخفيف آثارها السلبية بحسب الأحوال.

مفهوم المدرسة الفعالة: Effective School

تعرف(ناصف،ب–ت:**2**) المدرسة الفعالة بأنها تلك المدرسة التي تعلم الطلاب المعارف الأساسية، وتنمى لديهم المهارات الحياتية وتكسبهم الاتجاهات الإيجابية للمواطنة، وتتعامل معهم دون تمييز وتكفل لهم جميعا حقوقهم التربوية من فرص تعليمية متكافئة وخدمات تربوية متميزة وتصل بطلابها إلى درجات الإتقان والتميز،وتكفل لجميع أعضاء المجتمع

المدرسي فرص المشاركة في اتخاذ القرارات والتنمية المهنية المستدامة وفرص المشاركة المجتمعية الفعالة للمجتمع المحلى المحيط بها من خلال بيئة مدرسية آمنة ومناخ اجتماعي مدرسي جيد توفره قيادة مدرسية فاعلة في ضوء رؤيتها ورسالتها.(ناصف،ب–ت:2)

الخصائص المميزة للمدرسة الفعالة:

أسفرت الدراسات والبحوث التي تناولت فعالية المدرسة وخصائصها عن النتائج الآتية:

1. تزويد الطلاب بمنهج متوازن يوفر خبرات تدريس متنوعة، ويكسبهم المهارات التي تجعل منهم مواطنين منتجين أهم خواص المدرسة الفاعلة، وهاتان الخاصيتان للمدرسة الفعالة يصعب قياسهما باستخدام الاختبارات المعيارية.
2. وجود ارتباط بين الجوانب الثلاثة للفعالية المدرسية، وهي: اتجاهات الطلاب نحو المدرسة، وأساليب التعلم، والتحصيل، وتتحدد فعالية المدرسة في ضوء النتائج التي تحققها.
3. أهم خواص المدرسة الفعالة: القيادة المدرسية الكفوءة، المعلمون الأكفاء، المناخ المدرسي الصحي.

يضيف(البهواشي) أن المدرسة الفعالة تتميز بمعرفة الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وبوجود ثقافة تنظيمية، وحسن تنظيم الصفوف وإدارتها.(البهواشي، 2006: 21)

كما تضيف *(ناصف، ب ت: 2)*أن المدرسة الفعالة تتميز بمجموعة من الخصائص والسمات، وهي كما يلي:

1. تدعيم المشاركة والإدارة الذاتية مما يزيد من إحساس أعضاء المجتمع المدرسي بالمسئولية وزيادة فعالية العمل الإداري.
2. تفويض بعض السلطات والصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة للمعلمين الأكفاء لضمان أداء العمل بفاعلية، ومتابعة كل ما يحدث داخل المدرسة.
3. إتاحة فرص المشاركة الإيجابية لأعضاء المجتمع المدرسي في صنع القرارات وتنفيذ السياسات المدرسية و أنشطتها المختلفة.
4. وجود أدوار ومهام محددة واضحة يلتزم بها أعضاء المجتمع المدرسي.
5. تحديد السلطات والمسئوليات ونطاق الإشراف لجميع العاملين، وكذلك خطوط الاتصال بينهم حتى ينساب العمل بكفاءة.
6. القيام بعمليات التخطيط العلمي داخل المدرسة، وذلك عن طريق تحديد الأهداف المستقبلية والتعرف علي الاحتياجات والمتطلبات اللازمة وغيرها.

7. تمكين الطلاب من اكتساب مفاهيم أساسية تتعلق بالديمقراطية وحقوق الإنسان والحريات والاعتماد المتبادل والتعاون، والتغيير والصراع.
8. وجود قنوات اتصال فعالة داخل المدرسة وخارجها.
9. إسهام المجتمع المحلي في عمليات الرقابة والمحاسبية المدرسية.
10. حفز أعضاء المجتمع المدرسي و تفعيل ممارستهم الإدارية و الفنية.
11. التنظيمات الإدارية المدرسية تنظيمات أفقية فيها المستويات الإدارية للإشراف والرقابة.

مما سبق يمكن القول بأنه توجد العديد من الخصائص التي تتميز بها المدرسة الفعالة والتي تؤدي بدورها ألى تدعيم المشاركة، تفويض بعض السلطات والصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة للمعلمين الأكفاء، تنفيذ الوظائف الرئيسية للإدارة المدرسية داخل المدرسة من أجل الوصول إلى فعالية الإدارة المدرسية والمدرسة ككل.

عناصر المدرسة الفاعلة كما يعرضها (البهواشي):

1. القيادة المهنية(مدير قوي).
2. المعلمون المهنيون.
3. تقييم مفيد وذات معنى.
4. بيئة تعلم أمنة.
5. إطار عمل تنظيمي قوي.
6. نظام متطور لرعاية الطلاب.
7. فلسفة واضحة وإيجابية.
8. منهج عريض ومتوازن.
9. الشراكة الأسرية/ المجتمعية.
10. التدريس الهادف.
11. رؤية وأهداف مشتركة.(البهواشي، 2006: 25-28)

ثانياَ مدير المدرسة الفعال:

تقوم الباحثة بعرض وشرح بعض العوامل المتعلقة بمدير المدرسة من صفات، واجبات، وظائف وعوامل مؤثرة به وبمؤسسته التربوية من أجل الوصول إلى فعالية المدير وفعالية الإدارة المدرسية لديه.

ويضيف (حسان والعجمي) أن الإدارة المدرسية الفعالة تحتاج إلى قيادة رشيدة واعية يمارسها مدير فعال قادر على ممارسة علاقات إنسانية طيبة وتهيئة جو مناسب للعمل المدرسي وظروف اجتماعية مناسبة في بيئة العمل والقيادة الفعالة أيضا هي التي تشجع وتساعد على تنمية التفكير ألابتكاري لدي المعلمين والطلاب، وهي التي تساهم على تنمية القدرة عند المعلمين والتلاميذ على التقويم الذاتي والاتجاه نحو الموضوعية والتفكير العلمي السليم في معالجة القضايا والمشكلات داخل وخارج المدرسة.(حسان والعجمي، 2007: 113)

وهذه الإدارة تتمثل بالأساس بمدير المدرسةوالذي يمكن تعريفه كالتالي:

هو" ذلك الفرد الذي تتكون فعالياته الأساسية من التخطيط واتخاذ القرار، والتنظيم والقيادة والتحفيز، والرقابة وذلك فيما يخص تعامله مع الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في المنظمة بكفاءة وفاعلية وهو مصدر القوة الدافعة في المنظمة الأزمة لتحريك الموارد الساكنة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة والتكيف مع بيئتها".(الشماع، 2004: 13- 21)

الصفات والقيم التي يجب أن تتوافر لدى المدير الناجح والفعال:

إن الباحثين في الإدارة لم يتوصلوا إلى أي اتفاق حول أسس لتحديد نوعية السمات والقيم والصفات التي يجب أن تتوافر لدى المدير الناجح والفعال في رجل الإدارة الناجح من حيث نوعية السمات أو عددها أو مدى قوتها أو تأثيرها أو مدى أهميتها في كل موقف ، ويرجع ذلك لأمور متعددة من أهمها :

1. قد ترتبط بعض السمات والصفات بنوعية معينة من الخصائص البيئية التي بها المنظمة، مثل صفات الشجاعة والكرم،....الخ.
2. لا يمكن أن تظهر بعض هذه السمات والصفات إلا في مواقف معينة ،فعلى سبيل المثال، فان الخوف من مواجهة بعض المواقف والأمور يؤدي إلى تولد سمات وصفات جديدة لدى الفرد مثل التضحية، الشجاعة، الجرأة، الصبر وقوة التحمل، أو الصبر والمثابرة. (دياب ،2001 :196-197)

كما يعرض (السعود)بعض صفات مدير المدرسة الفعال كالتالي:

1. أنه يستخدم السلطة المخولة له ومكانته الاجتماعية في وضع أهداف إستراتيجية لمدرسته أو تطوير الأهداف التي حددها النظام التربوي مسبقاً لمدرسته.
2. أنه يمارس دوره من حيث هو قائد تعليمي في مدرسته بصفته مشرفاً تربوياً مقيماً.

3. أنه يحسن الممارسات التعليمية لمعلمي مدرسته داخل غرف صفوفهم، ويحاول إيجاد بيئة تعليمية مشجعة وودية.
4. أنه يوجد مناخاً مدرسياً ملائماً للمعلمين وحافزاً لهم ومثيراً لنشاطهم.
5. أن يكون على علم ودراية بالأدب التربوي المتعلق بالفاعلية المدرسية (المعلم الفعال، مدير المدرسة الفعال، المدرسة الفعالة.
6. أنه يقيم علاقات حسنة بين مدرسته والمجتمع المحلي.(السعود،1994 :186 -188)

كما يرى (عابدين) أنه من المفيد وضع حد أدنى من الصفات التي يجب توافرها في القائد الادارى رغم أنها لا تضمن نجاحه بالضرورة ولكنها تضع حدودا لما يستطيع أن يفعله.

ومن هذه الصفات ما يلي:

1. فاعليته مع الناس.
2. الحكم الصائب على الأمور والمعرفة.
3. ثقة في النفس ونضوج انفعالي.(عابدين،2001 :231)

ويضيف أيضا(دياب) إلى ما سبق ذكره من سمات وصفات، فأنه من الضروري لمن يدرس الإدارة المدرسية القيام تطبيقها مستقبلاً (كمعلم ثم مدير مدرسة) أن تتوافر لدية عدة متطلبات تساعد على النجاح في هذا العمل، منها:

1. الإلمام الجيد بالفكر الإداري الذي يتضمن أراء ومبادئ ونظريات إدارية متعددة ....الخ.
2. توافر القدرة التحليلية المرتفعة، وخاصة في مجال التحليل الكمي للإحصاءات الكمية وتطبيقها بشكل جيد عند محاولة تحليل الظواهر الاجتماعية والإنسانية المختلفة مستقبلا.
3. الإلمام بأصول الإسلام، وفى مقدمتها القرآن الكريم والسنة النبوية المشرفة، وبالتالي لا بد وأن يتسم الباحث برؤية تحليلية أفضل من غيره حتى ينظر إلى الظواهر الإدارية بمفهوم أوسع من الفكر الغربي (عدسة متعددة الأبعاد كعين السمكة) حيث تتضمن هذه النظرة الشاملة كلا من الجانب العلمي والديني في آن واحد.
4. استخدام المناهج العملية المختلفة (وصفية، تاريخية، مقارنة، إحصائية، أو أكثر من منهج في آن واحد من أجل دراسة الظواهر الإدارية لمحاولة إيجاد أفضل البدائل لحل المشكلات التربوية).
5. الإلمام الكامل بسمات وخصائص النظم الاجتماعية والاقتصادية التي تسود المجتمع الإسلامي حتى يتم إيجاد نظم إدارية متقدمة وأفضل من غيرها.(دياب،2001: 210)

كما يشير كلا من (الأغا) أن من أهم مقومات القيادات الإدارية الناجحة، أن القائد لا يكون ناجحا وبارزا في عمله إلا إذا اشتركت في تكوينه عدة عوامل:

1. من هذه العوامل أن يكون القائد الادارى ذا نظرة شاملة أي ذا قدرة على النظر إلى إدارته أو مؤسسته من جهة ما هي كل لا يتجزأ وإنما هو متصل بها ومتضامن معها، ولولا هذا الاتحاد بين الأعمال الجزئية لما أمكن تحقيق الأهداف الكلية.
2. ومن هذه العوامل اتصاف القائد الإداري بالقدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، ذلك لان القدرة على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر في أوقاتها أهم ما تتميز به القيادة الإدارية الجيدة.(الأغا والأغا،1996 :216-219)

مما سبق يتضح تعدد الأدوار و الوظائف التي يقوم بها مدير المدرسة فهو مدير ليس عادي فهو قائد ومسئول عن غيره من الطلاب والمعلمين و العاملين داخل المدرسة ومسئوليته نحو المجتمع الخارجي ككل فهو المنسق،الذي يوضح ويترجم أهداف ومساعي المدرسة إلى واقع بمساعدة المعلمين وهو كذلك المراقب والموجه على مدرسته.

كما و يعرض (ياغي) وجهة نظر متكاملة لأبعاد فعالية المدير العربي الفعال وهي كالتالي:

1. بعد قدرات المدير العربي الفعال ومهارته ويتضمن الإنسانية والمعلوماتية والمرتبطة باتخاذ القرارات، والفنية، والتصويرية.
2. بعد معايير التنظيم الفعال ويتضمن العناصر التالية: المرونة، الكفاءة، التوازن بين حاجات الأنظمة الفرعية الاجتماعي والفردية، وضوح الأهداف والخطط والالتزام بها، ووجود تغذية راجعة، والتواصل المفتوح، وارتباط الهيكل التنظيمي بالأهداف والمهام البيئية، وتفويض السلطات، ووجود نظام حوافز ملائم والتعاون بدلا من التنافس، والتكامل بين أهداف الأفراد والقدرة على معرفة حقائق الأمور واختبارها.
3. البعد المجتمعي(أو البيئة الخارجية) ويتكون من العناصر التالية: النظام الاقتصادي والنظام التكنولوجي، والنظام الحضاري الاجتماعي، والنظام التربوي، والنظام السياسي والقانوني.(ياغي، 1995: 619-620)

ولقد توصلت دراسة (Manasse ،1985) إلى انه مدير يمتاز بما يلي:

1. أنه يضع الأهداف الإستراتيجية الواضحة لمدرسته، ويطور الأهداف التربوية، ويوجه البرنامج المدرسي كاملا لتحقيق تلك الأهداف ، مستخدما السلطة المخولة له ومكانته الاجتماعية في بيئته.

2. أنه يقوم بالإشراف المستمر على معلميه، ويعمل على تقديم أفضل خدمات تعليمية ممكنة باعتباره مشرفا تربويا مقيما وقائدا تعليميا.
3. أنه يسعى جاهدا وباستمرار إلى تحسين الممارسات التعليمية داخل غرف صفوفهم، وإلى توفير بيئة تعليمية مشجعة وودية، ويقوم بتقديم كل التسهيلات الممكنة للمعلمين ليستخدموا إستراتيجيات تدريسية فعالة في صفوفهم.
4. أنه يوفر مناخا مدرسيا ملائما للمعلمين بحفز هممهم ويستثير نشاطهم.
5. أنه يديم التواصل مع الدراسات والأبحاث والمؤلفات المرتبطة بالفاعلية المدرسية ويتابعها ويسهل للمعلمين التعرف عليها والاطلاع على مضامينها.
6. أنه يقيم علاقات في النشاطات المدرسية والتعاون مع المدرسة في دعم برامجها واتجاهها.(Manasse,1985:439-465)

كما يعرض كلا من (مطاوع و حسن) بعض عناصر وصفات المدير الفعال :

1. الإنابة أو تفويض السلطة.
2. العلاقات الإنسانية الطيبة.
3. التوجيه الجيد لاتصالات العمل الإدارة الاستشارية.
4. الدوافع الإيجابية.
5. تنمية روح التعاون بين مختلف الفئات.
6. النهوض بالمستويات الإدارية المساعدة.
7. القدرة الحسنة.(مطاوع و حسن ،1980 : 221-222)

يتضح للباحثة أن صفات مدير المدرسة الفعال متنوعة و مختلفة بإختلاف الأدوار التي يلعبها لكي يحقق صالح مدرسته فهو مدير ملم بأصول الإسلام، واثق من نفسه، حازم ومرن في نفس الوقت في التعامل ،ملم بالمناهج العلمية المختلفة،لديه مقدرة على تحليل الأمور وإصدار الأحكام كذلك لديه قدرة على التواصل الإجتماعي الفعال.

العوامل التي تؤثر في وظيفة وواجبات مدير المدرسة:

1. طبيعة النظام السياسي المتبع في البلد وفلسفته وأهدافه ومدى ما يسمح به من مركزية أو لا مركزية واستقلال وصلاحيات لسلطات الحكم المحلي.
2. مدى ما أحرزته البلاد من تطوير وتقدم في مجالات العلم والتقنية والثقافة العامة والإدارة والاقتصاد والحياة الاجتماعية.
3. القيم الدينية والخلقية السائدة في المجتمع وتوقعات المجتمع وأولياء أمور الطلبة من مؤسساتهم التربوية ومن مدراء مدارسهم أن يقوموا به في خدمة أبنائهم ومجتمعاتهم.

4. طبيعة النظام التربوي المتبع في البلاد ومدى ما يسمح به لمديريات أو مراقبات التعليم من استقلال ولا مركزية في توجيه شؤون التعليم.
5. نوع التعليم الذي تقدمه المدرسة ومرحلة الدراسة فيها وحجمها ومدى قرب أو بعد موقعها من سكان السلطة المركزية.
6. مدى مرونة القوانين واللوائح التي تصدرها السلطات التربوية المركزية، ومدى ما يملكه المسئولون في الأجهزة المركزية التربوية من وعي إداري وخبرة إدارية حديثة، ومن استعداد للاشتراك في مسئولية إدارة التعليم ولتفويض بعض الاختصاصات الإدارية للوحدات المدرسية.
7. مدى ما تمارسه السلطات الإدارية التربوية المركزية من متابعة ومراقبة وتوجيه وتقويم لأعمال مدراء المدارس التابعة لها .
8. مدى الإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمدرسة ومدى كفاءة العاملين فيها من إداريين ومدرسين ومشرفين وفنيين للمساهمة في الأعمال الإدارية ومدى استعدادهم ورغبتهم في هذه المساهمة .
9. مدى ما يمتلكه مدير المدرسة من مؤهلات علمية وإدارية ومن خبرة فنية وإدارية ومن روح ديمقراطية وحب لعمله ورغبة في اشتراك العاملين في مسئولياته وسلطاته الإدارية.(البدري،2001 :14-15)

يتضح للباحثة من خلال النقاط السابقةأن نجاح المدير في إدارته لمدرسته لايتوقف عليه لوحده بل هناك عوامل أخرى مؤثرة مثل طبيعة النظام السياسي المتبع في البلد وفلسفته وأهدافه، مرونة القوانين واللوائح، القيم الدينية والخلقية السائدة في المجتمع، مدى الإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمدرسة.

الشروط الأساسية لنجاح مدير المدرسة في وظيفته:

يشير (محمد) و(البدري) أنه بالإضافة للصلاحيات والسلطات التي ينبغي أن يتمتع بها مدير المدرسة، فان هناك شروطا وأمورا أخرى لابد أن تتوافر له ليحقق النجاح المرغوب في وظيفته وليبرز إمكاناته وقدراته الحقيقية وهي كالتالي:

1. جعل القوانين واللوائح التعليمية التي تصدرها الوزارة والمراقبات التعليمية واضحة ومرنة، تسمح بالتصرف والحركة على مستوى المدرسة وتوضح اختصاصات كل المتعاملين مع المدرسة من فنيي الوزارة والأجهزة التعليمية الأخرى.

2. توفير المخصصات المالية الكافية للصرف على شراء الكتب والمطبوعات للمكتبة، وإجراءات الإصلاحات والصيانة البسيطة وتمويل النشاط المدرسي ومساعدة الطلاب الذين هم في حاجة إلي المساعدة.
3. توفير الكادر التدريسي والفني والإداري الكفء ولجميع الاختصاصات.
4. تحقيق التعاون الكامل بين المدرسة وبين المؤسسات الحكومية والأهلية الأخرى وبينها وبين أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحيط بالمدرسة.
5. وجود تعاون مثمر وتفاهم كامل واحترام متبادل بين المدير وجميع العاملين معه.
6. التقليل من مركزية الإدارة والتوجيه إلى أبعد الحدود الممكنة.
7. إعطاء مدير المدرسة حرية الحركة والتعرف في حدود مدرسته بما يحقق مصلحتها.
8. حماية الحرية الفكرية والعلمية والحرية الشخصية المسئولة الملتزمة في المدرسة.
9. تأكيد الشعور بالأمن والطمأنينة وإبعاد شبح الخوف من نتائج الابتكار والتجربة والتجديد.
10. توفير الاستقرار في الوظيفة لمدير المدرسة ليستطيع أن يرسم خططا طويلة المدى لإصلاح مدرسته ولتأكيد عمله بنفسه.
11. تطبيق الأسلوب الديمقراطي في الإدارة التعليمية.
12. توفير المبنى المدرسي الصالح.

(محمد:2004، 127-128)؛(البدري،2001: 120- 121)

كما يضيف الفرا وآخرون (2003) بعض من الشروط أو الخصائص أجل الحصول على إدارة فعالة:

1. **المرونة:** ويقصد بها أن تتضمن السياسات عبارات تدل على عدم الجمود بحيث يستطيع المدير أن ينفذ منها أي أن يتخذ القرارات التي تتمشى مع الظروف الراهنة والتي تصب في مصلحة العمل لذلك يشترط أن تطبق السياسات بصورة ثابتة ودون تناقض بين الحين والآخر.

2. **الاستقرار:** لابد أن تتصف السياسات بالاستقرار أي لا تكون عرضة للتغير والتبديل السريع بمعنى إذا أردنا أن نقوم بتغيير وتعديل السياسة يجب أن يكون هذا التعديل تدريجيا حتى لا يؤدي إلى إرباك العمل.

3. **الوضوح:** بمعنى انه لابد أن تكون السياسة واضحة لمن تهمهم والعمل على تفسيرها وتوضيحها لان هذا الوضوح ينعكس على أداء العاملين ومدى التزامهم بتطبيقها وإذا كانت

السياسة واضحة ومفهومة كان هناك تنفيذ للأعمال بصورة أفضل ومن ثمة ضمان تحقيق الأهداف والعكس صحيح.

4. **تفويض السلطة:** بمعنى أن السياسات الفعالة الجيدة هي التي تمكن المدير وتساعده في تفويض سلطاته حيث أن المدير يقوم بتحديد ورسم السياسات للمرؤوسين ومن ثمة يقوم بعملية التفويض وهو مطمئن بان العاملين سيتخذون القرارات ضمن هذه السياسات المقررة ، وكما أن السياسات تساعد المدير في عملية التفويض فإنها تساعد المرؤوسين في اتخاذ قراراتهم وفي النهاية نجد أن جميع القرارات متماثلة في جميع أجزاء المؤسسة.

5. **الواقعية:** بمعنى أن السياسات يجب أن تكون واقعية قابلة للتطبيق ومنبثقة عن الواقع التي تعيش فيه المنظمة وأن تكون بعيدة عن الخيال .

6. يجب أن تكون السياسات نابعة من أهداف المشروع وألا تكون متناقضة معها.

(الفرا وأخرون 2003 :76-77)

من خلال النقاط السايقة يتضح أنه لكي يقوم مدير المدرسة بدوره على أكمل وجه يجب أن تتوافر بعض الشروط الضرورية لذلك منها مايلي: توفير المخصصات المالية الكافية، التقليل من مركزية الإدارة والتوجيه، إعطاء مدير المدرسة حرية الحركة، توفيرالشعور بالأمن والطمأنينة، توفير الكادر التدريسي والفني والإداري الكفء، بالإضافة إلى تحقيق التعاون الكامل بين المدرسة وبين المؤسسات الحكومية والأهلية الأخرى.

واجبات ووظيفة مدير المدرسة:

تتعدد التوقعات و المتطلبات المرتبطة بالدور الذي يقوم به رجل الإدارة يمكن أن نفهم تعدد الجوانب الذي يتحمل رجل الإدارة مسئولية نحوها وفى مقدمتها مسئوليته نحو المجتمع الكبير الذي يخدمه ومسئوليته نحو الأفراد الذين يخدمهم ومسئوليته نحو المسئولين والرؤساء الذين عمل من أجلهم ومسئوليته نحو المرؤوسين الذين يعمل معهم وأخيرا مسئوليته نحو المهنة التي ينتمي إليها بحرصه على أداء عمله وفقا للمعايير المهنية.(سمعان ومرسي ،1975 :67)

ويرى (السلمي) أن مدير المدرسة يلعب ثلاثة ادوار هامة وهي:

- يلعب المدير دور القائد الذي يوجه و يقود جهود الآخرين نحو الهدف.
- يلعب المدير دور منسق و موزع المعلومات على قطاعات و أفراد المنظمة ليشرح ويوضح الأهداف و الأساليب و المسئوليات.
- يلعب المدير دور متخذ القرار صاحب المسئولية الأولى و السلطة النهائية في الاختيار من بين البدائل.(السلمي،1979: 18)

ويضيف كذلك (سمعان ومرسي) أن المدير يلعب أيضا دورا رئيسيا هاما بالنسبة لمرءوسيه لأنه هو الذي ينقل ويترجم لهم قرارات المستويات الأعلى عليه أن يوصل المعلومات أو القرارات بلغة واضحة مفهومة لكل من يعنيهم الأمر وألا تكون غامضة غير محددة وعرضه للتأويلات والتفسيرات المختلفة لا سيما في المسائل المالية والرقابة والإشراف والقيادة والتمثيل والتنسيق واتخاذ القرار أو تفويض السلطة والتقويم.(سمعان و مرسي ،1975: 67)

كما يؤكد (السلمي) على أن الأعمال التي يقوم بها مدير المدرسة تختلف عن غيره من المديرين حيث يمتاز عمله بأنه كالتالي:

- عمل إداري فكري وعقلي بالدرجة الأولى.
- يتكون من أجزاء لا بد لها أن تتكامل لتحقيق الهدف.
- يعتمد على رصيد من الأسس العلمية والخبرات المتراكمة.
- تتداخل في التأثيرات على العمل الإداري مؤثرات متعددة من داخل المنظمة و خارجها.
- تتبدل وتتغير الظروف التي يتم فيها العمل بسرعة وتدفق.
- تعتبر إدارة المعلومات لب العمل الإداري.(السلمي،1998 :16)

مهارات المدير الفعال:

ويرى (الفرا وآخرون) أن المدير الفعال هو ذلك الرجل الذي يمارس وظائف الإدارة، ولكن الأمر لا يقف عند هذا الحد ذلك لأن القيام بهذه الوظائف يتطلب نظرة واقعية وتفكيراً مرناً متجدداً وتطبيقاً للمبادئ والنظريات، وأن من أهم المميزات والمهارات التي تميز المدير الفعال، كالتالي:

- ينظر إلى المنظمة التي يعمل بها بمفهوم النظم ويتعرف على العلاقة العضوية الشاملة التي تربط بين أجزائها.
- يتفهم البيئة المحيطة بمنظمته – اقتصادية، اجتماعية وتكنولوجية.. إلخ– ويتعرف على تأثيرها على المنظمة.
- يوجه اهتمامه للعمل والإنسان في وقت واحد، ولا يفضل أحد العنصرين على الآخر.
- ينظر للعاملين من منطلق إيجابي، ويحسن الظن بهم، ويعتقد أن عندهم طاقات من المهم اكتشافها وتنميتها وتوجيهها الوجهة المناسبة.

- يستخدم أسلوب الفريق في تعامله مع مرؤوسيه، ويعالج أخطاءهم بأسلوب بنّاء.
- ينظر إلى التنظيم غير الرسمي على أنه شيء طبيعي وحق للعاملين، ويعتبر نفسه عضواً معهم إلى جانب أنه قائد لهم.
- لا يرفض النزاع بين العاملين، وإنما هي نتيجة الاحتكاك اليومي، ويهتم بكيفية توجيه النزاع إلى مصلحة العمل والعاملين.
- لا ينظر إلى السلطة بمفهومها الرسمي، ولا يعتبرها سوطاً يتهدد به المرؤوسين.
- يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف في إدارة فريق العاملين، والذي يعتمد على المشاركة الإيجابية بين المدير والمرؤوسين.
- يمتلك مهارات فنية، إنسانية، تنظيمية، إدارية، فكرية... تنمي وتخضع للتطوير المستمر.
- يعمل على استثمار الموارد المتاحة إليه، وينظر إلى الوقت على أنه عنصر هام يجب استثماره.
- يهتم بالقدرات الإبداعية للعاملين، وبالتطوير الذاتي.

(الفرا وآخرون، 2002: 165- 169)

يستثمر المدير الفعال مجموعة من المهارات الآتية لتحقيق أهداف المنظمة:

- **الرؤية النافذة للأمور:** بحيث يرى الحقائق وأصول المشكلات وليس فقط مظاهرها الخارجية ومن ثم يكون أقدر على تصور الحلول السليمة.
- **الإحساس بالآخرين:** إن البشر هم أهم الموارد في مؤسسة الأعمال، ومن ثم يحتاج المدير إلى مهارات لكي يحسن التعامل معهم ويحس بمشاعرهم ويصل إلى التأثير في سلوكهم.
- **البصيرة المستقبلية:** أي القدرة على التصور المستقبلي، وتحديد الأهداف والمجالات الجديدة، واستكشاف الفرص، ومن ثم القدرة على توضيح هذه الصورة المستقبلية للعاملين معه.
- **توقع التغيير:** أي إدراك المتغيرات وتوقع أشكال التغيير المستقبلية ومجالاتها، والتكيف معها.

- **توجيه الأحداث:** القدرة على التركيز والسيطرة على الأحداث وتوجيه النشاط في الاتجاه الذي يحقق أهداف الإدارة.
- **النفس الطويل:** أي التعامل في ظروف الأجل البعيد وليس مجرد الانحصار في الفترة القصيرة.
- **المهارة التكنولوجية:** أي القدرة على استيعاب التكنولوجيا الجديدة، وقبولها واستخدامها في مواضعها الصحيحة.
- **مواجهة الضغوط:** أي القدرة على إدراك الضغوط وتحديد مصادرها وتحليل أسبابها وابتكار الأساليب لاستيعابها والتعامل معها.
- **الانفتاح:** أي القدرة على قبول الجديد، والتعامل في مواقع وظروف ومجتمعات غريبة أو متغيرة، والتأقلم مع المواقف غير المعتادة.
- **إدارة الجماعات:** أي القدرة على تكوين وتشغيل فرق العمل، والمرونة في أساليب التوجه والقيادة بما يتناسب مع تكوين كل جماعة.
- **اتخاذ القرارات:** وهي ليست مهارة جديدة، ولكنها الأساس في إمكان قيام المدير بعمل كفء مستثمراً كل مهاراته السابقة.

الإقدام وروح رجل الأعمال: أي القدرة على التصرف بأسلوب وتفكير رجل الأعمال الذي ينشىء وينمي ويقود بدافع الرغبة في الإنجاز. (السلمي، 2001: 302- 304)

ترى الباحثة أن المهارات السابقة تشكل في مجموعها نظاماً متكاملاً حيث تتفاعل مع بعضها البعض لتوجيه سلوك المدير وتحديد فعاليته وكفاءته في تطبيق وممارسة الإدارة الجديدة، والتي بدورها تمكن الإدارة من تحقيق الفعالية، واجتماع المهارات السابقة لدى المدير يؤكد أن عملية الإدارة هي فن وعلم، وعلى من يقوم بعملية الإدارة أن لا يتجاهل تلك المهارات وأن لا يعتمد على المعرفة بعلم الإدارة ونظرياتها.

ويرى سيد الهواري أن المدير الفعال هو المدير الذي تعود على عدة عادات عقلية معينة و هذه العادات العقلية كالتالي:

أولاَ: تعوده على الإدارة من خلال الأهداف فهو يضع الأولويات ويركز على النتائج وعلى قيام كل شخص بدوره وفي نفس الوقت على مسئوليته في تحقيق النتائج الكلية.

ثانياَ: كيفية تنظيم العمل بشكل فعال حيث يتم (نسج) رغبات الأفراد وقدراتهم مع متطلبات العمل دون تنازلات.

ثالثاَ: إتخاذ القرارات الفعالة.

رابعاَ: تشخيص المواقف بدقة ويختار النمط الملائم للموقف، يغير من المواقف ما يجب تغييره ويتكيف مع ما لا يمكن تغييره.

