مدى ممارسة مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم من وجهة نظر الوكلاء في المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة الطائف

د. بانقا طه الزبير حسين

أستاذ مساعد- قسم أصول التربية والإدارة التربوية- جامعة الخرطوم- السودان
banagataha@gmail.com

حسن بن نوار بن ملحم المقاطي

مشرف تربوي- مكتب التعليم شمال الطائف- المملكة العربية السعودية

المخلص:

هدفت الدراسة التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم من وجهة نظر الوكلاء في المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة الطائف. اتبع الباحثان المنهج الوصفي، وشمل مجتمع الدراسة (٣٥٤) وكيلاً. اختار الباحثان عينة عشوائية بسيطة بلغت (١٢٠) وكيلاً. ولجمع البيانات استخدم الباحثان أداة الاستبانة. ولتحليل البيانات استخدم الباحثان برنامج الحزم الإحصائية SPSS. وتوصل الباحثان إلى العديد من النتائج أهمها: ممارسة مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم جاءت بدرجة ممارسة عالية. وممارسة مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم في التخطيط، التنظيم، الإشراف الفني، والتقويم جاءت بدرجة ممارسة عالية. وإن معوقات تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم جاءت بدرجة عوق كبيرة. وفي ضوء تلك النتائج أوصى الباحثان بضرورة التأكيد على تطبيق تفويض الصلاحيات لوكلاء المدارس. وكذلك ضرورة تحفيز مديري المدارس على تفويض الصلاحيات لوكلائهم. وأيضاً ضرورة تقديم دورات تدريبية للمديرين في تفويض الصلاحيات. وعمل ورش مناسبة عن تفويض الصلاحيات.

الكلمات المفتاحية: التفويض، الصلاحيات.

المقدمة:

يشهد العصر الذي نعيش فيه تطوراً في جميع المجالات وخاصة الجوانب الإدارية للمؤسسات التربوية في الوقت الذي تزامن معه التطور في المسؤوليات والواجبات والمهام لمدير المدرسة، وقامت وزارة التربية والتعليم باستحداث برنامج منظم لأعمال مدير المدرسة كما يعرف بالإشراف الإلكتروني والذي يقوم على تنفيذ وتطبيق كافة عمليات الإدارة المدرسية ووظائفها بالاعتماد على البرنامج الإداري، والذي عن طريقه يتم إعطاء الصلاحيات من قبل مدير البرنامج وهو مدير المدرسة إلى الوكيل والمرشد الطلابي ورائد النشاط ويقوم المدير بالمتابعة والتوجيه لسير العمل. كما تسعى وزارة التربية والتعليم إلى تذليل العقبات ومواجهة المشكلات الإدارية لنظام المركزية عن طريق تفويض صلاحيات الرئيس إلى المرؤسين. ويعد تفويض السلطة أمراً أساسياً في الهيكل التنظيمي للمنظمات ومنها المنظمات الإدارية. فكلما زاد تفويض السلطة زادت اللامركزية والعكس صحيح.

يعتبر التفويض عنصراً أساسياً وضرورياً لوظيفة المدير. وإذا استخدم بفعالية فإنه يترتب عليه منافع ومزايا حقيقية لكل طرف في عملية التفويض. إن التفويض يعطي نتائج أفضل، سواء تم التفويض في المهام اليومية الصغيرة أو مهام القيادة الأساسية

(برس، ٢٠٠١: ٥). ولوكيل المدرسة دور مماثل للمدير من حيث المسؤوليات والمهام التي يجب أن يقوم بها، ومسؤوليات وكيل المدرسة تقريبًا هي نفس مسؤوليات مدير المدرسة، وإذا أعطي الوكيل الصلاحيات الممكنة فإن مسؤولياته ومهامه تصبح نفس مسؤوليات مدير المدرسة، ولو تغيب مدير المدرسة فإن الوكيل يقوم بجميع الأعمال والمهام التي يقوم بها مدير المدرسة. وجاء في القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام الصادرة من قبل وزارة المعارف، يقوم وكيل المدرسة بمساعدة المدير في أداء الأعمال التربوية والإدارية وينوب عنه في حالة غيابه (وزارة المعارف، ١٩٩٩: ١٥).

كما يجب علينا أن نتذكر دائمًا أن الصلاحيات تفوض بينما المسؤولية لا تفوض. وقد تم تطوير صلاحيات مدير المدرسة بعد لقاء مديري المدارس الذي عقد في الرياض ما بين ١٧ إلى ١٩/١٠/١٩٩٩. والذي يهدف لتطوير العمل في إدارات المدارس لتحقيق الأهداف المأمولة منها وبعد الاطلاع على القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام. وبعد الاطلاع على التوصيات التي أسفر عنها هذا الاجتماع يمنح مديرو المدارس بعض الصلاحيات.

