

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

التفويض الإداري وعلاقته بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات

التربية والتعليم في محافظة الخليل

جمانة علي عبد اللطيف أبو سنيينة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

١٤٤١هـ - ٢٠٢٠م

التفويض الإداري وعلاقته بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في

مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل

إعداد

جمانة علي عبد اللطيف أبو سنيينة

بكالوريوس لغة إنجليزية - جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

المشرف " د. عيسى سميرات

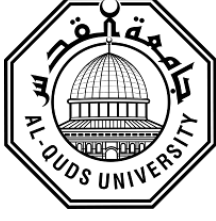
قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية

المستدامة/ بناء المؤسسات والتنمية البشرية من عمادة الدراسات العليا /

جامعة القدس

١٤٤١هـ - ٢٠٢٠م

عمادة الدراسات العليا



جامعة القدس

برنامج بناء المؤسسات و تنمية الموارد البشرية

إجازة الرسالة

التفويض الإداري وعلاقته بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في

محافظة الخليل

إعداد الطالبة

جمانة علي عبد اللطيف أبو سنينة

الرقم الجامعي: ٢١٦١٠٨٣٩

المشرف: د. عيسى سميرات

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: / / ٢٠٢٠م، من أعضاء لجنة المناقشة أسماؤهم

وتوقيعهم:

١. الدكتور عيسى سميرات رئيس لجنة المناقشة التوقيع.....

٢. الدكتور عبد الوهاب الصباغ ممتحناً داخلياً التوقيع.....

٣. الدكتور ناصر جرادات ممتحناً خارجياً التوقيع.....

القدس - فلسطين

١٤٤١ هـ - ٢٠٢٠ م

الإهداء

إلى هالة النور التي لا تنطفئ إلى الحقيقة التي لا تخفى أمي الغالية رحمها الله

إلى من زرع في نفسي شغف العلم والمعرفة أبي الغالي رحمه الله

إلى الضوء في ظلمة السنين ورفيق الدرب زوجي العزيز

إلى أخوتي وأخواتي عائلتي وأهل بيتي وزوجي

إلى زملائي وزميلاتي

إلى كل من كان صرخة مدوية في زمن سادته الصمت

إلى كل من عشقوا تراب هذا الوطن وأضاءوا بدمائهم قناديل السور الحزين

إلى الجرحى والأسرى والأمهات الصابرات

إلى الذين لولاهم لما استطاعت أقلامنا أن تخط كلمة على تلك السطور

شهادتنا الأبرار

أهدي إليكم هذا البحث العلمي المتواضع

شكر وتقدير

لا يسعني في هذا المقام الا أن أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى كل من ساهم لإخراج هذه الدراسة الى حيز الوجود كما وأخص بالذكر الدكتور عيسى سميرات المشرف على الرسالة والذي لم يبخل علي بتوجيهاته وإرشاداته

كما وأشكر الدكتور أحمد حرز الله والدكتور إياد لافي على تعاونهم معي

وأقدم بالشكر الجزيل إلى مديريات التربية والتعليم لتعاونهم معي في تسهيل مهمة توزيع الإمتحانات والشكر موصول أيضاً إلى مدراء ومديريات المدارس الثانوية في محافظة الخليل لتعاونهم معي في تعبئة الإمتحانات

الشكر إلى جامعة القدس /أبو ديس وإلى معهد التنمية المستدامة وإلى كل أساتذته الذين لم يبخلوا علينا في مسيرتنا التعليمية.

إقرار:

أقر أنا مقدمة الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد وأنّ هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

الاسم:

التوقيع:.....

التاريخ: / / ٢٠٢٠

المخلص:

هدفت الباحثة إلى التعرف على التفويض الإداري وعلاقته بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي والذي يلائم مثل هذا النوع من الدراسات. وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل والبالغ عددها (١١٠) مدير ومديرة اعتماداً على استبياناً للإجابة عن أسئلة الدراسة.

وقد توصلت الباحثة إلى أن درجة التفويض الإداري وعلاقته بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء جاء بدرجة مرتفعة، كما تبين أن علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين الأداء المهني والقيادي في المدارس الثانوية جاءت بدرجة مرتفعة جداً، كما أنّ علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين الأداء التقويمي والتنظيمي وكفاءة الأداء في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء جاءت بدرجة مرتفعة. كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفويض الإداري وتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية. بينما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات خبرة المدير والمديرة وعدد طلاب المدرسة وسنة تأسيس المدرسة.

وقد أوصت الباحثة بضرورة نشر الوعي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل حول أهمية التفويض الإداري في رفع الأداء. وضرورة تحديد واجبات الطاقم المدرسي في الجوانب التي تفوض والجوانب التي لا تفوض.

Administrative Delegation relationship with Improving Secondary Schools' Performance in Directorates of Education in Hebron

Prepared by: Jumana Ali Abu Snainah

Supervisor: Dr. Issa Smirat

Abstract

The researcher aimed at identifying administrative delegation relationship with Improving secondary schools' performance in directorates of education in Hebron. The study has used the descriptive, relational approach which is appropriate for this type of studies. The study population consisted of principals of secondary schools in the directorates of education in the Hebron Governorate (110). The study has used a questionnaire to answer the study's questions.

The researcher found that there is a high degree of administrative delegation relationship with Improving secondary schools' performance in directorates of education in Hebron. As it was found that there is a high degree of relationship of administrative delegation to improve professional and leadership performance in secondary schools directorates of education in the Hebron governorate, and the degree of relationship of administrative delegation to improving the evaluation and organizational performance and efficiency of performance in secondary schools of directorates of education in the Hebron Governorate. There was also significant relationship between administrative delegation and improving the performance of secondary schools. It was found that there were no significant relationship in the degree of administrative delegation to improving the performance of secondary schools due to the gender, the educational qualification, years of experience of the principal, the directorate, the number of school's students and the school's year of establishment.

Based on, the study recommends to spread awareness among secondary school principals of administrative delegation in raising performance, so as to determine the delegated and not delegated duties. Furthermore, prepare future studies on the degree of delegation of high school that principals adopt, with explaining its relationship to performance.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة:

١.١ المقدمة

شهدت السنوات الأخيرة اتجاهات جديدة في تطور الإدارة المدرسية للمضي قدماً في تحقيق أهدافها الإدارية والتعليمية، فلم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة والتأكد من سير الدراسة وفق برامج محددة مسبقاً مثل حصر الطلبة والتأكد من اتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح مجال العمل يدور حول تهيئة كافة الظروف والإمكانات التي تساعد في النمو الشامل لأهداف العملية التربوية والإدارية التي تتمثل بالعلاقة مع الطالب والمجتمع المحلي والمعلمين وغيرها (خليل، ٢٠٠٩).

أوضح أكينسولو (Akinsolu، ٢٠١٣) بأن مفهوم تفويض الواجبات ينطبق على النظام المدرسي، فمدير المدرسة هو المفوض بإدارة المدرسة والتوجيه والإدارة وتنسيق أنشطة المدرسة والإشراف عليها. إن تعقيد المهام يضمن له الحاجة إلى تفويض بعض المهام والواجبات للمرؤوسين. وأوضح بلانشارد (Blanchard، ٢٠٠٥) أن تفويض واجبات المدرسة يجب أن يأخذ في الاعتبار أربعة أنماط تتوافق مع مستوى المعرفة والمهارات والثقة والدافع لدى المتابع الخاص بالمهمة التي يُطلب منهم إنجازها. كما ذكر مبولوا (Mbulawa، ٢٠١٢) أنه يجب على مدير المدرسة تقييم جميع الموظفين لمعرفة من

هم مؤهلون لتحمل المسؤولية عن المهمة المعنية قبل تفويضهم. بعد تقييم مهاراتهم، وأساليب عملهم، وشخصياتهم، وخلفيتهم، وتجربتهم التنظيمية ل يتم اختيار أنسب الموظفين للتفويض.

ويضيف (الخوaja، ٢٠٠٤) إلى أن التفويض الإداري يحقق الأهداف بسرعة في ظل زيادة الأعباء الملقة على عاتق الإدارات المدرسية، كما في مدارس محافظة الخليل حيث تتطلب من مدير المدرسة جهداً إضافياً، كي يتخذ لإدارته المدرسية مسارات خلاقية متطورة، من خلال التخطيط للأهداف، ووضعها، أو تحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، ويكون ذلك من خلال المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل المدرسة وخارجها.

من هنا، يعرف (المساد، ٢٠٠٤) التفويض الإداري بأن يقوم المدير بتوزيع بعض الأعمال في الجانب الإداري على العاملين معه ويمنحهم بعض سلطاته الإدارية، ويعتبر التفويض الإداري عاملاً أساسياً في الإدارة الحديثة كما أورد (العواودة، ٢٠١٤) حيث يصل بإسهامات الموظفين في المدرسة ونتائجها إلى الحد الأقصى لها، فإذا ما وجد المدير الواعي، ووضعت تحت يديه التعليمات المحددة وتفاصيل العمل والمصادر الصحيحة والسلطة الكافية. فمن المؤكد بأن تكون المدرسة التي يديرها محل ثقة وقادرة على النجاح والمنافسة.

ويضيف (الشرقاوي، ٢٠٠٢) إلى أن العمل الإداري المبني على الاختصاص يتطلب تحديد مسؤولية المرؤوس أمام رئيسه المباشر عن استخدام السلطة المفوضة، إذ لا يمكن للمدير أن يتهرب من مسؤوليته عن الأنشطة التنظيمية الخاصة بالمرؤوسين. فالمسؤولية لا تفوض، أي لا يجوز أن يتخلص المدير من مسؤوليته بالادعاء أن الخطأ هو خطأ المرؤوسين.

وأورد (أبو بليمة، ٢٠١٥) إلى أن نجاح سير وانتظام العمل يقوم على حسن توزيع الاختصاص فيما بينها، بناء على أنواع السلطة المنوطة بالمدير، ولكن قد يجيز القانون للعاملين في هذه المدارس باختصاص معين أن يفوض غيره بالقيام بجزء من هذا الاختصاص وفق قواعد وأسس محددة، والسبب في ذلك أن المشرع في تحديده للاختصاص كان يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة.

ويضيف أبو عون (٢٠١١) أن التفويض الإداري يعزز الشراكة بين الرؤساء والمرؤوسين ويساعد على إنجاز المهام بسرعة وإتقان، كما أنه يعمل على خلق قيادات جديدة في المؤسسات العامة مما سيكون له الأثر الكبير في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء في هذه المؤسسات. كما يزيد من تطوير قدرات العاملين ويحسن من علاقات الرؤساء بالمرؤوسين، ويولد قواعد جديدة للعمل في المؤسسة، ويهيئ لمناخ تنظيمي فعال.

فالتفويض الإداري بمفهومه العام كما أشار إليه (هاشم، ٢٠٠١) يمنح الغير حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة، فقد يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته لبعض معاونيه الذين يثق بهم ويفوضهم السلطات التي تمكنهم من التصرف لأداء هذه الاختصاصات بكفاءة وفاعلية.

ونتيجة للزيادة في عدد المدارس الثانوية في المديرية الأربع في محافظة الخليل، فقد اتسع مجال الإدارة المدرسية وتعددت مسؤوليات مدرء المدارس في المحافظة والذي من شأنه زيادة عبء العمل على كاهل المدرء وتعدد مسؤولياتهم، وذلك رغم وجود قدرات وإمكانيات لدى مدرء هذه المدارس، إلا أنه لا يتيح لهم المجال القيام بتلك الأعمال بمفردهم وبدرجة الإتقان في أداء تلك المهام. من هنا، فإن عملية التفويض الإداري في المدارس الثانوية يعتبر أحد طرق ووسائل التنمية والرقى الإداري من خلال إسناد بعض هذه الاختصاصات إلى طاقم الهيئة التدريسية، لمواجهة الأزمات التي قد تطرأ.

1.2 مشكلة الدراسة

يعتبر نجاح الإدارة المدرسية العامل الأهم لنجاح العملية التربوية في مدارس التربية والتعليم التابعة لمحافظة الخليل. ورغم وجود إنجازات حقيقية على أرض الواقع في مدارس محافظة الخليل، إلا أن هناك إخفاقات حقيقية أيضاً حالت دون تحقيق أهداف المدارس في المحافظة وذلك نابع من وجود تجديد في مجريات ومهام العصر الحالي في جوانب إدارية مختلفة مما زاد مجال العمل الإداري ومهامه وبالتالي تحتاج إلى عمل وجهد كبيرين للوصول إلى نتائج حقيقية ومرضية تخدم العملية الإدارية والتعليمية والمتمثلة بقدرات وطاقات وإبداعات قد تكون غير ظاهرة بسبب عدم تحفيزها أو استنهاضها من قبل الإدارة المدرسية. ومن ناحية أخرى، من الملاحظ وجود تدمر من مدرء مدارس محافظة الخليل لكثرة المهام الإدارية المنوطة بهم والتي تحول دون تحقيق إنجازات أكثر ذات مردود تعليمي وإداري حقيقي، لذا فعملية التفويض الإداري قد يكون لها الأثر الكبير في إنجاز تلك الجوانب. ومن هنا، فقد جاءت فكرة اللجوء إلى عملية التفويض الإداري لتوفير الوقت والجهد للوصول إلى عملية إدارية ناجحة لما لها ميزات تجعل عملية الإدارة ناجحة وفاعلة ومؤدية لأهدافها على الوجه الأمثل وذلك مجارة مع متطلبات القرن الحادي والعشرين.

كما أنّ تركيز الإدارة في يد مديري المؤسسات الحكومية قد يسبب العديد من المشاكل مثل تأخر إنجاز الأعمال وطول إجراءاتها بالإضافة إلى انخفاض الأداء والروح المعنوية وانعدام حسن التصرف والمبادرة من قبل المرؤوسين بسبب غياب عنصر المشاركة في اتخاذ القرارات وهو ما يؤثر على فعالية الأداء داخل المدرسة، وحدوث أزمات في العمل المدرسي وتعطيل مصالح المستفيدين من أداء مدرء المدارس الثانوية، وبالتالي تتأثر الروح المعنوية للعاملين في تلك المدارس سلباً، وتشير دراسة

الحربي (٢٠٠٧) إلى وجود فجوة في عملية التفويض الإداري بين المدراء وبين الممارسة الواقعية لتطبيق هذا المبدأ.

ومن هنا، تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على حالة التفويض الإداري وعلاقته بتحسين الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية. ومن هنا ستمحور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما علاقة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء أنفسهم؟

1.3 أسئلة الدراسة

يتركز سؤال الدراسة الرئيس في:

ما علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء.

وتفرع عنه الأسئلة الآتية:

السؤال الفرعي الأول: ما علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء؟

السؤال الفرعي الثاني: ما علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين الأداء القيادي في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء؟

السؤال الفرعي الثالث: ما علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين الأداء التقويمي في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء؟

السؤال الفرعي الرابع: ما علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين الأداء التنظيمي في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء؟

السؤال الفرعي الخامس: ما علاقة درجة التفويض الإداري بكفاءة الأداء في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء؟

السؤال الفرعي السادس: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين التفويض الإداري وتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية بمجالاته (المهني، التقويمي، التنظيمي، القيادي، الكفاءة) في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مدراء المدارس؟

السؤال الفرعي السابع: هل تختلف المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو التفويض الإداري وعلاقته بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات خبرة المدير، المديرية، عدد طلاب المدرسة، سنة تأسيس المدرسة)؟

1.4 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف إلى:

أولاً: علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء.

ثانياً: علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين الأداء القيادي في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء .

ثالثاً: علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين الأداء التقويمي في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء .

رابعاً: علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين الأداء التنظيمي في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء .

خامساً: علاقة درجة التفويض الإداري بكفاءة الأداء في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء .

سادساً: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين التفويض الإداري وتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية بمجالاته (المهني، التقويمي، التنظيمي، القيادي، الكفاءة) في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مدراء المدارس؟

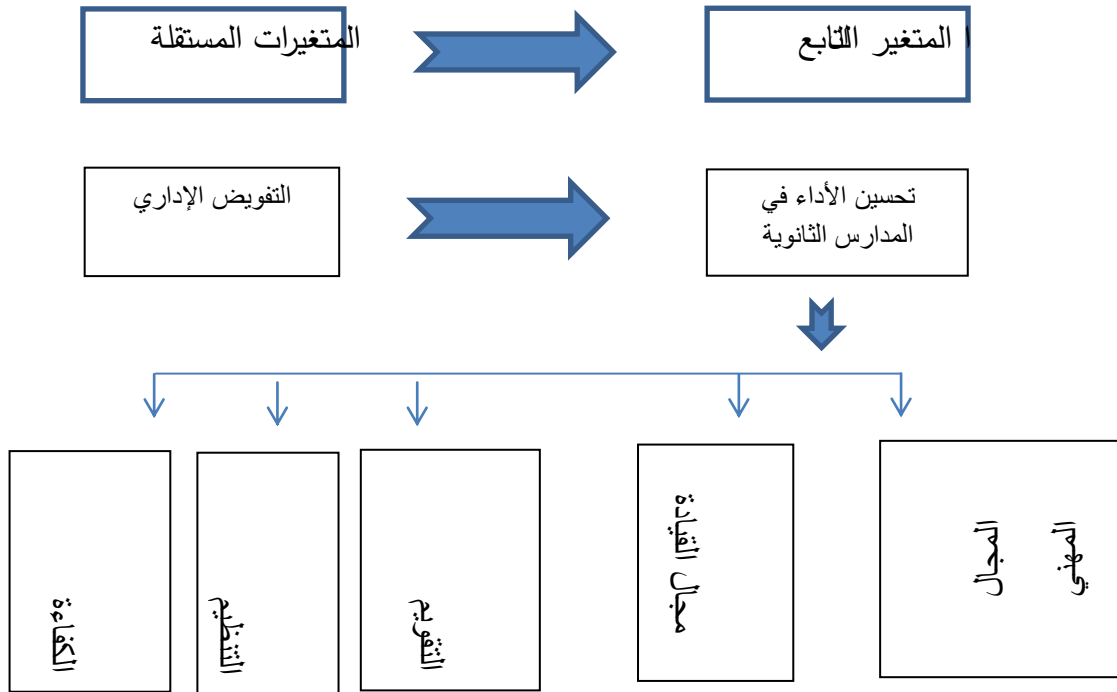
سابعاً: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو التفويض الإداري وعلاقته بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات خبرة المدير، المديرية، عدد طلاب المدرسة، سنة تأسيس المدرسة)؟

1.5 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من الموضوع الذي سنتناوله والمتعلق بمحاولة التعرف إلى دور التفويض الإداري في تحسين الأداء في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري ومديريات المدارس الثانوية. كما ستعد هذه الدراسة بمثابة إضافة علمية مهمة لتناولها جانب مهم

وهو تحسين الأداء للعاملين في المدارس. وتكمن أهميتها أيضاً فيما تقدمه من فائدة للمكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الفلسطينية بشكل خاص. وتتمثل أهمية الدراسة العملية في نشر الوعي لدى القيادات التربوية بأهمية التفويض الإداري كأسلوب للعمل الناجح في ظل متغيرات العصر الحالي ومهارات القرن الحادي والعشرين. ومعرفة الدور الريادي للتفويض الإداري في تنمية مهارات القيادة المدرسية والعاملين فيها كأسلوب ناجح للعمل ضمن فريق. كذلك المساهمة في إيجاد بيئة مدرسية تنظيمية توفر الحرية والشفافية والوضوح في العمل الإداري المدرسي، حيث تقيد الجهات المعنية بتحسين الأداء للعملية الإدارية.

