

أنماط السلوك القيادي وعلاقته بتفويض السلطة لدى مديري ومديرات المدارس في مديرتي تربية البادية الجنوبية ومعان في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

الدكتور محمد أبو شريعة
الدكتور مصطفى جوفيل
الدكتور حسن الحسنات

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة معرفة أنماط السلوك القيادي وعلاقته بتفويض السلطة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في كل من مديرية تربية البادية الجنوبية ومديرية تربية قصبه معان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وقد تكوّنت عينة الدراسة من (194) معلما ومعلمة بما نسبته (10%) من مجتمع الدراسة وفق متغيري المديرية والنوع الاجتماعي.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداتين لقياس كل من أنماط السلوك القيادي ودرجة تفويض السلطة، وجرى التحقق من صدقهما وثباتهما، كما تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي في الدراسة.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية اللازمة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري ومديرات المدارس يتسمون بنمطي القيادة الديمقراطي والدبلوماسي ودرجة كبيرة، بينما كانت درجة نمطي القيادة الاستبدادي والفوضوي لديهم بدرجة قليلة، كما أظهرت نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة واختبار تحليل التباين الأحادي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغيرات المديرية والنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة عدا ذوي الخبرة من (6-10) سنوات عن ذوي الخبرة أكثر من عشر سنوات، كما أظهرت نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة أن مستوى تفويض السلطة لدى مديري ومديرات المدارس كان بدرجة كبيرة، كما أظهرت نتائج تحليل التباين الثلاثي، وجود فرق دال إحصائيا تبعا لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ تبعا للمديرية وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والتفاعل بين النوع الاجتماعي والمديرية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وأظهرت نتائج معامل ارتباط (بيرسون) بين نمط السلطة وتفويضها، وجود ارتباط موجب بين نمط السلطة الديمقراطي وتفويض السلطة، وكذلك نمط السلطة الدبلوماسي وتفويض السلطة، بينما يوجد ارتباط عكسي بين نمط السلطة الفوضوي وتفويض السلطة، وعدم وجود علاقة خطية بين نمط السلطة الاستبدادي وتفويض السلطة. وقد تضمنت الدراسة تفصيلا لنتائجها ومجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء تلك النتائج.

الكلمات المفتاحية: السلوك القيادي، تفويض السلطة، الإدارة المدرسية، مديرية تربية معان، مديرية البادية الجنوبية

The leadership behavior and delegation of authority among schools principals from teachers point view in Ma'an and Southern Badyah directories

Prepared by:

Dr. Mohammad Abu Sharieah
Dr. Mustafa Jwaifell
Hasan Al-Hasanat

Abstract

This study aimed to identify the leadership behavior patterns and its relation to authority empowerment, with the principals of the governmental schools in each of South Badia Education directorate and Ma'an Education Directorate, as viewed by the teachers. The study sample consisted of (194) male and female teachers, i.e. (10%) of the total study population, according to the directorate and gender variables.

To achieve the objectives of the study, two instruments were constructed to measure the leadership behavior patterns and degree of authority empowerment, which validity and reliability were both verified. The researcher employed the correlational descriptive method in this study.

For answering the study questions, the researcher carried out the statistical analysis, using a number of the required statistical methods. The results showed that the male and female school principals are characterized by both the democratic and diplomatic leadership styles to a wide extent. Meanwhile, the degree of both of the authoritarian and anarchic leadership styles were in low levels. Results of T-test of the independent samples, and the One-Way Variance Analysis (ANOVA) did not show statistically significant differences based on the directorate, gender, academic degree and years of experience variables (except 6-10 years and more than 10 years categories). Results of T-Test of the single sample showed that the authority empowerment level was high with the male and female school principals. The Triple Analysis showed that there was statistically significant difference by the gender variable, which was in favor of the females. There were no statistically significant differences at $(0.05 \geq \alpha)$ level by each of directorate, years of experience, and the academic degree variables, on one hand, and the interaction between the gender, directorate, academic degree and years of experience, on the other. Results of

Pearson Correlation Coefficient between authority type and empowerment showed a positive relation between the democratic authority style and authority empowerment, as well as between the diplomatic authority style and authority empowerment. Moreover, there is an inverse relation between the anarchic authority style and authority empowerment; but there was no linear relation between the authoritarian authority style and authority empowerment. The study included a detailed description of its results and a number of recommendations and proposals in the light of these results.

Keywords: leadership patterns, authority empowerment, school management, Ma'an Education Directorate, South Badia Education Directorate.

المقدمة

يشهد العالم اليوم تطورا علميا هائلا في مختلف مجالات الحياة أدى إلى تغيرات جذرية وكبيرة طرأت على مختلف العلاقات الإنسانية وأثر في عمل المؤسسات المختلفة، وهذا الأمر يتطلب مواجهة هذه التغيرات والتعامل معها بإيجابية لتكون في صالح الأفراد والجماعات. ولعلّ أهم مؤسسة يمكن أن تتصدى لتلك التغيرات بصورة علمية ومدروسة هي المؤسسة التربوية التعليمية. ولكي تقوم هذه المؤسسة بدورها المنوط بها على أتم وجه، فلا بد لها من قائد تربوي واعٍ ومشرف على كل ما تقوم به من أدوار وأنشطة وبرامج، وهذا القائد التربوي يعمل مع فريق من الإداريين والمعلمين والعاملين، ولكلّ منهم مهامه ومسؤولياته التي تتكامل مع بعضها البعض، ولعلّ المعلمين هم الحلقة الأهم اتصالا وتوصلا مع هذا القائد (المدير)، وعليه فإن للمدير دورا كبيرا في خلق الروح الإيجابية لدى هؤلاء المعلمين من خلال الأساليب الإدارية التي يتبعها معهم، ومن بينها أسلوب تفويض السلطة.

ويمكن القول بأن تفويض القائد لبعض صلاحياته ومسؤولياته يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للقيادة بدلاً من تبديد جهده في الإجراءات الشكلية الإجرائية الأخرى، ويرفع الروح المعنوية للمرؤوسين ويولد الثقة المتبادلة والإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه (الحراشنة، 2013؛ أبودية، 2012). وتشتد الحاجة إلى تفويض السلطة حينما يقيم المنفذون في مناطق بعيدة؛ لأن الرؤساء البعيدين عن مواضيع التنفيذ كثيراً ما يجهلون الأحوال السائدة فيها وقد يصدرن إلى المنفذين أوامر يصعب العمل بها، مما يؤدي إلى تدمير هؤلاء تدمراً شديداً وقد يستولي عليهم اليأس، وتفويض السلطات للمرؤوسين هو أحد أساليب تربيتهم وتدريبهم على تحمل المسؤولية واكتساب الخبرات بالممارسة والعمل، وفي دراسة قام بها كلّ من: (Cowel، 1982؛ عثمان، 2017) على مجموعة من كبار المديرين كان من أهم المهارات القيادية التي توصل إليها والتي تقف وراء نجاحهم مهارة

تفويض ومنح السلطة؛ أي مقدرة القائد على توزيع السلطة على العاملين معه، والتي من شأنها زيادة القدرة والطاقة على العمل لدى العاملين معه وتحقيق أحسن النتائج.

وقد رأى كثير من علماء الإدارة أن القيادة الناجحة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة، وتكمن أهميتها في كونها تقوم بدور أساسي ومؤثر في عناصر العملية الإدارية، وتجعلها أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها. وموضوع القيادة التربوية تحديداً من الموضوعات المهمة في العلوم الإدارية، حيث أصبحت هذه القيادة معياراً أساسياً يحدد نجاح المؤسسة التعليمية، وتُعد القيادة التربوية جوهر العمل الإداري؛ لأنها تمثل عاملاً حاسماً في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية، نظراً لما لها من تأثير مباشر على العملية التعليمية (الكردي، 2004).

إن من أهم المؤسسات الاجتماعية التعليمية التي تشرف وتقوم عليها الإدارة التربوية هي المدرسة؛ فهي مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع، وحدد لها هدفاً رئيساً هو القيام بالعملية التربوية التي تهدف إلى بناء الطالب جسماً وعقلياً وخلقياً، كما تهدف إلى إرهاب مشاعره وأحاسيسه وتنمية ميوله وتُعنى بكامل شخصيته لتجعل منه مواطناً صالحاً منتجاً (زقاوة، 2015؛ الزيناتي، 2005).

وكذلك فإن المدرسة مؤسسة اجتماعية وثيقة الارتباط بالبيئة التي توجد فيها ووظيفتها لا يمكن أن تنحصر داخل أسوارها فحسب، بل لا بد أن تتجاوز هذه الأسوار لتتعاون مع البيت ومراكز الأنشطة الاجتماعية والثقافية والترويحية، حتى تتخذ وظيفتها أبعادها الحقيقية، وكانت المدرسة في نظر أفراد المجتمع مجرد وسيلة ترويحية للحصول على شهادة تؤهل للالتحاق بوظائف الحكومة أياً كانت هذه الوظائف في بادئ الأمر، إلى أن خرجت المدرسة في السنوات الأخيرة من الجمود الذي ظل يلازمها زمناً طويلاً إلى عهد جديد تتفاعل فيه مع الأحداث، وتسير التطورات العالمية والمحلية في مجال العلوم، وتغني العقول بالقيم الروحية والمثل الإنسانية، وتبني الأجسام على أسس صحية سليمة، وتُعنى بالمهارات والهوايات وتنميتها لكي تتكامل عناصر التكوين والتقويم في شبابنا ويصبحوا جيلاً يصنع المستقبل الآتي (الداير، 2011).