خامساَ: يعرف أين ينفق وقته مع من وفي أي موضوع، أي يدير وقته، كمدخل للتطوير الذاتي.

ويوضح (الهواري) أن معنى هذا أن المدير الفعال هو المدير الذي تعود على عادات معينة، وليس الذي يتصف بصفات شخصية معينة، إن الصفات في حد ذاتها لا تحقق نتائج، وإن كانت تضع حدودا لما يمكن تحقيقه. (الهواري،1986 :24)

ويرى (السلمي) أن الدور المميز لعمل المدير يحتم عليه أن يتسلح بمجموعة من المهارات تسمح له بتنفيذ مهامه الإدارية وتحقيق الأهداف بأعلى كفاءة و هذه المهارات هي كالتالي:

1. المهارة الإنسانية في التعامل مع البشر و قيادتهم و التأثير عليهم ليحققوا النتائج المستهدفة.
2. المهارة الفكرية لإدراك الظروف المحيطة و المتغيرات الحاصلة والقدرة على تحليل المواقف وفهم العوامل المؤثرة في العمل والبحث عن حلول للمشكلات.
3. المهارة الفنية التخصصية لفهم متطلبات العمل الذي يشرف عليه المدير والأسس العلمية والتطبيقية التي يستند إليها.(السلمي، 1979: 19)

ويضيف (الشماع) إلى مجموعة المهارات السابقة ما يلي:

4. **المهارات التشخيصية:** المدير الناجح يتمتع بمهارة تشخيص مظاهر وأسباب المشكلات (مثلا زيادة دوران الأفراد) وتحديد المعالجات الأزمة له في ضوء خصوصيتها كما أنه يتمتع بالقدرة على تشخيص الجوانب الإيجابية في الأداء (مثلا ارتفاع المبيعات) لتعزيزها والاستفادة من ثمارها.
5. **المهارات التحليلية:** وهي مهارات تتشابه مع المهارات الإدراكية وتتكامل مع المهارات التشخيصية وهي تتمثل بقدرة المدير على تحديد المتغيرات الأساسية في المواقف وكيفية ترابطها وأسبقيات معالجتها وكما أنها تساعد المدير في اختيار الاستراتيجيات الممكنة في المواقف التي تواجهها المنظمة.(الشماع، 2004: 13- 21)

وتوضح الباحثة أن المهارات السابق ذكرها هي مهارات ضرورية يجب على المدير أن يتقنها عن طريق كونها جزء من شخصيته من أجل القيام بواجباته نحو المؤسسة التعليمية على أكمل وجه بالإضافة إلى عدد من المهارات الأخرى.

من خلال النقاط و العوامل السابقة التي تساعد المدير على أن يكون فـــاعلا يمكـــن أن نعرف المدير الفعال كالتالي كما عرفه (القاضي) هو "القائد الذي يعمل علـــى تحقيـــق النتـــائج المتوقعة منه بحكم منصبه،فمدير المدرسة يحكم منصبه يتوقع منه خدمة تعليمية وتربوية عالية، وتحقيق معدلات من الترابط والتنسيق بين العاملين معه،لرفع وتحسين العملية التعليمية، وتطوير الأداء العام،وتحقيق الأهداف التربوية المرسومة له، وذلك بتكلفة محدودة في وقت معين، فـــإذا حقق مدير المدرسة هذه التوقعات منه بحكم منصبه كمدير مدرسة نطلق عليه (مدير فعال)".

ويضيف (القاضي) أن فعالية المدير مسألة محكومة بتحقيق نتائج معينة، بصرف النظر عن الجهود التي قام بها، والاجتماعات التي حضرها، والخطابات التي أرسلها، فالمسألة ليـــست مسألة نشاطات أو جهود ولكنها مسألة نتائج.(القاضي،2005: 130)

وترى الباحثة:

1. أنه لكي يكون المدير فعالا لا بد من أن يكون تنظيمه الإداري فعالا، ويجب أن يفهم أن التنظيم الإداري الفعال ليس مسألة تحديد اختصاصات، أو تفويض سلطات، ولكنه أبعـــد من ذلك بكثير، فمن الضروري العمل على إحداث تفاعل بين الفرد والمنظمـــة، وبـــين المنظمة والفرد، بحيث تلتقي احتياجات الفرد من المنظمة مع احتياجات المنظمـــة مـــن الفرد.
2. يتخذ قرارات فعالة، قرارات إستراتيجية مرتبطة بالمستقبل.
3. يستطيع قراءة المواقف بدقة وتشخيص المشكلات بدقة، فإنه يجب أن يكون قريبا مـــن موقع التنفيذ.
4. يفوض السلطة ويوزع المسئوليات والواجبات والمهام على العاملين بالمدرسة
5. يهتم بإدارة وقته، بحيث يستطيع أن يقرر أولوياته، ويعطيها حقها من الوقت.
6. يشخص المواقف بدقة، يعرف عناصرها، ومتطلبات كل عنصر.
7. المدير الفعال، يعرف كيف يغير ما يجب تغييره، يزيد من نقط الموافقة، ويقلـــل مـــن تأثير النقط المعارضة، فهو يؤمن بالنتائج.

معوقات الفعالية:

هناك بعض السلوكيات والعوامل التي تعيق فعالية المدرسة، وقد ترتبط تلك المعوقـــات بالمدير ذاته أو بنمطه الإداري أو بالنظام التربوي والبيئة التي تتفاعل معها المدرسة، ويمكـــن تصنيف تلك المعوقات في ثلاثة أصناف كما يوضحها(عابدين):

1. **المعوقات الشخصية:** وهي معوقات متداخلة ترتبط بذات المدير، وتشمل: التردد في اتخاذ القرار، والركون إلى التقليد والتفكير التقليدي، والخوف من الفشل، وعدم الثقة بالنفس، وقلة المعرفة، ونقص الخبرة، والخوف من الجديد، وصراع الدور، وعدم القدرة على مواجهة المشكلات و والتولي والتراجع، وعدم الطموح، والإحباط واليأس و والقلق وعدم الاستقرار النفسي، والضغط النفسي، والتشاؤم، وانعدام روح المخاطرة والمبادرة، والانطواء والاعتمادية (التواكل).
2. **المعوقات التنظيمية:** وهي معوقات متداخلة أيضا وترتبط بالتنظيم والسلوكيات الإدارية، وتشمل: اتخاذ نمط الإدارة التسلطي، وسوء الصحة التنظيمية، والمركزية، والمناخ التنظيمي السلبي، وسوء نظام الاتصالات، وغياب التخطيط والتنسيق، وانعدام روح العمل الجماعي في التخطيط والتنفيذ، والمغالاة أو التعسف في تطبيق التعليمات واللوائح والقوانين المدرسية والإدارية، وغياب تدفق المعلومات أو سهولة انسيابها، وعدم وضوح الواجبات والمسؤوليات والتوقعات، وعدم توازن السلطات مع المسؤوليات وتضاربها، والجهل بالمداخل السلوكية في الإدارة.
3. **المعوقات الاجتماعية:** وهي معوقات مرتبطة بالاتجاهات والقيم والنظم السائدة في بيئة المدرسة، وتشمل: عدم احترام النظام وقلة الانضباط والعشوائية، والفساد الأخلاقي و والأنانية والحسد والتباغض، والتسويف وسوء استخدام الوقت أو عدم تقديره، والمحسوبية والشللية، وشلل الأنظمة الفرعية في النظام المدرسي، والسخرية من التجديد والإصلاح في الإدارة والتربية والاستخفاف بأهميتهما، وانعدام ثقة المجتمع بالمدرسة، وانشغال أولياء الأمور عن متابعة أبنائهم والتواصل مع المدرسة.

(عابدين،2001 : 235-236)

ويشير أيضا(مصطفى) إلى بعض العناصر التي تعيق نجاح إدارة المدرسة وتجعل منها إدارة سيئة وغير فعالة، ومنها:

1. التقصير في تحديد مسؤولية الأفراد بشكل جيد(وفقا لقدراتهم واستعداداتهم).
2. التأخر في انجاز العمل، وقد ينتج ذلك عدم تحديد شخص محدد للقيام بعمل ما خلال زمن محدد ، أو قد يكون نتيجة لقلة الحفز، أو لسيادة التراخي والكسل.
3. القيام بالأعمال الخاطئة، وقد يكون ذلك بفعل نقص كفاية الأفراد الموكل إليهم العمل- معلمين وإداريين- أو نقص الإشراف عليهم وتوجيههم.
4. الجهد الضائع بحيث يبذل المعلمون والعاملون مجهودا غير منتجة أو متكررة، وقد يكون ذلك نتيجة عدم تحديد المسؤوليات أو تداخلها وازدواجيتها فيتأخر تحقيق الأهداف.

5. الكمية الزائدة من الجهد المبذول، أي استعمال طرق طويلة ومعقدة لأداء العمل يمكن انجاز العمل بدونها أو بطرق أسهل وأقل جهدا.(مصطفى، 1994 : 40-41)

حلول معوقات الفعالية:

إن التخلص من المعوقات السالف ذكرها ليس أمرا سهلا، لكنه ليس أمرا عسيرا.

أما أنه غير سهل فذلك أنه:

1. يحتاج إلى تغيير في القيم والاتجاهات كي تتغير الممارسات وتنتقل من السلبية إلى الايجابية.
2. كما يحتاج إلى تضافر الجهود والتعاون الدائم بين الإدارة التربوية والتعليمية والإدارة المدرسية.
3. ويتعين تغيير القيم والاتجاهات فيما يختص بغياب الانضباط، وشيوع الفساد الأخلاقي والتنظيمي، والترهل و والركون إلى التقليد والجود.
4. وإما أن التخلص من المعوقات غير عسير ، فذلك بسبب النمو والتطور الواضحين في مستويات إعداد المديرين ومن يرتبط بهم في الإدارة التعليمية: ويبقى جزء كبير من واجب التخلص من تلك المعوقات بأصنافها المختلفة مسؤولية مدير المدرسة، بل قائدها، من خلال بصيرته، وحسن إدراكه وصواب تنفيذه.(عابدين،2001: 237)

واقترح (فهمي ومحمود) مجموعة من الحلول للحد من الصعوبات التي تواجه فعالية الإدارة المدرسية وهي:

1. إصدار لوائح ونظم تتناول كافة جوانب العمل الإداري بالمدرسة.
2. توفير الإمكانات البشرية والمادية اللازمة للعمل المدرسي مما ييسر اطلاع المديرين بمسئولياتهم الوظيفية.
3. منح مديري المدارس صلاحيات تتناسب مع مسئولياتهم الوظيفية.
4. صياغة اللوائح والنظم المنظمة لعمل الإدارة المدرسية بأسلوب واضح ودقيق.
5. الحد من كثرة الاستثناءات التي تحد من فعالية العمل الإداري.
6. وضع خريطة تنظيمية توضح خطوط السلطة والمسئولية للإدارة التعليمية والمدرسية.
7. اشتراك مديري المدارس في اتخاذ القرارات المنظمة للعمل الإداري على مستوى المدرسة.
8. رفع الكفاءات الفنية والمهنية لمديري المدارس خلال الدراسات النظامية والمتخصصة.
9. منح مديري المدارس الثقة التامة فيما يقومون به من عمل ضمن حدود القوانين والنظم المتبعة.(فهمي ومحمود، 1993: 187)

الفصل الثالث

الدراســات الســابقة

أولاً: الدراسات العربية

أ- دراسات متعلقة **بتفويض السلطة**

ب- دراسات متعلقة **بفعالية الإدارة**

ثانياً: الدراسات الأجنبية

أ- دراسات متعلقة **بتفويض السلطة**

ب- دراسات متعلقة **بفعالية الإدارة**

التمهيد:

حظي كل من موضوعي تفويض السلطة وفعالية الإدارة المدرسية باهتمام عربي وأجنبي، إلا أنه لم يتم الربط بينهما فيما سبق بشكل ظاهر في العالم العربي بشكلٍ عام وفي فلسطين بشكلٍ خاص – حسب علم الباحثة– حيث لم تُعد أية دراسة علمية على الإطلاق في هذا المجال. أما الأدب المكتبي المنشور باللغات الأجنبية، فقد عالج كل من تفويض السلطة وفعالية الإدارة المدرسية في أكثر من دراسة، وبأكثر من بُعد.

وفيما يلي عرض بإيجاز لأهم التي تناولت كل من موضوعي تفويض السلطة وفعالية الإدارة المدرسية ، حيث قامت الباحثة بتقسيمها إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية وكل منها قسمت إلى مجالين، الأول في، والثاني في، كما تم ترتيبها حسب تاريخ النشر فبدأت بالأحدث، على النحو الآتي:

أولا: الدراسات العربية

أ- الدراسات المتعلقة بتفويض السلطة:

1- دراسة مهنا (2006)

بعنوان:" العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجالس الجامعات الفلسطينية،

وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين والعاملين في الجامعات الفلسطينية(جامعة بيت لحم، جامعة بير زيت، جامعة الخليل، الجامعة العربية الأمريكية–جنين، جامعة القدس– أبو ديس، وجامعة النجاح الوطنية)، ممن يحملون شهادة الدكتوراه أو شهادة الماجستير، والبالغ عددهم(1710) أعضاء هيئة تدريس للعام الجامعي(2005/2006م)، وتكونت عينة الدراسة من (370)عضوا، وتمثل ما نسبته(21%) تقريبا من مجتمع الدراسة والتي اختبرت بطريقة العينة الطبقية العشوائية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني، ولجمع البيانات استخدم الباحث استبانتين:

- استبانة قياس تفويض السلطة، وتتضمن(44)فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: اتخاذ القرار، النمو المهني، المكانة(المنصب)، فعالية الذات، الأثر.

- استبانة فاعلية اتخاذ القرارات، وتتضمن(34) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: المهام التعليمية، المهام الإدارية، وممارسة عملية اتخاذ القرارات.

2- **دراسة الصغير(2005)**

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

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، والمعوقات التي تحول دون تفويضهم تلك الصلاحيات. ولتحقيق تلك الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمدًا الاستبانة كأداة لجمع بيانات ومعلومات الدراسة، و طبقت على جميع أفراد مجتمع الدراسة من المديرين البالغ عددهم(99) مديرًا، وتمت معالجة بيانات الدراسة باستخدام التكرارات، والنسب المئوية،والمتوسطات الحسابية، وأسلوب تحليل التباين، ومعاملات الارتباط (بيرسون).

وقد توصلت الباحثة إلى نتائج، من أهمها:

- أن مديري المدارس يفوضون صلاحياتهم في التخطيط بدرجة أعلى من المتوسط.
- أن مديري المدارس يفوضون صلاحياتهم في الإشراف الفني بدرجة متوسطة.
- أن مديري المدارس يفوضون صلاحياتهم في عملية التقويم.
- إن أهم المعوقات التي تعوق المديرين عن تفويض صلاحياتهم، هي تلك المعوقات التي تعود للمواقف الإدارية والتنظيمية، مثل: ضعف نظم، الحوافز، والتدريب، والرقابة، والإشراف.
- 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 التنظيم.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حسب حجم المدرسة إزاء بعد الإشراف الفني،والتقويم مما يعني أن المديرون لديهم رؤية مختلفة في ممارسات مديري المدارس تفويض صلاحية الإشراف الفني والتقويم تعزى إلى اختلاف حجم المدرسة لصالح حجم المدارس الكبيرة.
- 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.

3- دراسة ذياب(2004)

بعنوان " **تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين**"

هدفت هذه الدراسة: إلى التعرف على مستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين الدراسة تم اختيار عينه عشوائية من مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين، وتكونت العينة من (187) معلماً ومعلمه. استخدم الباحث لعملية جمع البيانات استبانه دويكات (2000) بعد أن أجرى عليها التعديلات اللازمة، كما تم التأكد من ثباتها وصدقها بوساطة معادلة كرونباخ ألفا.

ومن أجل المعالجات الإحصائية:

تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، واختبار ولكن لا مبدأ، واختبار سيداك للمقارنات البعيدة واختبار (ت) للمجموعات المستقلة، واختبار تحليل التباين الأحادي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

تبين أن مستوى تفويض السلطة على مجال الواجبات الإدارية والواجبات التربوية والواجبات الفنية والدرجة الكلية بصورة متوسطة، أما مجال الواجبات الاجتماعية فقد كان مستوى التفويض فيها مرتفعاً.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، ولصالح المعلمين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير عدد الشعب في المدرسة في المجالات (التربوية، والفني، والاجتماعي)، بينما كانت الفروق واضحة في المجال الإداري والدرجة الكلية ولصالح المدارس التي بها أكثر من عشرين شعبة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات.

4- دراسة الزعبي (2003)

بعنوان:" درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم".

هدفت الدراسة إلى: الكشف عن درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم، وقد كان تعداد الدراسة(128) فردا استجاب منهم(60) فردا بنسبة مئوية مقدارها(47%)، واشتملت الدراسة على خمسة متغيرات مستقلة هي: (الجنس، سنوات الخبرة في التدريس، المرتبة العلمية، التخصص طبيعة العمل).

واشتملت على متغير تابع واحد هو: درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية لعملية التفويض وقد تم التوصل إلى نتائج الدراسة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين، وكان أهمها:

- دلت النتائج على درجة تفويض منخفضة إلى حد ما في المجالات الخمسة، وكانت درجة التفويض مرتبة تنازليا في هذه المجالات على النحو التالي: اتخاذ القرار، والنمو المهني، وقيمة الذات، والأثر، والمكانة.
- أغلب الفقرات التي كانت درجة التفويض بها عالية كانت في مجال اتخاذ القرار.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة(a=0.05) لأثر طبيعة العمل لصالح أعضاء هيئة التدريس.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة(a=0.05) لأثر المرتبة العلمية، لصالح الأستاذ المشارك والأستاذ المساعد والمدرس المساعد، مقابل الأستاذ، ولصالح الأستاذ المساعد مقابل المدرس، ولصالح المدرس المساعد مقابل المدرس.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة(a=0.05) لأثر الجنس، وسنوات الخبرة في التدريس، والتخصص.

وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الباحثة بعدة توصيات أهمها:

- إعطاء مزيد من التفويض لأعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية.
- الاهتمام بالتفويض في المؤسسات الأكاديمية المشابهة، وفي كافة المجالات بشكل متساو.
- مناسبة درجة التفويض للمرتبة العلمية لعضو هيئة التدريس وطبيعة عمله.
- إجراء مزيد من الدراسات في هذا الموضوع.

5- 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، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من مدارس محافظات شمال فلسطين وتكونت العينة من (362) معلما ومعلمة ولأجل جمع المعلومات استخدم الباحث مقياسين، مقياس النمط القيادي، ومقياس تفويض السلطة.

توصلت الدراسة إلى النتائج والتوصيات التالية:

- ظهرت الأنماط القيادية السائدة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر مرتبة كما يلي: الديمقراطي، الدبلوماسي، السلبي، أما النمط الديكتاتوري فلم يظهر من الأنماط السائدة.
- 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 قليلا.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نمط القيادة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزي لمتغير المؤهل العلمي على النمطين الديكتاتوري والسلبي، بمعنى أن النمط الديكتاتوري أكثر شيوعا عند حملة البكالوريوس، أما النمط السلبي أكثر شيوعا عند حملة دبلوم فما فوق.
- قيام المسؤولين في الوزارة التربية والتعليم بتأهيل مديري المدارس الثانوية والتركيز على مفهوم القيادة الديمقراطية وتفويض السلطة وإبراز فوائدها القيادية وبالذات في المؤسسة التعليمية وتدريب المديرين عليهما.
- التوجيه الواضح نحو المركزية في وزارة التربية والتعليم حتى يتسنى للمديرين أن يتبعوا النهج الديمقراطي، ويفوضوا من سلطاتهم للعاملين معهم في المدرسة.

6- دراسة أبو الوفا(1998)

بعنوان" **دراسة ميدانية للتعرف على أهم محددات تفويض السلطة لدى نظار/مديري المدارس الثانوية العامة ووكلائهم** "

تهدف هذه الدراسة: إلى التعرف على مفهوم تفويض السلطة ومضامينه وعناصره وجوانبه ومستوياته كما و تهدف إلى التركيز على شروط وخطوات التفويض الفعال والعوامل المؤثرة على التفويض ومستوى الأداء التفويضي ومحدداته.

استخدم الباحث المنهج الوصفي للتعرف على الوضع الراهن لمستوى محددات تفويض السلطة لدى مديري المدارس .ولقد تمثلت أدوات هذه الدراسة بالتنوع حيث تمثلت بالزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية والاستثنائية.

تمثلت عينة الدراسة ب35 مدير من محافظة القليوبية و40ناظراًمن محافظة المنوفية و35 وكيلاً من محافظة القليوبية و40وكيلاً من محافظة المنوفية بحيث مثلت كل الإدارات التعليمية بالمحافظتين وثم اختيار هذه عينة بطريقة قصديه فهي عينة مخصصه وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وجهت في ضوئها مجموعة اقتراحات أهمها.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس ووكلائهم في المعرفة بتفويض السلطة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس ووكلائهم نحو تفويض السلطة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين محددات الأداء والتفويض لدى كل من مديري المدارس الثانوية ووكلائهم.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس ووكلائهم في المهارة عند التفويض.

7- دراسة الدوسري(1998)

بعنوان" واقع ممارسة تفويض السلطة لدى مديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة".

هدفت الدراسة إلى التعرف: على تحديد المهام التي يفوضها المدير والتي لا يفوضها، تحديد المهام التي ينبغي عدم تفويضها، تحديد العقبات التي تحد من عملية تفويض السلطة، وكانت عينة الدراسة(572)، تم اختيارهم بطريق عشوائية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

أ- المعوقات المسببة لعدم تطبيق مبدأ تفويض السلطة حسب تنويعها:

- الرغبة في تركيز السلطة في يد المدير.
- تمسك المدير بالروتين.
- الخوف من فشل من يتم تفويضهم.
- خوف مدير المدرسة من زيادة تأثير المعلمين في المدرسة.

ب- معوقات التفويض من زيادة تأثير المعلمين في المدرسة:

- ندرة الحوافز التشجيعية في العمل الإدارية.

- قلة تقبل بعض المعلمين لسلطة زملائهم.
- ضعف فهم بعض المعلمين لمبدأ التفويض.

ج_ معوقات التفويض التي ترجع إلى طبيعة الموقف الإداري أو التنظيم:

- تركيز بعض المشرفين الإداريين على الجوانب الكتابية.
- قلة التجهيزات المخصصة لمختلف الأنشطة.
- التناقض بين توجيهات المشرفين التربويين.
- تعامل بعض المشرفين بالأسلوب التسلطي.

ب_ الدراسات المتعلقة بفعالية الإدارة:

1- دراسة نور الدين 2008 "دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فعالية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف: على دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فعالية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لموضوع الدراسة وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية العليا للعام الدراسي بمحافظات غزة(2008/2007)، وقد بلغ عددهم(161) مديرا ومديرة وقد بلغت عينة الدراسة (122) مديرا ومديرة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتصميم أداة واحدة للدراسة وهي إستبانة موجهة إلى عينة الدراسة، وقد تكونت الإستبانة من (60) فقرة، وزعت على(5) مجالات تتعلق بمحتوى الأسئلة الفرعية.

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- بلغ الوزن النسبي لمتوسط درجة تأييد عينة الدراسة لدور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة(84.47%)، وهو يدل على أن درجة التأييد عالية جدا.
- بالنسبة لصياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة: فقد أظهرت النتائج أن المستجيبين أقروا بأهمية دور صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة في زيادة فعالية الإدارة المدرسية بوزن نسبي قدره(86.36%).
- بالنسبة لتحليل البيئة الداخلية للمدرسة: فقد أظهرت النتائج أن المستجيبين أقروا بأهمية دور تحليل البيئة الداخلية للمدرسة في فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي قدره(85.26%).

- بالنسبة لصياغة رسالة المدرسة: فقد أظهرت النتائج أن المستجيبين أقروا بأهمية دور صياغة رسالة المدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي قدره(85.06%).
- بالنسبة لصياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة: فقد أظهرت النتائج أن المستجيبين أقروا بأهمية دور صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي قدره(84.75%).
- بالنسبة لتحليل البيئة الخارجة للمدرسة: فقد أظهرت النتائج أن المستجيبين أقروا بأهمية دور تحليل البيئة الخارجية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي قدره(82.25%).

وفيما يتعلق بمتغيرات الدراسة فقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الإستبانة لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية).

2- دراسة أبو خطاب(2007)"

مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها ".

هدفت الدراسة إلى التعرف: إلى درجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها.

- بيان ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية في درجات تقدير عينة الدراسة بمدى توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة يعزي إلى متغيرات الدراسة (الجنس، المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) .
- صياغة بعض المقترحات التي قد تسهم في الارتقاء بمقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية في محافظات غزة.
- اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة والبالغ عددهم (370) مديراً ومديرة للعام 2007 – 2008م.

تحقيقاً لأهداف الدراسة أعد الباحث استبانه موجهة إلي جميع مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة حيث اشتملت ا لاستبانه على (75) فقرة موزعة على مجالات الاستبانة السبعة

وهي (القيادة التربوية، المناخ المدرسي، أعضاء الهيئة التدريسية، التجهيزات المدرسية، التحصيل الدراسي، الأنشطة التربوية اللاصفية، العلاقة مع المجتمع المحلي).

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (30) مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة بهدف التأكد من صدق وثبات الإدارة، وتم استبعاد العينة الاستطلاعية من مجتمع الدراسة وعينتها في التطبيق النهائي للأداة.

اشتملت العينة الفعلية على جميع المديرين والمديرات البالغ عددهم (340) مديراً ومديرة بعد استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية، حيث تم تطبيق الأداة على جميع أفراد العينة الفعلية وتم استردادها جميعاً وقد استبعد الباحث استبانه واحدة لعدم جدية الإجابة عليها، فأصبحت الاستبانات الصالحة للمعالجة الإحصائية (339) إستبانة وهي تمثل (91.6%) من مجتمع الدراسة الكلي.

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية متوافرة بدرجة كبيرة حيث كانت الدرجة الكلية لتوافرها (85.3%) وهذه نسبة كبيرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(a -<0,05) في تقدير مديري المدارس الحكومية لدرجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزي لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a -<0,05)في تقديرات مديري المدارس الحكومية لدرجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزي لمتغير المؤهل العلمي للمدير (بكالوريوس، دراسات عليا) ، وذلك في جميع مجالات الاستبانة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a -<0,05) في تقديرات مديري المدارس الحكومية لدرجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزي لمتغير المرحلة التعليمية (أساسية، ثانوية).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a -<0,05) في تقديرات مديري المدارس الحكومية لدرجة توافر المقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزي لمتغير سنوات الخدمة (1-5 ، 5-10 ، 10 فأكثر).
- توصلت الدراسة إلى سبل الارتقاء أهم سبل الارتقاء بالإدارة المدرسية الفاعلة.

3- دراسة حرب(2007)

بعنوان: " المهام الإدارية والفنية لمديري مدارس المرحلة الأساسية العليا بمحافظة غزة في ضوء معيار الجودة ".

هدفت الدارسة إلى التعرف: على المهام الإدارية والفنية لمديري مدارس المرحلة الأساسية العليا لمحافظة غزة في ضوء معيار الجودة الشاملة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أما أداة الإدارة فتمثلت في إستبانة اشتملت على (86) فقرة موزعة على سبع مجالات، أما مجتمع الدراسة فتكون من جميع مديري ومديرات مدارس المرحلة الأساسية العليا لمحافظة غزة، ويتم تطبيق الإدارة على مجتمع الدراسة ككل والذي يبلغ (58) مديراً ومديرة.

أسفرت الدراسة عن النتائج الآتية: إن أقوى المجالات التي يقوم بها مدير المدرسة وفق معيار الجودة في مهامه الإدارية كانت في إدارة شؤون الطلاب والعاملين يليها مجال المصادر المادية وأخيراً التخطيط والتنظيم، إن أقوى المجالات التي يقوم بها مدير المدرسة وفق معيار الجودة في مهامه الفنية كانت كالتالي: النمو المهني للمعلمين، ثم التقويم والمتابعة ثم رعاية شؤون الطلاب، ثم العلاقة بالمجتمع المحلي.

في ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الجودة في جميع مستويات الإدارة التعليمية لتواكب التقدم العلمي والتكنولوجي.

- العمل على توفير برامج تدريبية وهادفة لمديري المدارس حول مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- العمل على تقييم أداء مديري المدارس في فلسطين في ضوء معايير الجودة الشاملة.

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 وتفعيله لتحقيق أهداف العملية التربوية.
- التعرف على مدى تأثير كل من الجنس والمرحلة الدراسية على إدارة الوقت بفعالية بالنسبة لمدراء ومديرات مدارس محافظات غزة.
- تقديم بعض المقترحات والوصايا التي تسهم في إدارة الوقت بفعالية في المدرس الفاعلة.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بالكشف عن واقع إدارة الوقت لدى مدراء المدارس الأساسية والثانوية بمحافظة شمال غزة.

تكونت عينة الدراسة من المجتمع الأصلي للدراسة حيث يبلغ عددها (64) مديراً ومديرة ممن يعملون في محافظة شمال غزة، قامت الباحثة ببناء استبانه مكونه من (30) فقرة وزعت على ثلاثة مجالات (إدارة الوقت في المدرسة الفاعلة وعلاقته بالمعلمين، إدارة الوقت في المدرسة الفاعلة وعلاقة بالتلاميذ وأولياء الأمور، إدارة الوقت في المدرسة الفاعلة وعلاقته بالنواحي الإدارية).

من أهم نتائج الدراسة:

- هناك معوقات عديدة تحول دون إدارة مديري المدرسة لأوقاتهم بفاعلية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات مديري مدارس التعليم الأساسي ومتوسط درجات مدارس التعليم الثانوي في مجال إدارة الوقت وعلاقته بالتلاميذ وأولياء الأمور والجوانب الإدارية ولصالح مديري المدارس الثانوية.

5- دراسة أخو ارشيدة(2006)

بعنوان: "المسائلة والفاعلية في الإدارة التربوية".

هدفت الدراسة إلى: معرفة درجة وعي المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة في الأردن، بمفهوم المساءلة وعلاقة ذلك بفاعلية المدرسة، ومعرفة ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة بمفهومي المساءلة ودرجة فاعلية المدرسة.

استخدمت الباحثة استبانتين: إستبانة للتعرف على درجة وعي المعلمين بمفهوم المساءلة، وأخرى للتعرف على درجة فاعلية المدارس الثانوية.

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم في الأردن، وتألفت العينة من (585) معلما ومعلمة، حيث يشكلون ما نسبته (6%) من مجتمع الدراسة.

ومن أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة: أن مستوى وعي المعلمين والمعلمات لمفهوم المساءلة كان متوسطا، وأن مستوى فاعلية المدارس الثانوية الحكومية كان متوسطا، حيث احتل مجال الإدارة المدرسية المرتبة الأولى، وأن هناك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين درجة وعي المعلمين بمفهوم المساءلة ومستوى فاعلية المدرسة.

6- دراسة(عيداروس،2005)

هي بعنوان:" عملية التخطيط الإستراتيجي كمدخل لفعالية الإدارة المرتكزة إلى المدرسة. تصور مقترح نحو تطبيق بنيوية الفدرالية الإدارية بمؤسسات التعليم في مصر".

هدفت الدراسة إلى التعرف: على طبيعة إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث مفهومها وخطواتها ومبرراتها في الأدبيات، والتعرف على مفهوم الإدارة المركزية إلى المدرسة وسماتها ومستوياتها في الفكر الإداري المعاصر، والتعرف على الواقع الراهن لإدارة المؤسسات التعليمية بالتعليم العام في مصر.