1.6 نموذج الدراسة



* (المصدر: إعداد الباحثة).

1.7 حدود الدراسة

تحدد حدود الدراسة فيما يأتي:

الحدود الزمانية: العام الأكاديمي (٢٠١٩-٢٠٢٠).

الحدود المكانية: مديريات التربية والتعليم التابعة لمحافظة الخليل وتتمثل في مديريات التربية والتعليم (يطا، جنوب الخليل، وسط الخليل، شمال الخليل).

الحدود البشرية: جميع المدراء والمديرات في مديريات تربية وتعليم محافظة الخليل.

1.8 مصطلحات الدراسة:

التفويض: الإجراء الذي تكلف بمقتضاه سلطة أخرى بمهمة محددة بهدف محدد دون تفويض في مسؤولياتها (زريق، ٢٠١٧: ص ٣٥).

مدير المدرسة: الشخص الذي وقع عليه الاختيار، وتم تعيينه من وزارة التربية والتعليم أو الجهة المسؤولة ليقوم بإدارة المدرسة، وتنظيم العمل فيها، بما يتوفر لديه من إمكانات مادية وبشرية، وهو المسؤول عن كافة الأنشطة التربوية والأمور الفنية والإدارية للوصول إلى الأهداف المبتغاة (عرقوب، ٢٠١٤).

محافظة الخليل: إحدى محافظات فلسطين تقع في الضفة الغربية إلى الجنوب من مدينة القدس، وتضم أربع مديريات للتربية والتعليم تابعة لوزارة التربية والتعليم (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، ٢٠١٠).

الأداء المهني (إجرائي): الانطباع الذي يكونه مدير المدرسة الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل عن عمله داخل مدرسته لتحقيق أعلى درجات النجاح به من خلال قدراته ومهاراته وخبراته في القيام بالعمل.

الأداء القيادي (إجرائي): ما يمكن إنجازه لتحقيق أهداف المدرسة من خلال مهارات قيادية يكتسبها المدير في المدرسة ومن خلال المعارف والمهارات والخبرات التي تميز شخصيته القيادية.

الأداء التقويمي (إجرائي): يتمثل في الاجراءات التي يقيس بها مدير المدرسة الثانوية لكمية الأخطاء المرتكبة ومدى قدرة العمل على النجاح وتحقيق الأهداف الإدارية في المدرسة.

الأداء التنظيمي (إجرائي): مجموعة العمليات التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية لكيفية استخدام المدرسة لمواردها بشكل يجعلها قادرة على تحقيق الأهداف.

الكفاءة: ما يقوم به مدير المدرسة الثانوية بطريقة صحيحة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل باستخدام أقل كم ممكن من الجهد والمال للحصول على الأهداف بدرجة عالية.

الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتناول هذا الفصل محورين رئيسيين، حيث يتناول المحور الأول الإطار النظري للدراسة، ويتضمن التفويض الإداري وعلاقته ببعض المصطلحات ذات الصلة، كما يتناول الأداء المدرسي، ويتطرق المحور الثاني الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

2.1 الإطار النظري

نتيجة لتطور العلوم والمعارف ومع التطورات والتغيرات البيئية المتعلقة بالعمل التي تواجه الإدارة بشكل عام، فقد أشار (أمباركة وفائزة، ٢٠١٧) إلى ضرورة الاهتمام بالإدارة في العملية التنظيمية وضرورة نمو مفهومها بما يتناسب مع التغيرات الحديثة في العملية التعليمية التنظيمية حتى تقوم بوظيفتها على أكمل وجه وأكثر فعالية. وفي ظل وجود العديد من المشكلات الإدارية المدرسية، فمن الملح والضروري وجود إدارة مدرسية فعالة تمتلك كفاءات أساسية تساعدها على إدارة وتنظيم العمل، وبالتالي تحقيق أهدافها التي وجدت لها. ويعتبر التفويض الإداري المدرسي أسلوباً مهماً للغاية للسيطرة على تلك المشكلات، من هنا يتعين على مدير المدرسة أن ينميه دون إساءة استخدامه أو النظر إليه فيكون له أثر عكسي، والتفويض يصبح ضرورة إذا نظر إليه على أنه وسيلة لرفع الكفاءة.

فالتفويض استجابة لنمو الأفكار الديمقراطية، من خلال ممارسة الإدارة المدرسية والسماح بالمشاركة للمستويات الإدارية في اتخاذ القرارات وفي تنفيذ العمل الإداري المدرسي. إن تفويض الصلاحيات يعد من المبادئ المهمة في العمل الإداري وعلى كافة المستويات، مما يجعل تقسيم العمل وتوزيع المهام والأهداف المطلوب تحقيقها من أعقد الأمور التي تلازم العمل الإداري المثالي.

ويضيف (العدوان، ٢٠١٧) أن عملية التفويض ترتبط بالإدارة المركزية واللامركزية، فالتفويض أولى خطوات اللامركزية، من هنا يعتبر من أهم المبادئ الإدارية الحديثة المتبعة في القرن الحادي والعشرين، وذلك لمواجهة التحديات والصعوبات الإدارية، لأنه يقوم على تحقيق الأداء الفعال للعاملين في السلطات الإدارية في التنظيم عن طريق الحد من الأعباء الملقاة على عاتقهم، فهو عملية تعطي من خلالها سلطات معينة لاتخاذ القرار عند مستواه المناسب. وعملية التفويض لا بد أن تستند إلى نص قانوني يأذن لمدير المدرسة، وهو عملية استثنائية تخضع لعدة أسس يجب الأخذ بها لتحقيق الهدف منه.

2.1.1 مفهوم التفويض وعلاقته بالمسؤولية

يعرفه (سرحان، ٢٠١٢) على أنه حق التصرف واتخاذ القرار وتطبيق مبدأ المشاركة في الإدارة. وهو الطريقة التي من خلالها يقوم مدير المدرسة بالتفويض لبعض العاملين في بعض اللوائح التي يمكن تفويضها دون إعفائها من مسؤوليات الصلاحيات المفوضة، كما أنه إعطاء سلطة اتخاذ القرار إلى المستوى الإداري الأدنى في المؤسسة التعليمية، أو نقل حق التصرف في اتخاذ القرارات إلى المرؤوسين.

ويعرّف إيجايا (Ijaiya, ٢٠٠٠) التفويض بأنه بالقيام بأنشطة يمكن أن يقوم بها شخص آخر في منصب أعلى. أو كعملية بموجبها يتنازل أو يعهد مدير المدرسة ببعض أو كل سلطته إلى المرؤوسين أو زملائهم في الفريق لأداء مهام أو واجبات معينة نيابة عنه. أو تكليف الواجبات والمسؤوليات إلى من يقوم به رؤساء المدارس لمرؤوسيهـم (المعلمين).

واعتبر (الياسري، ٢٠٠٧) تفويض الصلاحيات بأنه مزيج بين المركزية واللامركزية بنسب متفاوتة بسبب ارتباطهما بتفويض الصلاحيات وهو أمر نسبي يعبر عن درجة التفويض.

2.1.2 علاقة تفويض الصلاحيات بالمسؤولية

يشير إسماعيل (٢٠٠٨) إلى أن عملية تفويض الصلاحيات من المهام التي يقوم بها مدير المدرسة، لذلك فعلمية التفويض من أنجح الوسائل التي يمكن للمدير الاعتماد عليها في تطوير العاملين وتحسين نتائج العمل، واستغلال وقته بفاعلية من خلال تركيزه على الأنشطة والمهام الرئيسة التي يؤديها، من خلال توضيح المسؤوليات المفوضة بكل مهمة وإعطاء فترة زمنية لتحقيق كل مهمة من خلال تحديد الرقابة على ذلك، والمدير هو الشخص الذي يحق له المحاسبة المطلقة سواء في المساءلة أو التفويض.

حيث تقع المسؤولية أولاً وأخيراً على مدير المدرسة بصفته القيادية ويحق له محاسبة الموظفين وفق المقتضى القانوني والمسموح له.

ويشير (درويش والشمري، ٢٠١٠) إلى أن مدير المدرسة الناجح يفوض كل ما يعتقد أن معلميه يستطيعون القيام به، بصورة منطقية وبنجاح نسبي، فالتفويض لا يعني إعطاء الصلاحيات من قبل المدير لمرؤوسيه فحسب، ولا يعني تخلي المدير عن صلاحياته كلياً، وإنما يحق له أن يقوم بسحب أو

إلغاء تلك الصلاحيات لمساعدته ولمن فوض إليهم القيام ببعض أعماله، بل يتبعه تحديد المهام المطلوبة منهم للقيام بها في ضوء التفويضات المخولة لهم وجعلهم مسؤولين عنها وإعلامهم بأنهم سيحاسبون عن أداء هذا العمل. وإذا انعدم التفويض في المدرسة فإنه لا يمكن للمدرسة أن تستمر في العمل بفعالية، مما يخلق حالة لا يمكن فيها تحقيق أي هدف من الأهداف المرسومة للمدرسة. إذ يهدف التفويض إلى تحقيق الأهداف للمدرسة وبأعلى الدرجات، وإذا شعر المدير بضرورة سحب التفويض فيحق له ذلك.

٢.١.٣ علاقة التفويض بالتمكين

يعرف عبد المنعم ومصطفى (٢٠٠٨) التمكين بأنه حصول الفرد على الصلاحيات اللامركزية للقيام بالواجبات المكلف بها مع تحمله مسؤولية التمكين بشكل مباشر، وهو نزعة داخلية للفرد لاتخاذ القرارات التي يتطلبها في المؤسسة مما يجعله يشعر بالرضا والمسؤولية في الحياة المهنية. وتبين الحضرمية (٢٠١٥) الفرق بين مهارة التمكين ومهارة التفويض، فيتبين أن التمكين أهم وأشمل، وصلاحياته أشمل وأوسع وبالتالي فهو أكثر نطاقاً في منح الثقة للمرؤوسين، ومما لا شك فيه أن قدرات وشخصيات الأفراد تتفاوت، فمنهم من يستحق تفويضاً، ومنهم من يستحق تمكيناً.

٢.١.٤ أهداف تفويض الصلاحيات وأنواعه

يهدف التفويض الإداري في المؤسسة التعليمية إلى عدد من الأهداف التي من شأنها تحقيق الأهمية المرجوة. وقد تطرق الأغبري (٢٠٠٦) إلى أن التفويض يخفف العبء على مدير المدرسة، ويتيح الفرصة له للاهتمام بالأعمال الأهم كالتهيئة، كما يهدف إلى إعداد صف ثاني من المديرين ويزر

قيادات إدارية جديدة. كما يعمل على تسهيل الإجراءات على إدارة المدرسة، ويحقق الرضا الوظيفي للطاقم المدرسي والانتماء المدرسي. كما يهدف إلى تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرار.

وتشير الحضرية (٢٠١٥) إلى أن هناك أنواع كثيرة من التفويض يمكن للمدير أن يستخدمها، اعتماداً على المهمة المراد تنفيذها، وحسب الصفات التي يتمتع بها المفوض إليه، وكذلك بناء على الموقف نفسه الذي يستدعي التفويض، وهذا يعتمد بدرجة كبيرة على شخصية المفوض ونظراته الثاقبة للأمور. وتضيف إلى أن التفويض المباشر، والرسمي والمشروط من أفضل أنواع التفويض، والسبب في ذلك أن المفوض إليه في التفويض المشروط يكون مقيداً لا يمكن أن يتجاوز المفوض في العمل كما يشاء، والتفويض المحدد يمكن أن يلغى قبل انتهاء الفترة الزمنية إذا طرأ أي أمر في عملية التفويض.

وتفويض الصلاحيات يعتمد على المهارات والخبرات والصفات التي يمتلكها المفوض له. حيث يختلف كل موظف عن الآخر بمهاراته وخبراته.

٢.١.٥ مبررات ومستويات وعناصر التفويض

يشير محمد (٢٠٠٨) إلى مبررات التفويض الإداري التي تتمحور في ضيق وقت المدير، وتعقيد الأساليب الحديثة التي تؤدي إلى الحاجة إلى مختصين. ويذكر مصطفى (٢٠٠٥) عدداً من المبررات منها تدريب المرؤوسين وإعطائهم فرصة التطوير الذاتي من مسؤوليات المدير، ومهما تعددت خبرات مدير المدرسة فلا يستطيع أداء جميع المهام المدرسية بمفرده وبفاعلية مستمرة، فلكل مدير مدرسة طاقة محددة مهما كانت.

وتتحدد مستويات التفويض على ثلاثة مستويات كما أشار إليها الصيرفي (٢٠٠٨) وهي:

المستوى الأول والذي يتمحور في إصدار القرارات المتعلقة بمعدلات ومستويات الجودة المقبولة، حيث يعلن مدير المدرسة بما يجب أداءه من مهام وكيفية أدائها، ثم يتم التحرك التدريجي نحو السماح لطاقم المدرسة بتقديم مقترحاتهم عن كيفية الأداء ومناقشتهم فيما يبدون من آراء وبعد فترة من الزمن تظهر قدرات ورغباتهم في تحمل المسؤوليات، حينها يكون مناسباً التحرك نحو المستوى الثاني من التفويض. ويتمحور المستوى الثاني من التفويض في السماح للعاملين في تقرير كيفية أداء العمل وبأي معدل يجب أن يتم العمل للالتزام بالمواعيد المحددة وعلى أي مدى يتطابق العمل مع مستويات الجودة الموضوعية، وبعد فترة من الزمن يتم التأكد من مقدرة العاملين في الأداء من المستوى المطلوب والانتقال إلى المستوى الثالث.

أما المستوى الثالث فيكون مناسباً عندما يحقق العاملون مستوى عالٍ من النضج الوظيفي، حيث يمنح العاملون جانباً من الحرية والمسؤولية في صنع القرارات، ويحدد ما يجب تأديته، وهنا يجب مساندة العاملين في اتخاذ القرارات التي يعتمدونها مع الأخذ بعين الاعتبار درجة التأثير.

وأشار الزهيري (٢٠٠٨) إلى أن عملية التفويض تتكون من عدد من العناصر الرئيسية وهي على النحو الآتي:

أولاً: تفويض السلطة: حينها يحق لمدير المدرسة الاحتفاظ بحق الرقابة على استخدام السلطة المفوضة إليه أو سحبها.

ثانياً: إسناد السلطة: حيث يتم بيان المهمات المطلوبة للعاملين من خلال إعطاء تعليمات واضحة وصريحة لما هو متوقع منه استناداً إلى عدد من العوامل وهي: طبيعة العمل المطلوب القيام به، الوقت المتاح، الأفراد المسند إليهم العمل وخبرات المدير السابقة.

ثالثاً: المساءلة: يشير (السيد، ٢٠٠٩) إلى مساءلة المدير للعاملين عن حسن استخدام السلطة وعن إنجاز المهمة الموكلة إليه بموجب التفويض.

2.1.6 جوانب التفويض الفعال وأهميته

يساعد التفويض على إرشاد المدراء في عملية التفويض إذا ما تم الالتزام بها، وإذا لم يتم الالتزام بها يؤدي إلى عدم فاعليته. وتضيف (الحضرمية، ٢٠١٥) فيما إذا تم مراعاة مبادئ التفويض فإنه سيكون فاعلاً ويحقق نتائج جيدة، وسيتم التغلب على بعض الصعوبات التي قد تطرأ ما دام هناك مبادئ تم التفاهم عليها بين المفوض والمفوض إليه. فالمسؤولية لا بد أن تكون عملية مشاركة بين الطرفين إن لم يتحملها الرئيس بأكملها، فالتفويض جزء من الصلاحيات مع تحمل المدير مسؤولية التفويض.

ويشير (البوهي، ٢٠١١) إلى عدة جوانب يتم مراعاتها في عملية التفويض المدرسي تتلخص في تحديد إمكانيات الطاقم المدرسي المختلفة بحيث يكون لديهم كفاءة في ممارسة المهام المخولة إليه ومناسبة لخبراته. والوقوف عند الأعمال المراد تفويضها وتحديدتها مع الأخذ بعين الاعتبار البعد عن العشوائية بعدم ترك عملية التفويض مفتوحة دون تخصيص المهام.

وتضيف الحضرمية (٢٠١٥) إلى أن حماسة الطاقم المدرسي ومثابرتة ترفع من الروح المعنوية للعمل كاملاً، فشعور الموظف بأنه جزء لا يتجزأ من الصلاحيات يزيد من ثقته بنفسه، ويقوده إلى الاستغلال الأمثل للقدرات والخبرات. كما أن سماح المفوض للمرؤوسين بعدد من المهمات حتى لو ارتكب خطأ أثناء تأديته لتلك المهمات، ذلك من شأنه يتيح له التعلم من أخطائه، وعلى المفوض في تلك الحالة إرشاده وتوجيهه بالنقد البناء وليس الهادم.

ويشير (العلاق، ٢٠١٠) إلى أن التفويض يعمل على تسهيل عملية الاتصال والتواصل في المؤسسة، فإذا كان التطبيق الإداري في المؤسسة يقوم على أساس اللامركزية والتفويض في اتخاذ القرار، سيؤثر ذلك على سرعة وفاعلية عملية الاتصال والتواصل على عكس المركزية التي تحد من عملية الاتصال التي في نهاية المرحلة تعود إلى عرقلة الجهود وتصبح عملية الاتصال بطيئة وغير فعالة.

إن المشاركة في اتخاذ القرارات كما أشارت لها (الحضرمية، ٢٠١٥) داخل المؤسسة التعليمية يتطلب العمل على تفويضٍ تعود أهميته على المدير والمفوض والذي في محصلة الأمر يقود إلى اختصار الوقت والجهد، وتحقيق الجودة والانتاجية العالية في الأداء وبأقل التكاليف، وفي الوقت نفسه تحقيق مصلحة المؤسسة التعليمية ومشاركة العاملين في قناعاتهم.

ويضيف (العبد الله، ٢٠١٨) إلى أن التفويض الإداري المدرسي يشجع المعلمين على المبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة في أداء المهام المفوضة إليهم وتحفيزهم للمشاركة في صنع القرار وقياس أدائهم حسب أهداف واضحة المعالم بدافع مشاركتهم في الرؤية والقيادة وبالتالي تطوير الأداء المدرسي.

٢.١.٧ خطوات وشروط التفويض ومعيقاته

تمر عملية التفويض بعدة خطوات لضمان تحقيق النتائج المرجوة منه، ويضيف (المكاوي، ٢٠١٢) إلى أن التفويض يمر بتحديد أسماء المفوضين من الطاقم المدرسي، وتحديد سقف زمني لإنجاز المهام، واختيار المهام ومطابقتها لمهارات الطاقم المدرسي، وعمل مقابلات للمفوضين وطرح مواقف عملية وكيفية الاستجابة لمعالجتها، وتوضيح الموقف للطاقم المدرسي المفوض وإبلاغه بالتوقعات، وإشراك الطاقم المدرسي بالمفوض في تحديد الهدف، وبيان الإطار الزمني لأداء المهمة، وكتابة الخطة

وترك نسخة مع الطاقم المدرسي المفوض. كذلك تحديد آلية للاتصال والتواصل لمتابعة عملية التفويض.