ونظراً لما للمدرسة من أهمية كبرى كمؤسسة تربوية في المجتمع، فإنها تحتاج إلى من يديرها ويتابع أعمالها، ويوجه العاملين فيها ويشرف عليهم، وينسق جهودهم، ويعمل على تحسين أدائهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لهذه المؤسسة، ومن هنا يمكن الحكم على أهمية المركز الذي يتبوأه المدير في المدرسة، وهو مركز يمثل دون أدنى شك حجر الأساس والعامل الأول الذي ترتكز عليه العملية التربوية برمتها، فالمدرسة بلا مدير تشبه الجماعة التي تفقد قائدها، حيث تغدو مرتعاً للفوضى والتجاوزات والعدوان والتخريب، كما تصبح مكاناً غير صالح للتربية وتنظيم التعليم وبناء الشخصيات المتكاملة والمتوازنة للمعلمين والناشئة على حد سواء (الشواء، 1998). كما أن القدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة هي من السمات الهامة التي يجب أن تتميز بها شخصية الإداري، لاسيما في ميدان التعليم والخدمات الاجتماعية، فالقيادات الناجحة هي التي تحظى بتقدير كبير من الآخرين، وهي التي تستطيع أن تلهم الآخرين وتستفيد بأحسن ما لديهم كأفراد وجماعات في تعاون مثمر فعال (أبو دليوح، 2013؛ الصالح، 2013).

لذا فإن عمل المدير لم يعد محصوراً في المعلمين، وتهيئة برنامج الدروس اليومي، واصطفاف الطلبة، وكتابة التقارير وغير ذلك من الأعمال المحصورة داخل جدران المدرسة، بل تعدى ذلك إلى الإشراف على العملية التعليمية ككل سواء كانت داخل جدران المدرسة أو خارجها، ولذا لم يعد المدير قادراً على الإشراف على هذه الأعمال جميعها، فكان لا بد أن يلجأ إلى دعامة أساسية من دعائم الوظائف الإدارية، وهي عميلة تفويض السلطة (دواغره، 2010؛ الغبيوي، 2008)، حيث يرى الكثير من الباحثين في علم الإدارة أن من أهم عناصر إقامة تنظيم سليم حسن، استخدام عنصر تفويض السلطة (دواغره، 2010).

ولأهمية الدور الذي يقوم به مديرو ومديرات المدارس داخل مؤسساتهم التربوية في كافة جوانب إدارة العملية التعليمية التعليمية وفق أنماط قيادية متنوعة، وكذلك نظراً لأهمية موضوع تفويض السلطة عند هؤلاء المديرين والمديرات، فقد ظهرت الرغبة لدى الباحثين في إجراء هذه الدراسة وتحديداً في المدارس التابعة لمديرتي تربية البادية الجنوبية ومعان في جنوب المملكة الأردنية الهاشمية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعد عملية التربية والتعليم عملية متكاملة الأطراف، يتجلى للمدير فيها الدور الهام والرئيس، فهو الذي يدير كافة الأعمال والجهود لخدمة المجتمع المدرسي لا سيما الطلبة محور العملية التربوية والتعليمية، فهو يعمل على إدارة وتنسيق وتوجيه وتقويم جهود العاملين في المدرسة، إضافة إلى تهيئة البيئة والظروف المناسبة التي تسهل عمليتي التعليم والتعلم، بما في ذلك الاهتمام بالمباني المدرسية والساحات والمكتبة والملاعب والمختبرات وكافة المرافق الأخرى وتوفير الوسائل التعليمية، كما أن عليه الوعي بانسياب عملية الاتصال بالطالب والمعلم والمسؤولين التربويين الآخرين داخل المدرسة وخارجها، وكذلك مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي ومجالس الآباء والمعلمين، وغير ذلك من أعمال تتطلب من مدير المدرسة جهداً ووقتاً كبيرين.

لذا تعتبر عميلة تفويض السلطة بصفة إدارية خاصة واجتماعية بصفة عامه من السلوك الإداري اللازم لتسيير العملية التعليمية، حيث أن هذه العملية أصبحت معقدة ومتشعبة، ولا يستطيع المدير أن يقوم فيها بنفسه ولوحده ويشرف على كل شي في مدرسته، حيث دلت نتائج العديد من الدراسات السابقة التي طبقت لدى المجتمعات العربية كدراسة كلن من: (العوامل، 1994؛ الحربي، 2007؛ العتيبي، 2008) على وجود فجوة لدى مديري المؤسسات المختلفة ومنها المؤسسات المدرسية في تفويض السلطة وبين الممارسة الواقعية لتطبيق هذا المبدأ، وكذلك برز للباحثين من خلال خبرتهم في الميدان التربوي تركيز السلطة في أيدي مديري ومديرات المدارس، مما يسبب العديد من الإشكاليات التربوية، مثل انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين والمعلمات، وعدم الإقبال على المبادرة من قبلهم، وغياب عنصر المشاركة في اتخاذ القرارات، ... إلى غير ذلك من الإشكاليات، وهذا بدوره قد يؤثر في فاعلية الأداء داخل المؤسسات التربوية. من هنا فقد جاءت أهمية تناول هذا الموضوع في الدراسة الحالية التي تمحورت مشكلتها في الكشف عن أنماط القيادة السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في البادية

الجنوبية وتربية معان وعلاقتها بعملية تفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وذلك من خلال أسئلة الدراسة الآتية:

أسئلة الدراسة:

- 1- ما أنماط السلوك القيادي السائد لدى مديري ومديرات المدارس في البادية الجنوبية ومعان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
- 2- هل تختلف أنماط السلوك القيادي السائد لدى مديري ومديرات المدارس في البادية الجنوبية ومعان تبعاً للمتغيرات: المديرية، النوع الاجتماعي للمعلم، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟
- 3- ما مستوى تفويض السلطة لدى مديري ومديرات المدارس في البادية الجنوبية ومعان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
- 4- هل تختلف درجة تفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس في البادية الجنوبية ومعان تبعاً للمتغيرات: المديرية، النوع الاجتماعي للمعلم، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟
- 5- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين نمط السلوك القيادي لدى مديري ومديرات المدارس في البادية الجنوبية ومعان وتفويضهم للسلطة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يأتي:

- 1- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة - في حدود علم الباحثين - التي تربط بين أنماط السلوك القيادي وعملية تفويض السلطة في الأردن.
- 2- قد تُلفت هذه الدراسة أنظار التربويين في وزارة التربية والتعليم إلى عميلة تفويض السلطة لما لها من فوائد هامة على العملية التعليمية، وربما تدفعهم لتدريب الإداريين في مديريات التربية والتعليم ومديري المدارس ومديراتها على عميلة تفويض السلطة وتشجيعهم عليها.
- 3- قد تزود هذه الدراسة الباحثين بمعلومات أولية لدراسة السلوك القيادي لدى مديري المدارس ومديراتها وعلاقته بعملية تفويض السلطة، حيث تعطي مؤشراً نحو توجه مديري المدارس ومديراتها في الأردن نحو الديمقراطية أو التسببية أو الديكتاتورية، وكذلك نحو المركزية واللامركزية في تسيير شؤون الحياة في التنظيم المدرسي.

محددات الدراسة وحدودها:

تقتصر نتائج الدراسة وإمكانية تعميم نتائجها بناء على ما يأتي:

1. طريقة اختيار العينة التي اقتصر على معلمي ومعلمات مديرية التربية والتعليم للبادية الجنوبية، ومديرية التربية والتعليم لقصبة معان في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2015 - 2016).
2. صدق وثبات أدوات القياس.
3. المعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة عن أسئلة الدراسة.

المصطلحات الإجرائية:

- 1- النمط القيادي: هو السلوك المتكرر للمدير الذي يتم من خلاله التأثير في سلوك الأفراد والجماعات خلال توجيههم لتحقيق أهداف المدرسة، والذي ينقسم إلى السلوك الديمقراطي، الاستبدادي، الفوضوي، الدبلوماسي، مقاساً بالدرجة المحسوبة من خلال أداة الدراسة.
- 2- تفويض السلطة: إسناد المدير لجزء من مهامه إلى واحد أو أكثر من العاملين معه في المدرسة التي يقودها، مقاسةً بالدرجة المحسوبة من خلال أداة الدراسة.

الأدب التربوي والدراسات السابقة

تعزى القيادة في النماذج الرسمية للأشخاص الذين هم في قمة الهرم الإداري حيث يناط بقيادة النظام ورسم أهدافه وتحديد وتيرة العمل فيه، فالقائد هو المسؤول الأول عن تلمس وتخمين المشاكل وتقييمها، وهو الذي يقوم بعملية المفاضلة بين البدائل، والمعنى بالقيام بالاختيارات المتعلقة بالعمل والأكثر مناسبة وملاءمة له. إلا أن قوة وسلطة أولئك الأشخاص الذين هم في قمة الهرم الإداري لها محددات وضوابط عدة، منها ضرورة إدراكهم للحاجة إلى استقطاب قبول ورضا زملائهم في العمل، إذ لا بد للقرارات والمبادرات المتخذة أن تترجم بطريقة فاعلة عبر مستويات النظام، لذا فإن مشاركة منفذي القرارات في عملية التوصل إليها وبلورتها يعد أمراً ضرورياً. وعليه يبقى مفهوم الهرمية متماسكاً، إلا أن من يشغلون قمة هذه الهرمية فريق أكثر منه شخص بعينه، وبالرغم من أهمية هذه التصورات للنماذج الرسمية في إدارة النظم التربوية إلا أن هناك بعض الهيئات والمحددات ترى أن النماذج الرسمية تعتمد بالتناول المعياري؛ بمعنى أنها تقدم المعايير التي يفترض أن يلتزم بها الأفراد في سلوكهم في النظام دون إعطائهم الفسحة الكافية لبعث تحقيق الذات لديهم (بن موسى، 2013؛ خميس، 2009).