وانطلاقا من طبيعة الدراسة، وتحقيقا لأهدافها اتبع الباحث المنهج الوصفي، والذي يقوم على وصف التخطيط الاستراتيجي من حيث المفهوم والمكونات والنماذج والمقومات وأيضا وصف الإدارة المرتكزة إلى المدرسة من حيث مفهومها وسماتها وإستراتيجيتها وآليات تطبيقها بنجاح، وتحليل ذلك وفق رؤية الدراسة من كونهما يؤديان لبنية فيدرالية جديدة، وأيضا وصف واقع إدارة مؤسسات التعليم العام بمصر من خلال القوانين واللوائح، ثم بناء التصور المستقبلي نحو التطبيق بنية الفيدرالية الإدارية بمؤسسات التعليم العام بمصر من خلال تبني الإدارة المرتكزة إلى المدرسة، وتعتبر الدراسة من نوع البحث المكتبي والذي يدور حول تحديد بعض المحاور والبحث عنها.

وقد توصل الباحث في دراسته إلى: أن عمليات التخطيط الإستراتيجي المدرسي يجب أن تشمل على ستة أبعاد، وهي تحليل البيئة الخارجية، والتوجه الإستراتيجي للمدرسة، وتطبيق الخطة الإستراتيجية، واستراتيجيات التنفيذ وتقويم الأداء.

وكما تتضمن سياسة الإدارة المرتكزة للمدرسة بأنه لابد أن تحدد الإدارة التعليمية الاحتياجات المعلوماتية من المدارس وبرامجها التعليمية، وتطوير نظم معلوماتية إدارية مناسبة، ولابد أيضا أن تتطلب كل لجنة إدارة مدرسية إعداد دستور يوضح فيه أهداف وغايات المدرسة والإجراءات والممارسات التي من خلالها تتم الإدارة.

7- دراسة (عساف،2005)

بعنوان:" واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية".

هدفت الدراسة إلى: دراسة واقع الإدارة المدرسية ورصد مدى تطبيق نمط الإدارة الإستراتيجية فيها في محافظات غزة.

ولقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واشتملت الدراسة على (128) مديرا ومديرة في محافظة غزة للعام الدراسي 2004 -2005م.

واستخدم الباحث الإستبانة كأداة للدراسة.

ومن النتائج هذه الدراسة:

- إن مدير المدرسة يدرك أهمية وإمكانيات المدرسة المادية والبشرية ودورها في عملية التخطيط المدرسي.

التعرف على مفهوم الإستراتيجية والخطة طويلة المدى والإلمام بالعوامل المؤثرة في الإدارة الإستراتيجية، يفيد في التنبؤ بالفرص والمشكلات المستقبلية ويدفع العاملين إلى تحقيق أهداف المدرسة، ويزود الإدارة المدرسية بصورة واضحة عن أهداف المنظمة واتجاهاتها المستقبلية، وبالتالي يتحسن الأداء الكمي والنوعي للعاملين ويقل الخلاف والتناقض.

8- دراسة (مسلم، 2004)

بعنوان: " تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية".

هدفت الدراسة إلى التعرف: على واقع أداء مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة والتعرف على مهام مدير المدرسة الثانوية (الإدارية، الفنية والاجتماعية) في ضوء الاتجاهات المعاصرة ووضع تصور يساهم في تحسين أداء مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى تعميمات أو حقائق تسهم في تطوير أداء مدير المدرسة إنطلاقاً من تحليل الواقع ثم التنبؤ بما سيؤول إليه أداء مدير المدرسة في المستقبل، أما أداة الدراسة فهي إستبانة تكونت من (60) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: هي المجال الإداري، المجال الفني، المجال الاجتماعي.

وتكونت عينة الدراسة من (196) فرداً ضمت (96) مديراً ومديرة، (4) رؤساء أقسام للإدارة المدرسية، (96) معلماً.

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: إن معظم مديري المدارس يركزون في عملهم على المجال الإداري حيث يقضون معظم وقتهم في تصريف الشؤون الإدارية، إن كثيراً من المديرين لا يشركون المعلمين في عملية إتخاذ القرار ولا يتم إعطاءهم الفرص الكافية للمشاركة الفعالة في الاجتماعات.

9- دراسة الزهراني (2003)

بعنوان: فعالية إدارة التعليم والمسار الوظيفي لمديريها في المملكة العربية السعودية

تهدف الدراسة إلى التعرف: إلى طبيعة العلاقة بين إدارة التعليم والمسار الوظيفي لمديريها في ضوء الفعالية الإدارية، والتعرف إلى واقع إدارة التعليم والمسار الوظيفي لمديريها في ضوء متغيرات: التخصص العلمي لمدير الإدارة، الكادر الوظيفي، العمر الزمني، المؤهلات في مجال

الإدارة، مدة الخبرة، التدرج وعدم التدرج في السلم الوظيفي، والتعرف إلى جوانب القوة والضعف في واقع إدارة التعليم والمسار الوظيفي لمديريها، ومن ثم تقديم تصور مقترح لمنظومة المسار الوظيفي لمديري التعليم بالمملكة العربية السعودية بما يحقق فاعلية الإدارات التعليمية، استخدم الباحث المنهج الوصفي:

تمثلت عينة الدراسة من المجتمع الكلي للدراسة (42) مديرية تعليم.

اعد الباحث بطاقة مقابلة للتعرف على جوانب القوة والضعف في الإدارات التعليمية والمسار الوظيفي لمديريها، وأداة استبيان لفعالية الإدارة التعليمية، والمسار الوظيفي لمديريها

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- وجود علاقة موجبة ودالة بين درجات جميع أبعاد المسار الوظيفي ودرجات جميع أبعاد فعالية الإدارة التعليمية.
- إن الأفراد الذين يرون الوضوح الكبير في مسارهم الوظيفي تكون إداراتهم التعليمية أكثر فعالية من منخفضي وضوح الرؤية لمسارهم الوظيفي.
- وجود أثر للدورات التدريبية في الدرجة الكلية لاستبيان الفعالية والمسار الوظيفي، لصالح المديرين الذين حصلوا على دورات تدريبية.
- وجود فروق ذات دلالة بين مديري التعليم المتدرجين في المسار الوظيفي والمديرين الذين لم يسيروا في هذا التدرج لصالح الذين تدرجوا في مسارهم الوظيفي من معلم إلى مدير تعليم.
- وجود أثر للعمر الزمني في الدرجة الكلية لاستبيان الفعالية والمسار الوظيفي لصالح المديرين الأكبر سناً.
- قدم تصوراً مقترحاً لمنظومة المسار الوظيفي لمديري التعليم بالمملكة العربية السعودية بما يحقق فاعلية الإدارات التعليمية في ضوء نقاط الضعف وسُبل التغلب عليها.

10- دراسة عاشور(2003)

بعنوان: " الدور المستقبلي لمدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المجتمع ".

هدفت الدراسة إلى: توضيح الدور الذي يقوم به مدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المجتمع كما هدفت إلى تحديد الأولويات التي يجب أن يطلع بها مدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المجتمع.

وبلغت عينة الدراسة حوالي (200) مدير بنسبة (44.4%) من مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطور الباحث استبانه كأداة للدراسة مكونة من (57) فقرة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود درجات تصور مختلفة لمديري المدارس لهذا الدور مما يشير إلى أن مديري المدارس يشعرون بدرجات تصور كبيرة في تقديم الخدمات المتكاملة بوساطة المدرسة للمجتمع المحلي ثم في الدرجة الثانية مهارات استخدام موارد ومصادر المجتمع المحلي ثم الاتصال بأولياء الأمور والمعلمين والطلاب ثم إثراء المجتمع المحلي بالخدمات الإنسانية والاجتماعية ثم التفاعل الثقافي مع المجتمع المحلي.

11- دراسة الكدراري(2003)

بعنوان:"القدرات القيادية لمديري المدارس في مديرية تربية منطقة عمان الثالثة في الأردن ".

هدفت الدراسة إلى التعرف: على واقع القدرات القيادية لدى مديري المدارس في مديرية تربية منطقة عمان الثالثة في الأردن من وجهة نظرهم واشتملت عينة الدراسة على (128) مديراً ومديرة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، **وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

- إن (12) قدرة من القدرات المقاسة بمقياس القدرات القيادية زادت نسبة الامتلاك لدى أفراد العينة عن 80% بينما (17) قدرة من هذه القدرات كانت نسبة امتلاكها 30%.
- إن مجال القدرات الموضوعة إحتل المرتبة الأولى بنسبة امتلاك 74.22% ثم مجال المرونة بنسبة 65.71% ثم مجال العلاقات الإنسانية بنسبة 44.42% في حين كان مجال قدرات مبادئ الاتصال بنسبة 21.71% حيث احتلت المرتبة الأخيرة.

12- دراسة (عماد الدين، 2003)

بعنوان: " تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير".

هدفت الدراسة إلى: تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية المطبق على عينة من المدارس في الأردن بدءاً من العام الدراسي (1994 – 1995) كما حاولت الدراسة الإجابة عن سؤال رئيسي هو : ما مدى فاعلية برنامج تطور الإدارة المدرسية في تحقيق هدفه الرئيسي؟ وهو إعداد مدير المدرسة ليصبح قائداً للتغيير في مدرسته.

أما من حيث منهجيه البحث صنفت الباحثة المنهج الذي تبنته في الدراسة ضمن مناهج البحث شبه التجريبية، واستخدمت أسلوب التناظر.

أما عينة الدراسة فقد شملت (671) عضواً من هيئة العاملين في المدارس المشاركة في الدراسة البالغ عددهم (24) مدرسة، إضافة إلى مديرها (24) مديراً (23) مشرفاً منسقاً للبرنامج، كما شملت المقابلات الميدانية (24) عضواً من هيئة العاملين، (3) من مديري المدارس.

أما أداة الدراسة فقد تمثلت في استبانه وتقويم فاعلية البرنامج في إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير واستبانه استطلاعية لوجهات نظر المشرفين المنسقين لبرنامج التطوير ودليل مقابلة مديري المدارس المشاركة في البرنامج وهيئة العاملين.

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: نجاح البرنامج في تحقيق هدفه الرئيسي بدرجة كبيرة.

أكدت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تغزي لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة الدراسة مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تغزي المتغير الخبرة الوظيفية الأطول كما أوضحت أن نقاط الضعف للبرنامج برزت في: إعداد الخطة التطويرية للمدرسة، تطوير العملية التعليمية، تنظيم البرامج التدريبية تعزيز روح الفريق والتواصل بين العاملين، تعزيز قيادة التغيير في المدرسة، كما وأوضحت الدراسة أن نقاط الضعف في البرنامج برزت في إدارة البرنامج والتخطيط له والإشراف عليه وتوزيع الأدوار، وتفويض الصلاحيات، وتحضير المشاركين وتبادل الزيارات والخبرات.

13- دراسة العبد الغفور (2003)

بعنوان: " البيئة المدرسية الفعالة مع نموذج مقترح لقياس فاعلية البيئة المدرسية في دولة الكويت".

هدفت الدراسة إلى التعرف: على المتغيرات التي تحدد فاعلية المدرسة وكيف يمكن استخلاص خصائص محددة للمدرسة الفعالة والنماذج المتبعة في الحكم على فاعلية المدرسة وكيف يمكن استخلاص نموذج يتناسب مع البيئة التعليمية الكويتية وذلك من خلال إطار نظري يتناول المفاهيم المختلفة لفاعلية البيئة المدرسية وخصائصها ودراسة سابقة تتناول علاقة فاعلية المدرسة لبعض المتغيرات، وإستعراض النماذج العالمية للبيئة المدرسية الفعالة، ووضع مقياس لقياس البيئة المدرسية الفعالة في دولة الكويت.

وقد إستفادت الباحثة من الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة التي أجريت في مجال البيئة الفعالة في وضع تصور لمقياس يمكن تطبيقه على مدارس دولة الكويت والحكم بمقتضى على فاعلية المدارس فيها.

محور الأمن والنظام المدرسي، محور الإدارة المدرسية، محور الأهداف والإمكانات، محور الطلاب، محور عملية التدريس، محور عملية التقويم، محور أولياء الأمور.

14- دراسة عاشور(2001)

بعنوان" مدى إسهام برامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية".

هدفت الدراسة إلى: تقويم برامج تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشاركين في البرامج من مديري المدارس بمحافظة إربد.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الإستبانة كأداة للدراسة ضمت(55) فقرة. وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الذين شاركوا في البرنامج بمحافظة إربد وبلغ عددهم (183) مديرا ومديرة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة:

أن المؤشر العام لدى مديري المدارس نحو برنامج تطوير الإدارة المدرسية هو مؤشر إيجابي ويسهم برنامج تطوير الإدارة المدرسية بدرجة متوسطة في امتلاك مديري المدارس الكفايات الإدارية.

15- دراسة (الجعنيني، 2001)

بعنوان: " المدرسة الفاعلة من وجهة نظر معلمي المدارس الرسمية في محافظة مادبا ".

هدفت الدراسة إلى التعرف: على ماهية المدرسة الفعالة من وجهة نظر معلمي المدارس الرسمية في محافظة مادبا في الأردن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (400) معلماً ومعلمة بنسبة (26.5%) من المجموع الكلي للمعلمين والمعلمات التي بلغ عددهم (1519) معلماً ومعلمة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانه تتكون من (72) فقرة موزعة على سبعة مجالات وهي القيادة التربوية الفعالة، والمنهاج المدرسي التربوي المناسب، والهيئة التدريسية الفعالة، والتجهيزات المدرسية الملائمة، وتعاون المدرسة والمجتمع المحلي، النشاطات التربوية اللاصفية الموجهة، والتحصيل الدراسي العالي.

أظهرت نتائج تحليل إجابات أفراد العينة ما يلي: إن وجهة نظر المعلمين والمعلمات لماهية المدرسة الفعالة كما هي محددة في مجالات الدراسة السبعة وهي: القيادة التربوية الفعالة، المنهاج المدرسي التربوي المناسب، الهيئة التدريسية الفعالة، التجهيزات المدرسية الملائمة، تعاون المدرسة والمجتمع المحلي، والنشاطات التربوية اللاصفية الموجهة، التحصيل الدراسي العالي وقد بلغت من حيث الأهمية النسبية على الدرجة الكلية ما نسبته (85.5 %) وهذا يشير إلى مدى تقدير واهتمام أفراد العينة بهذه المجالات.

16- دراسة (العرايفي والعمري، 2001)

بعنوان: " تقدير فاعلية المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المديرين في محافظة مادبا ".

هدفت الدراسة إلى التعرف: على المتغيرات التي تؤثر في فاعلية المدارس الأساسية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة مادبا ومدى توافر خصائص المدرسة الفاعلة فيها، من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية، كما هدفت الدراسة إلى اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a =< 0.05) في تقدير فاعلية المدارس الأساسية لدى أفراد العينة تعزي لمؤهل لمدير وسنوات خدمته وجنسه.

استخدم الباحثان المنهج الوصفي، أما أداة الدراسة فهي استبانه موجهة إلى مديري المدارس الأساسية والحكومية واشتملت على (74) فقرة موزعة على ستة مجالات وهي (سلوكيات الطلاب، سلوكيات المعلمين، المناخ المدرسي، فعاليات القيادة التعليمية، إشراف على التعليم، تحصيل الطلبة، العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي) وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة مادبا أما عينة الدراسة فاختيرت بطريقة عشوائية وشملت مديري ومديرات المدارس وعددهم (78) مديراً ومديرة مدرسة أساسية من مدارس محافظة مادبا.

أظهرت الدراسة النتائج التالية: إن تقديرات أفراد العينة لفاعلية المدرسة الأساسية كانت عالية في جميع المجالات عدى مجال سلوكيات الطلبة حيث كانت متوسطة، هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(a =< 0.05) لتقديرات أفراد العينة لفاعلية المدرسة الأساسية في مجال القيادة التعليمية والإشراف على التعليم تعزي إلى متغير الجنس لصالح الذكور، لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة في جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية للمقياس تعزي لمتغيري المؤهل والخدمة.

17- دراسة العجمي(2000) وهي بعنوان:" نحو إستراتيجية لتطوير الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية".

هدفت الدراسة إلى التعرف: على مفهوم الإستراتيجية، وأهميتها للإدارة التعليمية، ولقد حدد الباحث مبادئ ومنطلقات إستراتيجية لتطوير الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية وذلك من خلال: (شمولية التطوير، قوميته، التنسيق بين القطاعات، المرونة، والتنبؤ الإداري).

والدراسة وصفية نظرية **توصلت إلى النتائج التالية:**

- تطوير الإدارة المدرسية يلزمه أن يضع في حسابه صورة التعليم المستقبلية بأهدافها الواسعة في المدرسة وخارجها.

- إن كل تطوير سليم للإدارة المدرسية إلى جانب كونه فهو محصلة مشاركة حقيقة للمعلمين وأفراد البيئة المحيطة بالمدرسة.

أهم منطلقات الإدارة الإستراتيجية للتطوير المرونة وتعني انه إذا أمنت الإدارة المدرسية بضرورة التجديد، فإن هذا يفرض عليها المرونة التي تمكنها من التكيف وفقا لما تكشف عنه نتائج التجارب والبحوث.

18- دراسة (الجوجو، 2000)

بعنوان: " النمط القيادي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة غزة من المنظور الإنساني والمنظور الوظيفي".

هدفت الدراسة إلى: كيفية تدعيم النمط القيادي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة من المنظور الإنساني والوظيفي بما يحقق فعالية إدارة هذه المدارس.

تكون المجتمع الدراسة من جميع العاملين في المدارس الثانوية الحكومية(معلمين ومعلمات) في محافظات غزة للعام الدراسي 1999- 2000م، حيث بلغ عددهم (114) معلماً ومعلمة، أما عينة البحث فاشتملت على المعلمين والمعلمات والتي بلغت (360) معلماً ومعلمة يعملون في (18) مدرسة ثانوية حكومية في محافظات غزة.

أما أداة الدراسة فهي استبانه لبحث واقع النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة من المنظور الإنساني والوظيفي، وتأكد الباحث من صدقها وثباتها.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة هو النمط الذي يزاوج بين المنظور الوظيفي والإنساني في الإدارة المدرسية، إن ممارسات سلوك مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة لبعد المشاركة في إتخاذ القرارات كانت ضعيفة الأداء.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة إهتمام مديري المدارس بالمنظور الذي يجمع (العمل والمعلمين)، وذلك لإرتباط النمط القيادي بدرجة إهتمام المدير لأحد هذين البعدين، وحسن الإستفادة من وسائل التقنية الحديثة بمواكبة التغيرات وتدريب العاملين على كل ما هو حديث وهنا يساعد على رفع كفاءة الإتصال.

19- دراسة المهدي وعيد(1995)

بعنوان: التنظيم غير الرسمي، مدخل لفاعلية الإدارة المدرسية.

تهدف إلى:

- التعرف على مفهوم التنظيم غير الرسمي، وتحديد المفاهيم الإدارية المرتبطة بهذا التنظيم.
- تحديد محكان قياس فعالية الإدارة المدرسية.
- وضع تصور مقترح للتنظيم غير الرسمي في الإدارة المدرسية.

اتبعت الدراسة مدخل النظام كمنهجية لها.

استخدمت الدراسة أهم محكان لقياس فاعلية الإدارة المدرسية كما يلي:

- الارتباط بالإطار التاريخي الثقافي للمجتمع.
- قيادة التغير في المجتمع المحلي والإقليمي والقومي.
- المرونة في توزيع المهام والأدوار الإدارية داخل المدرسة.
- المشاركة الفعالة وتفويض السلطات لاتخاذ القرار.
- حل التناقض بين أهداف الإدارة المدرسية وأهداف الأفراد.
- تنمية الموارد البشرية من أجل قدرة الأفراد على التكيف مع متطلبات المستقبل.

20- دراسة(الهدهود،1994)

بعنوان: "إسهامات التخطيط التربوي في تطوير النظام التعليمي بدولة الكويت".

هدفت الدراسة إلى: تتبع دور التخطيط التربوي البارز في معظم مجالات النظام التعليمي، ورصد إسهاماته في تطوير هذا النظام، وإلقاء الضوء على العقبات التي صادفت مسيرته وأعاقت تكامل جهوده وتحقيق رسالته من الناحية التعليمية.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتبرز وضع خطط لإنشاء المدارس الجديدة في المناطق السكنية وتحديد احتياجاتهم من المعلمين والمعلمات، وتنوع التعليم الثانوي ومحاولة معالجة ظاهرة التسرب والرسوب والاعتماد على الخريطة المدرسية وتحديد الأولويات والسياسات التربوية لتطوير التعليم لتشمل: الأهداف التربوية، المناهج المدرسية، وخفض معدلات الهدر التربوي وتحسين العلمية التعليمية وترشيد معدلات التلاميذ، تعديل معدلات الأداء لهيئة التدريس وتقليص الهدر وتطوير مخرجات العملية التعليمية والتنمية المهنية للمديرين والمعلمين.

ومن نتائج الدراسة:

- ضعف مشاركة المتقدمين في وضع الخطط.

- انخفاض مستوى الجودة والدقة في العمل داخل التخطيط التربوي.
- وجود العديد من المشاكل والمعوقات التي تؤثر سلبيا على مسار التخطيط التربوي وتحد من فاعلية التخطيط المدرسي.

21- دراسة فهمي ومحمود(1993)

بعنوان: " تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي ".

هدفت الدراسة إلى: الوقوف على واقع الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات العالمية للوصول إلى نموذج تطوير العمل في الإدارة المدرسية بشكل عام، عمل مدير المدرسة بشكل خاص في دول الخليج العربي، وتكونت عينة الدراسة من كبار المسؤولين في وزارة التربية والتعليم في دول الخليج العربي أما أداة الدراسة المستخدمة فهي استبانه.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود قصور في ممارسة مديري المدارس لأدوارهم ومهامهم الوظيفية مقارنة بما حددته النظم واللوائح المعمول بها في الدول الأعضاء بمجلس التعاون الخليجي وأن التركيز لتلك الممارسات على الشؤون التنظيمية والإدارية، أكد المسؤولون عن التربية والتعليم في بعض الدول الأعضاء أن الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة لا تتناسب مع المسؤوليات والمهام الوظيفية لمدير المدرسة كما حددتها النظم واللوائح الرسمية، حدد المسؤولون عن التربية والتعليم في دول مجلس التعاون الخليجي شروط اختيار مدير المدرسة في المرحلة الثانوية وفق الشروط الآتية: أن يكون حاصلاً على مؤهل جامعي ومؤهل تربوي ودبلوم متخصص في الإدارة المدرسية، أكد معظم المسؤولين على ضرورة حضور دورة تدريبية في الإدارة المدرسية.

22- دراسة أحمد (1992)

بعنوان: " رفع كفاءة الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في مصر ".

هدفت الدراسة إلى التعرف: على احتياجات نظار المدارس للتعليم الأساسي للمحافظة على كفاءة أدائهم والتعرف على أسباب نجاحهم في إدارة تنظيم مدارسهم ووضع دليل العمل كأسلوب ومنهج للإدارة الناجحة والقيادة الحكيمة لرفع مستوى الأداء عند نظار المدارس، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي وطبق استبانه على عينة عشوائية (100) مدير المدرسة من التعليم الأساسي في مصر.

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: عدم إلمام مديري المدارس في التعليم الأساسي بخصائص التلاميذ في المرحلة الابتدائية وحاجاتهم وحاجات البيئة التي يعيشون فيها وظروفها، عدم إعطاء

المدرسين وقتاً كافياً لسماع مقترحاتهم في تحسين البرامج المتعلقة بالمدرسة، العلاقة بين المدرسة من جهة والآباء والمجتمع المحلي من جهة أخرى ليس بالمستوى المطلوب.

23- دراسة أبو الرز(1991) بعنوان: " فاعلية المدرسة الإعدادية في وكالة الغوث من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين ".

هدفت الدراسة إلى التعرف: على فاعلية المدرسة الإعدادية في وكالة الغوث في الأردن من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين وتكونت عينة الدراسة من(270) معلماً، (111) مديراً، (45) مشرفاً تربوياً ممن يعملون في المدارس الإعدادية التابعة لوكالة الغوث.

أظهرت الدراسة النتائج التالية: أن تحضيرات أفراد العينة بمدى توافر خصائص المدرسة الفعالة كانت أعلى من مستوى الفاعلية المدرسية المقبولة تربوياً.

إن هناك فرقاً إجمالياً له دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لفاعلية المدرسة يعزي لاختلاف طبيعة العمل (مدير – مشرف – معلم) في حين لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس (مدرسة ذكور – مدرسة إناث) .

ثانيا الدراسات الأجنبية

(A) الدراسات المتعلقة بتفويض السلطة

1- دراسة (Martin ,2001)

بعنوان:" هل هناك علاقة بين تفويض المعلم وإحساس المعلمين بالمسئولية ونجاح الطالب؟".

"IsThereaconnection:Teacher Empowerment,Teachers Sense of Responsibility,and Studentsuccess".

هدفت الدراسة إلى: بحث إمكانية وجود علاقة ما بين تصورات المدرسين لمستويات تفويضهم في مكان وتصورات المدرسين لمستويات المسئولية نحو تعليم الطلاب وبين مستويات نجاح الطلاب كما تقسيمها اختبارات الأداء.

شارك في هذه الدراسة مجموعة من معلمي المرحلة الإعدادية من جنوبي غرب منطقة" ميسوري" الذين اظهروا حسا من المسئولية نحو حجم إنجاز الطالب وحجم تفويض مشاركة المدرسة حيث أشارت الدراسة أن المعلمين كانوا على استعداد لتلقي الثناء على نجاح الطلاب ولكنهم مترددين بقبول اللوم نتيجة فشل الطلاب.

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

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

2- دراسة ديفز وويلسون(Davis&Wilso.2000)

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

" The influence of organizational culture, subculture, leader ship 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.

وكذلك أظهرت النتائج:

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

3-دراسة Jonhson& Short(1998)

بعنوان:" قوة المدير القائد، تفويض المعلمين، إذعان المعلم والصراع".

" Princpals leader power,teacher empowerment ,teacer compliance, and conflict,Educational Management &Admenstration".

هدفت هذه الدراسة إلى: اختبار العلاقة بين قواعد المدير مع تفويض المعلم، إذعان المعلم ومقدار الصراع مع الذات، ومع الزملاء، ومع المدير.

وقد أظهرت النتائج أن قوة الخبر، والقوة القانونية للمدير كان لها الأثر الكبير في تفويض المعلم حيث كان الارتباط إيجابيا، وأن قوة الإكراه للمدير ارتبطت سلبيا مع تفويض المعلم، كما بينت النتائج وجود علاقة بين تفويض المعلم والصراع، فقد أدت حركات التفويض إلى توليد صراعات بين أعضاء هيئة التدريس، فالعلاقة بين التفويض والصراع كانت عكسية، ولكن مقدار الصراع الناتج كان متدنيا.

4_ دراسة Rinehart (1998)

بعنوان:" تفويض المعلم وقيادة المدير: فهم عملية التأثير".

" Viewing reading recovery as a restricting phenomenon, Journal of School Leadership".

هدفت هذه الدراسة إلى: اختبار العلاقة بين الأثر الاجتماعي للمدير(موضع الثقة، والجاذبية، والخبرة) وتفويض المعلم والذي يشمل مجالات: اتخاذ القرارات، والتطور المهني، والمكانة، والاستقلالية، والأثر، وفعالية الذات.

وأكدت النتائج وجود علاقة قوية بين مجموعتي المتغيرات لتفويض المعلمين، ونظرية التأثير الاجتماعي، فقد تبين أن كلا من الجاذبية الاجتماعية، وموضع الثقة مرتبط ذات دلالة مع التفويض، وهذا يتضمن أن المديرين ملزمون بدعم، أو تسهيل عمل المعلمين لديهم.

كما أشارت النتائج إلى أن كل أبعاد التفويض مرتبطة إيجابيا مع المكونات الثلاثة لنظرية التأثير الاجتماعي، أما الخبرة فقد كانت مرتبطة سلبيا مع كل من اتخاذ القرار، والاستقلالية.

5-دراسة Klecker et.al (1996)

بعنوان" أبعاد تفويض السلطة للمعلم والبحث في استراتيجيات تفويض المعلمين"

" Dimensions of Teacher Empowerment :Identifying New Roles for Classroom Teachers in Restruction School".

اهتمت هذه الدراسة بأبعاد تفويض السلطة للمعلم والبحث في استراتيجيات تفويض المعلمين.

وتوصلت إلى أن أكثر بعد تم تحديده من قبل المعلمين هو بعد اتخاذ القرار واعتبروه أهم أبعاد تفويض السلطة التي تمنح لهم، وهناك أبعاد أخرى ذكرت بنسبة أقل مثل الزمالة، وفعالية الذات، والأبعاد الأقل نسبة هي القيادة، وتصميم المناهج، والمسئولية، وتقدير الذات.

6- دراسة Bishop,Luetta Rose(1995)

بعنوان:" مدارس نموذجية والتركيز على القيادة المثالية وتفويض السلطة للمعلم".

"Exemplary schools ,focus onVisionary leader ship and Teacher Empowerment,".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على تأثير القيادة المثالية على المعلمين العاملين معا عند تفويض السلطة ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث ببناء ثلاث استبانات: قياس مسلكيات وخصائص القيادة المثالية للمديرين، لقياس تفويض السلطة للمعلمين، تصف سلوك القيادة الذاتي للمدرين.

وتكونت عينة الدراسة من(644) معلما (31) مدير مدرسة من (31) مدرسة عامة ابتدائية ومتوسطة وثانوية في تكساس بأمريكيا بواقع (15) مدرسة نموذجية (16) مدرسة غير نموذجية.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعتبر المعلمون في المدارس ذات الأداء العالي للمديرين وهم قادة مثالين مكنوهم من السلطة أكثر من المعلمين في المدارس ذات الأداء المنخفض.
- ترتبط ادراكات القيادة والمعلمين المفوضين بالسلطات ارتباطا ايجابيا معا ويتشكلون معا.

7- دراسة Morris& Nunnery (1993)

بعنوان:" تفويض المعلم في التطور المهني والتعاون المدرسي".

"Teacher Empowerment in a Proffessional Development School Collaborative".

هدفت الدراسة إلى: وضع تصميم نموذج للتطور المهني والتعاون المدرسي وزيادة تفويض المعلم وإسداء النصح الفعال له، حيث بلغت الدراسة(140)معلما في (6) مدارس ابتدائية مشاركة في برنامج التطوير المهني في ولاية تنيسي في الولايات المتحدة.

ومن نتائج هذه الدراسة:

- زيادة شعور المعلمين المشاركين بمدى تأثيرهم في سلوك واتجاهات المعلمين والزملاء في العمل من أجل تحسين التعليم والتعلم في مدارسهم خاصة فيما يتعلق بعنصر تفويض السلطة.
- أي أن هناك علاقة إيجابية بين تفويض السلطة والنمو المهني للمعلمين.

(B) الدراسات المتعلقة بفعالية الإدارة:

1- دراسة (Beverage, 2003)

بعنوان:" العوامل المانعة لفاعلية وتكيف المدراء الجدد في فرجينيا."

"Inhibiting Factors to Effectiveness and Adaptability of New Superintendents in Virginia"

هدفت للتحديد العوامل التي تمنع فاعلية مديري التربية الجدد في ولاية فرجينيا.

وقد استخدمت الدراسة الأسلوب النوعي والكمي في البحث على عينة مقدارها (11) مدير تربية جديداً.