إن عملية التفويض عملية مدروسة ومخطط لها بشكل تام تتم بخطوات واضحة لتحقيق نتائج فاعلة من خلال رصد نقاط القوة والضعف بشكل تتابعي.

فعملية التفويض الناجح تستلزم عدم العشوائية واتباع شروط خاصة بعملية التفويض، وقد أضاف (عبيدات، ٢٠٠٦) عدة شرط منها أن يكون التفويض بشكل معلن لجميع الطاقم المدرسي والعاملين، ويكون بشكل شخصي حسب الخبرات والكفاءات. ولكي يكون التفويض واضحاً يستلزم إثبات المهمة المفوضة بأن تكون مكتوبة وليست شفوية وغير قابلة للتحريف في حال حدوث نزاع بين مدير المدرسة والمفوض. ومن الجدير بالذكر أن التفويض عملية قانونية بمعنى أن مدير المدرسة يمكن أن يفوض المهام وفق المقتضى القانوني ووفق الصلاحيات المخولة له بالتفويض.

ويشير (الرشايدة، ٢٠٠٧) إلى أن عملية التفويض تحتاج إلى وقت من التدريب للطاقم المدرسي، وبالتالي فإنهم لا يرغبون بإضاعة الوقت في تدريبهم.

٢.١.٨ جوانب التفويض

يذكر (محمد، ٢٠٠٨) عدة جوانب يتم التفويض فيها وهي احتياجات الأمن والسلامة، تدريب العاملين الجدد على العمل، مراقبة المستوى الصحي والنظافة والتغذية، استخدام الأجهزة والمعدات المدرسية، الصرف من بنود ميزانية المدرسة المعتمدة، النشاط الاجتماعي والترفيهي، ومتابعة السجلات والملفات والاحتفاظ بها. ويذكر (أحمد، ٢٠٠٧) أن هناك مهام تستهلك وقتاً كالأشطة التثقيفية والإدارية.

٢.١.٩ الجوانب التي لا تفوض

هناك جوانب لا يمكن التفويض فيها ولا يمكن تنفيذ تلك الأعمال إلا من قبل المدير نفسه لأنها تتعلق بصلاحيات مدير المدرسة بشكل مباشر. وقد أوضح (عبيدات، ٢٠٠٧) أن العلاقات الخارجية مع المؤسسات والمنظمات، ورفع التقارير عن سير العمل، والبت النهائي في حالات الغياب الطويل والتأخير جميعها من اختصاصات المدير ولا يمكن تفويض غيره في أدائها.

كما أضاف (البرادعي، ٢٠٠٤) عدداً من تلك الجوانب وهي المهام المعقدة أو المتخصصة، كما أن هناك مهاماً قد لا يكون المدير متخصصاً بها وتنقصه بعض المعلومات، وبالتالي لا يمكن تفويضها، كذلك متابعة الأداء والذي هو من اختصاص المدير، ناهيك عن الأمور الحساسة والسرية مثل الروح المعنوية للمعلمين والانضباط. إضافة إلى عملية التحفيز والأعمال المملة وغير الضرورية.

2.1.10 التفويض في الإدارة المدرسية

لقد وجدت المدرسة وانفتحت أبوابها لتؤثر في المجتمع وتتأثر به وتتفاعل فيه من خلال علاقات تبادلية، وبالتالي لم تعد ذلك البناء المغلق على نفسه والبعيد عن المجتمع، فأصبحت الإدارة المدرسية لها دور ونشاط فاعل في تفعيل دور المدرسة واختلاطها بالمجتمع. مما حدا بالمدرسة لتبني اتجاهات جديدة في أهدافها، فلم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة سيراً تقليدياً للحفاظ على النظام فيها. بل أصبح هدف الإدارة هو الطالب بالدرجة الأولى، وتوفير الإمكانيات التي تساعد في توجيه نموه العقلي والجسمي والاجتماعي، بمعنى أن الإدارة المدرسية تهتم بالدرجة الأولى بالعملية التربوية والاجتماعية من خلال توجيه الوظائف الإدارية لخدمة العملية التعليمية بشكل أساسي وهذا ما شدد عليه (درادكه، ٢٠٠٩).

٢.١.١١ أثر التفويض على أداء المعلم والتزامه

في البلدان المتقدمة تم النظر في تفويض الصلاحيات المدرسية بطرق مختلفة، على سبيل المثال، تعتقد كندا أن مدير المدرسة يساهم بشكل غير مباشر في أداء الطلاب من خلال التزام المعلمين أثناء عملهم بشكل تعاوني بحيث يتم تعزيز تعاون المعلمين من خلال تفويض الصلاحيات من السلطات العليا إلى السلطات الدنيا. كما أكد روس وجراي (Ross and Gray (2006) في دراستهما البحثية حول التفويض في المدارس الثانوية أن تفويض الصلاحيات والمسؤوليات في المدرسة يخلق التزام المعلم بالعمل، فتفويض الصلاحيات يعني تعزيز الأداء المدرسي.

ذكر (شيرمان، ٢٠٠٠) في U S A أن المدرسة هي مفهوم واسع يتم فصله عن دور الشخص ومجموعة منفصلة من السلوكيات الفردية. يجب تضمينها كمجتمع. هذا التوسع في المفهوم لتقاسم المسؤوليات لغرض هذا المجتمع. لذلك، تتم مناقشة تفويض واجبات المدرسة للتطبيق على جميع مديري المدارس، إذ لا يتقرد مدرء المدارس إلى قرار بشأن فرد أو مجموعة؛ وبدلاً من ذلك، يشجع الآخرين على اتخاذ القرار ويتخلى عن بعض الصلاحيات. وأضاف أنه يوجد في العمل نوع من الحرية. فعلى مديري المدارس فهم ذلك من أجل إشراك أصحاب المصلحة بشكل كامل في إدارة الأنشطة الإدارية، وخاصة المعلمين ، بشكل كامل في عملية التطوير التربوي. وعندما يتساوى المفهوم القوي للقيادة بسلوكيات شخص واحد دون مشاركة الآخرين، فإننا نحد من إنجاز المدرسة وتلاميذها والمجتمع ككل.

٢.١.١٢ أثر التفويض على تمكين المعلم وتطويره

أشار نجار Najjar (٢٠٠٨) أن التفويض يزيد المرونة في المدرسة، وعلى سبيل المثال، إذا تمت عملية التفويض فإنه يمكن للمعلمين اتخاذ قرارات دون إحالة كل قضية لمدير المدرسة التي قد تستغرق وقتاً أطول وبدون فعالية. كذلك يوفر للمعلم فرصة لممارسة التوجيه الذاتي وضبط النفس. فهذه الأنماط تحدد الصلاحيات والمسؤوليات وأدوار العمل وتوطيد العلاقة في قنوات التواصل بين المعلمين. وأوضح بريان Bryan (٢٠١٠) إلى أن الموظفين بحاجة إلى التمكين من خلال تكليفهم بالصلاحيات والمسؤوليات للقيام بذلك مما يمكنهم إدراك كيفية المساهمة في تحسين مدرستهم.

يشير تشاندان Chandan (١٩٩٩) إلى أن تفويض الصلاحيات يمكن المعلمين من القيام بذلك من خلال بيان إبداعاتهم في التدريس وفي أداء طلبتهم. وبتفويض الصلاحيات يسود النمط الديمقراطي من خلال تبادل الأفكار وحل مشكلة وتبادل الخبرة بين المعلمين في مجالات مختلفة داخل أروقة المدرسة.

يشير Urrehman (2008) وآخرون بأن التنسيق وتقاسم المهام من خلال التفويض يطور العمل الجماعي ويقلل من أعباء العمل لمدرء المدارس والمعلمين، إذ يمتلك أعضاء الفريق مهارات مختلفة ويضمنون مدرسة أكثر فعالية في الإدارة والأداء المدرسي. ويضيف كرانستون (٢٠٠١) أن جهود الفريق الجماعي من خلال تفويض الصلاحيات تعزز مسؤوليات العمل الجماعي والفعالية التي تؤثر على المعلمين مما يبذلون الاستعداد لمساعدة بعضهم البعض في التدريس. ومن المرجح النجاح في التدريس وتحقيق الأداء المدرسي بشكل فعال مقارنة بالعمل الفردي للمعلمين.

يوضح (Urrehman, 2008) أن تفويض الصلاحيات والمسؤوليات يطور فريق العمل الذي يجمع المعلمين معاً في تقييم إنجازات المدرسة من خلال اجتماعات منتظمة للموظفين مع مدير المدرسة

مما يقود المدرسة وإدارتها إلى تحقيق إنجازات عالية. وبالتالي أصبح العمل الجماعي في المدرسة عاملاً حافزاً لفعالية المدرسة. ويضيف أن تطوير المدرسة يحتاج إلى إجراءات تعاونية بين فريق العمل. من هنا فإن الأفراد الذين يعملون معا نحو هدف مشترك يحققون أكثر من يمكنهم تحقيقه وحدهم. ويشدد Martineز (٢٠٠٤) أيضا على أنه ينبغي على مديري المدارس تفويض الصلاحيات والمسؤوليات وجلب المعلمين للعمل معاً، فالأشخاص الذين يعملون معاً أكثر فعالية في المجموعة من الأفراد الذين يعملون بمفردهم. وبتفويض الصلاحيات والمسؤوليات، يشجع المعلمين ومديري المدارس التفكير معا للوصول لعمل أكثر كفاءة. وأكد روبرت وهيندل Robert & Hindle (٢٠٠١) عندما يفوض مدير المدرسة عبء عمله سيشعر الموظفون بالحماس وأكثر ثقة وانخفاض مستوى الضغط لدى المعلمين والإدارة المدرسية.

وأشار (Semkange, 2013) إلى أنه يجب على مديري المدارس تحفيز الموظفين من خلال إشراكهم في عملية صنع القرار حول المهام المفوضة، وإعلامهم كلما دعت الحاجة، والعمل على تحسين مهاراتهم وعلى العمل بجد. ويضيف مبولوا (Mbulawa, ٢٠١٢) أن أداء الطلاب الأكاديمي يتأثر بشدة بالثقافة المدرسية في صنع القرار، ويقترح على الإدارة المدرسية الفعالة زيادة مشاركة المعلمين وغيرهم من أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار من خلال التفويض، مما يؤدي إلى توسيع فرص التخطيط التعاوني والتغييرات المرنة للاستراتيجيات، وبذلك سيساعد على زيادة معنويات المعلمين ودوافعهم في التدريس.

ويؤكد راشد (Rashid, ٢٠٠٩) صنع القرار الأكاديمي يتمثل في المدرسة بالتشارك مع التخطيط والتنسيق والقيادة والسيطرة على الموارد والمؤسسات من أجل تحقيق أهداف المدرسة. فعلى مديري المدارس أن يراعوا حرية المعلمين في التفكير واتخاذ القرار، ويضيف (Mudulia, 2012) بأن مدراء

المدارس يكونون متقبلين ومستعدين لإعطاء الفرصة لسماع أفكار الآخرين في المجالات التي يفوضونها. هذا لأن المرؤوس قد تكون لديه الأفكار البناءة للمساعدة في إدارة المدرسة. ويكون مدراء المدارس قادرين على الترحيب بالأفكار وفي ذلك مساعدتهم لإكمال براعتهم. فمدراء المدارس الذين يفعلون ذلك لأنهم فهموا أهمية مشاركة الجميع ويبحثون عن النجاح من خلال تفويض الواجبات.

٢.١.١٣ التفويض وتحصيل الطلبة

ويشير (Bakar, 2015) إلى أهم جانب إداري في تحسين أداء الطلاب وزيادة تحصيلهم الأكاديمي عندما يتم تطبيق التفويض بشكل فعال ويسمح للمعلمين بحرية بتنفيذ واجباتهم ومسؤولياتهم. فتفويض الصلاحيات للمعلمين له تأثيرات كبيرة على أداء الطلاب، إذ يتحمس المعلمون للتدريس، ويعملون كفريق ويصبحون أكثر خضوعًا للمساءلة عندما يتم تفويضهم بالصلاحيات.

2.2 الأداء الوظيفي

اهتم الباحثون بموضوع الأداء ك (نسبية، ٢٠١٦) لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد لأنه مرتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح المؤسسة التعليمية ومرتبطة بأداء الموظفين فيها، فالمؤسسة التعليمية تسعى دائماً للارتقاء بأداء الموظفين فيها من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها، وذلك حسب معايير الأداء المحددة بما يملكه من مهارات وخبرات وقدرات، وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة التعليمية.

2.2.1 أبعاد الأداء

إن عملية تقييم الأداء أساس نجاح العمل والحصول على نتائج مرضية ومقنعة. من خلال ذلك فإن للأداء أبعاداً هامة، يذكر (أبو النصر، ٢٠١٢) بعدين أساسيين وهما: البعد التنظيمي من خلال الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المدرسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المدرسة معايير يتم قياس بها فاعلية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى إن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية هذا يعني أن بإمكان المدرسة أن تصل إلى مستوى الفاعلية.

ويضيف (أبو النصر، ٢٠١٢) إلى أن مدى تحقيق الرضا لدى الطاقم المدرسي يختلف باختلاف مستوياتهم، لأن رضا الموظفين يعتبر مؤشراً على وفاء الفرد للمؤسسة خاصة إذا أوفت بحاجات الموظفين فيها، فهناك بعض المؤسسات تولي الاهتمام بالجانب الاقتصادي فقط على حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، فقد أشارت دراسات في الإدارة أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفاعلية الاقتصادية والاجتماعية.

2.2.2 مكونات الأداء

أولاً: الكفاءة

يشير (أبو النصر، ٢٠١٢) إلى أن الكفاءة تشير إلى إنجاز عمل ما بشكل متقن مع الأخذ بعين الاعتبار الاستفادة من الموارد التي تقرر استعمالها بأقل تكلفة ممكنة دون هدر أو خسارة. والكفاءة في المدرسة تتأثر بشكل كبير في اختيار الموارد البشرية المناسبة لأداء المهام مع الأخذ بعين الاعتبار للمحيط وجودة إدارتها.

ثانياً: الفاعلية

وهي تحقيق الأهداف وحسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة وإنجاز المهام المطلوبة. وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف الاستراتيجية للمدرسة، وكلما كان الأداء أكثر فاعلية ينعكس على أداء المدرسة بشكل عام، والفاعلية وضعت لمراقبة الأداء في المدرسة ليكون صحيحاً وسليماً.

2.2.3 أهداف تقييم الأداء

تنقسم أهداف تقييم الأداء حسب المستوى الذي يتم تقييمه.

2.2.3.1 على مستوى المدرسة

تطرق (السالم، ٢٠٠٩) إلى أن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق أهداف على مستوى المدرسة منها: تكوين مناخ من الثقة للتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام، كذلك النهوض بمستوى الموظفين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم. ووضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته، كما يتم تقييم برامج وأساليب أداة الموارد البشرية لأن عملية التقييم مقياس مباشر للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.

٢.٢.٣.٢ على مستوى مدراء المدارس

يشير (الأبعج، ٢٠١٤) إلى أن قيام المدراء والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين، والحكم على كل منهم بأنه ممتاز، أو وسط، أو ضعيف ليس بالشيء السهل، لاسيما عندما يطلب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية بوضع تقارير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى، أو ذلك، يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل

علمي، ويعمل على الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة وحيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين.

2.2.3.3 على مستوى المرؤوسين

ويذكر (الأبعج، ٢٠١٤) إلى أن عملية تقييم الأداء تساهم في تبني مجموعة من الوسائل، والأساليب المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وصورة مستمرة وتعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم، من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ستقع تحت عمليات التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ويطورون مستويات أدائهم.

بين (حمود والخرشة، ٢٠٠٩) أن عملية تقييم الأداء عملية لها أهميتها في العمل المدرسي ذلك من شأنه تحسين الأداء وتطويره إذ إن عملية تقييم الأداء تساعد الإدارة العليا في المؤسسة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين لديها، كذلك لا بد من معرفة التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة، وهذا من شأنه أن يحفز العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل، أما ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) أو الإداري، فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مما ينعكس بالإيجاب على مستوى الأداء العام.

2.2.4 أهمية الأداء الوظيفي

يؤكد (ماضي، ٢٠١٤) على أن الأداء المتميز يشارك في إثراء مسببات النجاح الرئيسية للمؤسسات والتي يمكن تحديدها في (التكاليف، الجودة، الوقت، الابتكار والابداع) ليسمح للمؤسسة بأن تستغل مواردها (المادية أو البشرية أو المالية) بالأسلوب الأمثل. فلأداء الوظيفي أهمية كبرى يمكن حصرها في تحديد مدى قدرة المدرسة على استثمار قدرات وتوظيف طموحات ومهارات المعلمين. ويخلق الإبداع والابتكار في العمل من خلال تخفيف التكاليف وترشيد الموارد بأنواعها. ويحدد درجة نجاح الموارد البشرية وخططها وبرامجها. كما يساعد في بيان نقاط القوة والضعف لدى المعلمين والعاملين في المدرسة.

2.3 الدراسات السابقة

يستعرض هذا الجزء من الفصل مجموعة من الدراسات السابقة (عربية وأجنبية) والتي تناولت في ثناياها التفويض الإداري والأداء استناداً إلى جوانب مختلفة، حيث قامت الدراسة بعرضها معتمدة على التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

2.3.1 الدراسات العربية

أجرى العدوان (٢٠١٥) دراسة بعنوان "التفويض الإداري وأثره على تحسين الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية". هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر التفويض الإداري على تحسين الأداء الإداري. اختار الباحث عينة عشوائية تكونت من (٣٠) معلماً ومعلمة. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى أن درجة التفويض الإداري كانت متوسطة. وكذلك لا توجد فروق لدرجة التفويض الإداري تعزى للجنس.

وفي دراسة فايذة وامباركة (٢٠١٧) بعنوان: تأثير تفويض السلطة والمسؤوليات على تحسين أداء الأفراد - دراسة ميدانية - مقر بلدية حاسي ببح في الجفلة. حيث هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير تفويض السلطة والمسؤوليات على تحسين أداء الأفراد. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد طور الباحثان استبياناً لجمع البيانات من موظفي البلدية. توصلت الدراسة إلى أن القيادة تلعب دوراً مهماً في تفويض السلطة وتحسين الأداء العاملين وذلك من خلال تنمية ثقة الأفراد بأنفسهم، والبحث على أيسر السبل لتجاوز المشكلات وتشجيع روح الابتكار والإبداع في مجال العمل لتحقيق أهداف المنظمة المنشودة.

في دراسة أجراها أبو جلمبو (٢٠١٦) بعنوان: تفويض الاختصاص في القانون الفلسطيني في القانون الإداري والقانون الدستوري. هدفت إلى التعرف على مفهوم تفويض الاختصاص في القانون الفلسطيني في القانون الإداري والقانون الدستوري. اتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي والاستقرائي والاستنباطي الذي يتناسب مع هذه الدراسة. وتبين أن للتفويض الإداري الدور الأهم الذي لا يمكن الاستغناء عنه في العمل الإداري، حيث يساعد في توزيع الاختصاصات بين الوحدات والمكونات التي تمثل الإطار العام للمؤسسة أو الهيئة، وهذا يساهم في تكوين شخصيات وكوادر بشرية قادرة على مواكبة المستجدات العملية مما يسهل إنجاز المهام المطلوبة.