وفي مجال الإدارة التربوية المدرسية تحدياً، يرى كل من السعود وبطاح (1993) أن أهمية مدير المدرسة تظهر من خلال ما يقوم به من دور أساسي في تسيير العملية التربوية وإنمائها؛ فهو - كقائد تربوي - مسؤول عن تصريف الأمور الإدارية المتعددة التي توجد البيئة التربوية المواتية من جهة، وهو - كمشرف تربوي مقيم - يتابع سير العملية التربوية والتعليمية ويشرف عليها بانتظام واهتمام من جهة أخرى. وبالتالي فقد بات واضحاً أن الممارسات

القيادية التي يمارسها مديرو المدارس تعمل على تحسين الأساليب التعليمية للمعلمين، وتسهم في تحفيز نموهم المهني، وفي زيادة مستوى الانتظام والولاء التنظيمي لديهم.

أنماط الإدارة المدرسية:

تحدث الصالح (2013) عن عدة أنماط للإدارة المدرسية يمكن إيجازها على النحو الآتي:

- 1- الإدارة الديمقراطية (الإنسانية) ومن سمات هذه الإدارة:
 - الإيمان بقيمة كل فرد ينتمي إليها ويعمل معها، والعمل على إشباع الحاجات الإنسانية لدى العاملين، كأساس للعمل يقوم على تقدير العاملين، ومراعاة ظروفهم مع مراعاة الصالح العام للعمل المدرسي.
 - العلاقات الإنسانية الإيجابية والطيبة، مع سيادة روح التعاون في أداء العمل، وتحمل المسؤولية مما يدفع بالعمل إلى التقدم، وشعور العاملين بالرضا والارتياح النفسي.
 - السعي للتعرف على اتجاهات العاملين في المدرسة وميولهم والإفادة من خبراتهم .
 - الاهتمام بالتخطيط المسبق للعمليات التربوية والأعمال المدرسية، وذلك بطريقة جماعية تعاونية، تشعر هيئة التدريس بمشاركتها في التخطيط للعمل .
 - العمل وفق مبدأ جماعية القيادة، والأخذ بالمشورة البناءة الهادفة، مع تحديد الاختصاصات.
- 2- الإدارة الاستبدادية: وهذا النمط من الإدارة يهتم بالشكليات عن طريق إصدار التعميمات الإدارية الصارمة كالطاعة العمياء وتنفيذ الأوامر دون النظر إلى جوهر العملية التربوية نفسها، والإداريون الذين يلجأون إلى هذا النمط يجدونه أسلوباً سهلاً، فهو لا يحتاج منهم إلى أكثر من فرض السلطة على أعضاء النظام .
- 3- الإدارة الفوضوية: وهذا النمط من الإدارة يتخلى القائد فيه عن مسؤولياته لأعضاء النظام التربوي ويترك المسؤوليات لكل فرد ليتصرف حسب ما تمليه عليه أهواؤه، وهكذا تتلاشى المسؤولية وتضطرب الأمور.
- 4- الإدارة الدبلوماسية: وفي هذه الإدارة يميل المدير إلى مناقشة مشكلات المدرسة والتحاور بشأنها مع المدرسين ذوي النفوذ فيها، وذلك قبل عرضها على مجلس المعلمين لاعتقاده أن المجلس قد يوافق على المقترحات التي يتقدم بها البعض من أعضائه، ويرفض المقترحات التي يتقدم بها البعض الآخر، وهو يدرك أن معارضة المدرسين ذوي النفوذ تؤدي إلى رفض أي اقتراح لا يوافقون عليه، ولذلك فهو يسعى دائماً للحصول على مساندتهم له ولأرائه ومقترحاته، وتعمل الإدارة المدرسية وفق هذا المفهوم على توجيه أعضاء هيئة التدريس توجيهاً لطيفاً وحسناً لأداء الأعمال، ومثل هذا المدير له قدرة حقيقية على توجيه التفكير الجماعي فهو يعرف الأشخاص الذين يناصرون أفكاره ومقترحاته.

الأدب التربوي المتعلق بتفويض السلطة:

ترتبط السلطة بالقدرة على اتخاذ القرارات اللازمة التي تحكم سلوك الآخرين وتصرفاتهم، وبين كل من (دواغرة، 2010؛ الحراشنة، 2013) آراء " ماكس فيبر " المتعلقة بأنواع عدة للسلطة وهي:

- 1- السلطة التقليدية: وهي السلطة التي تركز على العمر والمكانة التقليدية التي يتحملها صاحب السلطة ويقبلها أفراد الجماعة، وتقبلها المجتمعات البدائية غالباً.
- 2- السلطة الكاريزمية: وتعتمد هذه السلطة على صفات الشخص وقدراته وخصائصه القيادية والجادبية التي يتمتع بها صاحب السلطة، ويتمثل هذا النوع من السلطة في أبطال الحروب والزعماء والقادة الممتازين.
- 3- السلطة الرشيدة: وتقوم هذه السلطة على مجموعة من القواعد المتفق على مشروعيتها بواسطة أعضاء الجماعة، والتي تتركز في المكتب لا في من يشغله، ويطلق عليها السلطة القانونية أيضاً.
- 4- سلطة العلم والمعرفة: لم يكن هذا النوع من السلطة واضحاً عند ماكس لأن السلطة البيروقراطية تكون دائماً مرتكزة على العلم والمعرفة فقد ظن ماكس أن المرؤوسين يطيعون الرؤساء؛ لأنهم ينظرون إليهم على أنهم أكثر منهم تعقلاً ورشداً ومعرفة.

السلطة والمسؤولية:

يُنظر إلى أن المسؤولية رهينة بالسلطة، ففي كل تنظيم ناضج ناجح لا بد أن تتناسب المسؤولية مع السلطة، وهناك من يضيف إلى جانب مفهوم المسؤولية مفهوم آخر هو مفهوم المساءلة، حيث يرى بريك (Breek) أن العملية الإدارية تبدأ عندما يفوض أحدهم الآخر في تحمل مسؤولية بعض أعماله ويعتبره عرضه للمساءلة عن النتائج. إذ إن المسؤولية تبدأ أولاً بتفويض السلطة من قبل الرئيس لأحد المرؤوسين بأداء مهام معينة على وجه معين، وقبول المرؤوسين لهذه المهمة وموافقتهم على أدائها بالأسلوب الذي قرره الرئيس، وتعتبر موافقتهم على تحمل مسؤولية أداء هذا العمل بالأسلوب الذي طلب منه أداءه، وبغير قبول تحمل هذه المسؤولية المتفق عليها لا يمكن أن يكون هناك تفويض للسلطة (خميس، 2009).

ويقصد بالتفويض أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته سواء في مسألة معينة أو في نوع معين من المسائل إلى أحد مرؤوسيه لكي يباشرها لمدة معينة تحت إشرافه ورقابته (أبو دية، 2012). كما يُعرف التفويض أيضاً بأنه: نقل الرئيس الإداري لجانب من اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه لكي يمارسونها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤولياته عن هذه الاختصاصات أمام الرئاسات العليا (الطهراوي، 2001).

كما يعرفها (العتيبي، 2008) بأنها: ما يقوم به المدير باعتباره رئيس الجهاز الإداري من عملية تفويض للسلطات المختلفة التي يتمتع بها إلى أشخاص من أهل الكفاءة والخبرة للقيام بها على الوجه المطلوب مع الحفاظ على بقائه هو المسؤول عن هذه السلطات المفوضة؛ فالتفويض هو الوسيلة الوحيدة التي يستطيع بها المدير أن يتجاوز قدراته الذاتية على إنجاز الأعمال، وفي الوقت نفسه هو الطريق المناسب للاستفادة الكاملة من قدرات ومهارات المرؤوسين.

أنواع التفويض:

يمكن تصنيف التفويض الإداري على أساس موضوعي إلى نوعين هما: تفويض الاختصاص وتفويض التوقيع، ويترتب على هذا التقسيم عدة نتائج أهمها: أن تفويض الاختصاص يؤدي إلى نقل الاختصاص إلى المفوض إليه، بما يمنع المفوض من ممارسة اختصاصه أثناء سريان التفويض، وأما تفويض التوقيع فلا يتضمن نقلاً للاختصاص ولا يمنع الرئيس المفوض ممارسة ذات الاختصاص رغم التفويض، ومن ناحية ثانية فإن تفويض الاختصاص يوجه إلى الموظف بصفة لا شخصية، بينما يُراعى في تفويض التوقيع الاعتبار الشخصي في المفوض إليه فهو ينطوي على ثقة خاصة في المفوض إليه، ومن ثم فهو يتوقف وينتهي إذا تغير المفوض أو المفوض إليه (الحراشة، 2013؛ أبو دية، 2012).