وكانت نتائج الدراسة تشير إلى العوامل التالية كمحبطات للفاعلية في المدارس وهي: الوضع المالي غير المناسب في المدارس والمطالب الهامة والكبيرة المُلقاة على عاتق المدارس والمطالب الهامة والكبيرة المُلقاة على عاتق المدارس والانصياع للتعليمات التي تصدر من المركز.

كما أظهرت النتائج: بعض العوامل التي تؤدي إلى الفاعلية كأهمية الاتصال الفعَّال والعمل بجميع إمكانيات وطاقات المدرسة والعمل على بناء الثقة مع كافة المؤسسات التي لها علاقة بالمدرسة والعمل على كسب قاعدة كبيرة من الخبرة.

2- دراسة (De Stefano, 2003)

بعنوان: المدرسة الفعالة:" دور مدير المدرسة في إدارة المدارس الثانوية في سانتا في".

"School Effectiveness: The Role of the principal in a leading public secondary school in Santa Fe Province".

هدفت الدراسة إلى: تحديد سلوكيات مدير المدرسة التي تُسهم في تحقيق الفاعلية المدرسية في المدارس الثانوية العامة في ولاية سانتا في بوفنس في الأرجنتين.

استخدمت الباحثة أسلوب الملاحظة والمقابلة الشخصية لـ (45) مشاركاً في الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة:

أن أسلوب قيادة مدير المدرسة يُعد مفتاح فاعلية المدرسة فضلاً عن سلوك الانضباط الذي يظهره مدير المدرسة، والاستخدام الفعال للمصادر الموجودة في المدرسة، بالإضافة إلى بناء العلاقات الطيبة مع المجتمع المحلي.

3- دراسة Smith, Elbert(1994)

بعنوان:" قيادة المدير، ثقة العاملين، إذعان المعلم، فاعلية المدرسة".

"Elbert Smith (1994):Principal Leadership, Faculty, Teacher, Compliance, And School Effectiveness".

هدفت الدراسة إلي: الوقوف علي خصائص القيادة المتعلقة بقدرة المديرين علي إقناع المعلمين بتقبل خطواتهم القيادية الأولية ، ومن ثم التعرف علي نوع السلوك الذي يوفر مناخ الثقة مع العاملين وإذعان المعلم ، وهل يفيد كل ذلك في فاعلية المدرسة ويستمد الباحث معلوماته عن قيادة المدير من عدد من المعلمين ، أما الثقة والقبول والفاعلية فقد جمعها من معلمين آخرين.

وبلغت عينة الدراسة (60) مدرسة بواقع (30) ابتدائي و(30) ثانوي.

وتوصلت الدراسة إلي النتائج الآتية:

- يستطيع المديرون استهلال البناء التربوي والإداري بطرق غير سلطوية والذين يفعلون ذلك يحصلون علي إذعان المعلمين في مدارسهم مما يوفر مناخاً من الثقة بواسطة التأثير العاطفي.

سلوك القيادة لدى المديرين يزود المعلمين بإدراك عن الفاعلية التنظيمية التي يؤثر بها هؤلاء المديرون في إنجاز فاعلية المدرسة.

4- دراسة Highett(1990)

بعنوان:"آراء الآباء والمديرين والمراقبين بشأن فاعلية وعدم فاعلية المدرسة".

"Highett,NevilleTom.(1990)School Effectiveness and in effectiveness: parents ,principals and superintend dents".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على أراء المديرين والمراقبين بشأن فعالية وعدم فعالية المدرسة وتدخلات الآباء عندما لا تكون المدرسة وفق المقاييس الأزمة وعوائق تحقيق فعالية المدير والمدرسة، تضمنت عينة الدراسة(32)من أولياء الأمور، (13) مدير مدرسة،(8) مراقبين يعملون بمنطقة جنوب استراليا.

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- إن قلة التمويل والآثار الجانبية وقلة العمل الجماعي من عوائق تحقيق فعالية المدرسة.

- إن أولياء الأمور كانوا يتدخلون للاطمئنان على سعادة أبنائهم.
- أن نصف أولياء الأمور لدينا زاروا المدرسة بسبب مشكلة ما لم يستطيعوا حلها وان التوصل إلى الحلول الناجحة يكون ممكنا عندما يهتم المدير ويناقش في مختلف استراتيجيات الحل ومتابعة المشكلة.

5- دراسة(Qwen,1989)

بعنوان:" العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية والإدارة الفعالة".

"Qwen,Dell,(1989):The Relation between the Strategical Vision and Effective Managements".

هدفت الدراسة إلى التعرف: على الصفات الضرورية التي يجب أن يتحلى بها المدير ليكون ناجحا، ولقد استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، واستخدم المقابلات كأداة للدراسة.

شملت عينة الدراسة على (428) مديرا من رجال الأعمال والتربويين حيث طلب منهم أن يحددوا الصفات الضرورية التي يجب أن تتوفر لدى المدير الناجح، فوجد أن أكثر الصفات تصب في أن المديرين المتميزين يجب أن يكون لهم رؤى يترجمونها لأهداف، ويراقبون الموقف العام والتقدم في العمل لتحقيق الأهداف، كما أجرى الباحث مسح شمل (43) مدير مدرسة في الولايات المتحدة حيث وجد بأن هناك عشر مميزات رئيسية تتصدر مدير المدرسة الفعال أهمها صاحب الخطة الإستراتيجية والأهداف المكتوبة.

6- دراسة (Gilchrist, Roberts, 1989)

بعنوان:"المدارس الفعالة(ثلاث ممتازة) في ثلاث ولايات أمريكية".

" Effective School:The Case Studies of Excellence".

شملت الدراسة ثلاث مدارس ممتازة (إعدادية- متوسطة- ثانوية) موزعة على ما توصلت إليه هذه الدراسة من حيث إبراز مميزات المدير الفعال التي أسهمت في جعل هذه المدارس تحتل هذه المرتبة والتي من أهمها:

- إن مدير المدرسة الذي يوفر مناخا تنظيميا ملائما ويتمتع بشخصية تنظيمية واضحة ويشارك أولياء الأمور والمواطنين من المجتمع المحلي لرسم سياسة المدرسة ويتمتع بمجموعة من وسائل الاتصال المنتظمة ويسهم في تحسين البيئة المحلية، كما ويبدي اهتماما واضحا بالهيئة التدريسية، ويؤكد على أهمية التعليم المستمر.

التعقيب على الدراسات السابقة:

مقدمة:

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة وعناصرها الرئيسية، يمكن رصد العديد من جوانب التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة، والتي كان لها أثر كبير في إثراء هذه الدراسة من حيث بنائها واستكمال أركانها.ويمكن كذلك بيان المميزات التي تميزت بها الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة.

أ-الدراسات التي تناولت تفويض السلطة:

تعددت الدراسات السابقة المتعلقة بتفويض السلطة حيث اهتم بعضها بدراسة: واقع التفويض ،معوقاته ومميزاته، وبعضها اهتم بدرجة التفويض لدى مديري المدارس الثانوية و الإعدادية لسلطتهم لمعلميهم ومدى مشاركة هؤلاء المعلمين في اتخاذ القرارات والمشاركة في تنفيذها، أيضا تناولت تفويض السلطة لدى الأكاديميين والقيادات التربوية في الجامعات.

أيضا بينت هذه الدراسات معوقات التفويض والأسباب التي وراء ذلك والطريقة المثلى للتفويض،اختلفت هذه الدراسة وتشابهت في بعض الجوانب مع الدراسات السابقة التي تناولت تفويض السلطة، يمكن توضيحها كالتالي:

1- من حيث أهداف الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات المحلية والعربية في تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بشكل أساسي مثل دراسة(الصغير،2005)، دراسة(دويكات،2000) ودراسة (أبو الوفا،1998)، ولدى مديري المدارس الإعدادية مثل دراسة (ذياب،2004)، دراسة(الدوسري،1998) واختلفت بشكل جزئي مع الدراسات التي تناولت التفويض في الجامعات لدى الأكاديميين كدراسة(مهنا،2006)، ودراسة (الزعبي،2003).

كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية السابقة من حيث أن كل الدراسات الأجنبية تناولت موضوع تفويض السلطة بشكل أو بأخر فتعددت الأهداف إلى التعرف إلى

العلاقة بين تفويض المعلم وإحساسه بالمسئولية ونجاح الطالب مثل دراسة(Martin 2001)، دراسة(Davis&Wilso.2000)، دراسة (Acker 1995) ودراسة (Charles Wolf Robert,1971) تناولت أثر تفويض السلطة من قبل مدير المدرسة على دافعية المعلمين، دراسة(Jonhson& Short،1998) هدفت إلى اختبار العلاقة بين تفويض المدير للمعلم وتقليل الصراع، دراسة (Rinehart,1998)هدفت إلى اختبار العلاقة بين الأثر

الاجتماعي للمدير وتفويض المعلم، دراسة (Klecker et.al 1996) اهتمت هذه الدراسة بأبعاد عملية تفويض السلطة للمعلم، (Morris& Nunnery1993) هدفت الدراسة إلى: وضع تصميم نموذج للتطور المهني والتعاون المدرسي وزيادة التفويض،دراسة (Rose، 1995)، دراسة (Bishop،1994)هدفت إلى التعرف على تأثير القيادة المثالية على المعلمين والعاملين معها عند تفويض، دراسة(ماك دونالد سولتر1969) هدفت إلى دراسة دور تفويض السلطة والتنسيق في الإدارة الفعالة.

2- من حيث منهج الدراسة المستخدم:

إن أغلب الدراسات السابقة اتفقت على منهج الدراسة وهو الوصفي التحليلي وهو ما اتفق مع الدراسة الحالية حيث إنها اتبعت المنهج الوصفي التحليلي.

اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي مثل (الصغير،2005)، دراسة (ذياب،2004)، دراسة (أبو الوفا،1998)، ودراسة (الدوسري،1998) كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Rose، 1995) على استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، أما بالنسبة لدراسة(مهنا،2006)استخدم منهجان الوصفي والميداني.

3- من حيث أداة الدراسة:

لقد اشتركت معظم الدراسات السابقة في استخدامها للإستبانة كأداة رئيسية للدراسة مع الدراسة الحالية مثل دراسة كل من(الصغير،2005)؛(ذياب،2004) وغير ذلك من الدراسات السابقة. واختلفت عن كل من دراسة (أبو الوفا،1998)، حيث استخدم الزيارات الميدانية و المقابلات الشخصية والاستثنائية، دراسة(دويكات،2000)، استخدم مقياسين الأول لقياس النمط القيادي والثاني للتفويض و اشتركت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدامها للإستبانة كأداة رئيسية للدراسة مثل كل من دراسة(Rose,Bishop ، 1995)، واختلفت عن دراسة(Davis&Wilso.2000) التي استخدمت أداة لقياس سلوك المدير في التفويض (PEB)، وأداة تايمون Tymon في قياس الرضا الوظيفي والضغط والدافعية، دراسة (Lightener،1994) حيث كانت أداة الدراسة عبارة عن أسئلة عن مستوى اتفاق المستجيبين في الرأي حول مفهوم القرار التشاركي،ودور المشاركة في صنع القرار.

4- من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي اتخذت من معلمي و معلمات المدارس عينة ومجتمع لهم مثل دراسة(ذياب،2004)، ودراسة (دويكات،2000)، تشابهت مع دراسة(مهنا،2006)، و دراسة (الزعبي،2003)، من حيث أن العينة من أعضاء الهيئة التدريسية (للجامعات).

واختلفت مع باقي الدراسات السابقة في مجتمع وعينة الدراسة حيث كان مجتمع و عينة الدراسة مكون من مديرات و مديري المدارس مثل دراسة(الصغير،2005)، دراسة (أبو الوفا،1998)؛(الدوسري،1998)، واتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات الأجنبية التي اتخذت من معلمي و معلمات المدارس عينة، مثل دراسة (Martin ،2001) حيث شارك في هذه الدراسة مجموعة من معلمي المرحلة الإعدادية ، دراسة Morris& (Nunnery1993)، دراسة(Charles Wolf Robert,1971)

واختلفت الدراسة الحالية عن دراسة (Davis&Wilso.2000)، دراسة (RoseBishop, 1995) و دراسة (Lightener،1994) حيث اشتملت عينة الدراسة على مجموعة من مدراء ومديرات و المعلمين والمعلمات ،دراسة (Acker 1995) تألفت عينة الدراسة من (11) جامعة من أصل (14) جامعة في الولاية واشتملت عينة الدراسة على(82)مديراً ومديرة في المدارس المتوسطة بولاية ديسكو، و(789)معلماً ومعلمة ،دراسة (Rose، 1995)أما عينة الدراسة فتكونت من نوعين من المدارس وهي مدارس ذات أداء عالي، ومدارس ذات أداء منخفض.

أما من حيث متغيرات الدراسة فقد ركزت معظم الدراسات على المتغيرات الآتية (الجنس– المؤهل العلمي– سنوات الخدمة– العمر الزمني– الكادر الوظيفي– الدورات التدريبية– المرحلة التعليمية– المنطقة التعليمية)، اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في المتغيرات الآتية (المؤهل العلمي، الجنس، المنطقة التعليمية، سنوات الخدمة)

ثانياً: الدراسات التي تناولت فعالية الإدارة المدرسية والقيادة التربوية:

- تناولت الدراسات السابقة المتعلقة بفاعلية الإدارة المدرسية، دراسة أهم الإستراتيجيات الإدارية التي يُفترض أن يمتلكها مدير المدرسة الفاعلة، ومدى فعالية مدير المدرسة الفاعلة في إدارة الوقت بالمدارس، و درجة وعي المعلمين والمعلمات، بمفهوم المساءلة وعلاقة ذلك بفاعلية المدرسة، والتعرف إلى طبيعة العلاقة بين إدارة التعليم والمسار الوظيفي لمديريها في ضوء الفعالية الإدارية، وتحديد محكات قياس فعالية الإدارة المدرسية، والعوامل المؤثرة في الفعالية الإدارية في المنظمات العامة، و توضيح مفهوم الفاعلية المدرسية حيث تناولت المعلم الفعال ومدير المدرسة الفعال والمدرسة الفعالة،

وتحديد العوامل التي تمنع فاعلية المديرين، وتحديد سلوكيات مدير المدرسة التي تُسهم في تحقيق الفاعلية المدرسية.

1- من حيث الأهداف:

لقد اشتركت الدراسة الحالية من حيث الهدف مع عدد من الدراسات العربية في تناولها مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة وهي دراسة (أخو ارشيدة، 2006)؛(العرايفي والعمري، 2001)، ودراسة (الجعنيني،2001) ودراسة (العبد الغفور،2005)؛ و(أبو الرز، 1993) التي تناولت ملامح البيئة المدرسية الفعالة وملامح المدرسة الفعالة.

كما إتفقت مع دراسة (عيداروس،2005) بشكل جزئي و التي تناولت عملية التخطيط الإستراتيجي كمدخل لفعالية الإدارة المرتكزة إلى فاعلية مدير المدرسة الفاعلة في إدارة الوقت في المدارس الأساسية والثانوية بمحافظات شمال غزة ، كما تناولت بعض الدراسات المحلية الإدارة المدرسية وتطويرها وسبل الارتقاء بها ودورها في تحسين مخرجات التعليم مثل دراسة (مسلم، 2004) ومنها ما تناول فاعلية مدير المدرسة الفاعلة مثل دراسة (شتات، 2006) من حيث الأهداف تتفق هذه الدراسة جزيئاً مع مواضيع الدراسات السابقة المحلية.

واختلفت مع دراسة (عاشور،2003)؛ و(أحمد، 1992) كذلك الدراسة الحالية مع بعض الدراسات الأجنبية السابقة من حيث الموضوع والهدف التي تناولته، ومنها دراسة (Beverage, 2003)، ودراسة (Highest, 1995)، ودراسة(Dawdle, 1980)، دراسة (Georgiades William،1984) كما أنها اشتركت جزئياً مع العديد من الدراسات الأجنبية التي تناولت المدرسة الفعالة مثل دراسة(Rose, 1995)؛ ودراسة(Smith: 1994) ودراسة(Rose,Bishop, 1995).

2- من حيث المنهج :

لقد اشتركت هذه الدراسة مع معظم الدراسات المحلية في اعتمادها المنهج الوصفي التحليلي كمنهج يلائم هذا النوع من الدراسات، مثل (شتات، 2006) ، واتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة العربية في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب في مثل هذا النوع من الدراسات مثل دراسة ،(حرب،2007)، دراسة(نور الدين،2008) دراسة(أبو خطاب،2008)، دراسة(عساف،2005)، دراسة(عاشور، 2003)،دراسة (الكدراري،2003)، دراسة (الجعنيني، 2001)، دراسة(عاشور،2001)، دراسة (الجوجو،2000)،

دراسة(الهدهود،1994)، واختلفت مع دراسة(العرايفي والعمري، 2001) التي استخدمت المنهج الوصفي واختلفت مع دراسة (العجمي، 2000) ودراسة (المهدي وعيد، 1995)التي استخدمت

منهج تحليل النظم، كما إتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات الأجنبية السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج يناسب هذا النوع من الدراسات، وذلك مثل دراسة (Erecting, 1998)، ودراسة (Rose, 1995)، ودراسة، (Qwen,1989) (Dawdle,1980) ، بينما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة ، ودراسة (Highest, 1995).

3- من حيث أداة الدراسة:

اشتركت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات المحلية في اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة مثل كل من دراسة(نور الدين،2008) دراسة(أبو خطاب،2008،دراسة (عاشور، 2003)، دراسة (الجعنيني، 2001)، دراسة (العرايفي والعمري، 2001)، دراسة (مسلم،2004)، دراسة(أحمد، 1991)، دراسة(أبو الرز، 1991) دراسة(الجوجو، 2000)؛و(شتات، 2007).

كذلك اشتركت هذه الدراسة مع عدد من الدراسات العربية السابقة التي استخدمت أسلوب البحث المكتبي النظري والذي يقوم على مراجعة الأدب التربوي والعربي والأجنبي في مجال المدرسة الفعالة واستقراء أهدافها مثل دراسة(عزب،2005)، دراسة(العبد الغفور، 2005)، دراسة (العجمي،2000)، حيث قامت هذه الدراسات بتحديد محاور معينة أو وضع أسئلة ثم يجري البحث والتحليل والاستقصاء لاستنباط إجابات واختلفت كذلك مع دراسة (الزهراني،2003) حيث استخدم إلى جانب الإستبانة،المقابلة،دراسة(الكدراري،2003)التي استخدمت مقياس لقياس القدرات القيادية لمديري المدارس.

أما بالنسبةللدراسات الأجنبية فقد اشتركت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات الأجنبية السابقة في اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة كل من (Erecting, 1998)، ودراسة (Rose, 1995)، ودراسة(Bishop, 1994)، ودراسة(Dawdle, 1980).

واختلفت مع دراسة التي استخدمت المقابلة الشخصية بالإضافة إلى الإستبانة ودراسة (**De Stefano, 2003**)، **دراسة(Qwen,1989)**(Highest, 1995) استخدم الباحث أسلوب المقابلة الشخصية مع المعلمين والعاملين في المكتب الرئيس في المنطقة التعليمية.

4- من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

لم تشترك الدراسة الحالية في اختيار معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة كمجتمع وعينة الدراسة مع أي من الدراسات المحلية، فمن الدراسات المحلية من استخدمت المديرين في محافظة الشمال فقط مثل دراسة(شتات، 2006) ومنها (المناعمة،2005) التي اشتملت عينتها على المعلمين، ودراسة (حرب، 2007) والتي اشتملت عينتها على مديري المدارس الثانوية.

أو مدير ومعلم مثل دراسة، (الفرماوي، 2001) أو إداريين وأكاديميين في الجامعات مثل دراسة (أبو الوفا وحسين، 1999) ومنها ما اشتملت عينتها على مشرفين ومديرين ومعلمين مثل دراسة (أبو الرز، 1991) واختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة العربية كذلك في مجتمع وعينة الدراسةمديري المدارس مع دراسة (العرايفي والعمري، 2001)، دراسة(أحمد، 1991)، دراسة (شعبان، 1993)، دراسة (الكدراري، 2003)، ودراسة (عاشور، 2003) ،كما اختلفت مع دراسة(عماد الدين،2003) حيث كانت العينة مجموعة من المدارس في الأردن.

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة العربية في مجتمع الدراسة وعينتها التي تمثلت في معلمين مثل دراسة (الجعنيني، 2001) كما اتفقت هذه الدراسة الحالية جزئيا مع بعض الدراسات الأجنبية السابقة في مجتمع وعينة الدراسة مع دراسة (Bishop, 1994) التي تكونت عينتها من المعلمين والمديرين ودراسة (Highest, 1995) التي تضمنت عينتها مديري المدارس وأولياء الأمور ومراقبين.

واختلفت عن (De Stefano, 2003) دراسة بفريج (Beverage, 2003) التي كانت عينتها من مديري المدارس الثانوية. ودراسة(Qwen,1989) مديرا من رجال الأعمال والتربويين، دراسة (Smith: 1994) ودراسة(Roberts, Gilchrist،1989) اشتملت عينة الدراسة على مجموعة من مديري المدارس لمراحل مختلفة.

- أما من حيث متغيرات الدراسة فقد ركزت معظم الدراسات السابقة على المتغيرات الآتية (الجنس المؤهل العلمي– سنوات الخدمة –المنطقة التعليمية) حيث اتفقت هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في المتغيرات الآتية (المؤهل العلمي، الجنس، المنطقة التعليمية، سنوات الخدمة).

من خلال عرض الدراسات السابقة يمكن تحديد مواطن الاستفادة منها، وما يميز الدراسة الحالية عنها، كالتالي:

الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في جوانب عديدة، منها:

1- استفادت الباحثة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة بمعرفة معوقات التفويض والأسباب التي وراء ذلك والطريقة المثلى للتفويض.

2- كذلك استفادت الباحثة من الاطلاع على المجالات التي تتطلب مشاركه المعلمين والمعلمات لمديري ومديرات المدارس والمجالات التي تبين فعالية الإدارة.

3- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة.
4- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري.
5- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في المعالجات الإحصائية المناسبة.
6- تدعيم بعض الآراء في تحديد بعض المفاهيم والمصطلحات.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

1- تعد الدراسة من أوائل الدراسات – على حد علم الباحثة – التي تناولت تفويض السلطة لدى مديري المدارس وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلميهم بشكل خاص حيث إن غالبية الدراسات السابقة ركزت على إيضاح ومعالجة موضوع تفويض السلطة لوحده أو ربطه بموضوع الرضا الوظيفي أو الأداء دون ربطه بفعالية الإدارة.
2- طبقت الدراسة في فلسطين على جميع المدارس الثانوية بمحافظات غزة ، حيث إن الدراسات السابقة أغلبها تم تطبيقها خارج فلسطين وبعضها خارج محافظات غزة.
3- تحديد درجة فعالية الإدارة المدرسية لدي مديري المدارس الثانوية الناتجة عن درجة تفوض سلطة المدير في محافظات غزة.
4- قدمت الدراسة توصيات قد تساهم في تطوير دور مدير المدرسة كقائد تربوي ناجح و فعال في ظل اللجوء إلى تفويض السلطة.

وبنهاية عرض الدراسات السابقة والتعليق عليها يمكن القول بأن الدراسات اختلفت مع الدراسة الحالية في أكثر من جانب، إلا أن ذلك لا ينفي مدى استفادة الباحثة منها في إعداد هذه الدراسة، من حيث استكمال الإطار النظري، وبناء الاستبانة، وتحليل النتائج، وبالوقت نفسه إن هناك كثير من الجوانب المشتركة بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة، مما ساعد الباحثة في إثراء وتقوية هذه الدراسة في جوانب عديدة.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

- ❖ منهج الدراسة
- ❖ مجتمع الدراسة
- ❖ عينة الدراسة
- ❖ أدوات الدراسة
- ❖ إجراءات الدراسة
- ❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة

مقدمة:

تتناول الباحثة في هذا الفصل منهج الدراسة و مجتمعها وعينتها، بالإضافة إلى أداة الدراسة و خطوات إعدادها و الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، و فيما يلي وصفاً للعناصر السابقة:

أولا :منهج الدراسة:

اتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم "بوصف الظاهرة و دراستها وجمع أوصاف وبيانات دقيقة عنها ، ويعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كميا وكيفيا دون تحيز من الباحث".

(دياب ،2003: 80)

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة التي تربط بين تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بفعالية الإدارة لديهم من وجهة نظر معلميهم من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي .

ثانيا :مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة والبالغ عددهم (4080) معلماً ومعلمة في العام الدراسي 2008| 2009 م (وزارة التربية والتعليم،2009) ،والجدول التالي يصف مجتمع الدراسة:

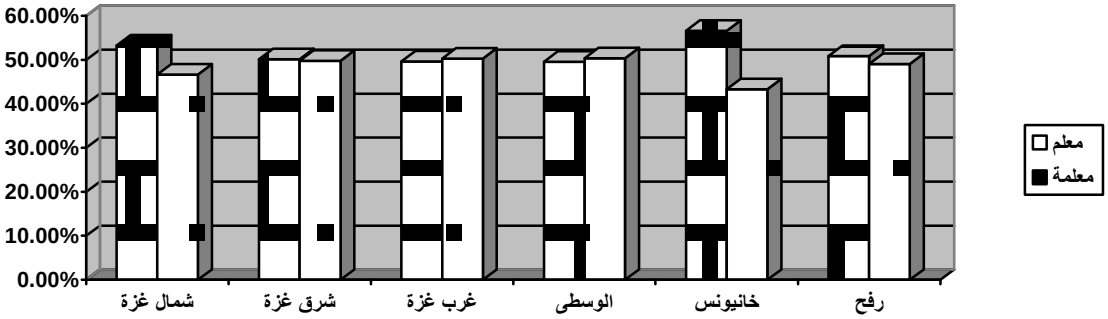
جدول (4,1)

الأعداد والأوزان النسبية لأعداد المعلمين في محافظات غزة في ضوء متغيري الجنس والمديرية

المديرية	معلم		معلمة		المجموع	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%
شمال غزة	361	53.3%	316	46.7%	677	16.6%
شرق غزة	390	50.2%	387	49.8%	777	19.0%
غرب غزة	264	49.7%	266	50.3%	530	13.0%
الوسطى	354	49.6%	361	50.4%	715	17.5%
خان يونس	476	56.6%	365	43.4%	841	20.6%

13.2%	540	49.1%	265	50.9%	275	**رفح**
100.0%	4080	48.1%	1961	51.9%	2119	**المجموع**

والشكل البياني التالي يلخص الجدول السابق:



شكل (4,1)

الأوزان النسبية لأعداد المعلمين في محافظات غزة في ضوء متغيري الجنس والمديرية

ثالثا:عينة الدراسة:

1. العينة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بداية بتطبيق أداتي الدراسة على عينة استطلاعية تتكون من (30) فرداً (15 معلم و15 معلمة) من مجتمع الدراسة المتمثل بمعلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بهدف التأكد من صدق و ثبات أدوات الدراسة، وقد تم استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية من مجتمع الدراسة عند سحب العينة الرئيسية للدراسة.

عينة الدراسة:

تم حساب حجم العينة الملائمة لأغراض الدراسة بالاعتماد على المعادلة التالية:

$SS = (Z^2 * P (1-P)) / C^2$ (Gauderman, 2002 : 480)

حيث أن:

(SS): حجم العينة المطلوب، (Z): قيمة الإحصائي Z (1.96 عند مستوى ثقة 95%)

(P): نسبة الدقة (تؤخذ 50%) (C): فترة الثقة (±4)

وتم إجراء تصحيح إحصائي لحجم العينة الناتج من المعادلة السابقة باستخدام المعادلة التالية وذلك نظراً لكون مجتمع الدراسة محدود Finite Population:

NEW SS = SS / (1 + ((SS – 1) / POP)) (Gauderman, 2002 : 480)

حيث أن:

(NEW SS): حجم العينة النهائي، (POP): حجم مجتمع الدراسة

وقد بلغ حجم العينة المطلوب لأغراض الدراسة الحالية بالاعتماد على المعادلات السابقة (524) فرداً، وقد قامت الباحثة بتوزيع (600) استبياناً لكل أداة من أداتي الدراسة وذلك لتعويض الفاقد أو التالف إن وجد، وتم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث أخذ بالاعتبار عند سحب العينة مراعاتها لجنس المعلم والمديرية التي يتبع لها، وعند استرداد أدوات الدراسة من أفراد العينة بلغ عدد الاستبيانات المستردة (554) استبياناً، ثم استبعد منها (12) استبياناً بسبب عدم اكتمال البيانات فيها، وبذلك بلغ العدد النهائي لعينة الدراسة (542) معلماً ومعلمة بنسبة تمثل (13.3%) من مجتمع الدراسة، والجدول التالي يوضح أعداد ونسب الاستبيانات التي تم توزيعها والمسترددة منها:

جدول (4,2)

أعداد الاستبيانات الموزعة والمستردة من عينة الدراسة

المديرية	توزيع	فاقد			صافي العدد
		غير مرجع	غير مكتمل	إجمالي الفاقد	
شمال غزة	100	7	2	9	91
شرق غزة	114	6	4	10	104
غرب غزة	78	5	0	5	73
الوسطى	105	4	3	7	98
خانيونس	124	12	3	15	109
رفح	79	12	0	12	67
المجموع	600	46	12	58	542

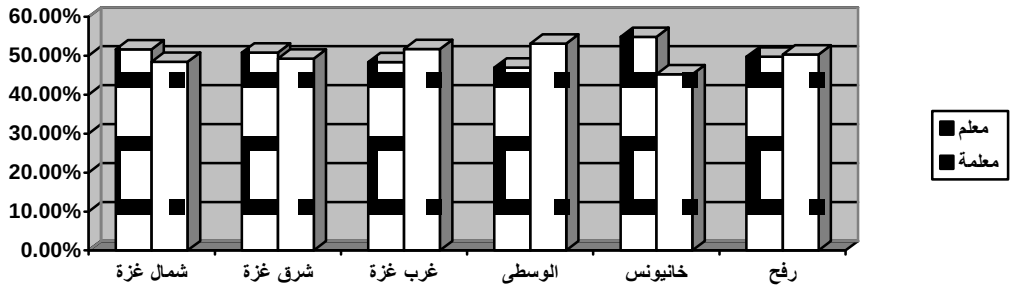
والجدول التالي يوضح خصائص عينة الدراسة:

جدول (4,3)

الأعداد و الأوزان النسبية لأعداد المعلمين في عينة الدراسة في ضوء متغيري الجنس والمديرية

المديرية	معلم		معلمة		المجموع	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%
شمال غزة	47	51.6%	44	48.4%	91	16.8%
شرق غزة	53	50.8%	51	49.2%	104	19.2%
غرب غزة	35	48.3%	38	51.7%	73	13.5%
الوسطى	46	46.9%	52	53.1%	98	18.1%
خانيونس	60	54.8%	49	45.2%	109	20.1%
رفح	33	49.7%	34	50.3%	67	12.4%
المجموع	274	50.6%	268	49.4%	542	100.0%

والشكل البياني التالي يلخص الجدول السابق:



شكل (4,2)

الأوزان النسبية لأعداد المعلمين في عينة الدراسة في ضوء متغيري الجنس والمديرية

أداة الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بفاعلية الإدارة من وجهة نظر معلميهم،واستخدمت الباحثة الإستبانة وهي "أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب".(ملحم، 2000: 287)

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة مكونة من جزئين:

الجزء الأول: لقياس تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

الجزء الثاني: لقياس فاعلية الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية.