مفهوم الإدارة المدرسية:

تعتبر الإدارة المدرسية جزءًا من الإدارة التعليمية والفعل الإجرائي لها أي أن الإدارة المدرسية هي الكيفية التي ينجز بها العمل التربوي في المؤسسة التعليمية إنجازًا تحقق بها أهدافها على أتم وجه وبأقل جهد وفي أقصر وقت، وبذلك فإن الإدارة المدرسية هي ليست كيانًا مستقلًا بل هي جزء من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لها، تتولى تنفيذ السياسة التعليمية بينما تتولى الإدارة التعليمية رسم تلك السياسات (المساد، ٢٠٠٥: ٢٥).

ويعرفها (حمودة) بأنها مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد بطريق المشاركة والتعاون والفهم المتبادل من مدير المدرسة ونائبه (الوكلاء) والأساتذة والمشرفين الإداريين أي كل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية (حمودة، ٢٠١١: ٢٩).

ويعرفها (الدعيلج) بأنها الجهود المنسقة والإمكانات المتاحة والأنشطة التي يبذلها مدير المدرسة مع جميع العاملين من أجل تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقًا فعالًا ومتطورًا يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم (الدعيلج، ٢٠٠٩: ١٥٣).

أهداف الإدارة المدرسية:

تتمثل أهداف الإدارة المدرسية في وضع خطط التطور والنمو المستقبلية للمدرسة، والإشراف التام على تنفيذ المعلمين للمناهج الدراسية والأنشطة غير المنهجية، وكذلك الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضراً ومستقبلاً، وتحسين العلاقات بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الآباء وغيرها، وتوفير الأنشطة المدرسية المختلفة لنمو شخصية المتعلم، وتهيئة الجو المدرسي المناسب من أجل تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، والتخطيط والتنفيذ والتقييم والتوجيه والإرشاد لجميع الأعمال المدرسية (الدعيلج، ٢٠٠٩: ١٥٤).

سمات مدير المدرسة :

يرى الإبراهيم (٢٠١١) أن من سمات المدير أن تكون شخصيته قيادية وجذابة ليستقطب إليه العاملين ولا ينفروهم. وأن يكون في مستوى علمي مناسب للمرحلة التعليمية التي يعمل بها. وأن يمتلك الخبرة الواسعة في مجال التدريس بحيث تمكنه من متابعة وتوجيه المعلمين، وكذلك أن يكون متعاونًا مع جميع العاملين بالمدرسة يتجنب التحيز لمجموعة دون أخرى، وأن يكون متفهمًا لأهداف المرحلة التي بها حتى يستطيع تحقيق تلك الأهداف، وأيضًا أن يكون متفهمًا للأهداف السلوكية لتدريس كل مادة حتى يستطيع متابعتها، وأن يكون متابعًا للتطورات الحديثة متفهمًا للتعليمات الصادرة من قبل إدارة التربية والتعليم (الإبراهيم، ٢٠١١: ٧٨).

مفهوم التفويض: نظرًا لأهمية التفويض للمؤسسات التربوية فقد تناوله العديد من العلماء والباحثين بالاهتمام الشديد من أجل توضيح معناه وتوضيح جزئياته ومجالاته، لذلك يرى الباحثان تعدد تعريف مفهوم التفويض وذلك تبعًا للعلم الذي يتبعه.

ويعرفه (درويش وتكلا) بأنه منح سلطة معينة بواسطة سلطة أعلى، بمعنى منح غير المفوض بعض السلطات أو المسؤوليات وهذا هو محتوى التفويض (درويش وتكلا، ١٩٨٤: ٣٩٢).

الإدارة بالتفويض:

تعد الإدارة بالتفويض أحد أهم أدوات إدارة الوقت في المنظمات المختلفة، ولا غنى للقائد الفعال ولا سيما في المدارس من اللجوء إلى تفويض جزء من سلطاته أو بعض المهام إلى أحد معاونيه، ويعطيه سلطة اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ المهام الموكلة إليه بعيداً عن أية ضغوط أو قيود تحد من نشاطه الفكري وقدرته على الابتكار كما يعتبر التفويض من ناحية أخرى وسيلة للتنمية الإدارية في العمل، لأنه يساعد المرؤوس على تنمية إحساسه بالمسؤولية وتدريبه عليها وتعويده على القيادة وزيادة رضائه عن عمله (أحمد، ٢٠١٨: ٢٣٤).