مستويات التفويض:

تحدّث كل من (رضوان، 2013؛ بن موسى، 2013؛ عصمت، 2001) عن عدد من مستويات التفويض على النحو الآتي:

- **المستوى الأول:** تفويض على أساس ما يجب عمله وكيفية أداء هذا العمل، وترك بعض الحرية للمفوض إليه فيما يتعلق بمعدل العمل والرقابة على جودته، ويناسب هذا المستوى الموظفين ذوي النضج الوظيفي المنخفض نسبياً، ويقتصر التفويض الحقيقي هنا على القرارات المتعلقة بمعدلات الأداء ومستويات الجودة.
- **المستوى الثاني:** التفويض على أساس ما يجب عمله، وترك الحرية للمرؤوسين في اختيار أسلوب الأداء ومعدل الأداء ومدى الجودة التي يتم بها العمل، وهذا المستوى يوفر مزيداً من الحرية وإتاحة الفرص للموظف، ويناسب ذوي النضج الوظيفي المرتفع نسبياً.
- **المستوى الثالث:** التفويض على أساس ما ينبغي تحقيقه من أهداف، وترك الحرية للموظفين في تحديد ما ينبغي عمله وأسلوب الأداء ومعدله، وكذلك مدى الجودة التي يتم بها العمل، وهذا النوع من التفويض يصل بالمرؤوسين إلى تحمل مسؤولياتهم كاملة بدون تدخل من المفوض، ويلائم هذا المستوى من التفويض الموظفين ذوي المستوى العالي من النضج الوظيفي، حيث يمنح الموظف جانباً من المسؤولية والحرية لصنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

أهداف التفويض:

- ذكر الحراشة (2013) مجموعة من أهداف التفويض التي يمكن عرضها كما يأتي:
- إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية والمتعلقة بالتنمية والإشراف والتوجيه والتدقيق والتخطيط ورسم السياسات.
- إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار، ويكون للتفويض القدرة على اكتشاف القدرات وتنميتها وتطويرها.
- تخفيض التكاليف المادية والمعنوية، وتساعد على الإسراع في الإنجاز وتقلل الكثير من الإجراءات الروتينية.

- تنمية المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية وهذا يؤدي إلى شعورهم بالرضا والحماس ومن ثم الولاء والانتفاء ويساعدهم على تنمية مهاراتهم عن طريق الخبرة مما يترتب عليه إعداد قيادات إدارية مستقبليه تتحمل المسؤولية.

مزايا التفويض:

- أشار (أبو وطفة، 2010؛ ذياب، 2004) إلى أن الإدارة في المؤسسة تلجأ إلى ممارسة عملية تفويض السلطة للمستويات التنظيمية الأدنى، وذلك للمزايا التي يمكن أن تتحقق من هذه العملية والتي يمكن ذكرها كالآتي:
- السرعة في اتخاذ القرارات، حيث أن للسرعة أهمية في نشاط المؤسسة وخاصة في الحالات التي يكون فيها أصحاب السلطة الأصلية متغيبين عن مكان عملهم.
- تحقيق الديمقراطية في الإدارة، إذ يشترك أكثر من شخص في اتخاذ القرارات.
- تدريب عدد من المساعدين ليكونوا مديرين في المستقبل.
- تحقيق التقارب بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الأخرى، الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى تحقيق التعاون والانسجام بينها.
- التفويض يسهم في رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وزيادة الشعور بالثقة والمسؤولية لديهم.
- التركيز على القرارات الأساسية بواسطة المديرين وترك القرارات الفرعية للمساعدين.
- ويبين رياض (2005) العوامل التي تساعد في جعل عملية التفويض في الإدارة المدرسية عملية فعالة، حيث أشار إلى تعريف المعلم الذي تُفوض إليه السلطة بالمهام المنوطة به، وحدود هذه المهام بدقة ووضوح، وعليه القيام بتقديم جميع المعلومات الخاصة بالعمل أو المهمة الموكلة إليه بشكل واضح ودقيق، وأن يتأكد المدير من درجة استيعاب وفهم المعلم المفوض إليه العمل من خلال نقاشه ومحاورته في ذلك، وكذلك العمل على اكتشاف قدرات العاملين معه، واختيار القادرين منهم على إنجاز الأعمال المطلوبة. إضافة إلى إعطاء الثقة للمعلم المفوض إليه الصلاحيات، وعدم الإثقال عليه بالرقابة الشديدة والزائدة. واختيار المعلم المناسب للقيام بالمهمة أو العمل مع مراعاة مبدأ التخصص، وتقديم المساعدة اللازمة له وتشجيعه.

الدراسات السابقة:

أجرى كونلي (Conley, 1991) دراسة أظهرت أن الأبحاث التي ركزت على التوزيع الهرمي للقرارات اتبعت النموذج الإداري البيروقراطي الذي ركز على السلطة الرسمية للإداريين التربويين في عملية تفويض السلطة لمرؤوسيه في أمريكا، وتحديد الأنظمة التي توجه سلوك المرؤوسين وتنفيذ القرارات والتخطيط والمراقبة المركزية، أما الاهتمام الحديث بالأبحاث حول مشاركة المرؤوسين فقد أخذ يتجه نحو النموذج المهني؛ أي أن المعلمين خبراء في تشخيص ومعالجة الحاجات التعليمية للطلبة.

وقام اللحام (1996) بدراسة هدفت إلى التعرف على تقديرات المعلمين للسلوك الإداري الديمقراطي لمديري المدارس الثانوية في محافظة إربد، وبيان فيما إذا كانت وجهات نظر المعلمين تختلف باختلاف المؤهل العلمي

والخبرة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر السلوكيات ممارسة بالنسبة لمدير المدرسة الثانوية علاقة المدير بأعضاء هيئة التدريس والطلبة وأولياء الأمور، وكانت الأقل ممارسة العلاقة التي تتصل بمتطلبات العمل وظروفه، ولم تظهر نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمتغيري المؤهل والخبرة.

وأما دراسة طبعوني (1997) فقد هدفت إلى بيان أنماط القيادة التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية الدنيا ومشاركتهم للمعلمين في اتخاذ القرارات في محافظات شمال الضفة الغربية وبيان أثر كل من الجنس والخدمة والمؤهل العلمي والتأهيل التربوي في النمط القيادي، وتكونت عينة الدراسة من (41) مديراً ومديرة، و (187) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أكثر أنماط القيادة انتشاراً بين أوساط المديرين هو النمط الديمقراطي يليه النمط الاتوكراتي بينما النمط الترسلّي لم يحظ بأية مشاركة، وكذلك لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المديرين على مقياس النمط الإداري وعلى مقياس المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وقام كويلر (Cuellar, 2002) بدراسة هدفت إلى معرفة أثر نمط القيادة الذي يمارسه مديرو المدارس على المعلمين في كاليفورنيا. حيث تكونت عينة الدراسة من (150) مديراً و(300) معلماً. وأشارت النتائج إلى أن سلوك العلاقات الإنسانية الذي يمارسه المديرون له تأثير إيجابي وكبير في المعلمين، إذ يعمل على رفع مستوى الرضا المهني لديهم، وبالتالي يشجعهم لبذل جهود إضافية أثناء قيامهم بأعمالهم.

وتناولت دراسة ذياب (2004) التعرف على مستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (187) معلماً ومعلمة، وطوّرت الباحثة استبانة لغايات جمع البيانات مستخدماً المنهج الوصفي المسحي، وبعد إجراء التحليل الإحصائي اللازم أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تفويض السلطة على مجال الواجبات الإدارية والواجبات التربوية والواجبات الفنية والدرجة الكلية بصورة متوسطة، أما مجال الواجبات الاجتماعية فقد كان مستوى التفويض فيها مرتفعاً، كما ظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، كما ظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وفي دراسة أجراها (Schriesheim, et. Al, 2008) بعنوان: مدى رغبة الرؤساء والمرووسين في عملية تفويض السلطة، فقد هدفت إلى التعرف على رغبة الرؤساء والمرووسين في هذه العملية، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة مكونة من (116) فرداً من العاملين في إحدى مؤسسات العمل التي تتميز بدرجة عالية من الدوران الوظيفي، حيث استخدم الباحثون مقياساً لتحديد اتجاهات الأفراد نحو تفويض السلطة. وبعد جمع المعلومات وتحليلها بينت نتائج الدراسة وجود اتجاهات إيجابية لدى أفراد عينة الدراسة نحو مبدأ تفويض السلطة، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين تفويض السلطة وبين الشعور بالتمكين.

أما دراسة الغبيوي (2008) فقد هدفت إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت إلى تعرف درجة تفويض السلطة لديهم وعلاقة درجة التفويض بالأنماط القيادية السائدة لدى المديرين في تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (304) معلماً ومعلمة والذين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي: إن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء بالمرتبة الأولى وبدرجة كبيرة. ثم جاء بعده النمط الأوتوقراطي فالنمط الترسلني بدرجة متوسطة، وظهر وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تطبيق النمط الديمقراطي لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور من وجهة نظر المعلمين.

وقام السعود (2009) بدراسة هدفت إلى تعرف أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت (Theory s'Likert Rensis System4-System1) وبيان علاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي هذه المدارس من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. تكونت عينة الدراسة من (256) معلماً ومعلمة، يعملون في (65) مدرسة، منها (30) مدرسة للذكور، و(35) مدرسة للإناث. ولجمع البيانات اللازمة تم استخدام استبانتيين: استبانة تعرف الأنماط الإدارية للمديرين، وقد طوّرها الباحث، ومقياس بورتير وزملاؤه (Porter, et. Al, 1982) لقياس الولاء التنظيمي للمعلمين. وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس يمارسون الأنماط الإدارية الأربعة بدرجات متفاوتة؛ فهم يمارسون نمطي: الاستثنائي الديمقراطي، والتشاركي الديمقراطي بدرجة مرتفعة، ويمارسون نمط الاستبدادي الخير بدرجة متوسطة، ويمارسون نمط الاستبدادي التسلطي بدرجة منخفضة. كما أشارت النتائج إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس قد جاءت بدرجة متوسطة. وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.10$) بين كل من الأنماط الإدارية الثاني الاستبدادي الخير، والثالث الاستثنائي الديمقراطي، والرابع التشاركي الديمقراطي لمديري المدارس ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، في حين ظهر وجود علاقة ارتباطية عكسية بين النمط الإداري الأول الاستبدادي التسلطي للمديرين ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين.