وفيما يلي وصفا لأداة الدراسة:

أولا: الجزء الأول من الاستبانة المتعلق بتفويض السلطة:

هدف إلى التعرف على واقع تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الباحثة في إعداد الاستبانة الخطوات التالية :

1. الإطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة،والاستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.
2. الاستفادة من الدراسات والبحوث المتخصصة في مجال الإدارة بصورة عامة والإدارة المدرسية وتفويض السلطة بصورة خاصة.
3. الإطلاع على الأدوات المتعلقة بتفويض السلطة في بعض الدراسات السابقة.
4. قامت الباحثة بكتابة فقرات الاستبانة والتي تتناسب مع أهداف الدراسة .
5. اشتملت الأداة بصورتها الأولية على (38) فقرة تتعلق بممارسات مدير المدرسة في تفويض السلطة، وأمام كل فقرة مقياس خماسي لتحديد استجابات المعلمين حول تفويض السلطة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)

صدق الأداة(Scale Validity):

يعرف (عبيدات،1988: 15) صدق الأداة بأنه " قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه "، و قد استخدمت الباحثة الطرق التالية للتأكد من صدق الأداة:

1- صدق المحكمين (Trusties Validity):

قامت الباحثة بعرض الأداة على مجموعة من المحكمين ملحق رقم (1) في صورتها الأولية ، من المتخصصين في الإدارة التربوية والتربويين، و قد طلبت الباحثة من السادة المحكمين إبداء الرأي والملاحظات و المقترحات حول الأداة ومدى ملائمتها لقياس واقع تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وقد حصلت الباحثة على بعض الآراء و المقترحات من السادة المحكمين، وقام في ضوء ذلك بتعديل صياغة بعض الفقرات، و حذف وإضافة فقرات أخرى، بحيث أصبح عدد فقرات استبيان تفويض السلطة (21) فقرة، ولم تدخل الباحثة أي تعديل

على المقياس الخماسي المستخدم حيث اتفق غالبية المحكمين على ملاءمته لأغراض الاستبيان.

2- صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity):

يعرف (أبو لبدة ، 1982 : 72) صدق الاتساق الداخلي بأنه " التجانس في أداء الفرد من فقرة لأخرى ، أي اشتراك جميع فقرات الأداة في قياس خاصية معينة في الفرد "، وقد تم إيجاد صدق الاتساق الداخلي للأداة بعد تجريبها على عينة الدراسة الاستطلاعية (30 معلماً ومعلمة) من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان، و ذلك للتعرف على قوة معامل الارتباط الناتج والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (4,4)

صدق الاتساق الداخلي لاستبيان تفويض السلطة من خلال معاملات ارتباط بيرسون (N=30)

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	**0.564	8	**0.650	15	**0.510
2	**0.830	9	*0.368	16	**0.638
3	**0.562	10	*0.389	17	*0.367
4	**0.678	11	**0.638	18	*0.390
5	*0.443	12	**0.645	19	**0.508
6	**0.534	13	*0.377	20	**0.590
7	**0.824	14	**0.685	21	**0.493

(*) تعني أن معامل الارتباط دال عند مستوى 0.05 (القيمة الحرجة لـ R = 0.361)

(**) تعني أن معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01 (القيمة الحرجة لـ R = 0.463)

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بقوة الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للاستبيان.

1. صدق المقارنة الطرفية:

تم حساب صدق المقارنة الطرفية للأداة عن طريق إيجاد الفروق في الأداء عليها بين المجموعة العليا(أعلى 27% من استجابات أفراد العينة الاستطلاعية) والمجموعة الدنيا(أدنى 27% من استجابات أفراد العينة الاستطلاعية)، وقد تم استخدام اختبار مان-ويتني Mann-Whitney في المقارنة بين المجموعتين نظراً لصغر حجم العينتين (8 أفراد لكل مجموعة)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (4,5)

صدق المقارنة الطرفية لاستبيان تفويض السلطة

الاستبيان	المجموعة	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	قيمة W	قيمة Z	الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة	دنيا	4.50	36.00	0.00	36.0	3.373**	دالة عند 0.01
	عليا	12.50	100.00				

(**) القيمة الحرجة للإحصائي Z عند مستوى دلالة 0.01 = 2.576

يتضح من الجدول السابق أن قيمة Z دالة إحصائيا عند مستوى 0.01 مما يدلل على أن الأداة تتمتع بصدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي).

4- ثبات الاستبانة (Scale Reliability):

يقصد بثبات الإستبانة هو " مدى الاتساق بين البيانات التي تجمع عن طريق إعادة تطبيق نفس المعايير و المقاييس (الإستبانة) على نفس الأفراد أو الظواهر وتحت نفس ظروف مشابهة إلى أكبر قدر ممكن "(ملحم، 2000: 280)

أو هو" إعطاء المقياس للنتائج نفسها تقريباً في كل مرة يطبق فيها على المجموعة نفسها من الأفراد " (أبو لبدة، 1982: 261).

و قد قامت الباحثة بحساب معامل ثبات الأداة بطريقتين هما:

أ) طريقة كرونباخ ألفا (Cronbach Method) :

معادلة كرونباخ (Cronbach) و التي يشار إليها اختصاراً بعامل ألفا (Alpha Coefficient) ، و تأخذ الصيغة التالية:

$\alpha = \{ن / (ن - 1)\} * \{1- (مجـ ع^2 ف / ع^2 س)\}$ **(عودة ، 1998 : 355)**

حيث أن :

α = معامل ألفا . ن = عدد فقرات المقياس .

$ع^2$ ف = تباين الاستجابات على كل فقرة في المقياس .

$ع^2$ س = تباين الاستجابات على المقياس ككل .

مجـ $ع^2$ ف = مجموع التباينات لعدد ن من الفقرات .

ب) طريقة التجزئة النصفية (Split Half Method) :

تعتمد هذه الطريقة على تجزئة الأداة إلى جزئين، وحساب معامل الارتباط بين الجزئيين، ومن ثَم يتم إجراء تصحيح و تعديل إحصائي لمعامل الارتباط المحسوب بواسطة معادلة سبيرمان ـ براون التنبؤية Spearman – Brown Prophecy (Formula)

و هذه المعادلة هي:

ث = 2 ر / (1 + ر) (أبو حطب و صادق، 1980 : 14)

حيث أن:

ث = معامل ثبات المقياس كله .

ر = القيمة المحسوبة لمعامل الارتباط بين الاستجابات على الجزئيين.

و الجدول التالي يوضح قيم معاملات الثبات لاستبانه تفويض السلطة المحسوبة بطريقتي ألف والتجزئة النصفية:

جدول رقم (4,6)

معاملات الثبات لاستبانه تفويض السلطة باستخدام طريقتي ألفا والتجزئة النصفية

الطريقة	قيمة معامل الثبات
ألفا	0.846
التجزئة النصفية	0.831

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات للأداة مرتفعة مما يؤكد على ثبات استبيان تفويض السلطة وصلاحيته للاستخدام، أنظر الاستبيان بصورته النهائية في ملحق رقم (2).

ثانياً: استبانة فعالية الإدارة المدرسية:

هدفت الاستبانة إلى التعرف على فاعلية الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر معلميهم، واتبعت الباحثة في إعداد الاستبانة الخطوات التالية:

1. الإطلاع على الدراسات المتخصصة في مجال الإدارة المدرسية ووظائف الإدارة المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة.
2. الإطلاع على الأدوات المتضمنة في الدراسات والبحوث ورسائل الماجستير والدكتوراه المتعلقة بفاعلية الإدارة وقدرتها على أداء وظائفها والمهام الموكلة لها.
3. قامت الباحثة بكتابة فقرات الاستبانة بما يتناسب مع أهداف الدراسة .
4. اشتملت الأداة بصورتها الأولية على (69) فقرة تتعلق بفاعلية الإدارة المدرسية، وأمام كل فقرة مقياس خماسي لتحديد استجابات المعلمين حول

فاعلية الإدارة المدرسية (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وتم توزيع فقرات الاستبيان على أربعة مجالات هي:

- مدى قدرة مدير المدرسة الثانوية على التخطيط.
- مدى قدرة مدير المدرسة الثانوية على التنظيم.
- مدى قدرة مدير المدرسة الثانوية على التوجيه والتنسيق.
- مدى قدرة مدير المدرسة الثانوية على الرقابة.

صدق استبانة فاعلية الإدارة المدرسية(Scale Validity):

استخدمت الباحثة الطرق التالية للتأكد من صدق استبانة فاعلية الإدارة المدرسية:

1. صدق المحكمين (Trusties Validity):

قامت الباحثة بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين (1) في صورتها الأولية، من المتخصصين في الإدارة التربوية، وذلك لإبداء الرأي والملاحظات حول الأداة ومدى ملائمتها لقياس فاعلية الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر معلميهم، وقامت الباحثة في ضوء الآراء و المقترحات بتعديل صياغة بعض الفقرات، وحذف وإضافة فقرات أخرى، فأصبح عدد فقرات الاستبانة (51) فقرة، موزعة على مجالات الدراسة على النحو التالي:

- التخطيط (14 فقرة).
- التنظيم (11 فقرة).
- التوجيه والتنسيق (12 فقرة).
- الرقابة (14 فقرة).

2. صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity):

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للأداة بعد تجريبها على عينة الدراسة الاستطلاعية (30 معلماً ومعلمة) من خلال حساب معامل ارتباط الفقرة بمجالها وبالاستبيان، وبين المجالات الأربعة مع الدرجة الكلية للاستبيان، و ذلك للتعرف على قوة معامل الارتباط الناتج والجدولان التاليان يوضحان ذلك:

جدول (4,7)

صدق الاتساق الداخلي لاستبيان فاعلية الإدارة المدرسية من خلال معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات مع مجالاتها والفقرات مع الدرجة الكلية للاستبيان (N=30)

المجال	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالمجال	معامل ارتباط الفقرة بالاستبيان	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالمجال	معامل ارتباط الفقرة بالاستبيان
التخطيط	1	*0.363	*0.393	8	**0.536	**0.526
	2	**0.569	**0.592	9	**0.554	**0.654
	3	**0.625	**0.568	10	**0.829	**0.596
	4	**0.748	*0.457	11	**0.787	**0.476
	5	**0.501	**0.676	12	*0.452	**0.789
	6	**0.514	**0.675	13	**0.705	*0.427
	7	**0.812	*0.411	14	**0.524	**0.803
التنظيم	1	*0.429	**0.569	7	**0.799	*0.407
	2	**0.595	*0.395	8	*0.362	**0.827
	3	*0.362	**0.573	9	**0.516	**0.712
	4	**0.584	**0.573	10	**0.557	**0.701
	5	**0.481	**0.624	11	**0.530	**0.523
	6	**0.657	**0.706			
التوجيه والتنسيق	1	*0.401	**0.593	8	**0.679	**0.789
	2	*0.385	**0.644	9	**0.599	*0.407
	3	**0.476	**0.647	10	**0.574	**0.491
	4	**0.654	**0.745	11	**0.486	**0.523
	5	**0.721	**0.603	12	**0.743	**0.783
	6	*0.447	*0.373	13	*0.413	**0.484
	7	**0.826	**0.756	14	**0.685	**0.600
الرقابة	1	**0.691	**0.555	8	*0.387	**0.733
	2	**0.489	**0.521	9	**0.806	**0.544
	3	*0.391	*0.414	10	**0.727	**0.774
	4	*0.368	**0.537	11	*0.444	**0.670
	5	**0.756	**0.498	12	**0.810	**0.832
	6	**0.620	*0.431	13	*0.422	**0.473

المجال	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالمجال	معامل ارتباط الفقرة بالاستبيان	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالمجال	معامل ارتباط الفقرة بالاستبيان
	7	**0.571	*0.447	**14**	**0.615	**0.772

(*) تعني أن معامل الارتباط دال عند مستوى 0.05 (القيمة الحرجة لـــ R = 0.361)

(**) تعني أن معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01 (القيمة الحرجة لـــ R = 0.463)

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً مما يدل على أن استبيان فاعلية الإدارة المدرسية يتمتع بقوة الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للاستبيان.

جدول (4,8)

صدق الاتساق الداخلي لاستبيان فاعلية الإدارة المدرسية من خلال معاملات ارتباط بيرسون مجالات الاستبيان بالدرجة الكلية للاستبيان (N=30)

المجال	معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية للاستبيان
التخطيط	**0.842
التنظيم	**0.867
التوجيه والتنسيق	**0.819
الرقابة	**0.859

(**) تعني أن معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01 (القيمة الحرجة لـــ R = 0.463)

يظهر الجدول السابق وجود معاملات ارتباط قوية بين الاستبيان ومجالاته الأربعة مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لاستبيان فاعلية الإدارة المدرسية.

3. صدق المقارنة الطرفية:

تم حساب صدق المقارنة الطرفية للاستبيان عن طريق إيجاد الفروق في الأداء عليه بين المجموعة العليا(أعلى 27% من استجابات أفراد العينة الاستطلاعية) والمجموعة الدنيا(أدنى 27% من استجابات أفراد العينة الاستطلاعية)، وقد تم استخدام اختبار مان–ويتني Mann-Whitney في المقارنة بين المجموعتين نظراً لصغر حجم العينتين (8 أفراد لكل مجموعة)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(4,9)

صدق المقارنة الطرفية لاستبيان فاعلية الإدارة المدرسية

المجال	المجموعة	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	قيمة W	قيمة Z	الدلالة الإحصائية
التخطيط	دنيا	4.56	36.50	0.5	36.5	**3.313	دالة عند 0.01
	عليا	12.44	99.50				
التنظيم	دنيا	4.50	36.00	0.0	36	**3.373	دالة عند 0.01
	عليا	12.50	100.00				
التوجيه والتنسيق	دنيا	4.50	36.00	0.0	36	**3.368	دالة عند 0.01
	عليا	12.50	100.00				
الرقابة	دنيا	4.50	36.00	0.0	36	**3.371	دالة عند 0.01
	عليا	12.50	100.00				
الاستبيان ككل	دنيا	4.50	36.00	0.0	36	**3.376	دالة عند 0.01
	عليا	12.50	100.00				

(**) القيمة الحرجة للإحصائي Z عند مستوى دلالة 0.01 = 2.576

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم Z دالة إحصائيا عند مستوى 0.01 مما يدلل على أن الأداة تتمتع بصدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي).

4- ثبات الاستبانة (Scale Reliability):

تم حساب معاملات الثبات لاستبيان فاعلية الإدارة المدرسية ومجالاته بطريقتين هما:

أ) طريقة كرونباخ ألفا (Cronbach Method)

ب) طريقة التجزئة النصفية (Split Half Method)

وقد تم توضيح ماهية تلك الطريقتين مسبقاً.

والجدول التالي يوضح قيم معاملات الثبات لاستبانة فاعلية الإدارة المدرسية ومجالاته المحسوبة بطريقتي ألفا والتجزئة النصفية:

جدول رقم (4,10)

معاملات الثبات لاستبانه فاعلية الإدارة المدرسية باستخدام طريقتي ألفا والتجزئة النصفية

المجال	الطريقة	
	ألفا	التجزئة النصفية
التخطيط	0.913	0.906
التنظيم	0.886	0.854
التوجيه والتنسيق	0.904	0.846
الرقابة	0.873	0.871
الاستبيان ككل	0.921	0.897

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات للأداة مرتفعة مما يؤكد على ثبات استبيان فاعلية الإدارة المدرسية وصلاحيته للاستخدام، أنظر الاستبانة بصورته النهائية في ملحق رقم (2).

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتفسيرها

- عرض نتائج الدراسة وتفسيرها
- توصيات الدراسة
- مقترحات الدراسة

نتائج الدراسة وتفسيرها

أولاً : نتائج الدراسة و تفسيرها

يعرض هذا الفصل أهم النتائج التي تم التوصل إليها بناء على المعالجات الإحصائية التي أجريت على ما تم جمعه و تحليله من بيانات من خلال أدوات الدراسة.

وقد جاءت الدراسة الحالية بهدف دراسة واقع تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلميهم، كما تم دراسة هذا الواقع في ضوء مجموعة من المتغيرات هي:

- جنس المعلم (ذكر ، أنثى)
- المؤهل العلمي للمعلم (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا)
- عدد سنوات الخدمة للمعلم (أقل من 5سنوات، 5-10سنوات، أكثر من 10سنوات)
- المنطقة التعليمية(شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى، خان يونس، رفح).

تقوم الباحثة في هذا الفصل بعرض و تفسير النتائج التي توصلت إليها بعد تطبيق أدوات الدراسة :ومعالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج(SPSS) وكانت على النحو التالي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لتفويض السلطة في محافظات غزة من وجهة نظر معلميهم؟

وقامت الباحثة بالإجابة عن هذا السؤال من خلال تحليل نتائج استبانة تفويض السلطة بعد تطبيقه على عينة الدراسة حيث قامت بحساب المتوسطات والتكرارات والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (5,1)

الإحصاءات الوصفية لمجال القيادة التربوية

م	الفقرة	الاستجابات (%)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً				
1	يسند لأحد المعلمين بتوزيع الطلبة على صفوف المدرسة في بداية العام الدراسي.	13.8%	33.8%	23.8%	16.1%	12.5%	3.200	1.230	64.1%	19
2	يكلف أحد المعلمين بإعداد الجدول المدرسي.	17.3%	34.3%	20.7%	14.0%	13.7%	3.280	1.280	65.5%	18
3	يعهد إلى أحد المعلمين بمتابعة سجل حضور وغياب العاملين.	21.0%	26.2%	17.0%	17.3%	18.5%	3.140	1.410	62.8%	20

م	الفقرة	الاستجابات (%)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً				
4	يسند إلى احد المعلمين الإشراف على حسن سير الدراسة وتصريف العمل.	7.7%	23.6%	31.4%	24.5%	12.7%	2.890	1.140	57.8%	21
5	يسند إلى أحد المعلمين الإعداد لاجتماعات مجلس أولياء الأمور بالمدرسة.	12.9%	34.5%	31.5%	11.4%	9.6%	3.300	1.130	65.9%	17
6	يعهد إلى احد المعلمين الإشراف على حفظ الوسائل التعليمية وتقدير حاجة المدرسة.	18.8%	38.7%	26.8%	9.8%	5.9%	3.550	1.080	71.0%	14
7	يكلف أحد المعلمين الإشراف على استخدام الأجهزة والمعدات التعليمية.	24.9%	45.2%	19.6%	6.6%	3.7%	3.810	1.000	76.2%	8
8	يكلف بعض المعلمين من ذوي الكفاءة تدريب المعلمين الجدد على العمل.	17.7%	35.6%	22.7%	14.4%	9.6%	3.370	1.210	67.5%	15
9	يطلب من بعض المعلمين تسيير النشاط الاجتماعي والترفيهي.	27.3%	42.8%	19.6%	5.2%	5.2%	3.820	1.050	76.4%	7
10	يفوض مربي الفصل دراسة أسباب تدني التحصيل الدراسي لبعض الطلبة علميا.	22.1%	36.5%	23.6%	11.3%	6.5%	3.570	1.140	71.3%	13
11	يسند إلى مربي الفصل بالرد على استفسارات أولياء الأمور حول سلوك أبنائهم وتحصيلهم العلمي.	24.2%	35.4%	25.3%	10.3%	4.8%	3.640	1.100	72.8%	11
12	يعهد إلى أمين المكتبة بتحديد ما تحتاجه المكتبة من كتب وما يلزم فيها من إتلاف.	43.7%	36.5%	12.0%	5.5%	2.2%	4.140	.980	82.8%	1
13	يفوض اللجنة المالية شراء ما يلزم المدرسة من احتياجات ضمن قوانين الشراء المعمول بها في المدرسة.	30.8%	35.1%	22.0%	8.3%	3.9%	3.810	1.080	76.1%	9
14	يطلب من معلم العلوم تحديد حاجة المدرسة من الأدوات اللازمة للمختبر.	39.3%	38.0%	13.1%	6.1%	3.5%	4.040	1.040	80.7%	3
15	يوكل إلى اللجنة الثقافية بمتابعة النشاط الثقافي لطلبة المدرسة.	39.5%	37.8%	14.8%	4.4%	3.5%	4.050	1.020	81.1%	2
16	يطلب من اللجنة المكتبية القيام بعملية تجوال في المكتبات لشراء ما يلزم من كتب تثقيفية، إثرائية للطلبة.	17.5%	32.5%	25.8%	14.2%	10.0%	3.330	1.210	66.7%	16

م	الفقرة	الاستجابات (%)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً				
17	يوكل اللجنة الصحية متابعة أعمال النظافة في صفوف المدرسة و مرافقها.	35.2%	37.8%	17.0%	5.9%	4.1%	3.940	1.060	78.9%	5
18	يكلف لجنة النظام بمتابعة احتياطات الانضباط والنظام في المدرسة.	36.2%	37.5%	17.9%	5.9%	2.6%	3.990	1.010	79.7%	4
19	يسند بين الحين والأخر اللجنة المالية بمراجعة السجلات المالية للمدرسة.	27.1%	42.1%	17.5%	9.8%	3.5%	3.800	1.060	75.9%	10
20	يوكل معلم الرياضة لتحديد ما يلزم من أدوات الرياضة.	34.3%	38.9%	15.5%	7.2%	4.1%	3.920	1.070	78.5%	6
21	يعهد لبعض المعلمين بتوزيع الطلبة على قاعات الامتحان في امتحان نهاية الفصل.	23.6%	38.4%	21.8%	10.3%	5.9%	3.630	1.130	72.7%	12
	المجال ككل	25.5%	36.3%	20.9%	10.4%	6.9%	3.63	0,60	72.6%	

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الجزء الأول من الإستبانة (تفويض السلطة) تساوي **3.63**،والانحراف المعياري**0,60** وأن الوزن النسب72.6%

ويتضح أيضا أن أعلى فقرتين من الجدول السابق كانتا:-

- الفقرة(12) وتنص على يعهد إلى أمين المكتبة بتحديد ما تحتاجه المكتبة من كتب وما يلزم فيها من إتلاف. وقد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 82.8%.
- الفقرة(15) وهي يوكل إلى اللجنة الثقافية بمتابعة النشاط الثقافي لطلبة المدرسة. وقد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 81.1% .

وقد حصلت هذه الفقرات على نسبة عالية ويرجع ذلك إلى:

- الاهتمام الكبير و المتزايد نحو تثقيف الطلاب والمعلمين من قبل إدارة التعليم العالي.
- وجود ميزانية خاصة بمكتبة المدرسة.
- كفاءة و نجاعة أمين المكتبة نتيجة للدورات المعطاة من أجل الإشراف على مكتبة المدرسة.
- تخصيص أمين مكتبة يكون ذو كفاءة ومقدرة عالية، حاصل على دورات تدريبية في الإشراف على المكتبة.
- وذلك لتكون اللجنة الثقافية غالبا من معلمين أكفاء ذوي خبرة و تخصص ملائم للأنشطة.

- تنوع وتعدد المناسبات التي تحتاج إلى تنفيذ و إشراف متخصص من قبل هذه اللجنة.
- ضيق وقت المدير ممالا يسمح له بمتابعة ومشاركة جميع الأنشطة.
- توزيع المهام و المسئوليات على قادة الأنشطة و المشاركين ينمي لديهم روح الانتمـــاء للعمل بما يساعد على تحقيق البرامج المرادة بشكل فعال.

ويتضح كذلك أن أدنى فقرتين من الجدول السابق كانتا:

- الفقرة(3) و المتعلقة ب" يعهد إلى أحد المعلمين بمتابعة سجل حضور وغياب العاملين." وقد حصلت على المرتبة العشرون بوزن نسبي (62.8%)
- الفقرة(4) والمتعلقة ب" يسند إلى احد المعلمين الإشراف على حسن سير الدراسة وتصريف العمل."وقد احتلت المرتبة الواحد و العشرون و الأخيرة بوزن نسبي(57.8%)

وتفسر الباحثة هذه النتائج بما يلي :-

- دقة وحساسية هذا الموضوع من ناحية أن هذه المهمة تحتاج إلى شخص مسئول للقيام بالمسائلة على انتظام مواعيد الحضور و الغياب أو عدمها.
- عدم وجود ممارسة كافية من قبل المعلمين لهذه المهمة.
- ازدحام وضيق وقت المدير بحيث لا يكفي لتدريب أحد المعلمـــين علـــى هـــذه المهارة.
- وجود نائب للمدير يقوم غالبا بهذه المهمة.
- تخوف بعض المديرين من ضياع هيبتهم وصورتهم القوية في المدرسة بالنسبة لمعلميهم.
- حب بعض المديرين للتملك والسيطرة وخوفهم على ضياع هيبتهم وفقدان السيطرة على المدرسة.
- قلة عدد المعلمين الأكفاء والقادرين على للمشاركة بهذه المهمة الإشرافية.
- إسناد مدير المدرسة هذه المهمة في الغالب إلى نائب المدير(الوكيل).
- تحسس كثير من المعلمين من بعضهم البعض وعدم قبولهم بهذا الشخص المكلف للقيام بطريقة مباشرة.

من خلال الجدول السابق يتضح:

حصل مجال التفويض ككل على الوزن النسبي (72.6%) تعتبر هذه النتيجة إلى حد ما كبيرة وهذه النتيجة تتفق مع دراسة(مهنا،2003)الحاصلة عل درجة تفويض عالية .كما اتفقت مع العديد من الدراسات السابقة من حيث الإجماع على أهمية التفويض و ضرورته الملحة لإنجاح العمليات الإدارية سواء في المدارس أو في المؤسسات العامة مثل دراسة (الصغير،2005)، أما بالنسبة للدراسات الأجنبية نجد العديد من الدراسات التي تبحث عن العلاقة بين التفويض والنجاح وأثره على العمل وأهمية التفويض ككل مثل دراسة كل من دراسة (Martin, 2001)، دراسة (Davis&Wilson.2000)، دراسة(Jonhson& Short،1998)، دراسة(Rinehart 1998:)، (Klecker et.al 1996)، وغير ذلك.

- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسات أخرى من حيث ربطه بموضوع أخر غير فعالية الإدارة مثل دراسة (مهنا، 2006) حيث تناولت دراسته دور التفويض و فاعلية إتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.
- من وجهة نظر الباحثة تحتاج الإدارة المدرسية إلى درجة تفويض أكبر في مدارسنا من أجل الوصول إلى درجة الكفاءة و الفعالية المرادة.
- وقد تكون الدراسة حصلت على هذه النتيجة بسبب:عدم ثقة بعض مديري المدارس في مقدرة المعلمين على القيام بالأعمال الموكلة إليهم.
- رفض بعض المعلمين للأعمال الموكلة إليهم باعتبارها أعباء بدون طائل.
- خوف بعض المعلمين من تحمل تبعية التفويض في حالة حدوث خطأ في التنفيذ.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني الذي ينص على:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لفاعلية الإدارة في محافظات غزة من وجهة نظر معلميهم؟

وأجابت الباحثة عن هذا السؤال بعد تحليل نتائج الجزء الثاني من الإستبانة(فاعلية الإدارة) بعد تطبيقه على عينة الدراسة، حيث تم بحساب المتوسطات والتكرارات والأوزان النسبية لكل مجال من مجالات الاستبانة، والجداول التالية توضح ذلك:

أولاً: مدى قدرة مدير المدرسة الثانوية على التخطيط

جدول(5,2)

الإحصاءات الوصفية لمجال مدى قدرة مدير المدرسة الثانوية على التخطيط

م	الفقرة	الاستجابات (%)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً				
1	يشكل لجنة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.	14.4%	35.2%	27.3%	15.5%	7.6%	3.33	1.13	66.7%	12
2	يضع خطط تتسم بالمرونة والوضوح.	19.9%	39.7%	24.9%	10.7%	4.8%	3.59	1.07	71.8%	6
3	يعد الخطط البديلة في حال الظروف الطارئة.	19.7%	36.3%	27.3%	11.1%	5.5%	3.54	1.10	70.7%	8
4	يستطيع غالباً تقدير المدة الزمنية بدقة لتطبيق الخطط.	10.9%	41.7%	32.8%	9.4%	5.2%	3.44	0.98	68.7%	10
5	يزود المعلمين، برؤية مستقبلية للمدرسة.	15.9%	36.7%	27.9%	13.5%	6.1%	3.43	1.10	68.6%	11
6	يأخذ بآراء المعلمين عند عملية التخطيط.	14.8%	32.3%	28.8%	14.6%	9.6%	3.28	1.17	65.6%	13
7	يضع أولويات تنفيذية للوصول إلي أهداف خطة المدرسة.	17.7%	42.3%	27.3%	9.2%	3.5%	3.61	0.99	72.3%	5
8	يحصر الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ برامج العمل في المدرسة.	17.9%	45.4%	24.2%	9.8%	2.8%	3.66	0.97	73.2%	4
9	يستفيد من نتائج تقويم الخطط السابقة عند صياغة الخطة الجديدة	21.0%	42.4%	24.4%	8.7%	3.5%	3.69	1.01	73.8%	3
10	يضع برامج تدريبية تلبي حاجات المعلمين.	15.9%	27.5%	32.3%	16.4%	7.9%	3.27	1.15	65.4%	14
11	يهتم بأن تغطي الخطط السنوية والفصلية جميع أوجه نشاط المدرسة.	21.0%	43.2%	25.6%	6.8%	3.3%	3.72	0.98	74.4%	2
12	يعمل على تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.	18.8%	39.5%	25.3%	11.6%	4.8%	3.56	1.07	71.2%	7
13	يسعى إلى إحداث تغيير حقيقي إيجابي في المدرسة.	25.8%	40.0%	21.6%	9.4%	3.1%	3.76	1.04	75.2%	1
14	يستخدم التقنيات الحديثة (الحاسوب والانترنت) في عملية التخطيط.	17.5%	41.0%	22.0%	12.2%	7.4%	3.49	1.14	69.8%	9
	المجال ككل	17.9%	38.8%	26.5%	11.3%	5.4%	3.53	0.79	70.5%	

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول من الإستبانة الثانية والذي يقيس (مدى قدرة مدير المدرسة الثانوية على التخطـــيط) تـــساوي3.53، والانحـــراف المعياري هو 0.79 وأن الوزن النسبي 70.5%.

ويتضح كذلك أن أعلى فقرتين من الجدول السابق كانتا:

- الفقرة(13) وتنص على يسعى إلى إحداث تغيير حقيقي إيجابي في المدرســـة. وقد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي75.2% .
- الفقرة(11) وهي:" يهتم بأن تغطي الخطط السنوية والفصلية جميع أوجه نشاط المدرسة." وقد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 74.4%.

وفي ذلك تأكيد على دور مدير المدرسة الفعال في وضع الخطط المدرسية مـــن أجـــل تنميـــة المدرسة وتحقيق أهدافها وسعيه الدائم نحو التطوير والتغيير للأفضل. ويدلل أيضا على رؤيتـــه الثاقبة بأهداف المدرسة والكيفية الصحيحة لتحقيقها.

وتتفق هذه النتيجة مع عدة دراسات أخرى أجمعوا على أهمية عمليـــة التخطـــيط ككـــل مثـــل دراسة(نور الدين،2008)،(أبو خطاب،2008) ودراسةالهدهود،1994)والعديد من الدراســـات الأخرى التي تناولت موضوع التخطيط.

وقد حصلت هذه الفقرات على نسبة عالية ويرجع ذلك إلى:

- رغبة كل مدير ناجح بإضفاء تغيير حقيقي و إيجابي وأعمال بناءة في المدرسة.
- رغبة معظم المدراء بتحقيق الذات و الظهور بمظهر المدير الناجح والفعال.
- إظهار تميز المدرسة وتفوقها بين المدارس الأخرى.
- *الاهتمام المتزايد في السنوات الأخيرة بعملية التخطيط الإستراتيجي.
- لم تعد عملية التخطيط عملية بسيطة تتناول جانب واحد بل أصبحت عملية مركبـــة تتطلب مشاركة المعلمين في التدخل في صياغة الأهـــداف وتنفيـــذها أيـــضا مـــع الطلاب.