كما أجرى عاشور والشقران (٢٠١٥) دراسة بعنوان: دور مدير المدرسة في الإصلاح الإداري داخل المدرسة في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة. هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور مدير المدرسة في الإصلاح الإداري داخل المدرسة في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة من وجهة نظر المديرين أنفسهم، كما هدفت إلى معرفة وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية في دور مدير المدرسة في الإصلاح الإداري في المدرسة تعزى إلى متغيرات الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الأردنية في إربد. وقد طور الباحث استبانة شملت أربعة مجالات. وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية: جاء دور مدير المدرسة بدرجة كبيرة. وتبين عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وفي دراسة أجرتها الحضرية (٢٠١٥) بعنوان درجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في سلطنة عمان. هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في سلطنة عمان. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم بناء استبانة تم توزيعها على المعلمين والمعلمات في

مدارس التعليم الأساسي. توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة تفويض السلطة كانت ضمن الدرجة الكبيرة والمتوسطة والقليلة. كما اتضح عدم وجود فروق تعزى للجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

كما أجرى العواودة (٢٠١٤) دراسة بعنوان: العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، مهارة ورغبة المرؤوسين في تحمل مسؤوليات جديدة، انسياب المعلومات، ثقافة المنظمة، تقييم الموظفين) المؤثرة في تصورات الموظفين للتفويض الإداري في مراكز الوزارات الأردنية. هدفت إلى التعرف إلى العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، مهارة ورغبة المرؤوسين في تحمل مسؤوليات جديدة، انسياب المعلومات، ثقافة المنظمة، تقييم الموظفين) المؤثرة في تصورات الموظفين للتفويض الإداري في مراكز الوزارات الأردنية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وفي ضوء تحليل البيانات فقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، انسياب المعلومات، مهارة ورغبة المرؤوسين في تحمل مسؤوليات جديدة، وتصورات الموظفين نحو التفويض الإداري في مراكز الوزارات الأردنية، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في تصورات الموظفين نحو التفويض الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0.05)$ لتصورات الموظفين للعوامل المؤثرة في التفويض الإداري في مراكز الوزارات الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتختلف معها فيما يتعلق بباقي العوامل الديموغرافية.

وفي دراسة أجرتها الشلالة (٢٠١٣) بعنوان: مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية وأهميته في مستوى أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين. هدفت إلى التعرف إلى مستوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية وأهميته في مستوى أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين. اتبعت الدراسة المنهج

الوصفي، واستخدمت استبانة لقياس مستوى التفويض وأهميته. أظهرت النتائج أن تقدير الأفراد لمساوى التفويض الإداري في الإدارة المدرسية جاء مرتفعاً عند الدرجة الكلية للمجالين الأكاديمي والإداري. كما أظهرت النتائج أن أهمية التفويض الإداري في الإدارة المدرسية في أداء المعلمين مرتفعة. وكشفت النتائج عدم وجود فروق بخصوص أهمية التفويض الإداري بناء على متغيري الجنس والمرحلة الدراسية. وأظهرت فروق بخصوص أهمية التفويض الإداري بناء على التخصص وسنوات الخبرة والمديرية. كما أظهرت عدم وجود فروق بخصوص أهمية التفويض الإداري في مستوى أداء المعلمين بناء على متغيرات الجنس، التخصص وسنوات الخبرة والمرحلة الدراسية. بينما أظهرت وجود فروق بين متوسطات وجهات النظر بخصوص أهمية التفويض بناء على متغير المديرية.

وفي دراسة أجراها حشيش (٢٠١٣) بعنوان: درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين. هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين. والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الإدارية للتفويض تعزز إلى (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة ومكان العمل). اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي. تمثل عينة الدراسة من كامل مجتمع الدراسة متمثل بمدراء ومشرفين تربويين. استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة. توصلت الدراسة إلى أن التفويض يحتل المرتبة الثالثة واتخاذ القرارات المرتبة الرابعة بينما الأداء الوظيفي المرتبة الأولى ومجال تقييم الأداء الوظيفي المرتبة الثانية. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادات في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي وسنوات الخدمة. وأشارت النتائج إلى وجود فروق للتفويض تعزى للمنطقة التعليمية. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين تفويض السلطة ودرجة الأداء الوظيفي للمديرين.

وفي دراسة أجراها الظفيري (٢٠١٢) بعنوان: أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت. هدفت للتعرف إلى أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة. وقد تم اختيار عينة الدراسة بلغت (١٧٤) موظفاً وموظفة. تم تطبيق استبانتين: استبانة لتفويض السلطة واستبانة فعالية الأداء. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وفعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للتفويض الإداري على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.

وفي دراسة أجراها أبو خيران (٢٠١١) بعنوان: تفويض الصلاحيات داخل مؤسسات المجتمع المدني ودوره في تعزيز التنمية الإدارية في محافظة بيت لحم. هدفت إلى التعرف على واقع تفويض الصلاحيات، وآليات تفويض الصلاحيات، ومعيقات التفويض، ومتطلبات التغلب عليها، وإلى دور تفويض الصلاحيات في تعزيز التنمية الإدارية داخل مؤسسات المجتمع المدني من وجهة نظر مديريها، واستخدام الباحث في دراسته المنهج الوصفي والتحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مؤسسات المجتمع المدني في بيت لحم، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لدراسته في جمع المعلومات المتعلقة بمشكلة بحثه، وأوضحت هذه الدراسة عددًا من النتائج الهامة، استخدام أغلبية المديرين لمبدأ تفويض الصلاحيات، وجود آليات إدارية لتفويض الصلاحيات، كما كشفت عن وجود بعض المعوقات التي تحول دون تفويض الصلاحيات، وتوافق المديرين على متطلبات التغلب على معوقات تفويض الصلاحيات، وإلى وجود دور واضح لتفويض الصلاحيات في تعزيز التنمية الإدارية فيها.

وأجرى حبش (٢٠١٠) دراسة بعنوان: تفويض السلطة الإدارية لدى مديري المدارس في مدينة نابلس من وجهة نظر المدراء والمديرات. هدفت إلى التعرف إلى تفويض السلطة الإدارية لدى مديري المدارس في مدينة نابلس من وجهة نظر المدراء والمديرات. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي في الدراسة . وتم استخدام استبانة تم توزيعها على عينة قوامها (١٢٨) من المدراء. توصلت الدراسة إلى أن (٧٢%) من أفراد العينة يرون أن المدير يفوض أعضاء الهيئة التدريسية ببعض المهام الإدارية في المدرسة مثل توزيع الطلاب على صفوف الدراسة، كما أشار أن ما نسبته (٩٠%) من العينة أن أغلب هذه المهام المفوضة للمدرسين هي مهام بعيدة كل البعد عن التطور الإداري والأكاديمي. إذ بينت أن الجزء الأكبر من المهام المفوضة تتعلق بالحفاظ على النظافة والترتيب وترتيب الصفوف وهذه أمور هامشية يكفي لمتابعتها عريف الصف أو المربي وليست بحاجة إلى تفويض.

وفي دراسة أجراها فهد (٢٠١٠) بعنوان: تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين - دراسة تطبيقية على الحرس الوطني الكويتي. هدفت إلى الكشف عن أثر تطبيق اللامركزية على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة لتطبيق اللامركزية باختلاف العمر والمستوى التعليمي وسنوات الخدمة. قام الباحث بتصميم استبانة شملت (٣٠) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات. تكونت عينة الدراسة من (١٠٠) فرد من العاملين في الحرس الوطني الكويتي.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: وجود أثر ذي دلالة معنوية للامركزية بمتغيراتها على أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي عند مستوى الدلالة الإحصائية. وعدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة العاملين في الحرس الوطني الكويتي لمدى تطبيق

اللامركزية تبعاً لاختلاف العمر، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية عند مستوى الدلالة.

وفي دراسة أجراها مهنا (٢٠٠٦) بعنوان: العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. استخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني من خلال استبانتين لقياس تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي في الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن درجة تفويض السلطة كانت كبيرة جداً، ودرجة فاعلية اتخاذ القرارات كانت كبيرة. كما تبين وجود علاقة إيجابية بين تفويض السلطة و فاعلية اتخاذ القرارات. كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة في مجال اتخاذ القرارات بين الذكور والإناث لصالح الذكور. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة في مجال اتخاذ القرار بين الدكتوراه والماجستير ولصالح الدكتوراه. ووجود فروق على جميع المجالات فقط بين أصحاب الخبرة في التدريس من ٥- ١٠ سنوات وأصحاب الخبرة أكثر من ١٠ سنوات ولصالح الخبرة أكثر من ١٠ سنوات.

وأجرى منصور (٢٠٠٤) دراسة بعنوان: المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين. هدفت إلى التعرف على وجهة نظر مديري ومديرات المدارس حول نمطي المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين، وذلك من خلال معرفة المستويات المرغوبة فيها لديهم لاتخاذ القرارات المتعلقة فيما يخص العملية التربوية، كما هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر بعض المتغيرات المستقلة على المستويات المرغوبة فيها لاتخاذ القرارات كالمتغيرات الديمغرافية ومستوى المدرسة والمديرية. تم توزيع

الاستبانة على عينة عشوائية طبقية مكونه من (٣٠٠) مدير ومديرة لمدارس حكومية تابعة لست محافظات. واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي الإحصائي في استخراج التكرارات والنسب المئوية. ومن أهم النتائج التي أسفرت عنها دراسته: أن توجه مديري ومديريات المدارس الحكومية هو توجه لا مركزي لصالح كل من مستوى المدارس والمديريات التربوية.

2.3.2 الدراسات الأجنبية

أجرى بوتنس وفان (Bouwens & Van, 2009) دراسة بعنوان "تنوع قياس الأداء وتفويض السلطة في المنظمات، حيث أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت إلى معرفة تأثير العوامل الشخصية والتنظيمية في الدافعية لانتهاج أسلوب التفويض. توصلت الدراسة إلى أن جميع الأفراد لديهم قابلية كبيرة لقبول التفويض، ويقوم المديرون بدعم التفويض وممارسته على الرغم من شعورهم بأن ذلك يؤدي إلى تهديد أمنهم. كما أكدت الدراسة أن هناك عوامل تساعد على ممارسة عملية التفويض وهي التدريب والتأهيل للعاملين.

كما أجرى مايرز (Myers, 2008) بعنوان: تأثير اتخاذ الجماعي للقرار في تعزيز صلاحية المدرسين وتعزيز التدريس. هدفت إلى فحص تأثير اتخاذ الجماعي للقرار في تعزيز صلاحية المدرسين وتعزيز التدريس باعتباره أحد الأساليب الديمقراطية في الإدارة المدرسية ويمنح القرار قوة أكبر. وقد استقصت الدراسة آراء (٧) مدرسين من خلال خبراتهم في انتخاب مدير المدرسة من قبل المعلمين والطلبة وأولياء الأمور وباقي موظفي المدرسة. وقد اتبع الباحث المنهج التحليلي. توصلت الدراسة إلى أن الانتخابات أعادت تشكيل السلطة داخل المدرسة، وساهمت في إعطاء المعلمين حرية أكبر في استخدام أساليب تدريس متنوعة كما أنها صبغت المدرسة بطابع ديمقراطي على أساس أن المعلمين مواطنون فيها.

أجريت (Kemilkle, 2006) دراسة هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين التفويض الإداري وتعزيز مهارات القيادة ودور التفويض الإداري في رفع كفاءة العاملين. وقد استخدم الباحث أسلوب دراسة الحالة على شركة صناعية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقام الباحث بتوزيع استبانة على عينة تتكون من (٣٠٠) موظف. توصلت الدراسة إلى أن العديد من المشاكل الإدارية داخل الشركة تنشأ نتيجة لاحتكار بعض المدراء مهامهم وعدم تفويضها لمؤسسيهم والذي أثر بدوره على الموظفين، كما توصلت الدراسة إلى أهمية التفويض الإداري بالنسبة للمدراء، وقد اعتبر الباحث عملية التفويض الإداري هي المميز الأساسي بين المدير الناجح وغير الناجح.

كما أجريت (Spreitzer, 2005) دراسة هدفت إلى تقصي العلاقة بين الشعور بالتمكن وتفويض السلطة والعوامل الشخصية، وقد طور الباحث مقياساً لمفهوم التمكن شامل عوامل تتصل بنمط الشخصية وأخرى تتصل بالعوامل الموقفية التي تخص ظروف العمل. وقد توصلت الدراسة إلى وجود عدد من العوامل التي تسمح بالتطور الذاتي والمهني للعاملين التي من بينها تفويض السلطة إلى جانب تبادل المعلومات بين الرؤساء والمؤسسين حيث بيّن أنّ توافر مثل هذه الظروف عوامل معززة للشعور بالتمكن.

وقام باركر ويرييس (٢٠٠٤) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى مدى استخدام تفويض السلطة وتمكين الموظفين من اتخاذ القرارات ولتحقيق ذلك تم اختيار عينة من موظفين ومديرين في مجال الخدمات الاجتماعية، وتم تصميم أداة خصيصاً لهذه الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن هناك شعور بين الموظفين بالتمكن وتفويض السلطة ويتحقق ذلك عندما يتوفر لديهم شعور بأن رؤساءهم متمكنون إلى درجة توفر لهم سلطة اتخاذ القرار، وتوفير الدعم لهم من خلال إتاحة الحرية اللازمة لهم في اتخاذ القرارات، وكذلك توفير الحوافز المناسبة المشجعة على العمل.

كما أجرى فادل (Fadal, 2004) دراسة هدفت إلى التعرف على تفويض الموظفين كأداة لتحقيق الأمثلية في العمل، والتأكيد على أهمية التدريب والتطوير المستمر، وحقوق المشاركين وسلطة اتخاذ القرار. توصلت الدراسة إلى أن تفويض الموظفين هو مفتاح رئيس في استراتيجية العمل في معظم المؤسسات الكبرى، وأن المشاركين في المؤسسات يمارسون تطويراً مستمراً لموظفيهم بدرجات مختلفة.

٢.٣.٣ تعقيب على الدراسات السابقة

حرصت الدراسة على أصالتها التي تقوم بها بدافع من الشعور والمسؤولية، ولأهمية موضوعها كعامل مهم في تحقيق التنمية البشرية، إذا قدمت الدراسة في هذا الفصل عدداً من الدراسات السابقة المحلية والعربية والاجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، وكان ذلك حصيلة معاناة شديدة في البحث في المكتبات المحلية والإلكترونية العالمية. ولاحظت الدراسة أن عدد الدراسات المتعلقة بمفهوم التفويض كان كبيراً، حيث دأبت الدراسة باختيار ما يناسب الدراسة الحالية من حيث المضمون والطريقة العلمية. وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات التي تم التطرق إليها هو ما تمثله الدراسة من مجتمع الدراسة، حيث تعتبر من أولى الدراسات التي تستهدف جميع مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. بالإضافة إلى أنه تم جمع بياناتها إلكترونياً في ظل وجود جائحة كورونا.

قدمت الدراسات السابقة للباحثة مساعدة كبيرة في دراستها من حيث تحديد مشكلة الدراسة، وأهدافها، وأهميتها، ومجمل الإطار النظري، وبناء أداة الدراسة، وقد قامت الدراسة بمناقشة تلك الدراسات من خلال المحاور الآتية:

مجال وحجم العينة: تنوعت الدراسات السابقة المتعلقة بالتفويض الإداري وعلاقته بالأداء، فقد استهدف بعضها مدراء مدارس وبعضها استهدف مدراء وموظفين كما في دراسة باركر ويريس (٢٠٠٤)، وأخرى استهدفت أعضاء هيئة تدريس في الجامعات كما في دراسة مهنا (٢٠٠٦).

أدوات الدراسة: استخدمت معظم الدراسات السابقة استبياناً لجمع البيانات كما في دراسة الشلالدة (٢٠١٣)، حشيش (٢٠١٣)، الظفيري (٢٠١٢) وأبو خيران (٢٠١١)، وبذلك تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة وتختلف مع أخرى من حيث أداة الدراسة.

النتائج: أكدت نتائج العديد من الدراسات السابقة بوجود علاقة طردية بين التفويض الإداري والأداء وأن هناك علاقة إيجابية بينها وبين المتغيرات التابعة لها.

ويمكن الإشارة إلى بعض أوجه الشبه والاختلاف بيد الدراسة الحالية والدراسات السابقة كما يأتي:

أوجه التشابه بيد الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

١. استخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات لمثل هذا النوع من الدراسات.
٢. استخدام المنهج الوصفي الارتباطي في معظم الدراسات السابقة والدراسة الحالية.
٣. وجود تشابه بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج العديد من الدراسات السابقة من ناحية وجود علاقة ارتباطية بين التفويض الإداري ومستوى الأداء ودرجته.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

١. تركيز الدراسة الحالية على متغيرات خاصة بالدراسة لم تتطرق إليها العديد من الدراسات السابقة.

٢. أهم ما يميز الدراسة الحالية هو تطبيقها على مجتمع مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة الخليل لتكون الأولى فلسطينياً وعربياً حسب اطلاع الدراسة والتي تتناول التفويض الإداري وعلاقته بتحسين الأداء في المدارس الثانوية في محافظة الخليل. كما تتميز الدراسة الحالية بطريقة جمع بياناتها إلكترونياً من خلال google drive والذي لم تتشابه به أي من الدراسات السابقة.

الفصل الثالث:

الطريقة والإجراءات:

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف المجتمع، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

٣.١ منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وهو المنهج الذي يدرس الظاهرة الموجودة حالياً والتي يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل من الباحثة فيها، والتي تحاول الباحثة من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين المكونات والآراء التي تُطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وحو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف الدراسة مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة بالفحص والتحليل.

٣.٢ مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس في مديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل وهي مديرية (يطا، جنوب الخليل، الخليل، شمال الخليل)، حيث بلغ عدد مديري ومديرات تلك المديريات (١٢٥). وبسبب جائحة كورونا، اقتصر مجتمع الدراسة على (١١٠) مدير ومديرة بسبب عدم قدرة بعض المدراء لاسترداد أداة الدراسة، وفيما يلي وصف متغيرات الدراسة:

جدول (٣.١): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيراتها (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات خبرة المدير والمديرة)

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	٥٨	52.7%
	52	47.3%
المؤهل العلمي	93	84.5%
	17	15.5%
سنوات الخبرة	13	11.8%
	17	15.5%
	80	72.7%
المديرية	23	20.9%
	32	29.1%
	21	19.1%
	34	30.9%
المجموع	١١٠	١٠٠

٣.٣ صدق أداة الدراسة:

٣.٣.١ الصدق الظاهري للأداة

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، تألفت من (١٢) محكمين من ذوي الاختصاص، ويوضح الملحق رقم (١) أسماء المحكمين الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة، حيث قاموا مشكورين بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حولها من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، وتم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها النهائي.