أهداف التفويض:

١. الإصلاح الإداري: ويتوقف الإصلاح الإداري على حسن التخطيط وأسلوب جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها والقدرة على التقييم ومتابعة التنفيذ وأساليب القيادة والصلاحيات المخولة لكل مستوى من مستويات الإدارة (فليه وعبد المجيد، ٢٠٠٥: ٣٢٣).
٢. التطوير الإداري: إن التفويض يوفر للرؤساء الوقت الكافي للقيام بالمهام والأنشطة ذات الأولويات العامة المتصلة بالتخطيط والتطوير الذاتي والابتكار، إذ يترتب على الرؤساء الذين لا يفوضون السلطة أعباء عمل كثيرة تؤدي إلى نتائج سلبية على العمل نتيجة الانشغال بالأعمال البسيطة على حساب الأعمال.
٣. التخلص من المركزية: التي من سلبياتها عدم القدرة على المتابعة والتنفيذ، وكبت الأفكار في المستويات التي ما دون المدير. فعملية التفويض تولد لدى العاملين شعوراً بالإنجاز والثقة بأنفسهم، ذلك لأن الموظف الكفاء والذي توكل إليه مهام جديدة سيكون سعيداً بإتاحة مثل تلك الفرص له ليثبت قدراته وأهليته للتقدم وليشعر بأنه متمكن من القيام بواجباته على الوجه المطلوب (Carto, 2007: 218).
٤. الصحة التنظيمية: تعتمد على أنجاز أهداف المؤسسة التربوية، وذلك يتطلب مشاركة العاملين بالمؤسسة في اتخاذ القرارات، وتبادل أفضل للمعلومات وتعليم الموظفين مهارات جديدة تساعد في تطوير العمل. فعن طريق تفويض الصلاحيات يمكن تقديم خدمة للطلبة في المدرسة بشكل أفضل في كل الأوقات بحيث لا تتعطل الأمور في غياب المدير المسؤول الذي لا يحتكر كامل السلطات بل يفوض إلى المرؤوسين بعضاً منها (كنعان، ٢٠٠٩: ٢٤٠).

معوقات التفويض:

- على الرغم من أهمية التفويض ومزاياه على مختلف المستويات إلا أن هناك عدداً من العوامل والمشكلات والعقبات التي قد تحول بين التفويض والثمار المرجوة من ورائه ويمكن الإشارة إلى بعض من تلك المعوقات التي تكمن في عوامل تتعلق بالمدير وعوامل متصلة بالوكلاء المفوضين. ويرى المعايطة (2007) أن صعوبات التفويض تتمثل في أن بعض المديرين يخلط بين السلطة الإدارية، والمكانة الاجتماعية فلا يتخلى عن بعض سلطاته حفاظاً على هيئته الاجتماعية، وعدم ثقة بعض المديرين في قدرات مرؤوسيه، وكذلك بقاء المدير مسؤولاً عن تصرفات مرؤوسيه بعد تفويض الصلاحيات لهم، وأيضاً سيطرة المركزية على بعض الإدارات العليا التي تنتقد تفويض المدير سلطاته للمرؤوسين. ويمكن تصنيف معوقات التفويض إلى:
- أ- **معوقات تنظيمية عامة:** وهي تتمثل في عدم تحديد واجبات الوظائف وسلطاتها بوضوح، وكذلك عدم استقرار طرق العمل والإجراءات، وعدم وحدة الرئاسة، وأيضاً عدم كفاية وسائل التنسيق والاتصال والرقابة. وصغر حجم المنظمة وتركزها في مكان واحد. وعدم الاستقرار، وكذلك عدم وضوح الأهداف. وتطبيق مبدأ تفويض السلطة لأول مرة في المنظمة قد يواجه بالرفض من قبل أعضاء التنظيم (حسن، ١٩٩٠: ١٩٨).
- ب- **معوقات تعود إلى المدير نفسه:** وهي تتمثل في التعطش إلى السلطة، والاعتقاد السائد بأن التفويض يضعف النفوس، وكذلك ضعف الثقة في المرؤوسين، وعدم توافر الخبرة العلمية الكافية لدى الرئيس، والخوف من منافسة المرؤوسين وارتقائهم بسرعة. وأيضاً عجز الرئيس عن استخدام وسائل المتابعة. وعدم ممارسة مدير المدرسة للتفويض من قبل، وكذلك تعارض التفويض مع المصلحة الشخصية (السواط، ١٩٩٩: ٢٦).

مهام ومسؤوليات مدير المدرسة

وتتصدر مسؤوليات المدير في الإحاطة الكاملة بأهداف المرحلة وتفهمها والتعرف على خصائص طلابها. وتهيئة البيئة التربوية الصالحة لبناء شخصية الطالب ونموه من جميع الجوانب، ومتابعة الإشراف على مرافق المدرسة وتجهيزاتها وتنظيمها وتهيئتها للاستخدام، وكذلك اتخاذ الترتيبات اللازمة لبدء الدراسة في الموعد المحدد، وإعداد خطط العمل في المدرسة، والإشراف على المعلمين وزيارتهم في الفصول، والاطلاع على أعمالهم ومشاركتهم، وتقويم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة وفقاً لتعليمات المنظمة، وأيضاً الإسهام في النمو المهني للمعلم من خلال تلمس احتياجاته التدريبية، والتعاون مع المشرفين التربويين وغيرهم ممن تقضي طبيعة عملهم زيارة المدرسة، وتعزيز دور المدرسة الاجتماعي وفتح آفاق التعاون والتكامل بين المدرسة وأولياء أمور الطلاب، وتوثيق العلاقة بأولياء أمور الطلاب ودعوتهم للاطلاع على أحوال أبنائهم (وزارة المعارف، ١٩٩٩: ٧).