ويتضح كذلك أن أدنى فقرتين من الجدول السابق كانتا:-

- الفقرة(6) و المتعلقة ب" يأخذ بآراء المعلمين عند عملية التخطـــيط." وقـــد احتلـــت المرتبة الثالثة عشر بوزن نسبي (65.6%)

- الفقرة(10) والمتعلقة ب" يضع برامج تدريبية تلبي حاجات المعلمين". وقد احتلت المرتبة الرابعة عشر والأخيرة بوزن نسبي (65.4%)

وتفسر الباحثة هذه النتائج بما يلي :

- تفرد بعض المديرين بوضعها باعتبارها وظيفة خاصة بالمدير فقط.
- وجود نقص بالدورات المتخصصة بالتخطيط الإستراتيجي،حيث أن هذه الدورات متوفرة بعدد قليل فقط للإداريين دون المعلمين.
- نقص المقدرة و الكفاءة بين كثير من المعلمين للقيام بهذه المهمة.
- قلة الدعم المادي والبشري لعقد هذه الدورات سواء من قبل المدير أو مديرية التربية والتعليم.

ثانياً: مدى قدرة مدير المدرسة الثانوية على التنظيم:

جدول(5,3)

الإحصاءات الوصفية لمجال مدى قدرة مدير المدرسة الثانوية على التنظيم

م	الفقرة	الاستجابات (%)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً				
1	يوضح للعاملين المهام والمسؤوليات المُلقاة من خلال وصف وظيفي دقيق.	25.3%	43.2%	22.3%	5.4%	3.9%	3.81	1.00	76.1%	1
2	يوزع العمل بحيث لا توجد ازدواجية في الأدوار.	19.0%	44.3%	25.6%	7.2%	3.9%	3.67	.99	73.5%	4
3	يعطي كل معلم السلطة المناسبة للقيام بعمله.	21.0%	44.5%	21.8%	7.9%	4.8%	3.69	1.04	73.8%	3
4	يعرف كل معلم بعلاقاته مع زملائه في العمل داخل المدرسة.	17.0%	45.0%	24.2%	8.7%	5.2%	3.60	1.03	72.0%	6
5	يتيح فرص التواصل بين المعلمين لإنجاز العمل.	22.0%	46.3%	21.2%	7.0%	3.5%	3.76	.99	75.2%	2
6	يرسخ العلاقة بين المعلمين وأولياء أمور الطلبة.	11.6%	34.3%	36.9%	11.6%	5.5%	3.35	1.01	67.0%	9
7	يفوض جزءاً من سلطاته للعاملين لضمان تحقيق الأهداف.	10.3%	40.6%	31.0%	12.2%	5.9%	3.37	1.02	67.5%	7
8	يطور تنظيماً يستجيب للمتغيرات الداخلية والخارجية.	11.4%	31.7%	37.6%	14.0%	5.2%	3.30	1.02	66.1%	10
9	يحقق التوازن بين الصلاحيات المخولة للشخص ومسؤولياته.	12.0%	37.1%	32.8%	12.2%	5.9%	3.37	1.04	67.4%	8
10	يقسم العمل في المدرسة بما يتلاءم	19.7%	45.6%	21.2%	9.4%	4.1%	3.68	1.02	73.5%	5

م	الفقرة	الاستجابات (%)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً				
	مع مؤهلات وقدرات المعلمين.									
11	يقلل من البيروقراطية في التعامل مع المعلمين.	13.3%	31.7%	31.9%	13.1%	10.0%	3.25	1.15	65.1%	11
	المجال ككل	16.6%	40.4%	27.9%	9.9%	5.2%	3.53	0.78	70.6%	

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني من الإستبانة الثانية والذي يقيس (مدى قدرة مدير المدرسة الثانوية على التنظيم) تساوي(3.53)،والانحراف المعياري هو (0.78) وأن الوزن النسبي(70.6%).

- ويتضح كذلك أن أعلى فقرتين من الجدول السابق كانتا:-
- الفقرة(1) وهي تنص على:يوضح للعاملين المهام والمسؤوليات المُلقاة من خلال وصف وظيفي دقيق." وقد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي.(76.1%)
- الفقرة(2) وهي" يتيح فرص التواصل بين المعلمين لإنجاز العمل." وقد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 75.2%)

وفي ذلك دلالة على أهمية التنظيم في المؤسسة التربوية و هذه الوظيفة تظهر مقدرة مدير المدرسة و كفاءته في إدارته للمدرسة وإشراكه للمعلمين بطريقة فعالة. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة(أبو الوفا و حسين،1999) ودراسة(نور الدين، 2008) ،دراسة (حرب،2007). دراسة(De Stefano, 2003) .

وقد حصلت هذه الفقرات على نسبة عالية ويرجع ذلك إلى:

- رغبة معظم المدراء في إنجاح عملية سير شئون المدرسة بكفاءة وفعالية.
- تفهم المدراء للفروق الفردية بين المعلمين من حيث وجود بعض المعلمين الجدد في المدرسة.
- إهتمام كثير من المدراء على إبقاء العلاقات الطيبة و الودية بين أفراد العمل للحصول أفضل إنجاز للمدرسة بما يخص الطلاب.
- توافر الجو التعاوني بين المعلمين يحقق مصلحة الطلاب والمدرسة ككل من خلال الزيارات التبادلية فيما بين معلمي المبحث الواحد و المباحث الأخرى.

ويتضح كذلك أن أدنى فقرتين من الجدول السابق كانتا:

- الفقرة(8) و المتعلقة ب" يطور تنظيماً يستجيب للمتغيرات الداخلية والخارجية. " وقد احتلت المرتبة العاشرة بوزن نسبي (66.1%)
- الفقرة(11) والمتعلقة ب" يقلل من البيروقراطية في التعامل مع المعلمين." وقد احتلت المرتبة الحادية عشر والأخيرة بوزن نسبي (65.1%)

وتفسر الباحثة هذه النتائج بما يلي :

- احتياج وظيفة التنظيم إلى مقدرة إدارية عالية من قبل المدير والمعلمين ككل.
- صعوبة السيطرة على المتغيرات الداخلية للتنظيم المدرسي فما بالك بالمتغيرات الخارجية.
- تعقد متغيرات التنظيم الداخلية و الخارجية للمدرسة.
- رغبة بعض المديرين خاصة الإناث منهم في المحافظة على المظاهر الرسمية حتى لا يتم فقدان السيطرة على التنظيم المدرسي .
- إتمام تنفيذ المهمات بحذافيرها دون حصول أي تجاوزات أو تقصير وذلك من أجل الحصول على الدقة و الفعالية في تحقيق الأهداف المنشودة.

ثالثاً: مدى قدرة مدير المدرسة الثانوية على التوجيه والتنسيق

جدول(5,4)

الإحصاءات الوصفية لمجال مدى قدرة مدير المدرسة الثانوية على التوجيه والتنسيق

م	الفقرة	الاستجابات (%)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً				
1	يهتم بتذليل العقبات من أجل تحقيق الأهداف.	22.3%	46.9%	20.1%	7.6%	3.1%	3.78	.98	75.5%	3
2	يتابع الأداء المهني للمعلمين.	26.2%	46.3%	19.6%	5.9%	2.0%	3.89	.93	77.7%	2
3	يكشف عن أصحاب الكفاءات ذوي الأداء الجيد لتحفيزهم ومكافأتهم.	22.3%	33.8%	26.6%	11.4%	5.9%	3.55	1.13	71.0%	5
4	يوفر بيئة تشجع الإبداع والابتكار للمعلمين.	17.3%	28.0%	33.2%	13.7%	7.7%	3.34	1.14	66.7%	9
5	يستخدم شبكة اتصال فعالة لنقل المعلومات والقرارات للمعلمين.	11.8%	31.0%	34.3%	15.5%	7.4%	3.24	1.08	64.9%	10
6	ينسق بين العاملين في إطار توحيد جهودهم في سبيل تحقيق الأهداف.	14.6%	39.7%	29.9%	10.3%	5.5%	3.47	1.04	69.5%	6
7	يوظف البريد الإلكتروني في التواصل مع المعلمين في	7.9%	16.1%	24.0%	23.2%	28.8%	2.51	1.27	50.2%	12

م	الفقرة	الاستجابات (%)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً				
	الإجازات.									
8	يتخذ القرارات المناسبة في الجوانب المختلفة في الموقف.	17.2%	35.4%	28.0%	12.9%	6.5%	3.44	1.11	68.8%	7
9	يهتم برفع مستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدرسة.	19.9%	35.8%	22.1%	12.0%	10.1%	3.43	1.22	68.7%	8
10	يتيح للمعلمين والطلبة إمكانية التظلم الإداري.	13.5%	31.5%	28.4%	17.7%	8.9%	3.23	1.16	64.6%	11
11	تسعى إلى توطيد علاقات إنسانية سليمة بين المعلمين في المدرسة.	23.6%	37.1%	24.7%	9.0%	5.5%	3.64	1.10	72.8%	4
12	يوجه المعلمين للالتزام بالقرارات والتعليمات.	38.0%	41.0%	13.1%	4.8%	3.1%	4.06	.99	81.2%	1
	المجال ككل	19.6%	35.2%	25.3%	12.0%	7.9%	3.47	.82	69.4%	

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث والذي يقيس (مدى قدرة مدير المدرسة الثانوية على التوجيه والتنسيق) يساوي (3.47)،وأن الانحراف المعياري يساوي(82.)وأن الوزن النسب هو(69.4%)

- ويتضح أيضا أن أعلى فقرتين من الجدول السابق كانتا:-
- الفقرة(12) وتنص على" يوجه المعلمين للالتزام بالقرارات والتعليمات." وقد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي(81.2%) .
- الفقرة(2) وهي." يتابع الأداء المهني للمعلمين ويصحح الأخطاء.رقابة " وقد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (77.7%) .

وقد حصلت هذه الفقرات على نسبة عالية ويرجع ذلك إلى:

- حرص معظم المدراء على حسن سير العمل.
- تطور مقدرة المديرين الإشرافية و ذلك عن طريق حصولهم على دورات تطويرية لمهارة التوجيه و الإشراف.
- نمو ثقافة المديرين بحيث اتسعت لتمتد معرفته إلى تخصصات المعلمين الأخرى.

وتتفق هذه النتائج مع عدة دراسات مثل دراسة(العبد الغفور،2005)،دراسة (عيداروس،2005) وغيرهم.

ويتضح كذلك أن أدنى فقرتين من الجدول السابق كانتا:

- الفقرة(10) و المتعلقة ب" يتيح للمعلمين والطلبة إمكانية التظلم الإداري.." وقد حصلت على المرتبة الحادي عشر بوزن نسبي (64.6%).
- الفقرة(7) و المتعلقة ب" يوظف البريد الإلكتروني في التواصل مع المعلمين في الإجازات. " وقد حصلت على الثانية عشر والأخيرة بوزن نسبي (50.2%)
- انتهاج بعض من المديرين سياسة الباب المغلق و البيروقراطية في التعامل مع المعلمين وعدم الالتفات لشكاوي وتظلمات المعلمين.
- تخوف معظم المعلمين والطلبة من مغبات هذا التظلم.
- حرص المعلمين على العلاقة الطيبة مع المدير والعمل على إرضائه من أجل المحافظة على مصلحتهم الوظيفية.
- قلة تفعيل كثير من المدارس لهذه الخدمة(البريد الإلكتروني).
- عدم اهتمام بعض من المعلمين والمعلمات بالحصول على بريد إلكتروني خاص بهم و الاستعاضة عن ذلك باستخدام الهاتف.

رابعاً: مدى قدرة مدير المدرسة الثانوية على الرقابة

جدول(5,5)

الإحصاءات الوصفية لمجال مدى قدرة مدير المدرسة الثانوية على الرقابة

م	الفقرة	الاستجابات (%)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً				
1	يستخدم وسائل رقابية تمتاز بالوضوح لجميع العاملين في المدرسة.	21.4%	39.1%	26.0%	8.1%	5.4%	3.63	1.07	72.6%	5
2	يتأكد من إمكانية تطبيق الخطط المراد تحقيقها.	21.0%	45.2%	24.2%	6.6%	3.0%	3.75	0.96	74.9%	1
3	ينطلق بعملية الرقابة من رؤية المدرسة ورسالتها.	19.2%	43.7%	26.4%	7.6%	3.1%	3.68	0.97	73.7%	4
4	يشجع المعلمين المتميزين لمواصلة العطاء	24.9%	35.6%	23.1%	10.1%	6.3%	3.63	1.15	72.5%	8
5	يعزز مبدأ الرقابة الذاتية لدى العاملين.	21.4%	40.2%	23.4%	9.8%	5.2%	3.63	1.08	72.6%	6
6	يسعى إلى تحقيق جودة الخدمات التعليمية.	17.5%	44.1%	26.4%	7.9%	4.1%	3.63	0.99	72.6%	7
7	يعمل على تصحيح ما يحدث من انحرافات وتجنب وقوعها مستقبلاً.	21.4%	42.4%	24.4%	8.5%	3.3%	3.70	1.00	74.0%	3
8	يهتم بمراقبة مستوى رضا الطلبة	19.4%	33.9%	26.6%	13.7%	6.5%	3.46	1.14	69.2%	11

م	الفقرة	الاستجابات (%)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً				
	والمعلمين.									
9	يقيم الدورات التدريبية ،التطويرية المستخدمة في تنمية مهارات المعلمين.	15.9%	27.3%	29.2%	17.7%	10.0%	3.21	1.20	64.3%	14
10	يتأكد من الاستخدام السليم للسلطة المفوضة للمعلمين.	15.3%	37.1%	29.0%	13.7%	5.0%	3.44	1.06	68.8%	12
11	يحرص على الحصول على المعلومات بشكل دقيق.	24.4%	40.0%	22.7%	9.2%	3.7%	3.72	1.05	74.4%	2
12	يشجع على تبني فكرة التكامل بين أهداف العاملين وأهداف المدرسة.	16.6%	43.5%	24.9%	10.3%	4.6%	3.57	1.03	71.4%	9
13	يستخدم الثقافة التنظيمية لتحقيق المج بين أهداف المدرسة والعاملين.	12.2%	35.6%	34.5%	12.2%	5.5%	3.37	1.03	67.3%	13
14	يستفيد من التغذية الراجعة لأعمال العاملين بالمدرسة.	17.7%	40.2%	27.3%	9.2%	5.5%	3.55	1.06	71.1%	10
	المجال ككل	19.2%	39.2%	26.3%	10.3%	5.1%	3.57	0.80	71.4%	

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع من الإستبانة الثانية والذي يقيس (مدى قدرة مدير المدرسة الثانوية على الرقابة) تساوي(3.57)،والانحراف المعياري هو(0.80)وأن الوزن النسبي(71.4%)

- ويتضح كذلك أن أعلى فقرتين من الجدول السابق كانتا:-
- الفقرة(2) وهي تنص على:" يتأكد من إمكانية تطبيق الخطط المراد تحقيقها."وقد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي(74.9%)
- الفقرة(11) وهي" يتأكد من الاستخدام السليم للسلطة المفوضة للمعلمين." وقد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (74.4%)
- وتتفق هذه النتيجة مع الدراسات التالية مثل كل من دراسة (حرب،2007) دراسة(أخو ارشيدة،2006)، ودراسة(نورا لدين،2008).

وهذه النتيجة تدلل على أهمية دور الرقابة كعملية أساسية في الإدارة التربوي المدرسية ويدلل على ضرورة إتقان مدير المدرسة لهذه الوظيفة مع إشراك مناسب لطاقم المعلمين حسب الحاجة.

وقد حصلت هذه الفقرات على نسبة عالية ويرجع ذلك إلى:

- خضوع المدير للمتابعة و المراقبة من قبل إدارة التعليم العالي للتأكد من تطبيق الخطط المرادة و الوصول إلى الأهداف المنشودة.
- تزويد المعلمين بتغذية راجعة للخطط التي تم تطبيقها.
- معرفة أسباب فشل بعض الخطط ،حتى يتم التعديل على هذه الخطط حسب الحاجة.
- التأكد من المدى الذي تم إحرازه من الهدف الموضوع في الخطة.

ويتضح كذلك أن أدنى فقرتين من الجدول السابق كانتا:

- الفقرة(13) و المتعلقة ب" يستخدم الثقافة التنظيمية لتحقيق المج بين أهداف المدرسة والعاملين." وقد احتلت المرتبة الثالثة عشر بوزن نسبي (67.3%)
- الفقرة(9) والمتعلقة ب" يقيم الدورات التدريبية ،التطويرية المستخدمة في تنمية مهارات المعلمين.." وقد احتلت المرتبة الرابعة عشر والأخيرة بوزن نسبي (64.3%)

وتفسر الباحثة هذه النتائج بما يلي :

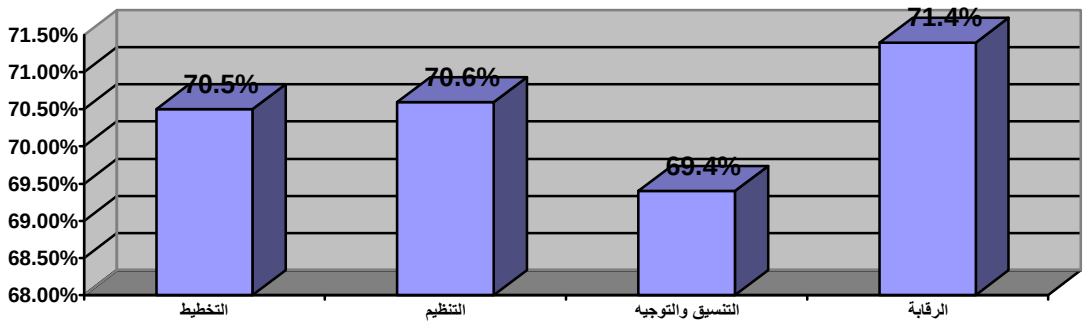
- إغفال بعض المدراء للجانب الإنساني والاجتماعي للمعلمين والاقتصار على تحقيق أهداف المدرسة على حساب راحة المعلمين لديهم .
- عدم وضوح مصطلح الثقافة التنظيمية لبعض المعلمين و المدراء.
- عدم تمتع بعض المدراء بالمهارة الاجتماعية والمقدرة على التواصل .
- عدم وجود ميزانية كافية لهذه الدورات التدريبية.
- عدم تقدير بعض من المعلمين للفائدة الناتجة عن هذه الدورات .
- عقد هذه الدورات في أوقات لا تناسب المعلمين كتنفيذها بعد نهار مضني من العمل.

خامساً: الاستبيان ككل:

جدول(5,6)

الإحصاءات الوصفية لمجالات الاستبيان ككل

م	المجال	الاستجابات (%)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً				
1	مدى قدرة مدير المدرسة الثانوية على التخطيط	17.9%	38.8%	26.5%	11.3%	5.4%	3.53	0.79	70.5%	3
2	مدى قدرة مدير المدرسة الثانوية على التنظيم	16.6%	40.4%	27.9%	9.9%	5.2%	3.53	0.78	70.6%	2
3	مدى قدرة مدير المدرسة الثانوية على التنسيق والتوجيه	19.6%	35.2%	25.3%	12.0%	7.9%	3.47	.82	69.4%	4
4	مدى قدرة مدير المدرسة الثانوية على الرقابة	19.2%	39.2%	26.3%	10.3%	5.1%	3.57	0.80	71.4%	1
	الاستبيان ككل	18.4%	38.4%	26.5%	10.9%	5.9%	3.53	0.74	70.5%	



شكل (5,1)

الأوزان النسبية لمجالات لمقياس فاعلية الإدارة

يتضح من الجدول والشكل السابقين:

أولا: أن المجال الحاصل على أعلى نسبة من المتوسط الحسابي هو فقرات المجال الرابع من الإستبانة الثانية والذي يقيس (مدى قدرة مدير المدرسة الثانوية على الرقابة)حيث كان المتوسط الحسابي له يساوي(3.57)،والانحراف المعياري هو(0.80)،

بينما كان الوزن النسبي يساوي (71.4%)

وترجح الباحثة ذلك بأنه يعود إلى:

- رغبة كثير من المدراء بالتأكد من سير الأمور في المدرسة عبر التركيز على آلية الرقابة وذلك لإرتباط وظيفة الرقابة ارتباطا وثيقا بجميع الوظائف الأساسية السابقة.

ثانيا: يحصل على المرتبة الثانية للوزن النسبي للفعالية، المجال الثاني من الإستبانة الثانية و الذي يقيس (مدى قدرة مدير المدرسة الثانوية على التنظيم) متوسطها الحسابي يساوي(3.53)،بينما الانحراف المعياري هو (0.78) وأن الوزن النسبي يساوي(70.6%) .

وترجع الباحثة ذلك بأنه يعود إلى:

- الاهتمام الكبير من قبل المدراء بإرساء أمور المدرسة و تحقيق أهدافها وإظهار المدرسة بمشكل تنظيمي مناسب بجميع مجالاتها.

ثالثا:المجال الذي يقيس (مقدرة مدير المدرسة الثانوية على التخطيط) حصل على المرتبة الثالثة بالنسبة للوزن النسبي للفعالية بمتوسط حسابي قدره(3.53)،وانحراف معياري (0.79) ووزن نسبي كالتالي (70.5%).

وترجح الباحثة ذلك بأنه يعود إلى:

- الضرورة الملحة لمهارة التخطيط باعتباره شرط أساسي لنجاح باقي العمليات ،حيث أن حسن التخطيط يؤدي إلى فعالية المؤسسة التعليمية.

رابعا: أن المجال الحاصل على أقل نسبة من المتوسط الحسابي هو فقرات المجال الثالث من الإستبانة الثانية والذي يقيس (مدى **قدرة مدير المدرسة الثانوية على التنسيق والتوجيه**)حيث كان متوسطه الحسابي يساوي (3.47)،،والانحراف المعياري هو (82.) وأن الوزن النسبي هو(69.4%).

وترجح الباحثة ذلك بأنه يعود إلى:

- انشغال كثير من المدراء بالعديد من الأمور الإدارية و الفنية.
- ضيق وقت المدير الناتج عن متابعة كل صغيرة و كبيرة من الأمور الضرورية و غير ذلك من الشكليات في المدرسة.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث:

نص سؤال الدراسة الثالث على ما يلي:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين حول درجة فعالية الإدارة الناتجة عن تفويض السلطة لدى مدير المداس الثانوية، تعزى إلى متغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية)؟

نتائج الفرض الأول:

ينص الفرض الأول على ما يلي:

لا توجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية في محافظات غزة يُعزى للجنس(ذكر وأنثى).

ولاختبار صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام T.Test لعينتين مستقلتين Tow Independent Samples T Test وذلك للتعرف على دلالة الفروق بين الذكور والإناث في تقديراتهم لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول(5,7)

دلالة الفروق في تقديرات المعلمين لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة تعزى إلى جنس المعلم

المجال	جنس المعلم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
التخطيط	ذكر	274	3.5005	0.80659	0.764	غير دالة
	أنثى	268	3.5525	0.77715		
التنظيم	ذكر	274	3.5236	0.79234	0.260	غير دالة
	أنثى	268	3.5410	0.77280		
التنسيق والتوجيه	ذكر	274	3.4839	0.80846	0.527	غير دالة
	أنثى	268	3.4465	0.84236		
الرقابة	ذكر	274	3.5553	0.81312	0.431	غير دالة
	أنثى	268	3.5850	0.79226		
الاستبيان ككل	ذكر	274	3.5166	0.75242	0.272	غير دالة
	أنثى	268	3.5340	0.73600		

* القيمة الحرجة لـــ T عند مستوى دلالة 0.05 بدرجات حرية 540 تساوي 1.96

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\propto$ = 0.05) في تقديرات المعلمين لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية في محافظات غزة يُعزى للجنس، وذلك في جميع مجالات مقياس فاعلية الإدارة وفي الدرجة الكلية للمقياس.

وترى الباحثة أن ذلك قد يعود إلى:

- خضوع جميع المديرين والمديرات لنفس برامج التدريب والتأهيل التربوي و لا يوجد تفرقة من قبل الإدارة العليا للتعليم على أسس التفويض بالنسبة لذكر أو أنثى.
- جميع المدارس الثانوية تتطلب نفس المهام التي تحتاج إلى تفويض من قبل المعلمين أو المعلمات على السواء فليس المهم من يقوم بهذه المهام بل المهم تنفيذ الأهداف بفعالية.

وتتفق هذه النتيجة مع مجموعة من الدراسات السابقة العربية و الأجنبية التي تناولت موضوع التفويض أو الفعالية مثل كل من دراسة(الصغير،2005) واختلفت عن دراسة كل من (ذياب، 2004)؛دراسة(دويكات،2000) والدراسات السابقة الذكر متعلقة بالتفويض، أما فيما يخص الفعالية فنجد دراسة(نور الدين،2008)؛(أبو خطاب،2008)،(العرايفي و العمري،2001) تختلف عن دراسة(العبد الغفور،2005) من حيث أن المتغيرات مختلفة،(الحياصات،2006)؛(شتات،2006). .

نتائج الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني على ما يلي:

لا توجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية في محافظات غزة يُعزى للمؤهل العلمي (دبلوم – بكالوريوس– دراسات عليا).

ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار كروسكال–واليس اللابارمتري Kruskal-Wallis Test وذلك للتعرف على دلالة الفروق بين مستويات المتغير الثلاث نظرا لعدم اعتدالية التوزيع وعدم التجانس في أحجام المجموعات الثلاث، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول(5,8)

دلالة الفروق في تقديرات مديري المدارس الحكومية لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية في محافظات غزة يُعزى للمؤهل العلمي

المجال		العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
التخطيط	دبلوم	11	286.41	1.01	غير دالة
	بكالوريوس	511	272.47		
	دراسات عليا	20	238.48		
التنظيم	دبلوم	11	259.91	0.076	غير دالة
	بكالوريوس	511	271.90		
	دراسات عليا	20	267.60		
التنسيق والتوجيه	دبلوم	11	293.86	0.245	غير دالة
	بكالوريوس	511	271.20		
	دراسات عليا	20	266.77		
الرقابة	دبلوم	11	312.50	0.999	غير دالة
	بكالوريوس	511	271.29		
	دراسات عليا	20	254.25		
الاستبيان ككل	دبلوم	11	292.32	0.395	غير دالة
	بكالوريوس	511	271.67		
	دراسات عليا	20	255.82		

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\propto = 0.05$) في تقديرات المعلمين لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية في محافظات غزة يُعزى للمؤهل العلمي (دبلوم – بكالوريوس– دراسات عليا)، وذلك في جميع مجالات مقياس فاعلية الإدارة وفي الدرجة الكلية للمقياس.

وترى الباحثة أن ذلك قد يعود إلى:

- أهمية التفويض لجميع إدارات المدارس الثانوية دون استثناء بغض النظر عن المؤهلات العلمية سواء للمدراء أو للمعلمين ودوره في زيادة فعالية الإدارة المدرسية.
- إهتمام جميع القائمين بأعمال المدرسة من رؤساء و مرؤوسين بالتفويض لمساهمته بتحقيق الأهداف بفعالية بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يتمتعون به.
- قيام المعلمين و المعلمات بتنفيذ الأعمال المفوضة إليهم دون الرجوع إلى مؤهلاتهم العلمية حيث أن كثير من الأعمال المفوضة تحتاج إلى مهارة عملية وليس علمية.

وتتفق هذه النتيجة مع مجموعة من الدراسات السابقة العربية و الأجنبية التي تناولت موضوع التفويض أو الفعالية مثل كل من دراسة(الصغير،2005)؛(المطوع،2003)؛(القريوتي،2003) واختلفت عن دراسة كل من (ذياب، 2004)؛ دراسة(دويكات،2000)؛ دراسة(النوخاني، 2003).

والدراسات السابقة الذكر متعلقة بالتفويض، أما فيما يخص الفعالية فنجد دراسة(نور الدين،2008)؛(أبو خطاب،2008)؛(العرايفي و العمري،2001، تختلف عن دراسة(العبد الغفور،2005) من حيث أن المتغيرات مختلفة،(الحياصات،2006)؛(شتات،2006).

نتائج الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث على ما يلي:

لا توجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية في محافظات غزة يُعزى لسنوات الخدمة (أقل من 5سنوات ، 5-10سنوات، أكثر من 10سنوات).

ولاختبار صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي One Way Analysis Of Variance "ANOVA" و ذلك للتعرف على دلالة الفروق بين مستويات المتغير الثلاث والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول(5,9)

دلالة الفروق في تقديرات مديري المدارس الحكومية لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية في محافظات غزة يُعزى لعدد سنوات الخدمة

المجال		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف "F"	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	0.265	2	0.133	0.211	غير دالة
	داخل المجموعات	338.969	539	0.629		
	المجموع	339.234	541			
التنظيم	بين المجموعات	2.509	2	1.255	2.059	غير دالة
	داخل المجموعات	328.379	539	0.609		
	المجموع	330.888	541			
التنسيق والتوجيه	بين المجموعات	1.509	2	0.754	1.109	غير دالة
	داخل المجموعات	366.572	539	0.680		
	المجموع	368.081	541			
الرقابة	بين المجموعات	1.758	2	0.879	1.368	غير دالة

	داخل المجموعات	346.450	539	0.643		
	المجموع	348.208	541			
الاستبيان ككل	بين المجموعات	0.994	2	0.497	0.898	غير دالة
	داخل المجموعات	298.237	539	0.553		
	المجموع	299.231	541			

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\propto$= 0.05) في تقديرات المعلمين لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية في محافظات غزة يُعزى لعدد سنوات الخدمة ، وذلك في جميع مجالات مقياس فاعلية الإدارة وفي الدرجة الكلية للمقياس.

وتفسر الباحثة ذلك بأنه قد يعود إلى:

- قيام مديري و مديرات المدارس بتفويض السلطة لمعلميهم و معلماتهم حسب النشاط و المهارة المتوفرة لديهم بغض النظر عن عدد سنوات الخدمة.
- خضوع جميع المعلمين والمعلمات لنفس ظروف العمل الموضوعية و البيئية فليس هناك تمييز على أساس عدد سنوات الخدمة.
- كثير من الخبرات المصاحبة للتنفيذ الأعمال المفوضة لا تحتاج إلى توافر عنصر سنوات الخدمة لدى المعلمين و المعلمات.
- قد يكون هناك بعض الأعمال المراد تفويضها تحتاج إلى الخبرة التي تتولد عن سنوات الخدمة بالنسبة للمدراء والمعلمين على سبيل المثال.

وتتفق هذه النتيجة مع مجموعة من الدراسات السابقة العربية و الأجنبية التي تناولت موضوع التفويض أو الفعالية مثل كل من دراسة(الصغير،2005)؛(المطوع،2003)؛(القريوتي،2003) واختلفت عن دراسة كل من (ذياب، 2004)؛دراسة(دويكات،2000)؛دراسة(النوخاني، 2003). والدراسات السابقة الذكر متعلقة بالتفويض، أما فيما يخص الفعالية فنجد دراسة (نور الدين،2008)؛(أبو خطاب،2008)؛(العرايفي و العمري،2001)؛ عن دراسة(العبد الغفور،2005) من حيث أن المتغيرات ختلفة، (الحياصات،2006)؛(شتات،2006) .

نتائج الفرض الرابع:

ينص الفرض الرابع على ما يلي:

لا توجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية في محافظات غزة يُعزى للمنطقة التعليمية (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى ، خان يونس، رفح).