كما أجرت أبو وطفة (2010) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية، ودرجة ممارستهم لفعالية الإدارة في محافظات غزة من وجهة نظر معلمهم، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ مجتمع الدراسة (4080) معلماً ومعلمة، أما عينة الدراسة فقد بلغت (542) معلماً ومعلمة بنسبة قدرها (13.3%). وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة كانت جيدة وبنسبة (72.6%)، كما أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية قوية بين درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وفعالية الإدارة المدرسية لديهم بمجالاتها الأربعة من وجهة نظر معلمهم، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول متوسطات التقديرات المتوقعة

لدى فعالية الإدارة الناتجة عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

وفي دراسة دواغرة (2010) فقد هدفت إلى الكشف عن درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس لمساعدتهم وعلاقة ذلك بأداء المساعدين لمهامهم في محافظة إربد، حيث تكونت عينة الدراسة من (253) مساعد مدير ومساعدة مديرة مدرسة من كافة مديريات تربية محافظة إربد للعام الدراسي (2009 / 2010) ، وقد طور الباحث أداة للدراسة مكونة من (60) فقرة. وأظهرت نتائج الدراسة بأن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة التفويض (3,85) بانحراف معياري (57)؛ أي أن درجة التفويض كبيرة وأن تقديرات العينة على مستوى الأداء ككل (3,90) بانحراف معياري (60) مما دل على أن مستوى الأداء كان بدرجة كبيرة، وبينت الدراسة أيضا أن هناك علاقة ارتباط بين مجالات تفويض السلطة ومجالات مستوى الأداء الوظيفي.

وأما دراسة حيدر (2010) فقد هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة في مجالي (القيادة الإدارية، والتوجيه والمتابعة) لدى مديري المدارس المتوسطة في بغداد من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وكذلك معرفة الفرق بين نمط القيادة السائدة لدى مديري ومديرات تلك المدارس تبعا لمتغير الجنس. وشمل مجتمع الدراسة المدارس المتوسطة لكلا الجنسين في مديريات التربية الثلاث في منطقة الرصافة الأولى والثانية والثالثة في بغداد والبالغ عددها (339) مدرسة. أما عينة الدراسة فقد شملت (45) مدرسة بواقع (194) معلما، و(255) معلمة، وبعد إجراء الإحصاء اللازم أظهرت النتائج أن النمط القيادي السائد بين المديرين والمديرات تمثل في القيادة الإدارية أكثر منه في مجال التوجيه والمتابعة، وكذلك وجود اختلاف بين المديرين والمديرات في ممارسة الأنماط القيادية في مجالي القيادة، والتوجيه والمتابعة ولصالح المديرات الإناث.

وقام أبو دية (2012) بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى تفويض السلطة لدى مديري مدارس تربية القدس الشرقية، ومعرفة أثر عدد سنوات الخبرة والسلطة المشرفة وحجم المدرسة على مستوى التفويض من وجهة نظر المديرين والمعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة انبثقت ست أسئلة وست فرضيات، وكان منهج الدراسة هو المنهج الوصفي المسحي، حيث بلغت عينة الدراسة (42) مديرا ومديرة و(608) معلما ومعلمة. وبينت نتائج الدراسة أن مستوى تفويض السلطة في المدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظر المديرين والمعلمين متوسط، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات استجابات المديرين حسب متغير الخبرة. في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المديرين على بنود الاستبانة الكلية حسب متغير حجم المدرسة، وبينت النتائج المتعلقة بالمعلمين عدم وجود فروق في استجاباتهم على بنود الاستبانة حسب الخبرة.

وأجرت الحراشنة (2013) دراسة حول درجة تفويض السلطة لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة تفويض السلطة لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية من (725) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: جاءت درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس بمستوى مرتفع، وجاء مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين

مرتفعاً، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة تفويض السلطة ومجالات الالتزام التنظيمي، ودلت نتائج الدراسة أيضاً على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تفويض السلطة تعزى لأثر متغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على جميع المجالات.

تعليق موجز على الدراسات السابقة:

يلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها تناولت جانبين أساسيين متداخلين متعلقين بعمل الإدارة التربوية لا سيما المدرسية منها، وهما: جانب الأنماط القيادية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس، كدراسة كل من (حيدر، 2010؛ سعود، 2009؛ الغبيوي، 2008؛ Cuellar, 2002؛ طبعوني، 1997). وجانب تفويض السلطة من قبل المديرين والمديرات، كدراسة كل من (حراشنة، 2013؛ أبو دية، 2012؛ دواغرة، 2010؛ أبو وطفة، 2010؛ Schriesheim, et. Al, 2008؛ نياب، 2004؛ Conley, 1991)، ومعرفة الفروق في هذا الجانب تعزى لمتغيرات مختلفة أبرزها: الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

وقد أفادت الدراسة الحالية من تلك الدراسات في تحديد مجتمع وعينة الدراسة، والمنهجية المستخدمة، وطرق جمع وتحليل البيانات. وربما تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها الدراسة الأولى – في حدود علم الباحثين – التي تُجرى في إحدى محافظات جنوب المملكة الأردنية الهاشمية، وهي محافظة معان، وكذلك تطبيقها على مدارس مديريتين للتربية (مديرية قصبه معان، ومديرية تربية البادية الجنوبية)، حيث تختلف البيانات التربوية والمدرسية والاجتماعية بين المدارس التابعة لكلا المديريتين، وذلك لمعرفة اختلاف درجة تفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس في البادية الجنوبية تبعاً لهذا المتغير (المديرية)، إضافة إلى المتغيرات الأخرى.

الطريقة والإجراءات

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أنماط السلوك القيادي وتفويض السلطة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرتي التربية والتعليم للبادية الجنوبية ومعان في الأردن من وجهة نظر المعلمين، حيث تتضمن وصفاً مفصلاً لمجتمع الدراسة وعينتها وأداة الدراسة المستخدمة وطريقة تصميمها والخطوات اللازمة للتحقق من صدقها وثباتها ومتغيرات الدراسة والمعالجات الإحصائية التي استخدمت للتوصل لمعرفة نتائج هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية جميعهم في مديرتي التربية والتعليم للبادية الجنوبية ومعان، وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (1927) معلماً ومعلمة موزعين حسب المديرية والجنس كما هو مبين في جدول رقم (1).

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة تبعاً للجنس والمديرية

المجموع	المعلمات	المعلمون	المديرية
772	522	250	مديرية تربية معان
1155	837	318	مديرية تربية البادية
1927	1359	568	المجموع

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (194) معلماً ومعلمة ممن يدرسون في المدارس الحكومية التابعة لمديرتي البادية الجنوبية ومعان بنسبة (10%) من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من قائمة مجتمع الدراسة، وبين الجدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير الجنس والمديرية.

جدول (2) : توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للجنس والمديرية

المجموع	عدد المعلمات	عدد المعلمين	المديرية
78	53	25	مديرية تربية معان
116	84	32	مديرية تربية البادية
194	137	57	المجموع

جدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيري الجنس والخبرة بالنسبة للمعلمين والمعلمات في التدريس

المجموع	معلمة	معلم	الخبرة
75	52	23	1-5 سنوات
52	34	18	أكثر من 6- أقل من 10 سنوات
67	51	16	أكثر من عشر سنوات
194	137	57	المجموع

جدول رقم (4) : توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي

المجموع	معلمة	معلم	المؤهل العلمي
134	97	37	بكالوريوس
60	40	20	دبلوم عال فأكثر
194	137	57	المجموع

تصميم الدراسة ومتغيراتها:

استخدمت الدراسة المنهج التحليلي في تحديد أنماط القيادة والقرارات التي تعكس هذه الأنماط، والأفعال التي تعكس الكيفية التي يتم فيها تفويض السلطة من خلال مجموعة من الفقرات التي تشكل مفهوم تفويض السلطة، كما استخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي الارتباطي لاستقصاء وجهات نظر المعلمين من خلال تدرج خماسي (1-5) لتعكس درجة نمط القيادة على النحو الآتي:

الجدول رقم (5): فئات تدرج المقياس

الدرجة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
التدرج	5	4	3	2	1
الفئات	4.21-5.00	3.41-4.20	2.61-3.40	1.81-2.60	1.00-1.80

متغيرات الدراسة:

اشتملت متغيرات الدراسة على ما يأتي:

- جنس المعلم : ذكور ، إناث.
- سنوات الخبرة، ولها ثلاثة مستويات: من 1 – 5 سنوات . من 6 – 10 سنوات . من 10 سنوات فأكثر.
- المؤهل، وله مستويان: الدرجة الجامعية الأولى، ودبلوم تربوي بعد الدرجة الجامعية الأولى.
- المديرية: مديرية التربية والتعليم للبادية الجنوبية، مديرية التربية والتعليم لقصبة معان.