مسؤوليات وكيل المدرسة:

وتتمثل مسؤوليات وكيل المدرسة في الإشراف على قبول الطلاب وفحص وثائقهم وملفاتهم عند التسجيل أو التحويل. والإعداد للأسبوع التمهيدي وتنظيم استقبال الطلاب الجدد ومتابعة أعمال اللجان المشكلة. وكذلك متابعة حضور الطلاب وانتظامهم واتخاذ الإجراءات المناسبة في هذا الشأن.

وإعطاء الطلاب ما يحتاجون إليه من شهادات الانتماء للمدرسة، ومتابعة الحالات المرضية للطلاب بصفة عامة، والمعدية منها بصفة خاصة، والإشراف على توقيت الحصص بدايةً ونهايةً، والتأكد من وجود المعلمين في فصولهم. والمشاركة في زيارة المعلمين في فصولهم لمتابعة أدائهم، والمشاركة في أعمال الاختبارات والتعاون مع مدير المدرسة في الإعداد المبكر لها، والإشراف على مرافق المدرسة ومتابعة المحافظة عليها وصيانتها، والمشاركة في المجالس واللجان بالمدرسة والإسهام في متابعة تنفيذ قراراتها، والمشاركة في الاجتماعات واللقاءات وبرامج التدريب التي تنظمها إدارة التربية والتعليم، وكذلك الإشراف على برامج النشاط وفق التنظيمات الخاصة به والمبجلة للمدرسة، وأيضاً متابعة حصول المدرسة على حاجاتها من الكتب الدراسية والمستلزمات الدراسية الأخرى، وتوزيع الأعمال على الكتبة والمستخدمين والعمال ومتابعة أدائهم لأعمالهم (وزارة المعارف، ١٩٩٩: ١٢).

وقد أجريت عدة دراسات في هذا المجال منها دراسة السجاني (٢٠١٢): والتي هدفت إلى تعرف درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلميه من وجهة نظرهم. استخدم الباحث المنهج الوصفي. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يوجد تفويض للسلطة بدرجة مرتفعة من قبل مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمعلميهم بوزن نسبي (٦٨,٣%) حسب المقياس المحكي المعتمد. وأن درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين جاءت متوسطة بوزن نسبي (٦٣,٥%). كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجات مجالات مقياس تفويض السلطة ومجالات مقياس الرضا الوظيفي. ودراسة الغنزي (٢٠٠٩) والتي هدفت إلى تعرف درجة تفويض الصلاحيات التي يمنحها مديرو المدارس في منطقة تبوك التعليمية لوكلائهم، وعلاقة ذلك بالإبداع الإداري لدى الوكلاء، من وجهة نظرهم، والكشف عما إذا كان هناك أثر للنوع الاجتماعي والخبرة والمرحلة الدراسية في وجهة نظر الباحثين على درجة التفويض ودرجة الإبداع الإداري، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود درجة مرتفعة من تفويض الصلاحيات الممنوحة لوكلاء المدارس. ويتوفر الإبداع الإداري بدرجة مرتفعة في مجال الخروج عن المألوف ودرجة متوسطة في مجالي الحساسية للمشكلات والمخاطرة، ودرجة كلية متوسطة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تفويض الصلاحيات تعزى لمتغير النوع ولصالح الإناث. وفروق تعزى لمتغير المرحلة الدراسية بين المرحلة الثانوية والابتدائية ولصالح المرحلة الابتدائية وعدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة. ودراسة الحربي (٢٠٠٧): والتي هدفت إلى تعرف تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم وكذلك التعرف على الأسباب التي تحد من تفويض الصلاحيات لدى هذه القيادات، استخدم الباحث المنهج الوصفي. وكانت أهم نتائج الدراسة: نطاق تفويض الصلاحيات بشكل عام لدى القيادات الإدارية متوسطاً، عدم الاستقرار الوظيفي لدى القيادات يعد من أهم الأسباب التي تحد من عملية التفويض، تنمية قدرات المرؤوسين الواعدين من أهم العوامل التي تشجع على تطبيق التفويض. ودراسة الصغير (٢٠٠٥):