٣.٣.٢ صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية لكل مجال ومحور، وذلك كما هو واضح في الجدول (٣.٢).

جدول (٣.٢): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لكل مجال.

الرقم	الفقرة	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
١	إبراز أهمية التعاون في التطوير المهني.	٠.٤٩٢	٠.٠٠٠
٢	تشجيع الطاقم المدرسي على تطويرهم المهني.	٠.٦٢١	٠.٠٠٠
٣	الإفادة من الخبرات المهنية المتوفرة لدى الطاقم المدرسي.	٠.٧٠٥	٠.٠٠٠

٠.٠٠٠٠	٠.٦٥٥	مساعدة مدير/ة المدرسة في تطوير الطاقم المدرسي مهنيًا.	٤.
٠.٠٠٠٠	٠.٧٠٩	حث الطاقم المدرسي على العمل وفق رؤية المدرسة.	٥.
٠.٠٠٠٠	٠.٦٧٩	حث الطاقم المدرسي على البحث في مجال الاختصاص.	٦.
٠.٠٠٠٠	٠.٥٨٩	توفير الوقت اللازم للتطوير الذاتي للطاقم المدرسي.	٧.
٠.٠٠٠٠	٠.٦٦٧	توزيع المسؤوليات على الطاقم المدرسي تبعاً لاختصاصاتهم.	٨.
٠.٠٠٠٠	٠.٨٠١	تشجيع الطاقم المدرسي على مهارات القيادة.	٩.
٠.٠٠٠٠	٠.٧٠٢	حث الطاقم المدرسي على الإبداع في مجال اختصاصهم.	١٠.
٠.٠٠٠٠	٠.٦٠٦	تسهيل عملية إنجاز الأعمال.	١١.
٠.٠٠٠٠	٠.٦٥٣	تنمية ثقة الطاقم المدرسي بنفسه.	١٢.
٠.٠٠٠٠	٠.٦٣٧	إعداد القيادات المستقبلية.	١٣.
٠.٠٠٠٠	٠.٧١٥	إشباع الحاجات النفسية لدى الطاقم المدرسي.	١٤.
٠.٠٠٠٠	٠.٦٥٥	تقويم كفاءة أداء الطاقم المدرسي.	١٥.
٠.٠٠٠٠	٠.٧٣٦	قياس النتائج الفعلية لعملية التفويض.	١٦.
٠.٠٠٠٠	٠.٦٨٩	تحديد نقاط الضعف لدى بعض الأفراد.	١٧.
٠.٠٠٠٠	٠.٦٩١	تحديد الجوانب التي تتطلب إشراك الطاقم المدرسي في دورات تطويرية.	١٨.
٠.٠٠٠٠	٠.٦٩٨	تحقيق الأعمال حسب الأولوية.	١٩.
٠.٠٠٠٠	٠.٧٢٠	توفير مناخ مناسب للعمل.	٢٠.
٠.٠٠٠٠	٠.٧٥٤	توفير حوافز للإنجاز.	٢١.
٠.٠٠٠٠	٠.٧٨٣	تقوية العلاقات الإنسانية في المدرسة.	٢٢.
٠.٠٠٠٠	٠.٧٥٩	الاستثمار الأمثل للوقت.	٢٣.
٠.٠٠٠٠	٠.٧٦٦	تعزيز روح الابتكار والإبداع.	٢٤.
٠.٠٠٠٠	٠.٦٨٠	رفع مستوى أداء المهام المطلوبة.	٢٥.

٠.٠٠٠	٠.٦١٢	رفع مستوى الانتماء للمدرسة.	٢٦.
٠.٠٠٠	٠.٥٠٣	تعزيز مبدأ الريادة في الأداء.	٢٧.
٠.٠٠٠	٠.٦٩٩	زيادة الشعور بالمسؤولية.	٢٨.
٠.٠٠٠	٠.٦٦٨	تحقيق أهداف المدرسة.	٢٩.

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.2) إلى أن معظم قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معا في قياس التفويض الإداري وعلاقته بتحسين أداء مدرء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدرء على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

٣.٤ ثبات أداة الدراسة

قامت الباحثة من التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب الدرجة الكلية لمعامل الثبات لمجالات الدراسة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وكانت الدرجة الكلية (91.8) وهذا يشير إلى تمتع أداة الدراسة بثبات يفي بأغراض الدراسة، والجدول رقم (٣.٣) يبين نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (٣.٣): نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أداة الدراسة

المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
المجال المهني	6	.72
مجال القيادة	8	.826
مجال التقويم	4	.634
مجال التنظيم	6	.84
مجال الكفاءة	5	.624
الدرجة الكلية	٢٩	.٩١٨

٣.٥ إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة على المجتمع، وبعد أن اكتملت عملية جمع بيانات الأداة من أفراد المجتمع بعد إجابة مديري ومديرات المدارس عليها بما يناسب كلّ منهم، حيث بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة والتي خضعت للتحليل الإحصائي (١١٠) استبانة من أصل (١٢٥) بنسبة (٨٨%) وهي نسبة مرتفعة ومناسبة تخدم هذا النوع من الدراسات. ناهيك عن عدم التواصل مع مدراء المدارس التي لم تسترجع الاستبانة بسبب الظروف الحالية والمتمثلة بانتشار فيروس كورونا وحالة الطوارئ المعلنة في فلسطين.

3.6 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات بطريقة الإجابة الإلكترونية عن طريق Google Drive، تم التأكد من صلاحيتها للتحليل وتم ترميزها، وذلك تمهيداً لإدخال البيانات لإجراء المعالجة الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة، حيث تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، واستخدام الاختبارات الإحصائية الآتية: معامل الارتباط بيرسون (Person correlation)، اختبار ت (t-test)، اختبار التباين الأحادي (one way analysis of variance)، والتباين الأحادي ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package for Social Sciences).

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

4.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، حول علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

٤.٢ الإجابة عن أسئلة الدراسة

4.2.1 الإجابة عن التساؤل الرئيس

ما علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعلاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (١.٤).

جدول (١.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء .

النسبة %	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس
84.0%	مرتفعة	٠.٣٣٢	٤.٢٠	علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء

تشير المعطيات الواردة في الجدول (١.٤) أن درجة التفويض الإداري وعلاقته بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٢٠) مع انحراف معياري (٠.٣٣)، وبوزن نسبي بلغ (٨٤.٠%).

وقد تفرع عن سؤال الدراسة الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

4.2.1.1 السؤال الفرعي الأول

ما علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعلاقة درجة التفويض الإداري بتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٢.٤).

جدول (٢.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعلاقة درجة التفويض الإداري بتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة %
١	٢	تشجيع الطاقم المدرسي على تطويرهم المهني.	٤.٤٢	٠.٥٣١	مرتفعة جدا	88.4%
٢	١	إبراز أهمية التعاون في التطوير المهني.	٤.٢٨	٠.٤٧٢	مرتفعة جدا	85.6%
٣	٣	الإفادة من الخبرات المهنية المتوفرة لدى الطاقم المدرسي.	٤.٢٧	٠.٥٤٠	مرتفعة جدا	85.4%
٤	٥	حث الطاقم المدرسي على العمل وفق رؤية المدرسة	٤.٢٠	٠.٦٠٣	مرتفعة	84.0%
٥	٤	مساعدة مدير/ة المدرسة في تطوير الطاقم المدرسي مهنيًا.	٤.١٩	٠.٥٣٣	مرتفعة	83.8%
٦	٦	حث الطاقم المدرسي على البحث في مجال الاختصاص.	٤.٠٢	٠.٦٧٧	مرتفعة	80.4%
الدرجة الكلية						
			٤.٢٣	٠.٣٦٣	مرتفعة جدا	8٤.٦%

تشير المعطيات الواردة في الجدول (٢.٤) أن علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء جاءت بدرجة مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٢٣) مع انحراف معياري (٠.٣٦)، وكانت أهم الفقرات الفقرة رقم (٢) والتي نصت على (تشجيع الطاقم المدرسي على تطويرهم المهني) حيث جاءت بمتوسط حسابي (٤.٤٢)، مع انحراف معياري (٠.٥٣)، تلاها الفقرة رقم (١) والتي نصت على (إبراز أهمية التعاون في التطوير المهني) حيث جاءت بمتوسط حسابي (٤.٢٨)، مع انحراف معياري (٠.٤٧)، تلاها الفقرة رقم (٣) والتي نصت على (الإفادة من الخبرات المهنية المتوفرة لدى الطاقم المدرسي) حيث جاءت بمتوسط حسابي (٤.٢٧)، مع انحراف معياري (٠.٥٤)، وكان أقلها أهمية

الفقرة رقم (٦) والتي نصت على (حث الطاقم المدرسي على البحث في مجال الاختصاص) حيث جاءت بمتوسط حسابي (٤.٠٢)، مع انحراف معياري (٠.٦٨).

4.2.1.2 السؤال الفرعي الثاني

ما علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين الأداء القيادي في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعلاقة درجة التفويض الإداري بتحسين الأداء القيادي في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٣.٤).

جدول (٣.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعلاقة درجة التفويض الإداري بتحسين الأداء القيادي في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة %
١	٦	تتمية ثقة الطاقم المدرسي بنفسه.	٤.٤٤	٠.٥١٦	مرتفعة جدا	88.8%
٢	٢	توزيع المسؤوليات على الطاقم المدرسي تبعاً اختصاصاتهم.	٤.٣٩	٠.٥٤٣	مرتفعة جدا	87.8%
٣	٥	تسهيل عملية إنجاز الأعمال.	٤.٣٣	٠.٥٢٧	مرتفعة جدا	86.6%
٤	٤	حث الطاقم المدرسي على الإبداع في مجال اختصاصهم.	٤.٣٣	٠.٥٢٧	مرتفعة جدا	86.6%
٥	٣	تشجيع الطاقم المدرسي على مهارات القيادة.	٤.١٩	٠.٦٥٧	مرتفعة	83.8%
٦	١	توفير الوقت اللازم للتطوير الذاتي للطاقم المدرسي.	٤.١٦	٠.٦١٤	مرتفعة	83.2%

٧	٧	إعداد القيادات المستقبلية.	٤.٠٥	٠.٥٧٢	مرتفعة	81.0%
٨	٨	إشباع الحاجات النفسية لدى الطاقم المدرسي.	٤.٠٢	٠.٦٢٠	مرتفعة	80.4%
الدرجة الكلية						
			٤.٢٤	٠.٣٨٦	مرتفعة جدا	84.8%

تشير المعطيات الواردة في الجدول (٣.٤) أن علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين الأداء القيادي في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء جاءت بدرجة مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٢٤) مع انحراف معياري (٠.٣٩)، وكان الفقرات الفقرة رقم (٦) والتي نصت على (تنمية ثقة الطاقم المدرسي بنفسه) حيث جاءت بمتوسط حسابي (٤.٤٤)، مع انحراف معياري (٠.٥٢)، تلاها الفقرة رقم (٢) والتي نصت على (توزيع المسؤوليات على الطاقم المدرسي تبعاً لاختصاصاتهم) حيث جاءت بمتوسط حسابي (٤.٣٩)، مع انحراف معياري (٠.٥٤)، تلاها الفقرة رقم (٥) والتي نصت على (تسهيل عملية إنجاز الأعمال) حيث جاءت بمتوسط حسابي (٤.٣٣)، مع انحراف معياري (٠.٥٣)، وكان أقلها أهمية الفقرة رقم (٨) والتي نصت على (إشباع الحاجات النفسية لدى الطاقم المدرسي) حيث جاءت بمتوسط حسابي (٤.٠٢)، مع انحراف معياري (٠.٦٢).

4.2.1.3 السؤال الفرعي الثالث

ما علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين الأداء التقويمي في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعلاقة درجة التفويض الإداري بتحسين الأداء التقويمي في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في

محافظة الخليل من وجهة نظر المدرء مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٤.٤).

جدول (٤.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعلاقة درجة التفويض الإداري بتحسين الأداء التقويمي في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدرء مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة %
١	٣	تحديد نقاط الضعف لدى بعض الأفراد.	٤.٣٦	٠.٥٥٤	مرتفعة جدا	87.2%
٢	٤	تحديد الجوانب التي تتطلب إشراك الطاقم المدرسي في دورات تطويرية.	٤.٢٥	٠.٥٦٢	مرتفعة جدا	85.0%
٣	١	تقويم كفاءة أداء الطاقم المدرسي.	٤.١٢	٠.٦٣١	مرتفعة	82.4%
٤	٢	قياس النتائج الفعلية لعملية التفويض.	٣.٩٧	٠.٧١٠	مرتفعة	79.4%
الدرجة الكلية						
			٤.١٨	٠.٤٢٦	مرتفعة	83.6%

تشير المعطيات الواردة في الجدول (٤.٤) أن علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين الأداء التقويمي في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدرء جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.١٨) مع انحراف معياري (٠.٤٣)، وكان الفقرات الفقرة رقم (٣) والتي نصت على (تحديد نقاط الضعف لدى بعض الأفراد) حيث جاءت بمتوسط حسابي (٤.٣٦)، مع انحراف معياري (٠.٥٥)، تلاها الفقرة رقم (٤) والتي نصت على (تحديد الجوانب التي تتطلب إشراك الطاقم المدرسي في دورات تطويرية) حيث جاءت بمتوسط حسابي (٤.٢٥)، مع انحراف معياري (٠.٥٦)، تلاها الفقرة رقم (١) والتي نصت على (تقويم كفاءة أداء الطاقم المدرسي) حيث جاءت بمتوسط حسابي (٤.١٢)، مع انحراف معياري (٠.٦٣)، وكان أقلها

أهمية الفقرة رقم (٢) والتي نصت على (قياس النتائج الفعلية لعملية التفويض) حيث جاءت بمتوسط حسابي (٣.٩٧)، مع انحراف معياري (٠.٧١).

4.2.1.4 السؤال الفرعي الرابع

ما علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين الأداء التنظيمي في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعلاقة درجة التفويض الإداري بتحسين الأداء التنظيمي في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٥.٤).

جدول (٥.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعلاقة درجة التفويض الإداري بتحسين الأداء التنظيمي في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة %
١	تقوية العلاقات الإنسانية في المدرسة.	٤.٣٥	٠.٥٨٤	مرتفعة جدا	87.0%
٢	توفير مناخ مناسب للعمل.	٤.٢٨	٠.٧١٨	مرتفعة جدا	85.6%
٣	تعزيز روح الابتكار والإبداع.	٤.٢٧	٠.٦٨٩	مرتفعة جدا	85.4%
٤	الاستثمار الأمثل للوقت.	٤.١١	٠.٥٨٠	مرتفعة	82.2%
٥	توفير حوافز للإنجاز.	٤.٠٦	٠.٦١٠	مرتفعة	81.2%
٦	تحقيق الأعمال حسب الأولوية.	٣.٧٩	٠.٧٠٥	مرتفعة	75.8%
	الدرجة الكلية	٤.١٥	٠.٤٨٥	مرتفعة	٨٣.٠%

تشير المعطيات الواردة في الجدول (٥.٤) أن علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين الأداء التنظيمي في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.١٥) مع انحراف معياري (٠.٤٩)، وكان أهم الفقرات الفقرة رقم (٤) والتي نصت على (تقوية العلاقات الإنسانية في المدرسة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (٤.٣٥)، مع انحراف معياري (٠.٥٨)، تلاها الفقرة رقم (٢) والتي نصت على (توفير مناخ مناسب للعمل) حيث جاءت بمتوسط حسابي (٤.٢٨)، مع انحراف معياري (٠.٧٢)، تلاها الفقرة رقم (٦) والتي نصت على (تعزيز روح الابتكار والإبداع) حيث جاءت بمتوسط حسابي (٤.٢٧)، مع انحراف معياري (٠.٦٩)، وكان أقلها أهمية الفقرة رقم (١) والتي نصت على (تحقيق الأعمال حسب الأولوية) حيث جاءت بمتوسط حسابي (٣.٧٩)، مع انحراف معياري (٠.٧١).

4.2.1.5 السؤال الفرعي الخامس

ما علاقة درجة التفويض الإداري بكفاءة الأداء في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعلاقة درجة التفويض الإداري بكفاءة الأداء في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٦.٤).

جدول (٦.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعلاقة درجة التفويض الإداري بكفاءة الأداء في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة %
١	١	رفع مستوى أداء المهام المطلوبة.	٤.٢٦	٠.٦١٦	مرتفعة جدا	85.2%
٢	٢	رفع مستوى الانتماء للمدرسة.	٤.٢١	٠.٥٧٦	مرتفعة	84.2%
٣	٥	تحقيق أهداف المدرسة.	٤.١٨	٠.٦٠٩	مرتفعة	83.6%
٤	٤	زيادة الشعور بالمسؤولية.	٤.١٧	٠.٦٤٨	مرتفعة	83.4%
٥	٣	تعزيز مبدأ الريادة في الأداء.	٣.٩٩	٠.٦٤٢	مرتفعة	79.8%
الدرجة الكلية						
			٤.١٦	٠.٣٩١	مرتفعة	83.2%

تشير المعطيات الواردة في الجدول (٦.٤) أن علاقة درجة التفويض الإداري بكفاءة الأداء في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.١٦) مع انحراف معياري (٠.٣٩)، وكانت أهم الفقرات الفقرة رقم (١) والتي نصت على (رفع مستوى أداء المهام المطلوبة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (٤.٢٦)، مع انحراف معياري (٠.٦٢)، تلاها الفقرة رقم (٢) والتي نصت على (رفع مستوى الانتماء للمدرسة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (٤.٢١)، مع انحراف معياري (٠.٥٨)، تلاها الفقرة رقم (٥) والتي نصت على (تحقيق أهداف المدرسة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (٤.١٨)، مع انحراف معياري (٠.٦١)، وكان أقلها أهمية الفقرة رقم (٣) والتي نصت على (تعزيز مبدأ الريادة في الأداء) حيث جاءت بمتوسط حسابي (٣.٩٩)، مع انحراف معياري (٠.٦٤).

4.2.1.6 السؤال الفرعي السادس

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين التفويض الإداري وتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية بمجالاته (المهني، التقويمي، التنظيمي، القيادي، الكفاءة) في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مدراء المدارس؟

للإجابة عن السؤال السابق تم حساب معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين التفويض الإداري وتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية بمجالاته (المهني، التقويمي، التنظيمي، القيادي، الكفاءة) في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مدراء المدارس، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٧.٤)

جدول رقم (٧.٤): معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين التفويض الإداري وتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية بمجالاته (المهني، التقويم، التنظيم، القيادة، الكفاءة) في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس

المجال	قيمة معامل الارتباط (ر)	مستوى الدلالة الإحصائية
الأداء المهني	0.764	0.000
الأداء القيادي	0.786	0.000
الأداء التقويمي	0.848	0.000
الأداء التنظيمي	0.830	0.000
كفاءة الأداء	0.854	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول (٧.٤) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفويض الإداري وتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون عند مجال الأداء المهني (٠.٧٦٤) وهي مرتفعة بمستوى دلالة منخفضة يساوي (٠.٠٠٠)، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون عند مجال الأداء القيادي (٠.٧٨٦) وهي مرتفعة أيضاً بمستوى دلالة منخفضة

يساوي (٠.٠٠٠٠)، وجاءت قيمة معامل الارتباط بيرسون عند مجال الأداء التقييمي (٠.٨٤٨) وهي مرتفعة بمستوى دلالة منخفضة يساوي (٠.٠٠٠٠)، وعند مجال الأداء التنظيمي بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون عند مجال الأداء القيادي (٠.٨٣٠) وهي مرتفعة أيضاً بمستوى دلالة منخفضة يساوي (٠.٠٠٠٠)، وأخيراً عند مجال كفاءة الأداء بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون عند مجال الأداء القيادي (٠.٨٥٤) وهي مرتفعة أيضاً بمستوى دلالة منخفضة يساوي (٠.٠٠٠٠)، حيث تفسر هذه العلاقة بأنه كلما زاد التفويض الإداري كلما تحسن أداء مدراء المدارس الثانوية بمجالاته المختلفة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء أنفسهم، وذلك لأن العلاقة بينهما طرية والعكس صحيح.