ولاختبار صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي One Way Analysis Of Variance "ANOVA" و ذلك للتعرف على دلالة الفروق بين مستويات المتغير الست والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول(5,10)

دلالة الفروق في تقديرات مديري المدارس الحكومية لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية في محافظات غزة يُعزى للمنطقة التعليمية

المجال		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف "F"	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	12.986	5	2.597	4.267	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	326.248	536	0.609		
	المجموع	339.234	541			
التنظيم	بين المجموعات	14.143	5	2.829	4.787	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	316.745	536	0.591		
	المجموع	330.888	541			
التنسيق والتوجيه	بين المجموعات	21.289	5	4.258	6.581	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	346.792	536	0.647		
	المجموع	368.081	541			
الرقابة	بين المجموعات	12.147	5	2.429	3.875	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	336.061	536	0.627		
	المجموع	348.208	541			
الاستبيان ككل	بين المجموعات	13.895	5	2.779	5.220	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	285.336	536	0.532		
	المجموع	299.231	541			

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\propto = 0.01$) في تقديرات المعلمين لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية في

محافظات غزة يُعزى للمنطقة التعليمية ، وذلك في جميع مجالات مقياس فاعليـــة الإدارة وفـــي الدرجة الكلية للمقياس.

وتتفق هذه النتيجة مع مجموعة من الدراسات السابقة العربية و الأجنبية التي تناولت موضوع التفويض أو الفعالية مثل كل من دراسة (ذياب، 2004)؛(أبو الوفا،1998)

واختلفت عن دراسة(مهنا،2006)؛(الزعبي،2003)

والدراسات السابقة الذكر متعلقة بالتفويض، أما فيما يخـــص الفعاليـــة فنجـــد دراســـة، (العبـــد الغفور،2005) مـــن حيـــث أن المتغيـــرات مختلفـــة، (الحياصـــات،2006)؛(شـــتات،2006) وتختلف عن دراسة(العرايفي والعمري،2001)؛ دراسة(نور الدين،2008).

وللتعرف على مصدر الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية Scheffe Post Hoc Test و ذلك للتعرف على وجهة الفروق بين المستويات الستة للمتغير والجدول التالي يوضـــح ذلك:

جدول(5,11)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة لمستويات متغير المنطقة التعليمية

المجال	المنطقة التعليمية	فروق المتوسطات				
		شرق غزة	غرب غزة	الوسطى	خانيونس	رفح
التخطيط	شمال غزة	-	-	-	-	-
	شرق غزة		-	-	-	-
	غرب غزة	-		-	-	*0.455
	الوسطى	-	-		-	-
	خانيونس	-	-	-		-
التنظيم	شمال غزة	-	-	-	-	-
	شرق غزة		-	-	-	**0.475
	غرب غزة	-		-	-	**0.552
	الوسطى	-	-		-	-
	خانيونس	-	-	-		-
التنسيق والتوجيه	شمال غزة	-	**0.513-	-	-	-
	شرق غزة		-	-	-	-
	غرب غزة	-		**0.515	-	**0.544

	الوسطى	-			-	-
	خانيونس	-	-	-		-
الرقابة	شمال غزة	-	-	-	-	-
	شرق غزة		-	-	-	-
	غرب غزة	-		-	-	*0.449
	الوسطى	-	-		-	-
	خانيونس	-	-	-		-
الاستبيان ككل	شمال غزة	-	-	-	-	-
	شرق غزة		-	-	-	*0.397
	غرب غزة	-		*0.389		**0.495
	الوسطى	-	-		-	-
	خانيونس	-	-	-		-

(*) تعني أن القيمة في الجدول دالة عند 0.05

(**) تعني أن القيمة في الجدول دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أولاً: مجال التخطيط

1- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\propto$= 0.05) بين تقديرات المعلمين في مديرية غرب غزة وتقديرات المعلمين في مديرية رفح لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية في محافظات غزة لصالح المعلمين في مديرية غرب غزة.

ثانياً: مجال التنظيم

1- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\propto$= 0.01) بين تقديرات المعلمين في مديرية شرق غزة وتقديرات المعلمين في مديرية رفح لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية في محافظات غزة لصالح المعلمين في مديرية شرق غزة.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\propto$= 0.01) بين تقديرات المعلمين في مديرية غرب غزة وتقديرات المعلمين في مديرية رفح لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية في محافظات غزة لصالح المعلمين في مديرية غرب غزة.

ثالثاً: مجال التنسيق والتوجيه

1- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (∝= 0.01) بين تقديرات المعلمين في مديرية غرب غزة وتقديرات المعلمين في مديرية شمال غزة لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية في محافظات غزة لصالح المعلمين في مديرية غرب غزة.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (∝= 0.01) بين تقديرات المعلمين في مديرية غرب غزة وتقديرات المعلمين في مديرية الوسطى لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية في محافظات غزة لصالح المعلمين في مديرية غرب غزة.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (∝= 0.01) بين تقديرات المعلمين في مديرية غرب غزة وتقديرات المعلمين في مديرية رفح لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية في محافظات غزة لصالح المعلمين في مديرية غرب غزة.

رابعاً: مجال الرقابة

1- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (∝= 0.05) بين تقديرات المعلمين في مديرية غرب غزة وتقديرات المعلمين في مديرية رفح لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية في محافظات غزة لصالح المعلمين في مديرية غرب غزة.

خامساً: الاستبيان ككل

1- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (∝= 0.05) بين تقديرات المعلمين في مديرية شرق غزة وتقديرات المعلمين في مديرية رفح لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية في محافظات غزة لصالح المعلمين في مديرية شرق غزة.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (∝= 0.05) بين تقديرات المعلمين في مديرية غرب غزة وتقديرات المعلمين في مديرية الوسطى لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية في محافظات غزة لصالح المعلمين في مديرية غرب غزة.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (∝= 0.01) بين تقديرات المعلمين في مديرية غرب غزة وتقديرات المعلمين في مديرية رفح لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية في محافظات غزة لصالح المعلمين في مديرية غرب غزة.

وترى الباحثة أن ذلك قد يعود إلى:

- إلى كثرة أعداد الطلاب في المدارس وبالتالي تعدد وازدياد احتياجاتهم.
- اهتمام مديرة غرب غزة بتنفيذ الأمور بحذافيرها وشكلياتها الرسمية أكثر من المديريات الأخرى.
- الظروف الطارئة التي تمر بها المدارس اليوم نتيجة تخلف كثير من المدرسين عن الدوام المدرسي.
- اكتظاظ المنطقة بالسكان وبالمقابل عدد قليل من المدارس.
- كثرة الأعمال الملقاة على عاتق مدير المدرسة مما يحتاج إلى أكبير قدر من المساعدة من قبل طاقمه التدريسي نتيجة لكثرة أعداد الطلاب ونتيجة ازدياد الإقبال على التعليم.
- خطورة المكان ووجود مناطق نائية يتعذر بناء المدارس فيها إما لقلة الموارد أو لقلة عدد السكان.
- اختلاف الظروف جزئيا بين مديريات محافظات غزة من حيث عدد المدارس، عدد الطلاب، وعدد المعلمين المتوفرين والموارد البشرية والمادية المتوفرة.
- تمركز الدعم المادي والبشري للمدارس في مديرية غرب غزة من حيث أنها تعتبر المديرية الأم الرئيسية فيما بين المديريات الأخرى.
- تفور ظروف حياتية أفضل في محافظة غرب غزة عن باقي المديريات الأخرى.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع:

نص سؤال الدراسة الرابع على ما يلي:

ما العلاقة بين درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية وفعالية الإدارة لديهم من وجهة نظر معلميهم؟

وللإجابة عن السؤال السابق استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون Person Correlation Coefficient للتعرف على دلالة العلاقة بين درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية وفعالية الإدارة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول(5,12)

معامل ارتباط بيرسون لدلالة العلاقة بين درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية وفعالية الإدارة

المجال	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
التخطيط × تفويض السلطة	**0.623	دالة عند 0.01
التنظيم × تفويض السلطة	**0.581	دالة عند 0.01
التوجيه والتنسيق × تفويض السلطة	**0.522	دالة عند 0.01
الرقابة × تفويض السلطة	**0.573	دالة عند 0.01
الاستبيان ككل × تفويض السلطة	**0.620	دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين:

- درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية وقدرتهم على التخطيط.
- درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية وقدرتهم على التنظيم.
- درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية وقدرتهم على التنسيق والتوجيه.
- درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية وقدرتهم على الرقابة.
- درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية وفاعلية الإدارة لديهم بصفة عامة.

وترى الباحثة أن ذلك قد يعود إلى:

أولا: ارتباط التفويض بعلاقة طردية مع توافر مهارة التخطيط حيث أنه كلما توفر التخطيط الفعال للعمل المراد تفويضه تم تأديته بكفاءة وفعالية أكثر وكذلك للقيام بتنفيذ جزيئات الخطة يحتاج أيضا إلى وجود عملية التفويض ،فالتفويض و التخطيط عمليتان متلازمتان.

ثانيا: يرجع وجود هذه العلاقة إلى بين التفويض والتنظيم إلى أن التنظيم الجيد يحتاج إلى تواجد عنصر التفويض من أجل القيام بوظائف التنظيم وكذلك إن عملية التفويض عملية غير مستقلة بذاتها فهي تحتاج إلى التنظيم في فحص المهام المراد تفويضها والتأكد من استيعابها، كذلك وضع معايير للسير عليها .

ثالثا: أن عملية التفويض ذات ارتباط عميق بعنصر التنسيق و التوجيه حيث أنه أي عمل مفوض يحتاج إلى عمليتي التنسيق والتوجيه من أجل متابعة مجريات إنجاز الأهداف المرادة.كما إن فهم العاملين للمسؤوليات المفوضة يساعد على كفاءة التوجيه ويساعد المدير على التخلص من الانغلاق و التحيز.

رابعا: ترجع العلاقة بين الرقابة والتفويض أن الرقابة تضع مقياسا لأداء العمل المفوض حيث يتم تطبيق مبدأ الثواب والعقاب بصورة عادلة وفعالة.

خامسا: تفعيل أسلوب الرقابة يدفع المدير لتحديد المهام المراد تفويضها حسب النتائج المتوقعة، وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف الموضوعة.

- تتجلى العلاقة بين التفويض من حيث الدور الذي يلعبه في تحسين العمليات الإدارية من (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة) حيث يعتبر الوسيلة المثلى لترشيد الجهود وتفعيلها، وفي نفس الوقت ضمان لإنجاز جميع عمليات الإدارة بصورة جيدة وفعالة. وبصورة متكاملة ومستمرة من خلال ما يوفره من اتصالات جيدة جديدة تتيح حسن التصرف في الأمور المختلفة داخل المؤسسة، كما يلعب التفويض دوراً في الحد من المشكلات الإدارية التي قد تعترض المؤسسة.

وتتفق هذه النتيجة مع مجموعة من الدراسات السابقة العربية و الأجنبية التي تناولت موضوع التفويض، الفعالية أوكلاهما مثل دراسة كل من دراسة(الصغير،2005)؛(ذياب، 2004)، وير ذلك من الدراسات المتعلقة بالتفويض،أما بالنسبة لدراسات الفعالية نجد دراسة(المهدي و عيد،1995).

أما بالنسبة للدراسات الأجنبية نجد العديد من الدراسات التي تبحث عن العلاقة بين التفويض والنجاح وأثره على العمل وأهمية التفويض ككل مثل دراسة كل من (Martin ,2001) ودراسة(Martin ,2001)، دراسة (Davis&Wilson.2000)؛ دراسة(Jonhson& Short،1998)؛ دراسة(Rinehart :1998) وغير ذلك.

أما عن الدراسات التي تناولت الفعالية والقائد الفعال مثل دراسة (Smith:1994)؛ دراسة(Highett ،1995)؛ دراسة(Qwen,1989).

التوصيات

وبناءً على هذه النتائج أوصت الباحثة بما يلي:

1- ضرورة تبني إدارة التربية و التعليم العالي ومديري المدارس الثانوية لسياسة تفويض السلطة(الصلاحيات) بشكل أكبر من أجل الوصول إلى أعلى فعالية للإدارة المدرسية في محافظات غزة.

2- الاهتمام بآراء المعلمين في المدارس الثانوية، وإشراكهم في عمليات التنظيم والتخطيط.

3- اهتمام إدارة التربية و التعليم العالي ومديري المدارس الثانوية بتوجيه العاملين والتنسيق فيما بينهم لتحقيق الأهداف، وعدم إهمال هذه العملية.

4- تشجيع القيادات الإدارية على ممارسة التفويض من خلال تغيير النظرة الخاطئة عن التفويض والشك وعدم الثقة بقدرات المرؤوسين والعمل على إيجاد نظام لمتابعة التفويض.

5- توفير عدد من العوامل التنظيمية الإيجابية لنجاح التفويض مثل وضع توصيف واضح للاختصاصات وحدود السلطات والمسئوليات وتحديد الهدف من التفويض وشكله والنتائج المرتقبة من ورائه وتوفير أكبر قدر ممكن من الاستقرار التنظيمي والوظيفي.

6- الاهتمام بالرقابة الشاملة والمستمرة في المدارس الثانوية وتشجيع الرقابة الذاتية لدى المعلمين.

7- إشراك عدد من المعلمين في تحقيق مجالات الإدارة المدرسية حتى يشعرهم بدورهم الهام في تحقيق أهداف المدرسة.

8- التخفيف من الأعباء الملقاة على عاتق مدير المدرسة، وذلك من خلال زيادة مساحة التفويض وإشراك المعلمين في تنفيذ المهام الفعالة القابلة للتفويض.

9- العمل على إزالة معوقات تفويض الصلاحيات بالنسبة للمعلمين ومدراء المدارس، وذلك عن طريق الاستقرار الوظيفي، تطوير المناخ التنظيمي، العمل على تقليل خوف المدير من زيادة نفوذ المعلمين ومنافستهم له.

10- إدخال مهارة التفويض كأحد معايير تقويم الأداء للمدراء.

الدراسات المقترحة

في ضوء النتائج السابقة، فإن الباحثة تقترح بعض الموضوعات التي قد تستحق الدراسة والبحث والتطوير في محافظات فلسطين:

1. تطوير فعالية الإدارة المدرسية في محافظات غزة في ضوء تكنولوجيا المعلومات.
2. دراسة مقارنة بين تفويض السلطة في المدارس الإعدادية في محافظات غزة و محافظات الضفة الغربية التي تبنت سياسة التفويض لتحقيق أهدافها بطريق فعالة.
3. الكفايات اللازمة لتطبيق مبدأ تفويض السلطة (الصلاحيات) المدرسي في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات غزة.
4. فعالية الإدارة المدرسية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي.
5. فعالية الإدارة المدرسية في محافظات غزة وسبل تطويرها.

المراجع

أولاً: المراجع العربية
ثانياً: المراجع الأجنبية

المراجع:

1_ المراجع باللغة العربية:

📖 أ- القرآن الكريم.

ب- الكتب.

1. ابن منظور، أبي الفضل محمد، (1997):" لسان العـرب"، المجلـد الأول والمجلـد الحادي عشر، بيروت.
2. أبو الوفا، جمال محمد، حسين، عبد العظيم، سلامة (2000):" **اسـتراتيجيات إدارة الصراع المدرسي**"، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان،الأردن.
3. أبو بكر، مصطفى محمود، (2003):" **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصـرة**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
4. أبو حطب، فؤاد وآمال صادق، (1980):"**علم النفس التربوي**" ، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
5. أبو شيخه، نادر، (1991):" **إدارة الوقـت**"، دار المجـدلاوي للنـشر والتوزيـع، عمان،الأردن.
6. أبو قحف، عبد السلام، (2002):" **دليل المدير في تفويض السلطة ملامح الإصلاح الإداري العقود الإدارية إدارة الأزمات**"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
7. أبو لبدة، سبع، (1982):"**مبادئ القياس النفسي والتقويم التربوي**" ،عمان، الجامعة الأردنية.
8. أحمد، أحمد إبراهيم، (2001):" **الإدارة المدرسـية فـي الألفيـة الثالثـة**"، مكتبـة المعارف، الإسكندرية.
9. أحمد، أحمد،(1990):" **الإدارة التربوية والإشراف الفني بين النظرية والتطبيق**"، دار الفكر العربي، القاهرة.
10. -------،(2002):" **تحديث الإدارة التعليمية**"، دار النهضة، الإسكندرية.
11. أحمد، حافظ فرج و محمد صبري حافظ،(2003):" **إدارة المؤسـسات التربويـة**"، عالم الكتب، القاهرة.
12. أخو ارشيدة، عالية خلف، (2006):" **المسائلة والفاعلية في الإدارة التربوية**"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

13. أدبيس، خالد أحمد، ومحارمه، تامر محمد (د.ت): **اللامركزية في إدارة الشئون المحلية وأثرها على زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية مع إشارة خاصة إلى تجربة دولة قطر**، معهد التنمية الإدارية، الدوحة، قطر.ص ص 417-432

14. أسعد، وليد (2005):" **الإدارة الصفية**"، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.

15. الأغا، رياض، نهضة الأغا، (1996):" **الإدارة التربوية أصولها ونظرياتها وتطبيقاتها الحديثة**"،مطبعة دار الأمل،غزة، فلسطين.

16. الأغا، إحسان (2002)، **البحث التربوي**، مطبعة الرنتيسي، غزة.

17. آل علي، رضا صاحب أبو حمد، الموسوي، سنان كاظم، (2001):" **وظائف الإدارة المعاصرة نظرة بانورامية عامة**"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

18. أنيس، إبراهيم وآخرون، د.ت: "**المعجم الوسيط**"، دار إحياء التراث العربي، بيروت.

19. البدري، طارق عبد الحميد، (2001):" **الأساليب القيادية والإدارة في المؤسسات التعليمية**"،ط1،دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع-عمان.

20. البرادعي، عرفان،(1999):" **مدير المدرسة الثانوية**"، دار الفكر، دمشق- سوريا.

21. بسيوني، عبد الغني،(1986):"**التفويض في السلطة الإدارية**"، الدار الجامعية، مصر.

22. البقري، أحمد ماهر،(1987):"**القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام**"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.

23. البهواشي، السيد عبد العزيز، (2006):" **المدرسة الفاعلة-مفهومها، إدارتها، آليات تحسينها**"، عالم الكتب، القاهرة.

24. البوهي، فاروق، (2001):" **التخطيط التعليمي-عملياته ومداخله، التنمية البشرية و تطوير أداء المعلم** "، دار قباء، القاهرة.

25. التل، سعيد،(1993):" **المرجع في مبادئ التربية**"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

26. توفيق جميل أحمد، (1974):" **إدارة الأعمال-مدخل وظيفي**"، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية.

27. توفيق، حسن احمد،(1983):" **الإدارة العامة**"، المطابع الأميرية، القاهرة.

28. الجبر، زينب علي، (2002):" **الإدارة المدرسية الحديثة" من منظور علم النظم**، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الإمارات المتحدة.

29. حبيش، فوزي، (1977):" **مبادئ الإدارة العامة**"–**حالات تطبيقها في لبنان**، دار النهضة العربية، بيروت".
30. الحريري وآخرون، (1996):" **المدرسة الابتدائية**"، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
31. حسان، حسن إبراهيم، محمد حسنين العجمي ،(2007): **الإدارة التربوية**، عمان، ،الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
32. حسن، عبد الفتاح، (1987):"**مبادئ الإدارة العامة**"، دار النهضة العربية، القاهرة.
33. حسن،عادل، (1979):" **الإدارة** "، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية.
34. الحلو، ماجد راغب،(1989):" **تنظيم السلطة الإدارية والوظيفية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة**"، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
35. خليل، عادل عبد الرحمن، (1990):" **القانون الإداري السعودي**"، مكتبة مصباح، جدة.
36. دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية(1999)
37. درويش، علي القاضي، (2005):" **أفاق تربوية**" ،العدد34–35، يناير–فبراير، الإمارات.
38. دياب، إسماعيل محمد، (2001):" **الإدارة المدرسية**"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
39. ديسلر، باري،(1992):" **أساسيات الإدارة–المبادئ والتطبيقات الحديثة**"، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ للنشر، الرياض.
40. الرازي، محمد بن أبي بكر، (1976): "**مختار الصحاح**"، دائرة المعاجم، مكتبة لبنان.
41. ربيع، هادي مشعان، (2006):" **المدير المدرسي الناجح**"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
42. زريقات، محمد نايف، (2006):" **إعداد الخطط التربوية**"، دار جرير، عمان،الأردن.
43. السلطة الوطنية الفلسطينية (1998):" **الوقائع الفلسطينية**"، السلطة الوطنية الفلسطينية،غزة، فلسطين.
44. السلمي، على، (1979):" **الإدارة العامة**"، مكتبة غريب، القاهرة.

45. --------، (1998):" **إدارة الموارد البشرية**"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة
46. --------، (2001):" **خواطر في الإدارة المعاصرة**"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
47. سليمان، عرفات عبد العزيز، (1987):" **إستراتيجية الإدارة في التعليم –ملامح من الواقع المعاصر**"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
48. سمعان، وهيب، محمد مرسي، (1975):" **الإدارة المدرسية الحديثة**"، عالم الكتب، القاهرة.
49. شريف، على، (1997):" **الإدارة المعاصرة**"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
50. الشماع، خليل محمد حسن (2004): **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،الأردن.
51. الشيباني، عمر التومي، (1985):" **الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق**"، المنشأة العامة للنشر والتوزيع، ط1، طرابلس.
52. الصحن، محمد فريد، المصري، سعيد محمد، (1997):" **إدارة الأعمال**"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
53. الطراونة، إخليف، (2003):" **التطوير التربوي**"، الشروق،عمان،الأردن.
54. الطويل، هاني عبد الرحمن،(2001):"**الإدارة التربوية والسلوك المنظم**"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
55. عابدين، محمد عبد القادر، (2001):" **الإدارة المدرسية الحديثة**"، جامعة القدس، دار الشروق.
56. عبدالله، عبد الغني بسيوني، (1993):" **أصول علم الإدارة العامة**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت.
57. عبيدات، سليمان، (1988)" **القياس والتقويم التربوي**"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.
58. العتيبي، صبحي،(2002):" **تطوير الفكر والنشطة الإدارية**"، الجامد للنشر والتوزيع.
59. العجمي، محمد حسين،(2000):" **الإدارة المدرسية**"، دار الفكر العربي، القاهرة.

60. العجيلي، عيسى صالح، (1982):" **مشاركة المدرسين في المدرسة**"، المنشأة العامة للنشر، طرابلس.

61. العرفي، عبدالله القاسم، عباس عبد مهدي، (2002):" **مدخل إلى الإدارة التربوية**"، جامعة قازيونس، بنغازي.

62. العزاوي، نجم، (2006):" **التدريب الإداري**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان، الأردن.

63. عساف، محمود، (1982):" **أصول الإدارة**"، دار الكتب، القاهرة.

64. العكيلي، عبد الأمير عبد العظيم، (1996): "**مذكرات في مبادئ الإدارة العامة مدخل بيئي سياسي**"، الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى، الجامعة المفتوحة.

65. علاقي، مدني عبد القادر(2000):" **الإدارة:دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية**"، الناشر دار جدة.

66. العمايرة، محمد حسن، 2002: **مبادئ الإدارة المدرسية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،الأردن.

67. عودة ، أحمد (1998) " القياس والتقويم في العملية التدريسية " عمان: دار الأمل للنشر والتوزيع.

68. الفرا وآخرون، (2003):" **الإدارة المفاهيم والممارسات**"، غزة، فلسطين.

69. فليه، فاروق عبده والسيد محمد عبد المجيد، (2005):" **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

70. فهمي، محمد سيف الدين، محمود حسن عبد المالك، (1993):" **تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج**"،دار الإسراء ،عمان، الأردن.

71. القريوتي، محمد قاسم، (2000):" **السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، دار الشروق، عمان.

72. ----------، (2001):" **مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف**"، دار الصفاء ودار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

73. القريوتي، محمد قاسم، مهدي حسن زويلف، (1993):" **المفاهيم الحديثة في الإدارة**"، دار الصفاء ودار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

74. كشت إبراهيم، (2004):" **ومضات إدارية**"، وائل للنشر والتوزيع، عمان– رام الله.

75. كندرسلي، دولنغ، (2001):" **القيادة الإدارية الفعالة**"، مكتبة ابنان ناشرون.

76. كنعان، نواف، (1995):"**القيادة الإدارية**"، عمان، مكتبة الثقافة.
77. الماضي، محمد المحمـــدي، (2006):" **الإدارة الإســـتراتيجية**"، جامعـــة القـــاهرة، القاهرة.
78. محمد، محمد جاسم، (2004):" **سيكولوجية الإدارة التعليميـــة والمدرســـة وأفـــاق التطوير العام**"، دار الثقافة، عمان، الأردن.
79. المدهون، موسى توفيق، إبراهيم محمد علي والجزراوي، (1995): **تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهـــور**، المركـــز العربـــي للخـــدمات الطلابية، عمان.
80. مرسي، محمد منير، (2002): "**الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها**"، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
81. المساد، عمر حسن، (2005):"**الإدارة المدرسية**"، دار صفاء للنـــشر والتوزيـــع، عمان،الأردن.
82. مصطفى وآخرون (1965):" **اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية**"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
83. مصطفى، يوسف عبد المعطي، (2005):" **الإدارة التربوية-مداخل جديـــدة لعـــالم جديد، دار الفكر العربي**، القاهرة.
84. مطاوع، إبراهيم عصمت، وأمينة أحمـــد حـــسن، (1980):" **الأصـــول الإداريـــة للتربية**"، دار المعارف.
85. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2006): " **الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية**"، المكتبة العصرية، المنصورة.
86. المغربي، كامل محمد، (1998):" **الإدارة-مبادئ-مفاهيم-وظـــائف**"، مطابع لنـــا، الرياض.
87. ملحم، سامي،(2000):" **مناهج البحث في التربية وعلم الـــنفس**"، دار المـــسيرة، عمان،الأردن.
88. منصور، على محمد، (1999):" **مبادئ الإدارة- أسس ومفاهيم**"، مجموعة النيـــل العربية للنشر، القاهرة.
89. ناصف، مرفت صالح،(ب-ت:2): "**المدرسة الفعالة**"،**جامعة عين شمس.**
90. نشوان، يعقوب حسين، (1992):" **الإدارة والإشراف التربوي بين النظريـــة**"، دار الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن.

91. النوري، عبد الغني، (1991):" **اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية**"، دار الثقافة، الدوحة.
92. هاينز، ماريوت أي، (1988):" **إدارة الأداء**"، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، السعودية.
93. هلال، محمد عبد الغني،(2001):"**مهارات التفويض الفعال**"، دار الكتب، القاهرة.
94. الهواري، سيد، (2002):" **الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21**، توزيع مكتبة عين شمس: القاهرة.
95. --------، (1986):"**المدير الفعال دراسة تحليلية لأنماط المدرين**"، مكتبة عين شمس، القاهرة.
96. --------،(1996):"**الإدارة:الأصول والأسس العلمية**"، مكتبة عين شمس، القاهرة.
97. هونس، جيف، (2006):" **المهارات الإدارية في المدارس**"، ترجمة نهير منصور نصر الله، دار الكتاب الجامعي، غزة، فلسطين.
98. وزارة التخطيط والتعاون الدولي، (1997).
99. وزارة التربية والتعليم العالي، (2008):" الإدارة العامة للتخطيط"،غزة، فلسطين.

ج- الرسائل الجامعية:

100. أبو الرز، محمد، (1991):" فاعلية المدرسية الإعدادية في وكالة الغوث من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الأردنية، عمان،الأردن.
101. أبو خطاب، إبراهيم محمد شعيب، (2008):" مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية في محافظات غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
102. التويجري، عبد العزيز إبراهيم، (2006):" تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية بجمرك مطار الملك خالد بالرياض"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

103. الجوجو، هاني محمد، (2000):" النمط القيادي لدى مديري المدارس القانونية الحكومية في محافظات غزة من المنظور الإنساني والمنظور الوظيفي"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

104. حرب، سحر محمد، (2007):" المهام الإدارية والفنية لمديري المدارس المرحلة الأساسية العليا بمحافظة غزة في ضوء معيار الجودة"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

105. الدوسري، صالح، (1998):" واقع ممارسة تفويض السلطة لدى مديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة أم القرى.

106. دويكات، فيصل عبد الجليل، (2000): "نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

107. ذياب ،امجد تركي واصف (2004)" تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة النجاح.

108. الزهراني، عبد الرحيم محمد عائض، (2003):" فعالية إدارة التعليم والمسار الوظيفي لمديريها في المملكة العربية السعودية"، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، جامعة أم القرى، كلية التربية، السعودية.

109. الصغير، علي بن سويلم بن حسين،(2005):"واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الملك سعود، السعودية.

110. العثمان، محمد بن عبدالله، (2003):" تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداة"، **رسالة ماجستير غير منشورة** جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

111. عساف، محمود عبد المجيد رشيد، (2005):" واقع الإدارة الإستراتيجية في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة المدرسية الإستراتيجية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الإسلامية، غزة.

112. الكدراري، ختام، (2003):" القدرات القيادية لمديري المدارس في مديرية تربية منطقة عمان في الأردن"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الهاشمية، الأردن.

113. مسلم، مسلم عبد الحميد، (2004):" تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الأزهر، غزة.

114. مهنا، إبراهيم عفيف إبراهيم، (2006):" العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة النجاح الوطنية، رام الله.

115. نور الدين، مازن سليم محمود، (2008):" دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فعالية الإدارة المدرسية في محافظات غزة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الإسلامية، غزة.

د- المجلات والدوريات:

116. أبو الوفا، جمال،(1998): "دراسة ميدانية للتعرف على أهم محددات تفويض السلطة لدى نظار مديري المدارس الثانوية العامة ووكلاتهم"، **مجلة التربية**، العدد2، المجلد1، ص ص1-58.

117. جعنيني، نعيم حبيب، (2001):" المدرسة الفاعلة من وجهة نظر معلمي المدارس الرسمية في محافظة مأدبة، **مجلة كلية التربية بالمنصورة**، العدد47، الجزء 2، ص ص558-582.

118. الحياصات، خالد محمد، 2006:" علاقة كفاءة وفعالية إستراتيجية 'دارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد 2، العدد4، ص ص558-582.

119. درة، عبد الباري، وآخرون، (1991):" مقياس كبار موظفي الدولة في المملكة العربية السعودية نحو عمليتي التفويض والانضباط في الوحدات التنظيمية المختلفة"، **دراسة ميدانية، مجلة أبحاث اليرموك**، مجلة7، العدد1، عمان.

120. الزعبي، دلال محمد ذياب، (2004):" درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقان في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم" **مجلة العلوم التربوية و النفسية** ،كلية التربية،جامعة البحرين ،مج(5)،ع(3)، ص ص305-337.

121. السعود راتب، (1994):" الفاعلية المدرسية في الفكر التربوي الأمريكي:مدخل لإصلاح التعليم و تطويره في المدرسة العربية"،**مجلة دراسات**، مجلد21، عدد1، مؤتة. ص ص 172-211.

122. عاشور، محمد علي، (2001):" دور مدير المدرسة الثانوية لمواجهة المتطلبات المستقبلية للمدرسة"، **أبحاث اليرموك**، المجلد 19، العدد 3، ص ص 1410-1427.

123. _____ (2003):"الدور المستقبلي لمدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المجتمع"، **مجلة دراسات مستقبلية**، السنة 6، العدد 7. ص ص9-60.