أدوات الدراسة:

تم استخدام أداتين للدراسة، تقيس الأداة الأولى السلوك القيادي لمدير المدرسة (الديمقراطي، الاستبدادي، الفوضوي، الدبلوماسي) وقد تم استخراج صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة محكمين من ذوي الاختصاص من أساتذة الجامعات الأردنية والأخذ بملاحظاتهم، حيث تكونت أداة الدراسة الأولى بعد تعديلات المحكمين من (48) فقرة موزعة على الأبعاد الأربعة التي تمثل أنماط القيادة، كما تم استخراج ثبات أداة الدراسة من خلال معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل بعد، كما تم استخراج معامل ارتباط البعد مع إجمالي الأداة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation). والجدول الآتي رقم (6) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة:

الجدول (6): معاملات ثبات أداة الدراسة السلوك القيادي لمديري المدارس

أنماط القيادة	عدد الفقرات	كرونباخ الفا	بيرسون
الديمقراطي	11	0.860	0.592**
الاستبدادي	12	0.722	0.532**
الفوضوي	12	0.651	0.433**

0.646**	0.774	13	الدبلوماسي
	0.759	48	الإجمالي

كما تم استخراج صدق أداة الدراسة الثانية والمتعلقة بتفويض السلطة، والتي تكونت من (41) فقرة، من خلال عرضها على مجموعة المحكمين أنفسهم، وقد تم استخراج ثباتها من خلال استخدام معامل (كرونباخ ألفا) والذي بلغ (0.95) وهو معامل ثبات مرتفع يتناسب وأغراض الدراسة.

إجراءات الدراسة:

قام الباحثون بالإجراءات الآتية:

- 1- تم تطوير أدوات الدراسة من خلال الرجوع إلى الأدب التربوي السابق.
- 2- حصر مجتمع الدراسة، واستخراج عينتها بنسبة (10%) من المجتمع تبعاً لكل مديرية والنوع الاجتماعي.
- 3- أخذ الموافقات الرسمية اللازمة لإجراء الدراسة.
- 4- توزيع أدوات الدراسة ميدانياً من قبل الباحثين.
- 5- توجيه أفراد عينة الدراسة لكيفية الاستجابة عن الفقرات.
- 6- جمع الاستبانات التي تمت الإجابة عن فقراتها من المعلمين والمعلمات.
- 7- تفرغ البيانات باستخدام إحصائي (SPSS) واستخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها.

المعالجات الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- استخدام مقاييس التشتت ومقاييس النزعة المركزية.
- 2- استخدام معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) ومعامل ارتباط (بيرسون) لاستخراج ثبات أدوات الدراسة، وتحديد ارتباط نمط السلطة بدرجة التفويض.
- 3- استخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة لاستخراج درجة نمط السلطة، ودرجة التفويض مقارنة مع العلامة الحدية (3) التي تمثل الدرجة المتوسطة (Crucial Score).
- 4- استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لفحص دلالة الفروق تبعاً للمديرية والنوع الاجتماعي.
- 5- استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق تبعاً لسنوات الخبرة.
- 6- استخدام اختبار تحليل التباين الثلاثي للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع.
- 7- إجراء المقارنات البعدية باستخدام اختبار شيفيه (Pos Hoc by Scheffe).

نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول- ما أنماط القيادة السائدة لدى مديري ومديرات المدارس في البادية الجنوبية ومعان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة، وتم فحص دلالة الفروق على العلامة الحدية (3) التي تمثل درجة نمط القيادة المتوسطة، كما هو وارد في الجدول رقم (7) الآتي:

جدول (7): ملخص نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة لنمط القيادة السائد

نمط القيادة	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الديمقراطي	11	4.19	0.60	كبيرة	27.579	0.000
الاستبدادي	12	2.17	0.56	قليلة	20.463	0.000
الفوضوي	12	2.55	0.52	قليلة	11.905	0.000
الدبلوماسي	13	3.98	0.30	كبيرة	25.630	0.000

يتبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ على جميع أنماط القيادة، حيث يتبين أن أنماط القيادة السائدة هي النمط الديمقراطي والدبلوماسي وبدرجة كبيرة، إذ يظهر حصول النمط الديمقراطي على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة كل من: (طبعوني، 1997؛ اللحام، 1996) والتي توصلت إلى أن أكثر السلوكيات الممارسة من قبل مديري المدارس هو السلوك الديمقراطي، ومن ناحية أخرى فقد احتل النمط الدبلوماسي المرتبة الثانية، بينما اعتبر المعلمون أن النمط الاستبدادي والنمط الفوضوي غير سائدين لدى مديري ومديرات المدارس.

وربما تُعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديري ومديرات المدارس ضرورة التحلي بنمط القيادة الديمقراطي وكذلك الدبلوماسي؛ لما لهما من أثر بالغ في توفير المناخ المؤسسي الملائم والإيجابي للمعلمين، وبالتالي المساهمة بشكل فاعل في تحفيزهم لأداء مهامهم بمستوى أفضل مما لو تم التعامل معهم بأنماط أخرى (سلبية في نظرهم) من أنماط القيادة.

وكذلك قد تعود هذه النتيجة إلى تقدير المديرين والمديرات إلى التحديات المتنوعة والكثيرة التي يواجهها المعلمون والمعلمات، فربما كانوا واعين لضرورة التخفيف من الصعوبات الكبيرة الملقاة على كواهل المعلمين والمعلمات من خلال اتباع أساليب قيادة إيجابية ومريحة، وليس أساليب سطوية أو استبدادية من شأنها زيادة العبء والمعاناة عليهم، أو أساليب فوضوية تؤدي إلى إرباكهم خلال العمل.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني- هل تختلف أنماط القيادة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس في البادية الجنوبية ومعان تبعاً للمتغيرات: المديرية، النوع الاجتماعي للمعلم، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة، وفيما يأتي النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول تبعاً لمتغيرات الدراسة:

أولاً- متغير المديرية: تم فحص فروق المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المديرية باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة. وفيما يأتي ملخص نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة كما هو في جدول رقم (8):

جدول (8): ملخص نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة فروق متوسطات نمط القيادة لمتغير المديرية

أنماط القيادة	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة sig
الديمقراطي	البادية الجنوبية	116	4.18	0.59	0.361	0.718
	معان	78	4.21	0.62		
الاستبدادي	البادية الجنوبية	116	2.19	0.57	0.495	0.621
	معان	78	2.15	0.55		
الفوضوي	البادية الجنوبية	116	2.55	0.53	0.001	0.999
	معان	78	2.55	0.51		
الدبلماسي	البادية الجنوبية	116	3.94	0.52	1.245	0.215
	معان	78	4.04	0.55		

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط القيادة تبعاً لمتغير المديرية، وبالتالي فإنه لا تختلف أنماط القيادة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس في البادية الجنوبية ومعان تبعاً لمتغير المديرية.

يمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى اتفاق المديرين والمديرات في كلا المديريتين (معان والبادية الجنوبية) وبشكل عفوي على ضرورة تجنب الأساليب القيادية التي ينفر منها المعلمون والمعلمات، واللجوء إلى الأساليب أو الأنماط

القيادية المحببة والمرغوبة لديهم؛ لأن ذلك في نظرهم (المديرين والمديرات) هو الأفضل لإدارة العاملين (المعلمين والمعلمات) بصرف النظر عن اختلاف البيئات التربوية والمدرسية التي يعملون بها.

ثانياً- متغير النوع الاجتماعي: تم فحص فروق المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة. وفيما يأتي ملخص نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة كما هو في جدول رقم (9):

جدول (9): ملخص نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة فروق متوسطات نمط القيادة وفق النوع الاجتماعي

أنماط القيادة	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة sig
الديمقراطي	الذكور	57	4.17	0.50	0.224	0.823
	الإناث	137	4.19	0.64		
الاستبدادي	الذكور	57	2.05	0.45	1.977	0.049
	الإناث	137	2.23	0.60		
الفوضوي	الذكور	57	2.56	0.51	0.017	0.986
	الإناث	137	2.55	0.53		
الدبلوماسي	الذكور	57	4.04	0.51	1.115	0.266
	الإناث	137	3.95	0.54		

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط القيادة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، عدا نمط القيادة الاستبدادي ولصالح الإناث مع أن درجة وجهات نظر الذكور والإناث تقع في الفئة المتوسطة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة طبعوني (1997)، مع ملاحظة اختلاف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة طبعوني (1997) في مجال نمط القيادة الاستبدادي تحديداً. في حين اختلفت هذه النتيجة للدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من (الغبيوي، 2008؛ حيدر، 2010).

وقد تكون هذه النتيجة لكون المعلمات الإناث نظرن إلى وجود نمط قيادة استبدادي لدى مديراتهن بسبب عدم أو تدني درجة تفويض السلطة من قبل المديرات لأولاء المعلمات، مما أدى إلى اعتقادهن بوجود هذا النمط لدى إدارتهن.

ثالثاً- متغير المؤهل العلمي: تم فحص فروق المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة. وفيما يأتي ملخص نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة كما هو في جدول رقم (10):

جدول (10): ملخص نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة فروق متوسطات نمط القيادة وفق المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	أنماط القيادة
0.056	1.923	0.58	4.13	134	الدرجة الجامعية الأولى	الديمقراطي
		0.62	4.31	60	الدبلوم العالي	
0.932	0.086	0.57	2.17	134	الدرجة الجامعية الأولى	الاستبدادي
		0.54	2.12	60	الدبلوم العالي	
0.946	0.067	0.53	2.55	134	الدرجة الجامعية الأولى	الفوضوي
		0.51	2.56	60	الدبلوم العالي	
0.18	1.344	0.53	3.94	134	الدرجة الجامعية الأولى	الدبلوماسي
		0.54	4.06	60	الدبلوم العالي	

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط القيادة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وبالتالي فإنه لا تختلف أنماط القيادة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس في البادية الجنوبية ومعان تبعاً لهذا المتغير. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة كل من (اللحام، 1996؛ طبعوني، 1997).

ربما كان السبب في ظهور هذه النتيجة هو أن المعلمين والمعلمات على اختلاف مستوياتهم ومؤهلاتهم العلمية نظروا إلى أنماط القيادة المتبعة عند مديريهم ومديراتهم نظرة توافقية منسجمة دون اختلاف، حيث رأوا أن المؤهل العلمي لكل منهم ليس هو الذي يحدد نمط القيادة المتبع، وإنما القائد أو المدير نفسه ومن خلال ممارسته وسلوكه الإداري هو الذي يحدد ذلك.