4.2.1.7 السؤال الفرعي السابع

هل تختلف المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو التفويض الإداري وعلاقته بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات خبرة المدير، المديرية، عدد طلاب المدرسة، سنة تأسيس المدرسة)؟

١. حسب متغير الجنس

للإجابة عن السؤال السابق حسب متغير الجنس تم استخدام اختبار(ت) للفروق في علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء بناءً على متغير الجنس، وقد حصلت الدراسة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (٨.٤).

جدول (٨.٤): نتائج اختبار (ت) للفروق في علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدرء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدرء بناءً على متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
ذكر	58	٤.٢١	٠.٣٣٤	١٠٨	٠.٥٠٣	٠.٦١٦
أنثى	52	٤.١٨	٠.٣٣٢			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (٨.٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدرء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدرء تعزى لمتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (٠.٦١٦) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (٠.٠٥)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (٠.٥٠٣) وهي أكبر من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (١.٩٨٤)، وقد كانت إجابات المبحوثين بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي عند الذكور (٤.٢١) وعند الإناث (٤.١٨).

٢. حسب متغير المؤهل العلمي

للإجابة عن السؤال السابق حسب متغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار(ت) للفروق في علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدرء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدرء بناءً على متغير المؤهل العلمي، وقد حصلت الدراسة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (٩.٤).

جدول (٩.٤): نتائج اختبار (ت) للفروق في علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء بناءً على

متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
بكالوريوس فما دون	93	٤.١٨	٠.٣٣٩	١٠٨	-١.٢٥٦	٠.٢٢٠
ماجستير فأعلى	17	٤.٢٨	٠.٢٨٣			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (٩.٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0.05$) في علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (٠.٢٢٠) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (٠.٠٥)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (-١.٢٥٦) وهي أقل من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (١.٩٨٤)، وقد كانت إجابات المبحوثين بدرجة مرتفعة عند المدراء والمديرات الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس فما دون حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.١٨) ومرتفعة جدا عند الذين مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى (٤.٢٨).

٣. حسب متغير سنوات خبرة المدير

للإجابة عن السؤال السابق حسب متغير سنوات خبرة المدير تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء بناءً على متغير سنوات خبرة المدير، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (١٠.٤).

جدول (١٠.٤): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء بناءً على متغير سنوات خبرة المدير

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠.٤٩٤	٠.٧١٠	٠.٠٧٩	2	٠.١٥٧	بين المجموعات
		٠.١١١	١٠٧	١١.٨٤٣	داخل المجموعات
			١٠٩	١٢.٠٠٠	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (١٠.٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير سنوات خبرة المدير، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (٠.٩٤٩) أي أن هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (٠.٠٥)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (٠.٧١٠) وهي أقل من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (٣.٠٩).

ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (١١.٤) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعلاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير سنوات خبرة المدير.

جدول (١١.٤): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين في علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدرء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدرء تعزى لمتغير سنوات خبرة المدير

سنوات خبرة المدير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١ - ٥ سنوات	13	٤.٢٣	٠.٣٨٨
٦ - ١٠ سنوات	17	٤.١١	٠.٣٧٢
١١ سنة فأكثر	80	٤.٢١	٠.٣١٥
المجموع	110	٤.٢٠	٠.٣٣٢

٤. حسب متغير المديرية

للإجابة عن السؤال السابق حسب متغير المديرية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدرء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدرء بناءً على متغير المديرية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (١٢.٤).

جدول (١٢.٤): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدرء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدرء بناءً على متغير المديرية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	٠.٤٠٦	3	٠.١٣٥	١.٢٣٧	٠.٣٠٠
داخل المجموعات	١١.٥٩٤	١٠٦	٠.١٠٩		
المجموع	١٢.٠٠٠	١٠٩			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (١٢.٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير المديرية، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (٠.٣٠٠) أي أن هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (٠.٠٥)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (١.٢٣٧) وهي أقل من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (٢.٧٠).

ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (١٣.٤) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعلاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير سنوات خبرة المدير.

جدول (١٣.٤): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين في علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير المديرية

المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يطا	23	٤.٣٠	٠.٣٨٣
جنوب الخليل	32	٤.١٣	٠.٢٢٥
الخليل	21	٤.٢٢	٠.٣٦١
شمال الخليل	34	٤.١٨	٠.٣٥٦
المجموع	110	٤.٢٠	٠.٣٣٢

٥. حسب متغير عدد طلاب المدرسة

للإجابة عن السؤال السابق حسب متغير عدد طلاب المدرسة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء بناءً على متغير عدد طلاب المدرسة، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (١٤.٤).

جدول (١٤.٤): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء بناءً على متغير عدد طلاب المدرسة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠.٦٠٨	٠.٤٩٩	٠.٠٥٥	2	٠.١١١	بين المجموعات
		٠.١١١	١٠٧	١١.٨٨٩	داخل المجموعات
			١٠٩	١٢.٠٠٠	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (١٤.٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير عدد طلاب المدرسة، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت (٠.٦٠٨) أي أن هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (٠.٠٥)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (١.١٥٣) وهي أقل من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (٣.٠٩).

ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (١٥.٤) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لعلاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير سنوات خبرة المدير .

جدول (١٥.٤): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير عدد طلاب المدرسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد طلاب المدرسة
٠.٣٧٥	٤.٢٤	31	٣٠٠ طالب فأقل
٠.٢٩٩	٤.١٩	55	٣٠١ - ٥٠٠ طالب
٠.٣٥٤	٤.١٥	23	أكثر من ٥٠٠ طالب
٠.٣٣٢	٤.٢٠	110	المجموع

٦. حسب متغير سنة تأسيس المدرسة

للإجابة عن السؤال السابق حسب متغير سنة تأسيس المدرسة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء بناءً على متغير سنة تأسيس المدرسة ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (١٦.٤).

جدول (١٦.٤): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء بناءً على متغير سنة تأسيس المدرسة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠.٥٢٨	٠.٦٤٢	٠.٠٧١	2	٠.١٤٢	بين المجموعات
		٠.١١١	١٠٧	١١.٨٥٧	داخل المجموعات
			١٠٩	١٢.٠٠٠	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (١٦.٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير سنة تأسيس المدرسة، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت (٠.٥٢٨) أي أن هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (٠.٠٥)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (٠.٦٤٢) وهي أكبر من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (٣.٠٩).

ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (١٧.٤) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعلاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير سنوات خبرة المدير.

جدول (١٧.٤): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنة تأسيس المدرسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنة تأسيس المدرسة
٠.٣٥٩	٤.٢٢	27	سنة ١٩٧٠ فأقل
٠.٢٣٢	٤.١٦	48	١٩٧١ - ٢٠٠٠ عام
٠.٣٢٥	٤.٢٤	35	بعد عام ٢٠٠٠
٠.٣٣٢	٤.٢٠	110	المجموع

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 مناقشة نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة حول التفويض الإداري وعلاقته بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، والخروج النتائج بتوصيات بناء على ما أسفرت عنه نتائج الدراسة من معطيات.

5.1.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس

والذي نصه: "ما علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء؟"

أظهرت النتائج أن درجة التفويض الإداري وعلاقته بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٢٠) مع انحراف معياري (٠.٣٣)، وبوزن نسبي بلغ (٨٤.٠%).

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى قناعة مديري المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل بأهمية التفويض الإداري في تحسين الأداء من خلال تجربتهم في حياتهم العملية وانعكاس ذلك على الحياة الإدارية المدرسية والذي من شأنه يسهل الإجراءات على إدارة المدرسة وبالتالي الحصول على أداء فاعل في الكثير من الجوانب المدرسية. كذلك إيمان مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل بالتحرك التدريجي نحو السماح لطاقتهم المدرسية بتبني التفويض كوسيلة لتحقيق الإنجاز.

وتتفق هذه النتيجة مع معظم الدراسات السابقة، حيث اتفقت وبشكل كامل مع دراسة كل من الحضرمية (٢٠١٥)، الشلالة (٢٠١٣)، حشيش (٢٠١٣)، أبو خيران (٢٠١١). حيث بينت هذه الدراسات بوجود درجة كبيرة بين التفويض الإداري وتحسين الأداء. كما اتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسات بالمنهج المتبع وهو المنهج الوصفي الارتباطي.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العدوان (٢٠١٥) التي بينت أن درجة التفويض كانت متوسطة وليست كبيرة.

5.1.1.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول

والذي نصه: ما علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء؟

تشير النتائج إلى أن علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء جاءت بدرجة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٢٣) مع انحراف معياري (٠.٣٦)، وكانت أهم الفقرات الفقرة رقم (٢) والتي

نصت على (تشجيع الطاقم المدرسي على تطويرهم المهني) حيث جاءت بمتوسط حسابي (٤.٤٢)، مع انحراف معياري (٠.٥٣)، تلاها الفقرة رقم (١) والتي نصت على (إبراز أهمية التعاون في التطوير المهني) حيث جاءت بمتوسط حسابي (٤.٢٨)، مع انحراف معياري (٠.٤٧)، تلاها الفقرة رقم (٣) والتي نصت على (الإفادة من الخبرات المهنية المتوفرة لدى الطاقم المدرسي) حيث جاءت بمتوسط حسابي (٤.٢٧)، مع انحراف معياري (٠.٥٤)، وكان أقلها أهمية الفقرة رقم (٦) والتي نصت على (حث الطاقم المدرسي على البحث في مجال الاختصاص) حيث جاءت بمتوسط حسابي (٤.٠٢)، مع انحراف معياري (٠.٦٨).

ويمكن تفسير سبب هذه النتائج إلى أن المهنية في العمل تزيد من المرونة في العمل داخل المدارس الثانوية مما يتيح الجودة الانتاجية العالية في الأداء والبعد عن العشوائية، حيث يمتلك الطاقم المدرسي مهارات تختلف من فرد لآخر حسب خبراته ومهاراته القيادية. والمهنية في العمل تتيح الاستغلال الأمثل لقدرات الطاقم المدرسي المهنية، إذ أن المرؤوس لديه أفكار مهنية قد لا يمتلكها مدير المدرسة أو يكون غير مدركاً لها، وبالتالي يتحقق أداء مهني فاعل محقق لأهداف المدرسة الثانوية في مديريات التربية والتعليم التابعة لمحافظة الخليل.

وتتفق مع دراسة وتتفق هذه النتيجة مع معظم الدراسات السابقة، حيث اتفقت وبشكل كامل مع دراسة كل من الحضرمية (٢٠١٥)، الشلالة (٢٠١٣)، حشيش (٢٠١٣)، أبو خيران (٢٠١١). حيث بينت هذه الدراسات بوجود درجة كبيرة بين التفويض الإداري وتحسين الأداء. كما اتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسات بالمنهج المتبع وهو المنهج الوصفي الارتباطي.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العدوان (٢٠١٥) التي بينت أن درجة التفويض كانت متوسطة وليست كبيرة.

5.1.1.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني

والذي نصه: ما علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين الأداء القيادي في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء؟

تشير نتائج السؤال الفرعي الثاني إلى أن علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين الأداء القيادي في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء جاءت بدرجة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٢٤) مع انحراف معياري (٠.٣٩)، وكان الفقرات الفقرة رقم (٦) والتي نصت على (تنمية ثقة الطاقم المدرسي بنفسه) حيث جاءت بمتوسط حسابي (٤.٤٤)، مع انحراف معياري (٠.٥٢)، تلاها الفقرة رقم (٢) والتي نصت على (توزيع المسؤوليات على الطاقم المدرسي تبعاً لاختصاصاتهم) حيث جاءت بمتوسط حسابي (٤.٣٩)، مع انحراف معياري (٠.٥٤)، تلاها الفقرة رقم (٥) والتي نصت على (تسهيل عملية إنجاز الأعمال) حيث جاءت بمتوسط حسابي (٤.٣٣)، مع انحراف معياري (٠.٥٣)، وكان أقلها أهمية الفقرة رقم (٨) والتي نصت على (إشباع الحاجات النفسية لدى الطاقم المدرسي) حيث جاءت بمتوسط حسابي (٤.٠٢)، مع انحراف معياري (٠.٦٢).

ويمكن تفسير ذلك إلى الرؤية التي يمتلكها مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل في بناء صف قيادي ثاني قادر على تحمل المسؤولية التربوية والإدارية والوطنية تجاه المدرسة، مما يتيح للطاقم المدرسي بتعزيز الانتماء وتعزيز الثقة بالنفس في القيادة التربوية. ناهيك عن قناعة المدراء في هذه المدارس بأنه مهما تعددت خبرات ومهارات المدير في القيادة فلا يستطيع أداء جميع المهام بمعزل عن مرؤوسيه الذين يعتبرون خط الدفاع الأول عن أهداف المدرسة الثانوية في محافظة الخليل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة فايضة وإمباركة (٢٠١٧) التي بينت وجود علاقة كبيرة بين تفويض السلطة القيادية. فالقيادة تلعب دوراً هاماً في تفويض السلطة وتحسين الأداء من خلال تعزيز الثقة وتشجيع الابتكار.

5.1.1.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث

والذي نصه: ما علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين الأداء التقييمي في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء؟

تشير نتائج السؤال الفرعي الثالث إلى أن علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين الأداء التقييمي في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.١٨) مع انحراف معياري (٠.٤٣)، وكان الفقرات الفقرة رقم (٣) والتي نصت على (تحديد نقاط الضعف لدى بعض الأفراد) حيث جاءت بمتوسط حسابي (٤.٣٦)، مع انحراف معياري (٠.٥٥)، تلاها الفقرة رقم (٤) والتي نصت على (تحديد الجوانب التي تتطلب إشراك الطاقم المدرسي في دورات تطويرية) حيث جاءت بمتوسط حسابي (٤.٢٥)، مع انحراف معياري (٠.٥٦)، تلاها الفقرة رقم (١) والتي نصت على (تقويم كفاءة أداء الطاقم المدرسي) حيث جاءت بمتوسط حسابي (٤.١٢)، مع انحراف معياري (٠.٦٣)، وكان أقلها أهمية الفقرة رقم (٢) والتي نصت على (قياس النتائج الفعلية لعملية التفويض) حيث جاءت بمتوسط حسابي (٣.٩٧)، مع انحراف معياري (٠.٧١).

ويمكن تبرير ذلك إلى أن تقويم الأداء يقع بالمسؤولية الأولى على مدير المدرسة، لكن لا يمكن تنفيذ عملية تقويم الأداء بمعزل عن الطاقم المدرسي بصفته العنصر الفاعل في العملية التعليمية والإدارية

والفنية. مما يزيد ذلك من التوجيه الذاتي وضبط النفس لدى المرؤوسين، مما يسهل على مدير المدرسة عملية التقويم وبالتالي الحصول على نتائج مرضية وبالتالي يحقق الرضا الوظيفي للطاقت المدرسي مما يولد نازع قوي له للعمل بأقصى درجات الاتقان لتحقيق الأهداف الموسومة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العبد الله (٢٠١٨) أن هناك أثر وعلاقة بين التفويض الإداري وتحسين الأداء وتقويمه وذلك بدرجة كبيرة.

5.1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع

والذي نصه: ما علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين الأداء التنظيمي في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء؟

تشير النتائج إلى أن علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين الأداء التنظيمي في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.١٥) مع انحراف معياري (٠.٤٩)، وكان أهم الفقرات الفقرة رقم (٤) والتي نصت على (تقوية العلاقات الإنسانية في المدرسة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (٤.٣٥)، مع انحراف معياري (٠.٥٨)، تلاها الفقرة رقم (٢) والتي نصت على (توفير مناخ مناسب للعمل) حيث جاءت بمتوسط حسابي (٤.٢٨)، مع انحراف معياري (٠.٧٢)، تلاها الفقرة رقم (٦) والتي نصت على (تعزير روح الابتكار والإبداع) حيث جاءت بمتوسط حسابي (٤.٢٧)، مع انحراف معياري (٠.٦٩)، وكان أقلها أهمية الفقرة رقم (١) والتي نصت على (تحقيق الأعمال حسب الأولوية) حيث جاءت بمتوسط حسابي (٣.٧٩)، مع انحراف معياري (٠.٧١).

ويمكن تبرير ذلك بأن العملية التربوية الإدارية ذات طابع إنساني ذو مواقف ومشاعر واتجاهات ومهارات وعلاقات انسانية، والذي يسبق طابع العمل الذي يعتبر هو الأساس لتحقيق الأهداف. فتعزيز العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة والطاقم المدرسي يزيد من طابع العمل الجاد والملتزم، من شأنه تعزيز روح الابتكار والإبداع، ومما لا شك فيه بأنه إذا ما تم الوصول إلى مرحلة الإبداع والابتكار فإن العملية الإدارية تكون منظمة تنظيمياً ايدولوجياً وليس عشوائياً، وبما يحقق الخطط التي يتم الاتفاق عليها ما بين مدير المدرسة والطاقم المدرسي. كما أن اختيار المورد البشري المناسب في عملية التفويض هو بحد ذاته عملية منظمة قادرة على الإنجاز وتحسين الأداء.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العواودة (٢٠١٤) التي بينت وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الهيكل التنظيمي للأداء والتفويض الإداري، كما بينت أنه كلما كان هناك تنظيم في العمل أصبح هناك علاقة إيجابية بين العاملين وبالتالي تحسين مستوى الأداء التنظيمي.

5.1.1.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس

والذي نصه: ما علاقة درجة التفويض الإداري بكفاءة الأداء في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدرء؟

تشير النتائج إلى أن علاقة درجة التفويض الإداري بكفاءة الأداء في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدرء جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.١٦) مع انحراف معياري (٠.٣٩)، وكانت أهم الفقرات الفقرة رقم (١) والتي نصت على (رفع مستوى أداء المهام المطلوبة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (٤.٢٦)، مع انحراف معياري (٠.٦٢)، تلاها الفقرة رقم (٢) والتي نصت على (رفع مستوى الانتماء للمدرسة) حيث جاءت بمتوسط

حسابي (٤.٢١)، مع انحراف معياري (٠.٥٨)، تلاها الفقرة رقم (٥) والتي نصت على (تحقيق أهداف المدرسة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (٤.١٨)، مع انحراف معياري (٠.٦١)، وكان أقلها أهمية الفقرة رقم (٣) والتي نصت على (تعزيز مبدأ الريادة في الأداء) حيث جاءت بمتوسط حسابي (٣.٩٩)، مع انحراف معياري (٠.٦٤).