والتي هدفت إلى تعرف واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أهم النتائج: أن مديري المدارس يفوضون صلاحياتهم في التخطيط بدرجة أعلى من المتوسط خاصة فيما يتعلق بإعداد جداول الانتظار والمناوبة والإشراف والحصص هذا بالإضافة إلى تفويض المعلمين في إعداد خطة قبول الطلاب واستيعابهم. وأن مديري المدارس يفوضون صلاحياتهم في عملية التنظيم بدرجة أعلى من المتوسط. وأن مديري المدارس يفوضون صلاحياتهم في عملية التقويم جاءت بدرجة عالية، جاءت بدرجة متوسطة فيما يتعلق بتوزيع المهام في الاختبارات. وأن مديري المدارس يفوضون صلاحياتهم في الإشراف الفني بدرجة متوسطة، خاصة فيما يتعلق بتفويضهم للمعلمين في عملية الإشراف على سير العمل، أن أهم المعوقات التي تعوق المديرين عن تفويض صلاحياتهم هي تلك المعوقات التي تعود للمواقف الإدارية والتنظيمية مثل ضعف نظم الحوافز والتدريب والرقابة والإشراف الفني. ودراسة الشهري (٢٠٠٢): والتي هدفت إلى تعرف واقع ممارسة مدير المدرسة لعملية تفويض الصلاحيات للمعلمين والمعوقات التي تحد من تفويضهم، وطبق الباحث المنهج الوصفي. وكان من نتائج الدراسة: ضعف ممارسة مديري المدارس لتفويض صلاحياتهم للمعلمين. ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات الفنية بصورة أعلى من الصلاحيات الإدارية. المعوقات المتعلقة بالجانب الإداري بصورة عامة أهم المعوقات التي ترى عينة الدراسة تأثيرها في الحد من التفويض. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة البحث تعزى إلى متغيرات المؤهل الدراسي أو العمر أو عدد الطلاب أو المرحلة الدراسية. ودراسة تايلر (Taylor, 1995): والتي هدفت إلى معرفة العوامل التي تسهل أو تعيق عملية التفويض. واستخدم أسلوب تدوين البيانات بالملاحظة والمشاركة، وأسلوب الاستبانة على عينة الدراسة. وكان من أهم نتائج الدراسة أن كل من العوامل الشخصية والعوامل التنظيمية تعتبر من المعوقات التي تؤثر في جهود المرؤوسين وأن الشركة تسهل من جهود التفويض وضرورة دعم عملية التفويض بالمصادر المناسبة والتدريب اللازم للمديرين.

ويتضح من الدراسات السابقة اهتمامها بالكشف عن ممارسة مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم من وجهة نظر الوكلاء في المدارس المتوسطة والثانوية، وجاءت نتائج الدراسات متباعدة، وقد أجمعت الدراسات على أهمية تفويض المديرين لبعض الصلاحيات لوكلائهم، هذا وقد ساعد استعراض الدراسات السابقة في إلقاء الضوء على مفهوم تفويض المديرين لبعض المهام الفنية والإدارية لوكلائهم.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تشهد الإدارة التربوية عامة والإدارة المدرسية خاصة العديد من التطورات والإصلاحات التربوية في ظل مداخل إدارية عصرية كالجودة الشاملة والإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة ويتطلب تفعيل هذه المداخل والمناحي العصرية الجديدة تطبيق عمليات وإجراءات إدارية حديثة أبرزها تفويض الصلاحيات من مدير المدرسة لمساعدته الأيمن وهو الوكيل، إلا إن الواقع الملموس يشهد مؤشرات بعيدة كل البعد عما هو المأمول وذلك من خلال خبرة الباحثين الشخصية. وكذلك ما يلاحظ في القصور المتمثل في أداء الإدارة المدرسية عندما يتم تكليف وكلاء المدارس لإدارة المدارس خلفاً للمديرين، وكذلك كثرة الأعباء على مدير المدرسة بحيث لا يستطيع إنجازها في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة لوحده مهما كان مميزاً وموهوباً. وكذلك الخلط الواضح والملموس عند هؤلاء المديرين عندما يتغيبون عن المدرسة حيث لا يكون هناك سير على نفس نمط المدير فيختل النظام ويحدث الخلط وهناك عدد من الدراسات أوصت بإجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع ومنها على سبيل المثال لا الحصر دراسة الصغير (٢٠٠٥) ودراسة العنزي (٢٠١٢). وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما مدى ممارسة مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم من وجهة نظر الوكلاء في المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة الطائف؟ وتتفرع منه الأسئلة التالية:

١. ما درجة ممارسة مدير المدرسة لتفويض الصلاحيات إلى وكيل مدرسة في الجانب الإداري والفني من وجهة نظر الوكلاء؟
٢. ما المعوقات التي تحول دون ممارسة المدير لتفويض صلاحياته للوكيل من وجهة نظر الوكلاء؟

أهداف الدراسة:

١. التعرف على درجة ممارسة مدير المدرسة لتفويض الصلاحيات إلى وكيل المدرسة في الجانب الإداري والفني من وجهة نظر الوكلاء.
٢. كشف المعوقات التي تحول دون ممارسة المدير لتفويض صلاحياته للوكيل من وجهة نظر الوكلاء.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في كشف العلاقة بين وكلاء المدارس ومديريها فيما يخص تفويض الصلاحيات لوكلاء المدارس وتحديد نقاط الضعف في هذه العلاقة والتعرف على مستوى تفويض الصلاحيات لوكلاء المدارس. وقد تسهم نتائج هذه الدراسة في إثراء الأدب النظري الذي تناول موضوع تفويض صلاحيات مدير المدرسة حيث لاحظ الباحثان ندرة الدراسات العربية في هذا المجال مما يمكن القول إن الدراسة الحالية ستعتبر رافدًا لأدب التفويض في الإدارة التربوية. يستفيد من هذه الدراسة مديرو المدارس، من خلال تعرفهم على أسلوب التفويض الفعال. ووكلاء المدارس، من خلال تبصيرهم بصلاحيات مديري المدارس وكذلك قيامهم بأعمالهم على أكمل وجه، وبالتالي قدرتهم على قيادة المدرسة فيما بعد كمديرين في المستقبل. وإدارات التربية والتعليم، من خلال وجود وكلاء مميزين وممارسين لإدارة المدارس يمكن الاستفادة منهم في أي وقت.

حدود الدراسة:

١. الحدود الموضوعية: تتمثل في مدى ممارسة مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم من وجهة نظر الوكلاء.
٢. الحدود البشرية: اقتصر على وكلاء المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة الطائف.
٣. الحدود الزمانية: ٢٠١٨.
٤. الحدود المكانية: المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية.

مصطلحات الدراسة:

مفهوم الإدارة المدرسية: هي حصة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال، والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد (العمارة، ٢٠١٢: ١٨).

إجرائيًا: يقصد بها الباحثان إدارات مدارس التعليم المتوسط والثانوي بمحافظة الطائف.

التفويض: هو إعطاء السلطة من إداري إلى آخر أو من وحدة تنظيمية لأخرى، لغرض تحقيق واجبات معينة وفي نفس الوقت، وعدم التخلص من السلطة أو التنازل عنها، فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائمًا بسلطته، ولكنه يمنح الآخرين في العمل داخل نطاق محدد ويستعيدها في أي وقت (هاشم، ١٩٨٠: ٢١).

إجرائيًا: يقصد بها الباحثان تفويض مدير المدرسة لبعض الصلاحيات الإدارية والفنية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والإشراف الفني والتقييم.

الصلاحيات: هي الصلاحيات المخولة للإداري والتي تتضمن حق إعطاء الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين ووجوب الطاعة من طرفهم (هاشم، ١٩٨٠: ٩١).

إجرائيًا: يقصد بها الباحثان الإمكانيات والحقوق الرسمية والتي بمقتضاها يستطيع المسؤول أداء العمل المطلوب منه وفقًا للخطة الموضوعية في مجال (التخطيط والتنظيم، والإشراف الفني، والتقييم).

المعوقات: يقصد بها الباحثان في هذه الدراسة المعوقات التي تتعلق بالمدير والوكيل فقط.

إجراءات الدراسة الميدانية:

منهج الدراسة: استخدم الباحثان المنهج الوصفي، ويعتبر المنهج الملائم لهذه الدراسة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع وكلاء مدارس التعليم العام الحكومية في مكاتب التربية والتعليم في محافظة الطائف. والبالغ عددهم (٣٥٤) وكيلاً.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، من مجتمع الدراسة من وكلاء مدارس التعليم العام الحكومية في مكاتب التربية والتعليم في محافظة الطائف، وبلغ حجم العينة (١٢٠) بنسبة ٣٣,٩%.

وصف عينة الدراسة:

جدول (١) يوضح الأعداد والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
بكالوريوس	١٠٨	%٩٠
ماجستير	١٢	%١٠
المجموع الكلي	١٢٠	%١٠٠

يبين الجدول (١) خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث يتضح من الجدول أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الوكلاء الحاصلين على مؤهل علمي بكالوريوس بنسبة (٩٠%)، بينما كان الوكلاء الحاصلين على مؤهل علمي ماجستير نسبتهم (١٠%) من إجمالي أفراد العينة.

جدول (٢) يوضح الأعداد والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة في مجال العمل

الخبرة في مجال العمل	العدد	النسبة
أقل من ٥ سنوات	١٦	%١٣,٣
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٣٣	%٢٧,٥
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٣٥	%٢٩,٢
١٥ سنة فأكثر	٣٦	%٣٠
المجموع الكلي	١٢٠	%١٠٠

يبين الجدول (٢) خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة في مجال العمل، حيث يتضح من الجدول أن أغلب الوكلاء من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم (١٥ سنة فأكثر) بنسبة (٣٠%)، يليهم الوكلاء من أصحاب سنوات الخبرة (من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) بنسبة (٢٩,٢%)، ثم الوكلاء من أصحاب سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) بنسبة (٢٧,٥%)، وكانت أقل نسبة للوكلاء من أصحاب سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) حيث كانت نسبتهم (١٣,٣%).