رابعاً- متغير سنوات الخبرة: تم استخراج المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، كما هو وارد في الجدول رقم (11) الآتي :

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط القيادة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

أنماط القيادة	5-1 سنوات ن=75	6-10 سنوات ن=52	من 10 سنوات فأكثر ن=67
الديمقراطي	4.10 0.67	4.23 0.62	4.26 0.50
الاستبدادي	2.20 0.63	2.13 0.53	2.18 0.51
الفوضوي	2.59 0.52	2.68 0.46	2.42 0.54
الدبلوماسي	3.91 0.60	3.95 0.54	4.07 0.44

لوحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لأنماط القيادة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولفحص دلالة الفروق، تم استخدام تحليل التباين الأحادي. وفيما يأتي ملخص لنتائج تحليل التباين الأحادي كما هو في جدول رقم (12):

جدول (12): ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي لأنماط القيادة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الديمقراطي	بين المجموعات	2	0.352	1.484	0.229
	داخل المجموعات	191	0.359		
الاستبدادي	بين المجموعات	2	0.067	0.211	0.810
	داخل المجموعات	191	0.319		
الفوضوي	بين المجموعات	2	1.050	3.986	0.020
	داخل المجموعات	191	0.263		
الدبلوماسي	بين المجموعات	2	0.490	1.746	0.177
	داخل المجموعات	191	0.281		

يتبين من نتائج تحليل التباين الأحادي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأنماط القيادة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، عدا نمط القيادة الفوضوي، وبالتالي فإنه لا تختلف أنماط القيادة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس في البادية الجنوبية ومعان تبعاً لمتغير سنوات الخبرة عدا نمط القيادة الفوضوي. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (اللحام، 1996؛ طبعوني، 1997)، مع ملاحظة وجود اختلاف مع نتيجة كل من هاتين الدراستين في مجال نمط القيادة الفوضوي تحديداً. وقد تم إجراء المقارنات البعدية باستخدام اختبار (شيفيه)، حيث تبين وجود دلالة إحصائية لصالح سنوات الخبرة من (6-10) سنوات عن ذوي الخبرة أكثر من عشر سنوات، كما هو موضح في الجدول رقم (13) الآتي:

الجدول (13) نتائج إختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية

سنوات الخبرة	نتائج اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية
1 - 5 سنوات	0.09171
6 - 10 سنوات	*0.25909
10 سنوات فأكثر	0.16738

ربما ظهرت هذه النتيجة لكون فئة المعلمين والمعلمات من ذوي سنوات الخبرة (6 - 10) أصبحت لديهم خبرة ومعرفة بالإدارة المدرسية استطاعوا من خلالها تمييز النمط الفوضوي عند المديرين والمديرات، وكشفوا عن ذلك النمط، في حين أن المعلمين والمعلمات من ذوي سنوات الخبرة (1 - 5) ما زالوا لا يملكون الخبرة الكافية للحكم على أنماط القيادة لدى المديرين والمديرات، وقد يكون هاجسهم في هذه المرحلة هو السعي للحصول على رضا المديرين والمديرات وكذلك يتناهم الشعور بالحماس للعمل، فهم منهمكون في مهامهم وبرامجهم التعليمية المختلفة، وبالتالي فهم منشغلون عن النظر لأنماط القيادة الإدارية في إداراتهم المدرسية. أما المعلمون والمعلمات من ذوي سنوات الخبرة (من 10 سنوات فأكثر) فربما أنهم يميلون إلى المصالحة مع أنفسهم ومع مديرهم ومديراتهم، وكذلك قد يكون هناك عدد منهم يسعى للعمل الإداري وينتظره، فلم يُفصحوا عن المآخذ التي يرونها في مديرهم ومديراتهم والتي من بينها اتباع الأسلوب الفوضوي لأنهم ربما عن قريب سيحلون محلهم.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث- ما مستوى تفويض السلطة لدى مديري ومديرات المدارس في البادية الجنوبية ومعان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث، تم استخراج المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة على أداة الدراسة الثانية (تفويض السلطة) والمكونة من (41) فقرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.73) وبنحرف معياري (0.67)، ولفحص دلالة الفرق عن العلامة الحدية (3) التي تمثل درجة المتوسط، تم استخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة بدرجة حرية (193) حيث بلغت قيمة (ت = 15.287) وهي قيمة دالة إحصائية وبدرجة كبيرة، وبالتالي فإن مستوى تفويض السلطة لدى مديري ومديرات المدارس في البادية الجنوبية ومعان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات قد جاء

بدرجة كبيرة. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة كل من (Schriesheim, et. Al, 2008؛ أبو وطفة، 2010؛ دواغرة، 2010؛ حراشنة، 2013)، في حين اختلفت مع نتيجة دراسة أبو دية (2012).

وربما ترتبط هذه النتيجة باعتقاد مديري ومديرات المدارس بأن عملية تفويض السلطة تولد لدى المعلمين والمعلمات الدافعية نحو إنجاز العمل، وتؤدي إلى الثقة بالنفس لديهم، مما يسهم في تعزيز انتماء هؤلاء المعلمين والمعلمات إلى مؤسساتهم التربوية التي يعملون بها، وكذلك إقبالهم على العملية التدريسية بروح إيجابية، وإقامة علاقات طيبة مع كافة الأطراف المشاركة في العملية التربوية داخل المدرسة، وربما خارجها كذلك بما فيها الإدارات المدرسية نفسها.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع- هل تختلف درجة تفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس في البادية الجنوبية ومعان تبعاً للمتغيرات: المديرية، النوع الاجتماعي للمعلم، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على أداة قياس تفويض السلطة، كما هو موضح في الجدول رقم (14) الآتي:

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتفويض السلطة

الإجمالي			المعلمات (إناث)			المعلمون (ذكور)			المتغيرات	
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد		
0.642	3.69	116	0.662	3.57	84	0.459	4.01	32	البادية	المديرية
0.702	3.79	78	0.773	3.64	53	0.510	4.11	25	معان	
0.692	3.64	134	0.683	3.48	97	0.502	4.08	37	بكالوريوس	المؤهل العلمي
0.564	3.93	60	0.617	3.89	40	0.445	4.00	20	دبلوم عال	
0.621	3.62	75	0.646	3.48	52	0.419	3.94	23	5-1	سنوات الخبرة
0.699	3.77	52	0.793	3.66	34	0.415	3.99	18	10-6	
0.683	3.82	67	0.652	3.67	51	0,570	4.29	16	من 10 سنوات فأكثر	
0.666	3.73	194	0.688	3.60	137	0.480	4.05	57	الإجمالي	

لوحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية جميعها لدرجة تفويض السلطة تقع في فئة الدرجة الكبيرة، عدا الذكور من ذوي الخبرة من عشر سنوات فأكثر، حيث تقع في فئة الدرجة الكبيرة جداً، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن ممارسة المديرين والمديرات لمبدأ تفويض السلطة غالباً ما يحظى به المعلمون والمعلمات الأكثر والأقدم خبرة، وتشمل هنا فئة أصحاب الخبرة من عشر سنوات فأكثر، مما وُد الإحساس لديهم بأن مديريهم ومديراتهم يفوضون سلطاتهم للمعلمين والمعلمات بشكل واضح. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة كل من (أبو وطفة، 2010؛ أبو دية، 2012، حراشة، 2013) مع ملاحظة الفرق في هذا المجال بين نتيجة الدراسة الحالية ونتائج هذه الدراسات عند فئة ذوي الخبرة من عشر سنوات فأكثر.

كما لوحظ وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تفويض السلطة تبعاً لمتغيرات الدراسة، ولفحص دلالة الفروق الظاهرية، تم إجراء تحليل التباين الثلاثي وحساب التفاعل بين النوع الاجتماعي وكل من مديرية التربية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وفيما يأتي نتائج تحليل التباين الثلاثي كما هي في جدول رقم (15):

جدول (15): نتائج تحليل التباين الثلاثي لفحص دلالة الفروق على تفويض السلطة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	4.226	1	4.226	11.107	0.001
المديرية	0.443	1	0.443	1.164	0.282
سنوات الخبرة	1.685	2	0.843	2.214	0.112
المؤهل الأكاديمي	0.673	1	0.673	1.770	0.185
النوع الاجتماعي * المديرية	0.036	1	0.036	0.095	0.758
النوع الاجتماعي * الخبرة	0.427	2	0.214	0.561	0.571
النوع الاجتماعي * المؤهل	1.262	1	1.262	3.316	0.070
الخطأ	70.016	184	0.381		
المجموع	78.768	193			

لوحظ من الجدول أعلاه، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على تفويض السلطة عدا النوع الاجتماعي ولصالح الذكور. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ذياب (2004)، وتختلف مع نتيجة دراسة حراشنة (2013). وبالتالي فإنه لا تختلف درجة تفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس في البادية الجنوبية ومعان تبعاً للمتغيرات: المديرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة. وهذه النتيجة المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي تحديداً تتفق مع نتيجة دراسة كل من (ذياب، 2004؛ أبو وطفة، 2010؛ حراشنة، 2013).