ويعزى ذلك إلى اقتران الإنجاز بسلطة إتقان العمل من خلال توفير المناخ الإداري الديمقراطي في العملية الإدارية المدرسية وليس البيروقراطي. ومن هنا يمكن القول بأن تحقيق أهداف المدرسة الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتفويض الإداري الفاعل، فإذا انعدم التفويض فإنه لا يمكن للمدرسة الثانوية أن تستمر بالعمل بفاعلية وكفاءة. وهذا سبب رئيس في تحسين نتائج العمل الإداري المدرسي.

ومن الملاحظ، فإن مدرء المدارس الثانوية ومن خلال استجاباتهم بأنهم يؤمنون بتعقيد الأساليب الحديثة في العملية الإدارية وبالتالي عناءك ضرورة ملحة لديهم للجوء إلى مختصين من الطاقم المدرسي الذين يمتلكون الكفاءة العالية في تنفيذ المهام المفوضة لهم.

ويمكن الإشارة أيضاً إلى أن مدرء تلك المدارس يفوضون المهام وفق مقتضيات قانونية ودون محاباة متنازلين عن الأفكار الهدامة مثل تفضيل مدير المدرسة بالاحتفاظ بالصلاحيات والذي من شأنه يخلق لديهم تخوفاً من فقدان النفوذ والسيطرة، أو الشعور بالانتقاص من الذات لديهم. ولكن لا يمكن أن يتم تجاهل فكرة مقاومة التغيير لدى البعض منهم وبالتالي يقود إلى فقدان الأمان الوظيفي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشلالة (٢٠١٣) التي بينت أن للتفويض الإداري أهمية كبيرة في كفاءة أداء المعلمين، مما يجعل مستويات أداء مرتفعة استناداً للأهداف العامة للمدرسة. كما اتفقت أيضاً مع دراسة الظفيري (٢٠١٢) التي بينت الأثر الكبير بين التفويض الإداري وكفاءة الأداء وفاعليته.

5.1.1.6 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي السادس

والذي نصه: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين التفويض الإداري وتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية بمجالاته (المهني، التقويمي، التنظيمي، القيادي، الكفاءة) في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مدراء المدارس؟

تشير النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفويض الإداري وتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون عند مجال الأداء المهني (0.764) وهي مرتفعة بمستوى دلالة منخفضة يساوي (0.000)، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون عند مجال الأداء القيادي (0.786) وهي مرتفعة أيضاً بمستوى دلالة منخفضة يساوي (0.000)، وجاءت قيمة معامل الارتباط بيرسون عند مجال الأداء التقويمي (0.848) وهي مرتفعة بمستوى دلالة منخفضة يساوي (0.000)، وعند مجال الأداء التنظيمي بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون عند مجال الأداء القيادي (0.830) وهي مرتفعة أيضاً بمستوى دلالة منخفضة يساوي (0.000)، وأخيراً عند مجال كفاءة الأداء بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون عند مجال الأداء القيادي (0.854) وهي مرتفعة أيضاً بمستوى دلالة منخفضة يساوي (0.000)، حيث تفسر هذه العلاقة بأنه كلما زاد التفويض الإداري كلما تحسن أداء مدراء المدارس الثانوية بمجالاته المختلفة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء أنفسهم، وذلك لأن العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح.

وتتفق هذه النتيجة مع معظم الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التفويض الإداري وجوانب متعددة من الأداء مثل دراسة (Myers (2008، ودراسة حشيش (2013) التي أوضحت في نتائجها وجود علاقة طردية ارتباطية بين التفويض الإداري ودرجة الأداء للمديرين من جميع الجوانب التنظيمية والتقييمية والكفاءة والقيادة.

ويعزى ذلك إلى تسهيل المهام والأنشطة والإجراءات الإدارية في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. من شأنه الرقي بمستوى الأداء الإداري والذي ينعكس بشكل مباشر على أداء كل من الطاقم المدرسي والطلبة ومستوى تحصيلهم الأكاديمي. ولكن لا يمكن تغافل مدى تحقيق الإنجاز الفعلي والتحصيل الأكاديمي المتردي في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، بمعنى أن تحقيق الأهداف المرجوة من المدارس الثانوية لم يصل إلى المستوى المرجو، وبالتالي الحاجة إلى مضاعفة جهود مدراء المدارس الثانوية في توسيع نطاق التفويض الإداري للمهام وفق مقتضيات القانونية.

5.1.1.7 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي السابع

والذي نصه: هل تختلف المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو التفويض الإداري وعلاقته بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء أنفسهم تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات خبرة المدير، المديرية، عدد طلاب المدرسة، سنة تأسيس المدرسة)؟

أولاً: حسب متغير الجنس

تشير النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0.05$) في علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.616) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (0.503) وهي أكبر من

القيمة (ت) الجدولية والبالغة (١.٩٨٤)، وقد كانت إجابات المبحوثين بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي عند الذكور (٤.٢١) وعند الإناث (٤.١٨).

ويعزى ذلك إلى قدرة المديرين على اختلاف أجناسهم (مدير - مديرة) للقيام بتفويض المهام وفق المقتضى القانوني وبدور فاعل، كما أنهم يدركون الظروف والمعطيات والتحديات التي تحيط بالعملية الإدارية وبكافة جوانبها، ويحاولون التكيف مع تلك الظروف من خلال تفويض ما هو بحاجة لتفويض للطاقت المدرسي المناسب وفق اختصاصاته ومهاراته دون محاباة.

وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة الشلالة (٢٠١٣)، دراسة العدوان (٢٠١٥)، دراسة عاشور والشقران (٢٠١٥)، دراسة الحضرمية (٢٠١٥)، ودراسة العواودة. حيث بينت هذه الدراسات أنه لا توجد فروق بين درجة التفويض الإداري والاداء تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: حسب متغير المؤهل العلمي

تشير النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0.05$) في علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (٠.٢٢٠) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (٠.٠٥)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (١.٢٥٦-) وهي أقل من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (١.٩٨٤)، وقد كانت إجابات المبحوثين بدرجة مرتفعة عند المدراء والمديرات الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس فما دون حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.١٨) ومرتفعة جدا عند الذين مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى (٤.٢٨).

ويعزى ذلك التدريب الذي حصل ويحصل عليه مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل أثناء الخدمة والتأهيل العلمي من خلال الدراسة في الجامعات والمتعلق بفن الإدارة

المدرسية ومن ضمنها التفويض الإداري، مما يسهم ويشكل مباشر في إدارة المدرسة بشكل فاعل، ويسعى دوماً لتحقيق مستويات أعلى من التحصيل الدراسي لطلبته من خلال الاستفادة من تكنولوجيا التعليم الحديثة، وتطبيق نماذج إدارة حديثة وفاعلة مما يساعد في التأقلم مع التطورات والتغيرات المختلفة التي تواجه مدرسته.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة العبد الله (٢٠١٨)، دراسة عاشور والشقران (٢٠١٥)، دراسة الحضرمية (٢٠١٥)، دراسة حشيش (٢٠١٣).

وتختلف مع دراسة العواودة (٢٠١٤) التي بينت وجود فروق للعوامل المؤثرة في التفويض الإداري والأداء تعزى للمؤهل العلمي.

ثالثاً: حسب متغير سنوات خبرة المدير

تشير النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0.05$) في علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير سنوات خبرة المدير، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (٠.٩٤٩) أي أن هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (٠.٠٥)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (٠.٧١٠) وهي أقل من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (٣.٠٩).

يعود ذلك إلى وعي مديري المدارس الثانوية بأهمية التفويض وإدراكهم على اختلاف خبراتهم العملية في الإدارة المدرسية، كذلك إدراكهم للتغير السريع الذي يشهده العالم، والذي يؤثر بشكل مباشر على العملية الإدارية، مما يستدعي مواكبة هذا التغير والقدرة على الاستفادة منه في العملية الإدارية والتعليمية.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة العبد الله (٢٠١٨)، دراسة عاشور والشقران (٢٠١٥)، دراسة الحضرمية (٢٠١٥)، دراسة حشيش (٢٠١٣).

وتختلف مع دراسة الشلالفة (٢٠١٣) التي بينت وجود فروق تعزى لسنوات الخبرة.

رابعاً: حسب متغير المديرية

تشير النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0.05$) في علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير المديرية، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (٠.٣٠٠) أي أن هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (٠.٠٥)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (١.٢٣٧) وهي أقل من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (٢.٧٠).

وتختلف مع دراسة الشلالفة (٢٠١٣) ودراسة حشيش (٢٠١٣) التي بينت وجود فروق تعزى للمديرية.

خامساً: حسب متغير عدد طلاب المدرسة

تشير النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0.05$) في علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير عدد طلاب المدرسة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (٠.٦٠٨) أي أن هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (٠.٠٥)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (١.١٥٣) وهي أقل من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (٣.٠٩).

ويعزى ذلك إلى أن مدراء المدارس الثانوية يتمتعون بسنوات خبرة أكثر من غيرهم، حيث تدرج معظمهم من إدارة مدارس أساسية كبيرة العدد من الطلاب ثم انتقلوا إلى المدارس الثانوية والتي هي

أيضاً مكتظة بأعداد طلبة أكبر، مما جعلهم يكتسبون خبرة عالية في الإدارة وفي تفويض المهام بشكل فاعل وملتزم.

سادساً: حسب متغير سنة تأسيس المدرسة

تبين النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0.05$) في علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير سنة تأسيس المدرسة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.528) أي أن هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (0.642) وهي أكبر من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.09).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العواودة (2013) التي بينت عدم وجود فروق في تصورات الموظفين نحو التفويض الإداري والأداء تعزى لعمر المؤسسة.

ويعزى ذلك أنه وبغض النظر عن سنة تأسيس المدرسة فإن أداء مدراء المدارس الثانوية بتحسين مستمر على الرغم من الخروقات التي تحصل بين الفينة والأخرى، وذلك فيه إثبات واضح للمسؤولين بأنهم جديرون بثقتهم وأنهم على قدر عالٍ من المسؤولية من خلال متابعة الأمور الإدارية والمدرسية وبالتالي قدر عالٍ من الأداء في جوانبه المختلفة.

5.2 التوصيات

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية من معطيات، توصي الباحثة بما يأتي:

١. السعي الدائم لتفويض المهام التي تفوض وفق المقتضى القانوني لذلك.
٢. تقويم عملية الأداء بشكل دوري وبشكل علمي متين.
٣. عقد دورات تدريبية للطواقم المدرسي لرفع وتيرة الأداء وتنمية القدرات القيادية لديهم.
٤. نشر الوعي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل لأهمية التفويض الإداري في رفع الأداء.
٥. تحديد واجبات الطاقم المدرسي في الجوانب التي تفوض والجوانب التي لا تفوض.
٦. إجراء دراسات مستقبلية حول درجة التفويض التي ينتهجها مدراء المدارس الثانوية في مدارس محافظة الخليل في الوقت الحالي وبيان علاقته بالأداء مع بيان أسباب عدم التفويض.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

الأبعج، محمد صالح (٢٠١٤). إدارة الموارد البشرية في استخدام الأساليب العلمية الحديثة. الجودة الشاملة الهندرة، ط١، رضوان للنشر، عمان، الأردن.

أبو النصر، مدحت (٢٠١٢). الأداء الإداري المتميز. ط١، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، مصر.

أبو بليمة، جابر سلام (٢٠١٥). الآثار القانونية لتفويض الاختصاص في النظام القانوني الفلسطيني - دراسة مقارنة. جامعة الأزهر، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة.

أبو جلمبو، أحمد (٢٠١٦). تفويض الاختصاص في القانون الفلسطيني. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو خيران، علي (٢٠١١). تفويض الصلاحيات داخل مؤسسات المجتمع المدني ودوره في تعزيز التنمية الإدارية في محافظة بيت لحم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس.

أبو عون، سماهر (٢٠١١). التفويض الإداري وانعكاساته على الأداء المؤسسي في وزارة الصحة - حالة دراسية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

أحمد، محمد حسن (٢٠٠٧). الإدارة بنجاح. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن.

إسماعيل، أحمد جلال (٢٠٠٨). إدارة الوقت واستثماره في مجال الإدارة المدرسية. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

الأغبري، عبد الصمد (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. بيروت: دار النهضة، لبنان.

ألمباركة، نقبيل، فائزة، رقاب (٢٠١٧). تأثير تفويض السلطة والمسؤوليات على تحسين أداء الأفراد - دراسة ميدانية مقر بلدية حاسي بجبج. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.

البرادعي، بسيوني محمد (٢٠٠٤). مهارات غدارة وتنظيم الوقت. القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، مصر. البوهي، فاروق شوقي (٢٠١١). الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة، مصر.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (٢٠١٠). كتاب محافظة الخليل الإحصائي السنوي.

حبش، نجود (٢٠١٠). تفويض السلطة الإدارية لدى مديري المدارس في مدينة نابلس من وجهة نظر المدراء والمديرات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.

حشيش، خالد عودة (٢٠١٣). درجة ممارسة القيادات التربوية بمديريات التربية والتعليم لتفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الحضرمية، جواهر (٢٠١٥). درجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير، جامعة نزوى.

حمود، خضير، الخرشة، ياسين (٢٠٠٩). إدارة الموارد البشرية. ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

خليل، نبيل سعيد (٢٠٠٩). الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.

الخوaja، عبد الفتاح (٢٠٠٤). تطوير الإدارة المدرسية. دار الثقافة، عمان، الأردن.

درادكه، أمجد (٢٠٠٩). الإدارة والتخطيط التربوي رؤى جديدة. عالم الكتب للنشر والتوزيع، عمان.

درويش، ماهر، الشمري، ابراهيم (٢٠١٠). تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي (دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة. الكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع (٨٢)، العراق.

الرشايدة، محمد صبيح (٢٠٠٧). الإدارة علم وفن. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.

زريق، برهان (٢٠١٧). التفويض في القانون الإداري. ط١، سوريا.

الزهيري، ابراهيم عباس (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية والصفية. ط١، القاهرة: دار الفكر العربي، مصر.

السالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٩). القوة التنظيمية بين النظرية والتطبيق. عمان: إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.

سرحان، فتحي (٢٠١٢). إدارة الجودة الشاملة الاتجاهات العالمية الادارية الحديثة. القاهرة: مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع.

السيد، أسامه محمد (٢٠٠٩). الإدارة التعليمية بين المركزية واللامركزية. دار العلم والإيمان.

الشرقاوي، عبد (٢٠٠٢). العملية الإدارية ووظائف المديرين. دار الجامعة للنشر.

الشلافية، باسلة (٢٠١٣). التفويض الإداري في الإدارة المدرسية وأهميته في أداء المعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

الصيرفي، محمد (٢٠٠٨). العملية الإدارية. الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

الظفيري، ممدوح (٢٠١٢). أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى الموظفين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن.

عاشور، محمد، رامي، الشقران (٢٠١٥). دور مدير المدرسة في الإصلاح الإداري داخل المدرسة في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة. جامعة اليرموك، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، مجلد (١٣)، ع (٢)، الأردن.

العبد الله، معن (٢٠١٨). أثر التمكين على الأداء الوظيفي، دراسة على شركة HP في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

عبد المنعم، نادية محمد، مصطفى، عزة جلال (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية في ظل التغييرات العالمية. المجموعة العربية للتدريب: القاهرة.

عبيدات، سهيل أحمد (٢٠٠٦). القيادة - أساسيات - نظريات - مفاهيم. إريد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

العدوان، واصف (٢٠١٧). التفويض الإداري وأثره على تحسين الاداء الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية. الجامعة الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، مجلد (٤٤)، ع (٤). الأردن.

عرقوب، صباح (٢٠١٤). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

العلاق، بشير (٢٠١٠). القيادة الإدارية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.

العوادة، عاطف (٢٠١٤). العوامل التنظيمية المؤثرة في التفويض: تصورات الموظفين (المديرين) في مراكز الوزارات الأردنية. مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد (٤١)، ع (١)، الأردن.

فهد، فهد عبد الناصر (٢٠١٠). تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين، دراسة تطبيقية على الحرس الوطني الكويتي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

ماضي، خليل (٢٠١٤). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية. رسالة دكتوراة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.

محمد، فتحي (٢٠٠٨). مدخل إلى الإدارة التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

المركز الوطني للتنمية المستدامة، (٢٠١٨).

المساد، محمود (٢٠٠٤). الإدارة الفاعلة. بيروت: دار لبنان للنشر.

- مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٥). المدير ومهاراته السلوكية. القاهرة: جامعة مينيا، مصر .
- المكاوي، عاطف عبد الله (٢٠١٢). القيادة الإدارية. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- منصور، رشيد خالد (٢٠٠٤). المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- مهنا، إبراهيم عفيف (٢٠٠٦). 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، فلسطين.
- نسيبة، باهي (٢٠١٦). دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات التربوية في بلدية قصر الصبيحي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجمهورية الجزائئية.
- هاشم، زكي (٢٠٠١). التنظيم وطرق العمل. ذات السلاسل، الكويت.
- الياسري، أكرم (٢٠٠٧). اللامركزية مفهومها، مزاياها، عيوبها والعوامل المؤثرة في تطبيقها، بحث منشور على الانترنت <http://www.fedrs/com>

المراجع الأجنبية

Akinsolu, A. (2013). Delegation of Authority a Planning Toll for Effective School Mangement. National Institute of Planning and Administartion. Nigeria.

Bakar, B (2015). **The impacts of delegation of school duties on students' academic performance in Zanzibar**. Unpublished master theses.

Blanchard, K. (2005). Situational Leadership. Retrieved on from 11st , May 2015.

Bouwens, J and Va lent, L (2009). Performance Measure Diversity and The delegation of Authority in Orgaization, **Journal of Political Economy** .18:55–75.

Bryan, J. (2010). What is Meant by Departmentalization? Brickstone Square: Andover Helium, Inc.

Challenges, Rhetoric and Reality–**Journal of Educational Enquiry**, Vol. 2(2): pp13-14.

Chandan, J. (1999). Organization Behaviors. New Delhi: Publishing House Limited.

Control on Worker’s Sense of Control over Decision Making’’. **Human**
Cranston, N. (2001). Collaborative Decision-Making and School-Based Management.

Fadal, S. (2004). **Employee empowerment as a business optimization technique: utilizing continuous training and development participation rights and decision making authority** (unpublished doctoral dissertation). Argosy University, California, USA.

Ijaiya, Y. (2000). Failing Schools and National Development. Niger: J. Edu. Res. Evaluation.

Kemikle, (2006). Delegation and the leadership Process.
<http://www.oppapers.com/search.php.com/ersearchregister>.

Martinez, M. (2004). Teacher Working Together for School Success. California. CorwinPress.

Mbulawa, M. et al. (2012). The Effectiveness of Delegation as a Process in South Central Region of Botswana from www.the-sra.org.uk/documents/pdfs/ethics03 On 09 Sept. 2014.

Mbulawa, M. et al. (2012). The Effectiveness of Delegation as a Process in South Central Region of Botswana from www.the-sra.org.uk/documents/pdfs/ethics03 On 09 Sept. 2014.