124. عقيلان،محمد موسى(1990):"التخطيط مهمة أساسية من مهام مدير المدرسة"**مجلة جامعة الملك سعود**،المجلد 2، عدد 5 ، ص ص293 -351.

125. العبد الغفور، فوزية يوسف، (2003):" البيئة المدرسية الفعالة، مع نموذج مقترح لقياس فاعلية البيئة المدرسية في دولة الكويت"، **مجلة القراءة والمعرفة**، العدد 21. ص ص71-104.

126. العرايفي، عصام والعمري، بسام (2001):" تقدير فاعلية المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المديرين في محافظة مادبا"، **مجلة دراسات**، المجلد 28، العدد 2. ص ص522-538.

127. عيداروس، أحمد محمد، (2005):" إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي كمدخل لفعالية الإدارة المرتكزة إلى المدرسة"، **مجلة دراسات تربوية واجتماعية**، جامعة حلوان، المجلد 11، العدد 4، ص ص 219- 280.

128. القريوتي، محمد قاسم أحمد،(2003):"اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة"، **مجلة التربية**، المجلد43، العدد 2. ص ص257-304.

129. المهدي، سوزان محمد، وعيد، رمضان أحمد، (1995): "التنظيم غير الرسمي- مدخل لفعالية الإدارة المدرسية"، **دراسات تربوية**، رابطة التربية الحديثة، المجلد 10، الجزء 71. ص ص143-

130. الهدهود، دلال عبد الواحد، (1994):" إسهامات التخطيط التربوي في تطوير النظام التعليمي بدولة الكويت"، **مجلة الدراسات التربوية**، المجلد 9، العدد 7، ص ص 26– 305، القاهرة.

131. ياغي، محمد عبد الفتاح،(1995):" قياس اتجاهات المديرين نحو مؤشرات فعالية الإدارة: دراسة ميدانية، **دراسات (العلوم الإنسانية)**، الجامعة الأردنية، عمان. المجلد 22، العدد 2، ص ص 613–643.

ه– المؤتمرات العلمية:

132. شتات، نهى، (2007):" مدى فاعلية مدير المدرسة الفاعلة في إدارة الوقت بالمدارس الأساسية والثانوية بمحافظات شمال غزة، **دراسة مقدمة إلى اليوم الدراسي** "**أسس وتطبيقات**" المنعقد بالجامعة الإسلامية، غزة.

133. الضامن ريم وآخرون، (2003):" أداة مقترحة لتحليل العمل في المجالين الإداري والفني لناظر المدرسة "، **دورة الإدارة المدرسية (9)\H T**)، غزة.

المراجع بالغة الانجليزية:

1- Lipham, J. Leadership and Administration by Griffiths, D. E. (ED.). THE 63RD Yearbock of the N.S.S.E. Chicago 1964, PP. 122_123.**l,** 55/08-A,p.228.

2- Hi**g**hett, NevilleTom.(1990)School Effectiveness and in effectiveness :parents ,principals and superintend dents perspectives "PH.D Boston College ,1982 **Dissertation Abstracts International,43(1),133-A.**

3- Gil Christ,Robert S.(1989) " Effective School:The Case Studies of Excellence ."National Educational Service Blooming Indiana .U.S.A(ERTC)ED(340796).

4- Qwen, Dell, (1989):The Relation between the Strategical Vision and Effective Managements"NO.48,The University of Hull London p.13.

5- Martin,Barbara-N.&Crossland,Barbara& Jobnson,Judy A.(2001).IsThereaconnection:Teacher Empowerment,Teachers Sense of Responsibility,and Studentsuccess?,ERIC,ED460116,SP040473."

6- Bishop,Luetta Rose(1995):"Exemplary schools ,focus onVisionary leader ship and Teacher Empowerment,"Dissertation Abstracts International,Vol. (55),no (7) Micro film sinc.AD.January 1995.

7- Morris,Vivian Gunn & Nunnery, John-A.(1993).Teacher Empowerment in a Proffessional Development School Collaborative,USA Tennessee,ERIC,AN:ED368678."

8- Klecher, Beverly & Loadman ,William –E(1996). Dimensions of Teacher Empowerment :Identifying New Roles for Classroom Teachers in Restruction Schools,USA Kentuck , ERIC,AN:ED405304.'

9- Johnson,P.E& Short,P.M.(1998) Princpals leader power,teacher empowerment ,teacer compliance,and conflict,Educational Management &Admenstration,London,Vol.26,2p.p:147-159".

10- Rinehart, J. S. & Sort, P. M. (1991) Viewing reading recovery as a restricting phenomenon, Journal of School Leadership, Vol.1,No.4,p.p:379-399".

11- Davis, Joan & Wilson , Sandra M.(2000) , Principals effort to empower teachers : Effect on teacher motivation and job satisfaction. Clearing House (73).6.p(349-353).

12- Elbert Smith (1994): Principal Leadership, Faculty, Teacher, Compliance, And School Effectiveness, Dissertation Abstracts International , Vol.(55). No. 6 , December 1994.

13- Beverage, Layton Hubert (2003): Inhibiting Factors to Effectiveness and Adaptability of New Superintendents in Virginia, Dissertation Abstracts International, A 64\ 1.

14- De Stefano, M. (2003): School Effectiveness: The Role of the principal in a leading public secondary school in Santa Fe Province, Argentina. Dissertation Abstracts International, AAT 3091243.

الملاحق

1. الاستبانة قبل التحكيم.
2. الاستبانة بعد التحكيم.
3. أسماء السادة المحكمين.
4. تسهيل مهمة الباحثة موجه إلى مديرية التربية والتعليم.
5. تسهيل مهمة الباحثة موجه مديري المدارس الثانوية.

ملحق رقم (1)

الاستبانة قبل التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعـــة الإسلامية – غـــزة
عمادة الـدراســـات العـليـــا
كليـــــــة التربيـــــــة
قسم أصول التربية/ الإدارة التربويـة

السيد/ د.....،،،، المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تحكيم إستبانة

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " **تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية فـي محافظـات غـزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلميهم**"،وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في أصول التربية/ إدارة تربوية، وقد أعدت الباحثة الإستبانة الأولى المرفقة بهدف قياس "مـدى تفـويض سلطة المدراء لمعلميهم في المدارس الثانوية بمحافظات غزة"، الإستبانة الثانية بهدف قياس" فعاليـة الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة" والمكونة من المجالات الأربعة الآتية (التخطيط، التنظـيم، التوجيه والتنسيق، الرقابة ".

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة في مجال الدراسة، أرجو التكرم بإبداء رأيكم في فقرات الإستبانة وفي مدى ملاءمتها للمجالات المذكورة وذلك بوضع الإشارة (✓) للفقرة المناسبة، وإجراء التعديل على العبـارة غير المناسبة أو اقتراح الصيغة التي ترونها مناسبة.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحثة/سماهر مرزوق أحمد أبووطفة

الرقم	المجالات والفقرات	دقة العبارة			
		مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية
.1	يفوض أحد المعلمين وتوزيع الطلبة على صفوف المدرسة في بداية العام الدراسي.				
.2	يفوض أحد المعلمين بتوزيع الطلبة على قاعات الامتحان في امتحان نهاية الفصل.				
.3	يفوض أحد المعلمين بتوزيع الجدول المدرسي على المعلمين.				
.4	يفوض أحد المعلمين بإعداد الجدول المدرسي.				
.5	يفوض أحد المعلمين الإشراف على عمل المعلمين في الصفوف الدراسية.				
.6	يفوض أحد المعلمين الإشراف على نظافة المدرسة العامة.				
.7	يفوض أحد المعلمين تحضير المعلمين حصصهم اليومية.				
.8	يفوض أحد المعلمين بمتابعة جدول الحضور والغياب.				
.9	يفوض أحد المعلمين بمتابعة النشاط الثقافي لطلبة المدرسة.				
.10	يفوض أحد المعلمين بمتابعة الأنشطة الرياضية في المدرسة.				
.11	يفوض أحد المعلمين بمتابعة الأنشطة الاجتماعية.				
.12	يفوض أحد المعلمين بمقابلة أولياء أمور الطلبة والإجابة عن استفساراتهم.				
.13	يفوض مربي الصفوف دراسة أسباب فشل بعض الطلبة علميا.				
.14	يفوض أحد المعلمين حالات غياب الطلبة ومعالجتهم إذا لزم الأمر حسب القوانين المعمول بها المدرسة.				
.15	يفوض معلم العلوم بتحديد حاجة المدرسة من الأدوات اللازمة للمختبر.				
.16	يفوض اللجنة المالية بشراء ما يلزم المختبر من أدوات ضمن قوانين المدرسة.				
.17	يفوض أمين المكتبة تحديد ما تحتاجه المكتبة من كتب وما يلزم فيها من إتلاف.				
.18	يفوض اللجنة المالية شراء ما يلزم المكتبة من كتب ضمن القوانين المعمول بها للشراء في المدرسة.				
.19	يفوض معلم الرياضة تحديد ما يلزم من أدوات الرياضة.				

.20	يفوض أحد المعلمين المدرسة بقبول الطلبة المحولين للمدرسة وإلحاقهم بالصفوف الدراسية.				
.21	يفوض اللجنة المالية شراء ما يلزم المدرسة من أدوات رياضية ضمن قوانين الشراء المعمول بها في المدرسة.				
.22	يفوض أحد المعلمين بالإعداد لاجتماعات هيئة التدريس.				
.23	يفوض أحد المعلمين بالإعداد لاجتماعات مجلس أولياء الأمور والمعلمين بالمدرسة.				
.24	يفوض أحد المعلمين بحفظ ملفات المعلمين الشخصية.				
.25	يفوض أحد المعلمين بحفظ الملفات التي تخص الطلبة.				
.26	يفوض أحد المعلمين بحفظ السجلات المالية.				
.27	يفوض أحد المعلمين بين الحين والأخر مراجعة المدرسة سجلات المالية.				
.28	يفوض أحد المعلمين إحصاء موجودات المدرسة كلما لزم الأمر.				
.29	يفوض المرشد التربوي متابعة سلوك الطلبة وإرشادهم .				
.30	يفوض مربي الفصل بالحفاظ على النظام والنظافة والترتيب.				
.31	يفوض أحد المعلمين بترؤس جلسات الاجتماع الأسبوعي التربوي للمعلمين.				
.32	يفوض مربي الفصل بالرد على استفسارات أولياء الأمور حول سلوك أبنائهم وتحصيلهم العلمي.				
.33	يفوض أحد المعلمين بمتابعة الخطابات الرسمية و البيانات و المعلومات التي تصل من مكتب التربية والتعليم.				
.34	يفوض أحد المعلمين بإعداد قائمة القرطاسية اللازمة للمدرسة في بداية كل فصل دراسي.				
.35	يفوض اللجنة المكتبية القيام بعملية تجوال في المكتبات لشراء ما يلزم من كتب تثقيفية، إثرائية للطلبة.				
.36	يفوض اللجنة الصحية متابعة أعمال النظافة في صفوف المدرسة و مرافقها.				
.37	يفوض أحد المعلمين متابعة حاجة المدرسة للبناء المدرسي وأمور الصيانة.				
.38	يفوض أحد المعلمين الإشراف على حفظ الوسائل التعليمية وتقدير حاجة المدرسة.				
.39					

الجزء الثاني من الإستبانة: فعالية الإدارة

الرقم	المجالات والفقرات	دقة العبارة			
		منتمية	غيـــر منتمية	مناسبة	غيـــر مناسبة
المجال الأول : فعالية الإدارة المدرسية في مجال التخطيط					
.1	تعمل **حسب** تخطيط استراتيجي ودقيق لتحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها.				
.2	تتصف خطط **الإدارة المدرسية** بالمرونة والوضوح.				
.3	تستخدم التقنيات الحديثة (الحاسوب والانترنت) في عملية التخطيط.				
.4	تُشرك المعلمين في مختلف مستوياتهم الإدارية بالمدرسة في عملية التخطيط.				
.5	تعد الخطط البديلة في حال تغير الظروف (أي الخطط قابلة للتغيير والتطوير)				
.6	تستطيع غالباً تقدير المدة الزمنية بدقة لتطبيق الخطط.				
.7	تزود **الإدارة** المدرسية المعلمين، برؤية مستقبلية للمدرسة.				
.8	تراعي أراء للمعلمين عند عملية التخطيط.				
.9	تضع أولويات تنفيذية للوصول إلي أهداف خطة المدرسة.				
.10	تحصر الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ برامج العمل في المدرسة وتخطـــط لاستثمارها.				
.11	تستفيد من نتائج تقويم الخطط السابقة عند صياغة الخطة الجديدة				
.12	تهتم في التخطيط لبرامج تدريبية تلبي حاجات المعلمين.				
.13	تضع خطط سنوية وفصلية تغطي جميع أوجه نشاط المدرسة.				
.14	تخطط لتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.				
.15	تسعى إلى إحداث التغيير الحقيقي الإيجابي في المدرسة.				
.16	تخطط للارتقاء في مجال تكنولوجيا المعلومات.				
.17					
المجال الثاني: فعالية الإدارة المدرسية في مجال التنظيم					
.1	توضح المهام والمسؤوليات المُلقاة من خلال وصف وظيفي دقيق.				
.2	تقسم العمل بحيث لا توجد ازدواجية.				
.3	تعطي كل معلم السلطة المناسبة للقيام بعمله.				
.4	تُعرف كل معلم بعلاقاته مع زملائه في العمل داخل المدرسة.				
.5	تتيح فرص التواصل بين المعلمين لإنجاز العمل.				
.6	تفوض جزءاً من سلطاتها للعاملين لضمان تحقيق الأهداف.				

.7	تطور تنظيماً يستجيب للمتغيرات الداخلية والخارجية.				
.8	تحقق التكافؤ بين المسؤولية والسلطة.				
.9	تحقق التوازن بين الصلاحيات المخولة للشخص ومسؤولياته.				
.10	توفر نظماً واضحاً يعرف كل معلم بواجباته وصلاحياته.				
.11	تقسم العمل في المدرسة بما يتلاءم مع مؤهلات وقدرات المعلمين.				
.12	توفر نظاماً يسهل القيام بالأعمال الكتابية وتحقيق الأهداف المنشودة.				
.13	تقلل من البيروقراطية في التعامل مع المعلمين.				
.14	تقوم بتحديد الوظائف وتوزيع المعلمين عليها حسب الكفاءات والقدرات.				
.15					
المجال الثالث: فعالية الإدارة المدرسية في مجال التوجيه والتنسيق					
.1	تهتم بتذليل العقبات من أجل تحقيق الأهداف.				
.2	تختار المعلمين بناءً على المؤهلات العلمية والكفاءة.				
.3	تقوم بمتابعة الأداء وتصحيح الأخطاء.				
.4	تكشف عن أصحاب الكفاءات ذوي الأداء الجيد لتحفيزهم ومكافأتهم.				
.5	توفر بيئة تشجع الإبداع والابتكار للمعلمين.				
.6	تسعى إلى إرضاء المعلمين و الطلبة.				
.7	تنسق التعاون بين المعلمين في إنجاز الأعمال المدرسية.				
.8	تستخدم شبكة اتصال فعالة لنقل المعلومات والقرارات للمعلمين.				
.9	تمارس المهارات الاتصالية.				
.10	تهتم بالتنسيق الدائم بين جهود العاملين.				
.11	توظف لبريد الإلكتروني في التواصل مع المعلمين.				
.12	تتخذ القرارات المناسبة في الجوانب المختلفة في الموقف.				
.13	توجه المعلمين نحو العمل الجماعي والتعاون في سبيل لتحقيق الأهداف.				
.14	توظف الحاسوب في توجيه وإرشاد المعلمين المدرسة.				
.15	تهتم برفع مستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدرسة.				
.16	تتيح للمعلمين والطلبة إمكانية التظلم الإداري.				
.17	تسعى إلى توطيد علاقات إنسانية سليمة بين المعلمين في المدرسة.				
.18	تعزيز الانتماء للعمل والبيئة المدرسية.				
.19	توجه المعلمين للالتزام بالقرارات والتعليمات.				

.20					
المجال الرابع: فعالية الإدارة المدرسية في مجال الرقابة					
.1	تستخدم وسائل رقابية تمتاز بالسهولة والوضوح لجميع المعلمين في المدرسة.				
.2	تتأكد من تطبيق الخطط المراد تحقيقها.				
.3	تهتم بالرقابة المستمرة والشاملة لجميع أنشطة المدرسة.				
.4	تنطلق بعملية الرقابة من رؤية المدرسة ورسالتها.				
.5	تشجع المعلمين المتميزين لمواصلة العطاء.				
.6	تشجع الرقابة الذاتية لدى المعلمين.				
.7	تسعى إلى تحقيق جودة الخدمات التعليمية.				
.8	تعتمد في عملية الرقابة على معايير واقعية ودقيقة.				
.9	تعمل على تصحيح ما يحدث من انحرافات وتجنب وقوعها مستقبلاً.				
.10	تعمل على الإصلاح الإداري وتوجيه المعلمين إلى ما يجب فعله.				
.11	تهتم بمراقبة مستوى إرضاء الطلبة والمعلمين.				
.12	تهتم بمراقبة تطوير البيئة المدرسية كماً وكيفاً.				
.13	تهتم بتقييم الدورات التدريبية والتطويرية في تنمية مهارات وقدرات المعلمين.				
.14	تهتم بمراقبة جودة العمليات الفنية.				
.15	تهتم بمراقبة كم وكيفية أداء العمل معاً.				
.16	تهتم بتوضيح معايير الرقابة المعتمدة للمعلمين.				
.17	تهتم بترسيخ العلاقة بين المعلمين وأولياء الأمور الطلبة.				
.18	تتأكد من قدرة المعلمين على توظيف نظام الاتصال واستخدامه لأغراض العمل.				
.19	تتأكد من الاستخدام السليم للسلطة المفوضة للمعلمين.				
.20	تتأكد من الاستثمار الأمثل للإمكانات المادية والبشرية في المدرسة.				
.21					

ملحق رقم (2)

الجامعة الإسلامية – غزة **الإستبانة بعد التحكيم**

عمادة الدراســـات العليـــا

كلية التربيـــة

قسم أصول التربية

موجه لمعلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة.

السيد معلم/ ة ... المحترم / ة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،، وبعد :

تقوم الباحثة: **سماهر مرزوق أحمد أبو وطفة** بإجراء دراسة ميدانية بعنوان" **تفـــويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهـــة نظر معلميهم**" من أجل الحصول على درجة الماجستير من كليـــة أصـــول التربيـــة بالجامعـــة الإسلامية، وقد اقتضت الدراسة استخدام استبانتين تبين العلاقة بين تفويض الـــسلطة وفعاليـــة الإدارة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر معلميهم كالتالي:

الأولى: لقياس تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وتحتوي الإستبانة على(21) فقرة.

الثانية: لقياس فعالية الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية، وتـــضمنت الأداة أربعة مجالات هي: مدى قدرة مدير المدرسة الثانوية على التخطيط _ مدى قدرة مدير المدرسة على التنظيم _ مدى قدرة مدير المدرسة على التوجيه والتنسيق _ مدى قدرة مدير المدرسة على الرقابة، وتحتوي الإستبانة على(53) فقرة.

وإذ ترجو الباحثة قراءة فقرات هذه الإستبانة بكل صدق وموضوعية، وذلك بوضع (X) أمام كل فقرة من فقرات هذه الإستبانة تحت درجة الحكم التي تعبر عن رأيك، علماً بأن جميع المعلومات التي سيتم جمعها مستخدمه لأغراض البحث العلمي.

أولاّ: بيانات عامة

ضع علامة (x) داخل المربع الموجود أمام العبارة المناسبة:

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- المؤهل العلمي: ☐ دبلوم معلمين ☐بكالوريوس/ ليسانس ☐ ماجستير فما فوق

3- سنوات الخدمة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5- 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

الباحثة/سماهر مرزوق أبو وطفة

الإستبانة الأولى: تفويض السلطة

الرقم	المجالات والفقرات	دقة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
	تفويض السلطة					
.1	يسند لأحد المعلمين بتوزيع الطلبة على صفوف المدرسة في بداية العام الدراسي.					
.2	يكلف أحد المعلمين بإعداد الجدول المدرسي.					
.3	يعهد إلى أحد المعلمين بمتابعة سجل حضور وغياب العاملين.					
.4	يسند إلى احد المعلمين الإشراف على حسن سير الدراسة وتصريف العمل.					
.5	يسند إلى أحد المعلمين الإعداد لاجتماعات مجلس أولياء الأمور بالمدرسة.					
.6	يعهد إلى احد المعلمين الإشراف على حفظ الوسائل التعليمية وتقدير حاجة المدرسة.					
.7	يكلف أحد المعلمين الإشراف على استخدام الأجهزة والمعدات التعليمية.					
.8	يكلف بعض المعلمين من ذوي الكفاءة تدريب المعلمين الجدد على العمل.					
.9	يطلب من بعض المعلمين تسيير النشاط الاجتماعي والترفيهي.					
.10	يفوض مربي الفصل دراسة أسباب تدني التحصيل الدراسي لبعض الطلبة علميا.					
.11	يسند إلى مربي الفصل بالرد على استفسارات أولياء الأمور حول سلوك أبنائهم وتحصيلهم العلمي.					
.12	يكلف إلى أمين المكتبة بتحديد ما تحتاجه المكتبة من كتب وما يلزم فيها من إتلاف.					
.13	يفوض اللجنة المالية شراء ما يلزم المدرسة من احتياجات ضمن قوانين الشراء المعمول بها في المدرسة.					
.14	يطلب من معلم العلوم تحديد حاجة المدرسة من الأدوات اللازمة للمختبر.					
.15	يوكل إلى اللجنة الثقافية بمتابعة النشاط الثقافي لطلبة المدرسة.					
.16	يطلب من اللجنة المكتبية القيام بعملية تجوال في المكتبات لشراء ما يلزم من كتب تثقيفية، إثرائية للطلبة.					
.17	يوكل اللجنة الصحية متابعة أعمال النظافة في صفوف المدرسة و مرافقها.					

.18	يكلف لجنة النظام بمتابعة احتياطات الانضباط والنظام في المدرسة.					
.19	يسند بين الحين والأخر اللجنة المالية بمراجعة السجلات المالية للمدرسة.					
.20	يوكل معلم الرياضة لتحديد ما يلزم من أدوات الرياضة.					
21	يعهد لبعض المعلمين بتوزيع الطلبة على قاعات الامتحان في امتحان نهاية الفصل.					

الإستبانة الثانية: فعالية الإدارة المدرسية

الرقم	المجالات والفقرات **المجال الأول: مدى قدرة مدير المدرسة الثانوية على التخطيط**	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1.	يشكل لجنة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.					
2.	يضع خطط تتسم بالمرونة والوضوح.					
3.	يعد الخطط البديلة في حال الظروف الطارئة.					
4.	يستطيع غالباً تقدير المدة الزمنية بدقة لتطبيق الخطط.					
5.	يزود المعلمين، برؤية مستقبلية للمدرسة.					
6.	يأخذ بآراء المعلمين عند عملية التخطيط.					
7.	يضع أولويات تنفيذية للوصول إلي أهداف خطة المدرسة.					
8.	يحصر الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ برامج العمل في المدرسة.					
9.	يستفيد من نتائج تقويم الخطط السابقة عند صياغة الخطة الجديدة					
10.	يضع برامج تدريبية تلبي حاجات المعلمين.					
11.	يهتم بأن تغطي الخطط السنوية والفصلية جميع أوجه نشاط المدرسة.					
12.	يعمل على تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.					
13.	يسعى إلى إحداث تغيير حقيقي إيجابي في المدرسة.					

14.	يستخدم التقنيات الحديثة (الحاسوب والانترنت) في عملية التخطيط.					
	المجال الثاني: مدى قدرة مدير المدرسة على التنظيم					
1.	يوضح للعاملين المهام والمسؤوليات المُلقاة من خلال وصف وظيفي دقيق.					
2.	يوزع العمل بحيث لا توجد ازدواجية في الأدوار.					
3.	يعطي كل معلم السلطة المناسبة للقيام بعمله.					
4.	يعرف كل معلم بعلاقاته مع زملائه في العمل داخل المدرسة.					
5.	يتيح فرص التواصل بين المعلمين لإنجاز العمل.					
6.	يرسخ العلاقة بين المعلمين وأولياء أمور الطلبة.					
7.	يفوض جزءاً من سلطاته للعاملين لضمان تحقيق الأهداف.					
8.	يطور تنظيماً يستجيب للمتغيرات الداخلية والخارجية.					
9.	يحقق التوازن بين الصلاحيات المخولة للشخص ومسؤولياته.					
10.	يقسم العمل في المدرسة بما يتلاءم مع مؤهلات وقدرات المعلمين.					
11.	يقلل من البيروقراطية في التعامل مع المعلمين.					
	المجال الثالث: مدى قدرة مدير المدرسة على التوجيه والتنسيق					
1.	يهتم بتذليل العقبات من أجل تحقيق الأهداف.					
2.	يتابع الأداء المهني للمعلمين.					
3.	يكشف عن أصحاب الكفاءات ذوي الأداء الجيد لتحفيزهم ومكافأتهم.					
4.	يوفر بيئة تشجع الإبداع والابتكار للمعلمين.					
5.	يستخدم شبكة اتصال فعالة لنقل المعلومات والقرارات للمعلمين.					
6.	ينسق بين العاملين في إطار توحيد جهودهم في سبيل تحقيق					

	الأهداف.					
7.	يوظف البريد الإلكتروني في التواصل مع المعلمين في الإجازات.					
8.	يتخذ القرارات المناسبة في الجوانب المختلفة في الموقف.					
9.	يهتم برفع مستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدرسة.					
10.	يتيح للمعلمين والطلبة إمكانية التظلم الإداري.					
11.	تسعى إلى توطيد علاقات إنسانية سليمة بين المعلمين في المدرسة.					
12.	يوجه المعلمين للالتزام بالقرارات والتعليمات.					
	المجال الرابع: مدى قدرة مدير المدرسة على الرقابة					
1.	يستخدم وسائل رقابية تمتاز بالوضوح لجميع العاملين في المدرسة.					
2.	يتأكد من إمكانية تطبيق الخطط المراد تحقيقها.					
3.	ينطلق بعملية الرقابة من رؤية المدرسة ورسالتها.					
4.	يشجع المعلمين المتميزين لمواصلة العطاء					
5.	يعزز مبدأ الرقابة الذاتية لدى العاملين.					
6.	يسعى إلى تحقيق جودة الخدمات التعليمية.					
7.	يعمل على تصحيح ما يحدث من انحرافات وتجنب وقوعها مستقبلاً.					
8.	يهتم بمراقبة مستوى رضا الطلبة والمعلمين.					
9.	يقيم الدورات التدريبية ،التطويرية المستخدمة في تنمية مهارات المعلمين.					
10.	يتأكد من الاستخدام السليم للسلطة المفوضة للمعلمين.					
11.	يحرص على الحصول على المعلومات بشكل دقيق.					
12.	يشجع على تبني فكرة التكامل بين أهداف العاملين وأهداف المدرسة.					

13.	يستخدم الثقافة التنظيمية لتحقيق المـــج بـــين أهـــداف المدرســـة والعاملين.					
14.	يستفيد من التغذية الراجعة لأعمال العاملين بالمدرسة.					

ملحق رقم(3)

أعضاء لجنة التحكيم

1-	أ.د. فؤاد العاجز	الجامعة الإسلامية
2-	أ.د.محمود أبو دف	الجامعة الإسلامية
3-	أ.د. عليان الحولي	الجامعة الإسلامية
4-	د. فايز شلدان	الجامعة الإسلامية
5-	د. رجاء طموس	الجامعة الإسلامية
6-	د. جابر حسن الأشقر	الجامعة الإسلامية
7-	أ. مروان حمد	الجامعة الإسلامية
8-	د. صهيب كمال الأغا	جامعة الأزهر
9-	د. خليل حماد	جامعة الأزهر
10-	د. خالد عبد الدائم	جامعة القدس المفتوحة
11-	د. مها الشقرة	جامعة القدس المفتوحة
12-	د. أمين عمر عمر	جامعة القدس المفتوحة
13-	د. حاتم أبو سالم	جامعة القدس المفتوحة
14-	د. عصام حسن اللوح	جامعة القدس المفتوحة
15-	د. رياض سمور	وزارة التربية والتعاليم العالي
16-	د. هيفاء الأغا	وزارة التربية والتعاليم العالي
17-	د. نهى شتات	وزارة التربية والتعاليم العالي
18-	د. على خليفة	وزارة التربية والتعاليم العالي
19-	د. أكرم حماد	وزارة التربية والتعاليم العالي
20-	د. يعقوب حجو	وزارة التربية والتعاليم العالي
21-	د. زياد مقداد	جامعة الأقصى

ملحق رقم (4)

كتاب موجه من الجامعة الإسلامية إلى وزارة التربية والتعليم العالي

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية – غزة
The Islamic University - Gaza

عمادة الدراسات العليا هاتف داخلي: 1150

الرقم ج س غ/35/
Ref.
التاريخ 2008/05/05
Date

السلطة الوطنية الفلسطينية
ديوان وزارة التربية والتعليم العالي
الرقم: 1767
05-05-2008
حفظه الله،
إلى مدير عام .....

الأخ الدكتور/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم عمادة الدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالبة/ **سماهر مرزوق أحمد أبو وطفه** برقم جامعي **2006/0045** المسجلة في برنامج الماجستير بكلية **التربية** تخصص **أصول التربية**، وذلك بهدف الحصول على المعلومات التي تساعدها في إعداد بحث بعنوان:

"تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلميهم"

والله ولي التوفيق،،،

عميد الدراسات العليا

د. مازن إسماعيل هنية

صورة إلى:-
- الملف.

ص.ب. 108 الرمال. غزة. فلسطين تلفون tel: +970 (8) 286 0700 فاكس P.O. Box 108, Rimal, Gaza, Palestine Tax: +970 (8) 286 0800
public@iugaza.edu.ps www.iugaza.edu.ps

ملحق رقم (5)

كتاب موجه من التربية والتعليم إلى مديري المدارس الثانوية

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
Deputy Minister Office

السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مكتب الوكيل المساعد للشئون التعليمية

الإدارة العامة للتخطيط التربوي

الرقم: و ت غ/ مذكرة داخلية (٨٩ . ١
التاريخ: 11/ 5/ 2009م

السادة/ مديرو التربية والتعليم – محافظات غزة المحترمون،،،

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة بحث في الماجستير

تقوم الطالبة: **سماهر مرزوق أحمد أبو وطفة**، والمسجلة لدرجة الماجستير في الجامعة الإسلامية، كلية التربية/ تخصص أصول التربية – الإدارة التربوية، بعمل بحث بعنوان: "تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة من وجهة من وجهة نظر معلميهم "

يرجى من سيادتكم التكرم بمساعدة الطالبة بتطبيق أداة الدراسة وهي استبانة على عينة من معلمي ومعلمات المدارس، للمرحلة الثانوية في جميع محافظات غزة، وذلك حسب الأصول.

مع وافر الاحترام

د. زياد ثابت
وكيل الوزارة المساعد للشئون التعليمية

أ. مدحت قاسم

نسخة لـ:
- ✓ معالي السيد/ وزير التربية والتعليم العالي.
- ✓ عطوفة السيد/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي.
- ✓ عطوفة السيد/ وكيل الوزارة المساعد لشئون الإدارة والتطوير.

غزة هاتف (2849711 – 2861409 – 08 فاكس (2865909 – 08) (08-2865909) Fax : (08 – 2849711 – 2861409 Gaza

﴿فَلِلَّهِ الْحَمْدُ رَبِّ السَّمَاوَاتِ وَرَبِّ الْأَرْضِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾

صدق الله العظيم (الجاثية:36)