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن مستوى منح الثقة عند المديرين الذكور للمعلمين أكبر مما هو عليه عند المديرات الإناث، وبالتالي يفوض هؤلاء المديرين السلطة لمعلمهم خلال العمل المدرسي، وقد تكون هذه النتيجة ظهرت لميل المديرين إلى تخفيف جزء من الأعباء الإدارية المختلفة على أنفسهم ليتمكنوا من القيام بواجباتهم بشكل أفضل، في حين يعتقدن المديرات الإناث أنهن يمتلكن القدرة على العمل حتى لو تشعبت جوانبه، إذ يرين أن لديهن القدرة على القيام بكل ما هو منوط بهن دون الحاجة إلى تفويض السلطة للمعلمات إلا بالقدر اليسير منها وحسب الحاجة لذلك.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الخامس- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين نمط السلوك القيادي لدى مديري ومديرات المدارس في البادية الجنوبية ومعان وتفويضهم للسلطة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
لفحص نوع العلاقة بين نمط القيادة السائد لدى مديري ومديرات المدارس من وجهة نظر المعلمين، تم استخدام معامل ارتباط Pearson Correlation كما هو موضح في الجدول رقم (16) الآتي:

جدول (16): معاملات ارتباط أنماط القيادة بتفويض السلطة

أنماط القيادة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	نوع الارتباط
الديمقراطي	0.457	0.000	موجب
الاستبدادي	0,036	0,620	لا توجد علاقة خطية
الفوضوي	0.166	0.021	عكسي
الدبلوماسي	0.509	0.000	موجب

يتبين من الجدول السابق ما يأتي:

1- وجود ارتباط موجب وبدلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين درجة نمط القيادة الديمقراطي لدى مديري ومديرات المدارس في البادية الجنوبية ومعان ودرجة تفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؛ أي أن

مديري ومديرات المدارس ذوي نمط القيادة الديمقراطي يفوضون سلطاتهم للمعلمين. وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن نظرة المديرين والمديرات إلى اتباع النمط الديمقراطي في الإدارة يتطلب تفويضا للسلطة لمعلميهم ومعلماتهم. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة أبو وطفة (2010).

2- عدم وجود ارتباط بين درجة نمط القيادة الاستبدادي لدى مديري ومديرات المدارس في البادية الجنوبية ومعان ودرجة تفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. وربما ظهر ذلك بسبب اعتقاد المديرين والمديرات أصحاب نمط القيادة الاستبدادي بأنه لا يجب منح المعلمين والمعلمات صلاحيات إدارية ليست ضمن مهامهم ومسؤولياتهم، وبالتالي فهم لا يؤيدون تفويض السلطة لأولئك المعلمين والمعلمات.

3- وجود ارتباط عكسي وبدلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين درجة نمط القيادة الفوضوي لدى مديري ومديرات المدارس في البادية الجنوبية ومعان ودرجة تفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؛ أي أنه كلما زادت درجة نمط القيادة الفوضوية لدى مديري ومديرات المدارس، تقل في المقابل درجة تفويض السلطة لديهم. وقد تُفسر هذه النتيجة بناء على أن المديرين والمديرات أصحاب القيادة الفوضوية لا يهتمهم أمر تفويض السلطة أو عدمه، وإنما يمارسون سلوكيات إدارية فوضوية غير مدروسة تترك للأفراد العمل كل حسب هواه دون رقابة ومتابعة جادتين، فتتلاشى المسؤوليات وتضطرب الأمور.

4- وجود ارتباط موجب وبدلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين درجة نمط القيادة الدبلوماسية لدى مديري ومديرات المدارس في البادية الجنوبية ومعان ودرجة تفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؛ أي أن مديري ومديرات المدارس ذوي نمط القيادة الدبلوماسية يفوضون سلطاتهم للمعلمين. ويمكن أن تعود هذه النتيجة لكون المديرين والمديرات أصحاب القيادة الدبلوماسية يسعون عادة لتهيئة قنوات الاتصال والتواصل مع مرؤوسهم (المعلمين والمعلمات)، وفتح أبواب الحوار الإيجابي والمناقشة البناءة معهم، وكذلك لا يترددون في منح السلطة وتفويضها لهؤلاء المعلمين والمعلمات، فهم حريصون على العمل مع الأطراف كافة بروح الفريق الإيجابي والمتعاون لمناقشة الآراء والمشكلات التربوية والعمل سويا على حلها.

التوصيات والمقترحات:

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها يوصي الباحثون بما يأتي:

- 1- وضع برامج تدريبية وتنظيم لقاءات وندوات وورش عمل تحت إشراف مختصين بالقيادة التربوية مع مديري المدارس ومديراتها لبحث أفضل السبل القيادية.
- 2- قيام المسؤولين في وزارة التربية والتعليم بتأهيل مديري المدارس ومديراتها، والتركيز على مفهوم القيادة الديمقراطية وتفويض السلطة وإبراز فوائدها القيادية وتدريب المديرين عليهما.

- 3- التوجه نحو اللامركزية في وزارة التربية والتعليم حتى يتسنى للمديرين اتباع النهج الديمقراطي وفسح المجال لتفويض سلطاتهم وصلاحياتهم للعاملين معهم في مدارسهم.
- 4- إجراء المزيد من الدراسات التي تبحث في تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم على مستوى الإدارة المتوسطة والعليا.

المراجع: أولا- المراجع العربية:

- أبو دلبوح، موسى. (2013). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيه، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 19 (3)، 9 – 38.
- أبو دية، ربي الحشيم. (2012). مستوى ممارسة تفويض السلطة لدى مديري المدارس في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء و المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية والدراسات العليا، بيرزيت، فلسطين.
- أبو وطفة، سماهر. (2010). تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلميه، الجامعة الإسلامية، غزة.
- بن موسى، محمد (2013). أثر تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإدارية، جامعة محد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- جيلح، الصالح. (2013). أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، " دراسة حالة"، كلية التربية، جامعة الجزائر.
- الحراشة، سهام عقلة. (2013). درجة تفويض السلطة لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش و علاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة دكتوراه، جامعة آل البيت.
- الحربي، محمد بن عطية. (2007). تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
- حيدر، علي حيدر. (2010). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، عدد (26)، 42 – 77.
- خميس، آدم محمد الوادي. (2009). أثر تفويض السلطة على الأداء الإداري، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- الداير، عمر (2011). دور الإدارة المدرسية في اكتشاف ورعاية الطلبة الموهوبين بمرحلتى التعليم الأساس والثانوي بمدينة الأبيض، رسالة دكتوراه، جامعة الكردفان، السودان.

دواغرة، مصطفى سليمان عبد الرحيم. (2010). درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس لمساعدتهم في محافظة إربد وعلاقتها بأداء المساعدين لمهامهم من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير " إدارة تربوية "، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

ذياب، أمجد تركي. (2004). تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.
رضوان، محمود عبد الفتاح. (2013). المدير المتميز و تطوير الأداء الإداري، دار المنال للطباعة والنشر: القاهرة، مصر.

رياض، أشرف. (2005). تفويض الصلاحيات مميزات ومحاذير، مأخوذ من الموقع الإلكتروني: <http://www.mstmron.com/forums/showthread.php?t=38023>، تاريخ الرجوع للموقع: 2017 / 5 / 20 م.

زقاوة، أحمد (2015). دور المدرسة في تنمية قيم المواطنة من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط. مجلة أماراباك "مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا"، 6 (17)، 51 – 68.
الزيناتى، عهد سعود. (2005). دور المدرسة في تنمية التفكير الإبداعي في ضوء التربية الإسلامية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.

السعود، راتب وبطاح، أحمد. (1993). اختيار مدير المدرسة الثانوية في الأردن – أسس مقترحة، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 9 (1)، 9 – 13 .

السعود، راتب. (2009). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت (نظام 1 – نظام 4) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية للعلوم التربوية، 5 (3)، 249 – 262 .

الشواء، أحمد. (1998). الأنماط الإشرافية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.

طبعوني، هالة. (1997). نمط القيادة لدى مديري المدارس الأساسية ومشاركتهم في اتخاذ القرارات شمال الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.

الطهراوي، هاني. (2001). القانون الإداري، الكتاب الأول، الدار العلمية الدولية: عمان، الأردن.

العتيبي، عائض. (2008). موقف القيادات الإدارية من تفويض السلطة وأثره على إنجاز الأعمال. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض.

عثمان، عثمان إسماعيل. (2017). الدور الوسيط للقوة التنظيمية في العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الإداري، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

عصمت، أمينة. (2001). الأصول الإدارية العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية للطباعة والنشر: بيروت.

العوامل، نائل عبدالحافظ. (1994). دراسة ميدانية لمفهوم تفويض السلطة في المؤسسات الإدارية العامة والخاصة،
مجلة الاقتصاد والإدارة، 7 (1)، 319 – 347.

الغبيوي، خالد مسعف. (2008). أنماط القيادة السائدة وتفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من
وجهة نظر المعلمين بمحافظة الدوادمي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة
اليرموك، إربد.

الكردي، أحمد. (2004). الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، عالم الكتب: القاهرة.

اللحام، ندى. (1996). تقديرات المعلمين للسلوك الإداري الديمقراطي لمديري المدارس الثانوية في محافظ إربد،
رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.

ثانيا- المراجع الأجنبية:

Conley. S. (1991). Review of Research on Lecher Participation in School Decision
Making in G Crank (Ed) Review of Research Education. Washings D.C:
American Educational Research Association, IV. 225–266

Cowel, Gordon (1982), "leadership behavioral training skills" *Journal of Education*,
vol 39.No.op (324-327).

Cuellar, C.A. (2002). *The Effects of Principal Leadership Style Change and
Teachers*. From Pro. Quest digital dissertation.

Schriesheim, Chester A. et. al. (2008). Delegation and Leadership Member
Exchange: Main Effects, Moderators, Measurement Issues. *Academy of
Management Journal*. 41(3).pp:229-318.