Mudulia, A. (2012). The Impact of Head Teacher Administrative Factors on Performance in Secondary Schools. **Scholar link Institute Journals**. Vol.4: 514- 522.

Myers, J. (2008) : “Democratizing school authority: Brazilian teachers’

Najjar, D. (2008). **Effectiveness of Management in Private Schools in Lebanon**. Lebanon: The University of Birmingham.

Parker, L. E. & Price, R. H. (2004). Empowered Managers and Empowered perceptions of the election of principals”. **Teaching and Teacher**

Rashid, M. (2009). **Impacts of Professional Development on the Performance of Secondary School Heads Master in Education thesis**. University of Diponegoro Semarang Pakistan.

Relations. 47. pp. 911- 297.

Robert P. and Hindle, J. (2001). Essential Manager’s Manual. **Educational Management Administration & Leadership**, 35 (1): 111-134 p.

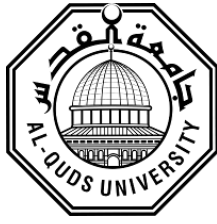
Ross, J. and Gray, P. (2006). Transformation Leadership and Teacher Commitment to Organizational Value. **The Mediating Efforts of Collective Teacher Efficacy School Effectiveness and School Improvement**. Volume 17(2): 179-199 p

Sanni, R. (1997). School Management: Guidelines for Principals and Teachers. A Publication of the Kwara State Teaching Service Commission, Ilorin. Kwara State Teaching Service Commission.

Semakange, W. (2013). Management and Administration in Education. What do School Heads do? A Focus on Primary School Heads in one District in Zimbabwe. Vol.3 From <http://www.Businessballscon/delegation.htm> on April 18th 2015.

Spreitzer, G. M. 2005. Psychological Empowerment in the Work Place: Dimensions, Measurement, and Validation, **Academy of Management Journal**, 38-5: 14442.

Urruhman, Y. (2008). Teamwork Process in School. Pakistan: Kech.Pakistan.



الملحق رقم (١): الاستبانة.

جامعة القدس

الدراسات العليا

بناء المؤسسات وتنمية وإدارة الموارد البشرية

حضرات المدراء والمديرات المحترمون/ات

تجري الدراسة دراسة بعنوان "التفويض الإداري وعلاقته بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص بناء المؤسسات وتنمية وإدارة الموارد البشرية من جامعة القدس. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الدراسة بتطوير استبانة لقياس العلاقة المذكورة. وإذ تعرض عليكم هذه الاستبانة تأمل منكم/ن التكرم بتعبئتها بكل دقة وأمانة وموضوعية، لما لذلك من عظيم الأثر في الوصول إلى نتائج تؤثر إيجاباً في تحسين أداء مدراء المدارس الثانوية، علماً بأن بيانات هذه الدراسة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل الإجابات بسرية تامة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

أ. جمانة علي عبد اللطيف أبو سنيينة

القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع إشارة (X) أمام ما يناسبك.

الجنس: ذكر أنثى

المؤهل العلمي: بكالوريوس فما دون ماجستير فأعلى دكتوراة

سنوات خبرة المدير: - ٥ سنوات - ١٠ سنوات سنة فأكثر

المديرية: يطا جنوب الخليل خليل شمال الخليل

عدد طلاب المدرسة: ()

سنة تأسيس المؤسسة: ()

القسم الثاني: التفويض الإداري وعلاقته بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية

الرقم	التفويض الإداري وعلاقته بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
المجال الأول: المهني						
يساعد التفويض الإداري في:						
١.	إبراز أهمية التعاون في التطوير المهني.					
٢.	تشجيع الطاقم المدرسي على تطويرهم المهني.					
٣.	الإفادة من الخبرات المهنية المتوفرة لدى الطاقم المدرسي.					
٤.	مساعدة مدير/ة المدرسة في تطوير الطاقم المدرسي مهنيًا.					
٥.	حث الطاقم المدرسي على العمل وفق رؤية المدرسة.					
٦.	حث الطاقم المدرسي على البحث في مجال الاختصاص.					
المجال الثاني: القيادة						
يساعد التفويض الإداري في						
١.	توفير الوقت اللازم للتطوير الذاتي للطاقم المدرسي.					
٢.	توزيع المسؤوليات على الطاقم المدرسي تبعاً لاختصاصاتهم.					
٣.	تشجيع الطاقم المدرسي على مهارات القيادة.					
٤.	حث الطاقم المدرسي على الإبداع					

					في مجال اختصاصهم.
					٥. تسهيل عملية إنجاز الأعمال.
					٦. تنمية ثقة الطاقم المدرسي بنفسه.
					٧. إعداد القيادات المستقبلية.
					٨. إشباع الحاجات النفسية لدى الطاقم المدرسي.
المجال الثالث: التقييم					
يساعد التفويض الإداري في:					
					١. تقييم كفاءة أداء الطاقم المدرسي.
					٢. قياس النتائج الفعلية لعملية التفويض.
					٣. تحديد نقاط الضعف لدى بعض الأفراد.
					٤. تحديد الجوانب التي تتطلب إشراك الطاقم المدرسي في دورات تطويرية.
المجال الرابع: التنظيم					
يساهم التفويض الإداري في					
					١. تحقيق الأعمال حسب الأولوية.
					٢. توفير مناخ مناسب للعمل.
					٣. توفير حوافز للإنجاز.
					٤. تقوية العلاقات الإنسانية في المدرسة.
					٥. الاستثمار الأمثل للوقت.
					٦. تعزيز روح الابتكار والإبداع.

المجال الخامس: الكفاءة					
يساهم التفويض الإداري في:					
					١. رفع مستوى أداء المهام المطلوبة.
					٢. رفع مستوى الانتماء للمدرسة.
					٣. تعزيز مبدأ الريادة في الأداء.
					٤. زيادة الشعور بالمسؤولية.
					٥. تحقيق أهداف المدرسة.

شكراً لتعاونكم

ملحق رقم (٢): أسماء المحكمين

الدكتور شاهر عامر عبد القادر العالول	علم اجتماع سياسي وتنمية اجتماعية	جامعة القدس
الدكتور إياد عبد الله محمود لافي	علم الاجتماع	جامعة القدس
نايف عبد الرحيم علي جراد	علوم سياسية	جامعة القدس
الدكتورة حنان موسى محمد سمير	إدارة تربوية	كلية العلوم الإسلامية - الخليل
الدكتورة مريم إبراهيم محمد أبو تركي	إرشاد نفسي وتربوي	مركز أمان للإرشاد والصحة المجتمعية
الدكتور كمال محمد يونس مخامرة	إدارة تربوية	جامعة القدس
الدكتور إبراهيم المصري	إرشاد نفسي وتربوي	جامعة الخليل
الدكتور خالد قطوف	علم النفس التربوي	جامعة بوليتكنك فلسطين
الدكتور منير كرمه	رياضيات	جامعة بوليتكنك فلسطين
الدكتور عبد الناصر سويطي	علم نفس	جامعة الخليل
الدكتور موسى النجادي	لغة عربية	كلية العلوم الإسلامية - الخليل
الدكتور حاتم عابدين	إدارة تربوية	جامعة الخليل

بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة
Institute of Sustainable Development

٢٠٢٠/٢/١٦

لمن يهمه الأمر

الموضوع: تسهيل مهمة
19-02-2020

تحية طيبة وبعد...

يغيد برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - جامعة القدس من الطالبة جمانة علي عبد اللطيف أبو أسنينة الرقم الجامعي (21610839) هي أحد طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس وتقوم حالياً بإعداد دراسة بحثية بعنوان:

"التكويش الإداري وعلاقته بتحسين أداء المدارس الثانوية في مدارس مديريات التربية في محافظة الخليل"

وعليه يرجى مساعدتها بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة بما تسمح أنظمتكم به، علماً بأن المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط، وقد أعطيت هذه الشهادة بناء على طلبها.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير...

مدير الفرع
د. سمير النموره
16 2 2020

Jerusalem - Abu Dais
Tel - Fax: 009722790345
P.O.Box: 51000, 20002
email: Info@srd.alquds.edu

القدس - أبو ديس
تلفون: ٠٠٩٧٢٢٢٧٩٠٣٤٥
ص.ب: ٥١٠٠٠ أو ٢٠٠٠٢
البريد الإلكتروني: Info@srd.alquds.edu

ملحق رقم (٤): الدراسة الميدانية (مديرية جنوب الخليل)

State of Palestine Ministry of Education Directorate of Education South Hebron	 دولة فلسطين وزارة التربية والتعليم	دولة فلسطين وزارة التربية والتعليم مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل مكتب مدير التربية والتعليم /جنوب الرقم: 549 / 48/8
---	--	--

التاريخ: 2020/2/18م

حضرات السادة مديري ومديرات المدارس المحترمين

تحية طيبة وبعد،

الموضوع : الدراسة الميدانية

لا مانع لدي من تهيئة إسئانة الباحث/ة (جمانة علي عبد اللطيف أبو سنية) من قبل مديرات ومديري المدارس الثانوية ، والدراسة بعنوان " التفويض الإداري وعلاقته بتحسين أداء المدارس الثانوية في مديريات التربية في محافظة الخليل " على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية .

مع الإحترام

مدير التربية والتعليم
أحمد أبو تزار



قسم التعليم العام
مديري ح

فون: 02-2280002
فاكس: 02-2283366
مكتب مدير التربية والتعليم /جنوب الخليل

ملحق (٥): كتاب تسهيل مهمة (مديرية شمال الخليل)

Palestine state
Ministry of Education
Directorate of Education /North Hebron

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم / شمال الخليل

الرقم: ت.ش.ح. / ٣٠ / ٢٠٢٠
التاريخ: ٢٠٢٠/٠٦/١٦
الموافق: ١٤٤١/٠٦/٢٥

حضرات مديري ومديرات المدارس الثانوية المحترمين.

الموضوع: تسهيل مهمة / (توزيع استبيان)

لهديكم أطيب التحيات و بخصوص الموضوع أعلاه ، أرجو السماح للدارسة : (جمانة علي عبد اللطيف أبو سليله) بتوزيع استبيان بعنوان التفويض الإداري وعلاقته بتحسين أداء المدارس الثانوية في مدارس مديريات التربية في محافظة الخليل، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام

١ / محمد جديع الفروخ
مدير التربية والتعليم

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم - شمال الخليل

١- أ.ح. / (التعليم العام)

مديرية التربية والتعليم - شمال الخليل هاتف (3-4) (+972-2-2292892) فاكس (+972-2-2292891) Fax

ملحق (٦): كتاب تسهيل مهمة (مديرية الخليل)

State of Palestine
Ministry of Education
Directorate of Education / Hebron

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم / الخليل

الرقم: ت.ح / 30 / 60 / 53348
التاريخ: 25 جمادى الثانية، 1441
الموافق: الأربعاء، 19 شباط، 2020

حضرات مديري ومديرات المدارس الحكومية المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة

تهديكم أطيب التحيات ، وبرجى تسهيل مهمة الطالبة " جمانة علي عبد اللطيف أبو سنييه " من جامعة القدس من أجل الحصول على معلومات لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة وبناء المؤسسات بعنوان " التفويض الإداري وعلاقته بتحسين أداء المدارس الثانوية في مدارس مديريات التربية في محافظة الخليل " وذلك بما لا يؤثر على سير العملية التعليمية والإدارية.

مع الاحترام

باسم مناجت ظهوب
مدير التربية والتعليم

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم / الخليل

Hebron (2-227863 + 2226429 + 2295293 + 2215173) فاكس (2228990) الاشراف (4-2215175) فاكس (2226428) صراف 3

ملحق (٧): كتاب تسهيل مهمة (مديرية يطا)

State of Palestine
Ministry Of Education
Directorate Of Education - Yatta

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم / يطا

الرقم: ٢٠٢٥/١٠٣
التاريخ: 2025/02/17 م

حضرات مديري المدارس ومديراتها المحترمين

الموضوع : تسهيل مهمة

تهديكم مديرية التربية والتعليم ليطا أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، أرجو تسهيل مهمة الطالبة
جمانة علي عبد التطيف أبو اسنينة من جامعة القدس، بتوزيع استبانة بعنوان: "التفويض الإداري وعلاقته بتحسين أداء
المدارس الثانوية في مديريات التربية في محافظة الخليل" مع العلم أن جميع المعلومات تلقى سرية ولأغراض البحث
العلمي فقط.

"مع الاحترام"

أ. ياسر صائح
مدير التربية والتعليم / يطا

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم - يطا

قسم التعليم العام، ج/ع / هنا
هواتف المديريات: عام 02-2273755 ، 02-2273772
المدير، 02-2273776
فاكس، 02-2273778

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجدول
٤٢	جدول (٣.١): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيراتها (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات خبرة المدير والمديرية)
٤٣	جدول (٣.٢): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لكل مجال.
٤٦	جدول رقم (٣.٣): نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أداة الدراسة
٤٩	جدول (١.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعلاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدرء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدرء .
٥٠	جدول (٢.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعلاقة درجة التفويض الإداري بتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدرء مرتبة حسب الأهمية
٥١	جدول (٣.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعلاقة درجة التفويض الإداري بتحسين الأداء القيادي في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدرء مرتبة حسب الأهمية
٥٣	جدول (٤.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعلاقة درجة التفويض الإداري بتحسين الأداء التقويمي في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدرء مرتبة حسب الأهمية
٥٤	جدول (٥.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعلاقة درجة التفويض الإداري بتحسين الأداء التنظيمي في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدرء مرتبة حسب الأهمية
٥٦	جدول (٦.٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعلاقة درجة التفويض الإداري بكفاءة الأداء في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدرء مرتبة حسب الأهمية
٥٧	جدول رقم (٧.٤): معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين التفويض الإداري وتحسين أداء مدرء المدارس الثانوية بمجالاته (المهني، التقويم، التنظيم، القيادة، الكفاءة) في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر

	مديري المدارس
٥٩	جدول (٨.٤): نتائج اختبار (ت) للفروق في علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء بناءً على متغير الجنس
٦٠	جدول (٩.٤): نتائج اختبار (ت) للفروق في علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء بناءً على متغير المؤهل العلمي
٦١	جدول (١٠.٤): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء بناءً على متغير سنوات خبرة المدير
٦٢	جدول (١١.٤): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين في علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير سنوات خبرة المدير
٦٣	جدول (١٢.٤): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء بناءً على متغير المديرية
٦٤	جدول (١٣.٤): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين في علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير المديرية
٦٥	جدول (١٤.٤): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء بناءً على متغير عدد طلاب المدرسة
٦٦	جدول (١٥.٤): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير عدد طلاب

	المدرسة
٦٦	جدول (١٦.٤): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء بناءً على متغير سنة تأسيس المدرسة
٦٧	جدول (١٧.٤): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في علاقة درجة التفويض الإداري بتحسين أداء مدراء المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغير سنة تأسيس المدرسة

المحتويات

ج	إجازة الرسالة
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
ج	Abstract
١	الفصل الأول: (الإطار العام للدراسة)
	١.١ المقدمة
١	
٤	1.2 مشكلة الدراسة
٥	1.3 أسئلة الدراسة
٦	1.4 أهداف الدراسة
٧	1.5 أهمية الدراسة
٨	1.6 نموذج الدراسة
٩	1.7 حدود الدراسة
٩	1.8 مصطلحات الدراسة:
١١	الفصل الثاني: (الإطار النظري والدراسات السابقة)
١١	2.1 الإطار النظري
١٢	2.1.1 مفهوم التفويض وعلاقته بالمسؤولية
١٣	2.1.2 علاقة تفويض الصلاحيات بالمسؤولية
١٤	٢.١.٣ علاقة التفويض بالتمكين
١٤	٢.١.٤ أهداف تفويض الصلاحيات وأنواعه
١٥	٢.١.٥ مبررات ومستويات وعناصر التفويض
١٧	2.1.6 جوانب التفويض الفعال وأهميته
١٨	٢.١.٧ خطوات وشروط التفويض ومعيقاته
١٩	٢.١.٨ جوانب التفويض
٢٠	٢.١.٩ الجوانب التي لا تقوض
٢٠	2.1.10 التفويض في الإدارة المدرسية
٢١	٢.١.١١ أثر التفويض على أداء المعلم والتزامه

٢٢	٢.١.١٢ أثر التفويض على تمكين المعلم وتطويره.....
٢٤	٢.١.١٣ التفويض وتحصيل الطلبة.....
٢٤	2.2 الأداء الوظيفي.....
٢٥	2.2.1 أبعاد الأداء.....
٢٥	2.2.2 مكونات الأداء.....
٢٦	2.2.3 أهداف تقييم الأداء.....
٢٨	2.2.4 أهمية الأداء الوظيفي.....
٢٩	2.3 الدراسات السابقة.....
٢٩	2.3.1 الدراسات العربية.....
٣٦	2.3.2 الدراسات الأجنبية.....
٣٨	٢.٣.٣ تعقيب على الدراسات السابقة.....
٤١	الفصل الثالث: (الطريقة والإجراءات).....
٤١	٣.١ منهج الدراسة.....
٤٢	٣.٢ مجتمع الدراسة.....
٤٣	٣.٣ صدق أداة الدراسة:.....
٤٣	٣.٣.١ الصدق الظاهري للأداة.....
٤٣	٣.٣.٢ صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.....
٤٥	٣.٤ ثبات أداة الدراسة.....
٤٦٦	٣.٥ إجراءات الدراسة.....
٤٧	3.6 المعالجة الإحصائية.....
٤٨	الفصل الرابع.....
٤٨	تحليل نتائج الدراسة.....
٤٨	4.1 مقدمة.....
٤٩	4.2.1.1 السؤال الفرعي الأول.....
٥١	4.2.1.2 السؤال الفرعي الثاني.....
٥٢	4.2.1.3 السؤال الفرعي الثالث.....
٥٤	4.2.1.4 السؤال الفرعي الرابع.....
٥٥	4.2.1.5 السؤال الفرعي الخامس.....
٥٧	4.2.1.6 السؤال الفرعي السادس.....
٥٨	4.2.1.7 السؤال الفرعي السابع.....

٦٧	مناقشة النتائج والتوصيات.....
٦٧	5.1 مناقشة نتائج الدراسة
٦٧	5.1.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس
٦٨	5.1.1.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول
٧٠	5.1.1.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني
٧١	5.1.1.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث
٧٢	5.1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع
٧٣	5.1.1.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس
٧٥	5.1.1.6 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي السادس
٧٦	5.1.1.7 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي السابع
٨١	5.2 التوصيات.....
٨٢	المصادر والمراجع.....
٨٢	المراجع العربية.....
٨٦	المراجع الأجنبية.....
٨٩	الملحق رقم (١): الاستبانة.....
٩٣	ملحق رقم (٢): أسماء المحكّمين
٩٤	ملحق (٣) كتاب تسهيل مهمة
٩٥	ملحق رقم (٤): الدراسة الميدانية (مديرية جنوب الخليل).....
٩٦	ملحق (٥): كتاب تسهيل مهمة (مديرية شمال الخليل)
٩٧	ملحق (٦): كتاب تسهيل مهمة (مديرية الخليل).....
٩٨	ملحق (٧): كتاب تسهيل مهمة (مديرية يطا).....