جدول (٣) يوضح الأعداد والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية

الدورات التدريبية	العدد	النسبة
لا يوجد	٥٢	%٤٣,٣
دورة واحدة	٢٦	%٢١,٧
دورتان	١١	%٩,٢
ثلاث دورات فأكثر	٣١	%٢٥,٨
المجموع الكلي	١٢٠	%١٠٠

يبين الجدول (٣) خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الالتحاق بالدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية، حيث يتضح من الجدول أن أغلب الوكلاء من أفراد عينة الدراسة من الذين التحقوا بدورات تدريبية بنسبة (٥٦,٧%)، وكان أغلبهم من الذين التحقوا بعدد (ثلاث دورات فأكثر) بنسبة (٢٥,٨%) يليهم الوكلاء الذين التحقوا (بدورة واحدة) بنسبة (٢١,٧%)، ثم الوكلاء الذين التحقوا (بدورتين) بنسبة (٩,٢%)، بينما كان الوكلاء الذين لم يلتحقوا بدورات تدريبية في مجال الإدارة المدرسية نسبتهم (٤٣,٣%).

أداة الدراسة: على ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة للتعرف على مدى ممارسة مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف وقد قام الباحثان ببناء أداة الدراسة وفق مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة لإدارة تفويض الصلاحيات. وتم تحديد المحاور الرئيسية للاستبانة والمناسبة لتحقيق الهدف المرجو منها، والاستبانة بالدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. وكذلك تم تحديد العبارات التي تقيس كل بعد من أبعاد الاستبانة. ومن ثم تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز وإدارة تعليم جدة للحكم على مدى وضوح الصياغة اللغوية، وكذلك مدى انتماء العبارة للمجال الذي تقيسه، واقتراح ما يرويه مناسباً، وبعد ذلك قام الباحثان بإجراء التعديل لبعض فقرات الاستبانة في ضوء آراء المحكمين وملاحظاتهم وإعادة ترتيب بعضها.

أ- **الاتساق الداخلي مع الدرجة الكلية:** للتأكد من الصدق الداخلي للأداة قام الباحثان بحساب معاملات ارتباط سبيرمان بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (٤) يوضح معاملات ارتباط سبيرمان بين درجات كل عبارة مع الدرجة الكلية

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	**٠,٧٣٨	١٣	**٠,٨٣٨	٢٥	**٠,٧١٢	٣٧	**٠,٨١٠
٢	**٠,٧١٣	١٤	**٠,٨٠٦	٢٦	**٠,٨٤٤	٣٨	**٠,٧٤٣
٣	**٠,٨٢٦	١٥	**٠,٦١٩	٢٧	**٠,٧٠٠	٣٩	**٠,٧٨٧
٤	**٠,٨٤٩	١٦	**٠,٦٠٨	٢٨	**٠,٦٤٦	٤٠	**٠,٧٥٤
٥	**٠,٨٨٧	١٧	**٠,٧٦٢	٢٩	**٠,٧١٨	٤١	**٠,٨٤٢
٦	**٠,٧٧٦	١٨	**٠,٧٩٤	٣٠	**٠,٧٥٧	٤٢	**٠,٧٦٧
٧	**٠,٨٠٥	١٩	**٠,٧٤٧	٣١	**٠,٨٢١	٤٣	**٠,٧٨٦
٨	**٠,٨٠٤	٢٠	**٠,٧٤٢	٣٢	**٠,٨٧٢	٤٤	**٠,٨١١
٩	**٠,٧٨٣	٢١	**٠,٨٦٢	٣٣	**٠,٨٩٦	٤٥	**٠,٨٩٢
١٠	**٠,٧٠٤	٢٢	**٠,٧٨١	٣٤	**٠,٨٦٢	٤٦	**٠,٨٦٨
١١	**٠,٧٩٢	٢٣	**٠,٦١٩	٣٥	**٠,٧٩٧		
١٢	**٠,٧٦٢	٢٤	**٠,٧٠٧	٣٦	**٠,٧٥٥		

يتضح من الجدول (٤) أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية لمعاملات ارتباط سبيرمان بين درجات كل عبارة مع الدرجة الكلية الذي تنتمي إليه العبارة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية. مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

ب- **ثبات أداة الدراسة:**

جدول (٥) يوضح معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبانة والثبات الكلي للاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الأول: مدى ممارسة مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم		
البعد الأول: التخطيط	٧	٠,٩٠
البعد الثاني: التنظيم	٩	٠,٩٠
البعد الثالث: الإشراف الفني	٧	٠,٨٧
البعد الرابع: التقويم	٦	٠,٨٢
الثبات الكلي للمحور الأول	٢٩	٠,٩٥
المحور الثاني: معوقات تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس لوكلائهم		
البعد الأول: معوقات تعود لمدير المدرسة	٩	٠,٩٤
البعد الثاني: معوقات تعود للوكلاء	٨	٠,٩٣
البعد الثالث: معوقات تعود للمواقف الإدارية والتنظيمية	١٠	٠,٩٣
الثبات الكلي للمحور الثاني	٢٧	٠,٩٣
الثبات الكلي للاستبانة	٥٦	٠,٩١

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١

يبين الجدول (٥) أن جميع قيم معاملات الثبات لمحاوَر الاستبانة كانت قيم عالية حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمحور الأول (٠,٩٥)، وللمحور الثاني (٠,٩٣)، كما بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠,٩١)، مما يطمأن الباحثان لتوفر درجة عالية من الثبات للاستبانة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة: بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، تم تحليل بياناتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. ومعامل ارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي. ومعامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

قام الباحثان بحساب المدى لمستويات المقياس وهو = ٥ ، وبتقسيم المدى على عدد مستويات المقياس الذي يساوي ٥ ، كان ناتج القسمة = ٠,٨٠ وهو يمثل طول الفئة، وبذلك أصبحت معايير مفتاح التصحيح للمقياس على النحو التالي:

- من ١ إلى أقل من ١,٨٠ تمثل درجة الموافقة (غير موافق بشدة).
- من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠ تمثل درجة الموافقة (غير موافق).
- من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠ تمثل درجة الموافقة (محايد).
- من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠ تمثل درجة الموافقة (موافق).
- من ٤,٢٠ إلى ٥ تمثل درجة الموافقة (موافق بشدة).

ومن ثم تم عرض وترتيب النتائج الخاصة بأسئلة الدراسة وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وسوف يتم الإجابة عن الأسئلة بترتيب ما جاءت في الإطار النظري.

نتائج السؤال الأول: ما مدى تفويض مدير المدرسة لصلاحياته إلى وكيل المدرسة في الجانب الإداري والفني؟ وفيما يلي عرض تفصيلي لأبعاد مدى ممارسة مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم من وجهة نظر وكلاء مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة الطائف، وهي:

١. البعد الأول: مدى ممارسة مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم في التخطيط.

جدول (٦) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول (التخطيط) مرتبة تنازلياً حسب درجة الموافقة عليها من وجهة نظر وكلاء مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة الطائف.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	إعداد جدول الانتظار للمعلمين	٤,٢٥	٠,٨٨٢	موافق بشدة
٢	إعداد خطة قبول الطلاب واستيعابهم	٤,٢٣	٠,٨٨٤	موافق بشدة
٣	إعداد جدول المناوبة لدخول الطلاب وخروجهم من المدرسة	٤,١٢	٠,٨٩١	موافق
٤	إعداد جدول الإشراف اليومي للمعلمين	٤,٠٣	١,٠٨٠	موافق
٥	إعداد جداول الحصص المدرسية	٣,٩٧	١,٠٧٣	موافق
٦	تحديد مواعيد الاختبارات نصف الفصلية	٣,٧٣	١,٠٢٠	موافق
٧	تحديد مواعيد الاجتماعات في المدرسة	٣,٤٠	١,٠٥٦	موافق
	المجموع	٣,٩٦	٠,٦٨٩	موافق

يتضح من الجدول (٦) أن مدى ممارسة مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم في التخطيط جاء بدرجة موافقة (موافق) بمتوسط عام لاستجابات أفراد الدراسة بلغ (٣,٩٦) وبانحراف معياري بلغ (٠,٦٨٩) وهي قيمة منخفضة مما يعني تجانس أفراد العينة في تقديرهم لمدى ممارسة مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم في التخطيط. وجاءت جميع عبارات هذا البعد بدرجة موافقة (موافق)، فيما عدا العبارتين إعداد جدول الانتظار للمعلمين وإعداد خطة قبول الطلاب واستيعابهم اللتين جاءتا في الترتيب الأول والثاني بمتوسطات حسابية (٤,٢٥) و (٤,٢٣) على الترتيب، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، وتراوحت المتوسطات

الحسابية لباقي عبارات هذا البعد بين (٤,١٢ - ٣,٤٠) وجميعها بدرجة موافقة(موافق)، وكانت أقل ممارسات مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم في التخطيط هي تحديد مواعيد الاجتماعات في المدرسة حيث جاءت في الترتيب الأخير بدرجة موافقة (موافق) ومتوسط حسابي (٣,٤٠) وانحراف معياري بلغ (١,٠٥٦).

مما يعني اختلاف تقديرات وكلاء المدارس لهذه العبارة، وربما يرجع هذا الاختلاف إلى الخبرة العملية، وهذا يدل على أن المدير له دور فعال في وضع الخطط المدرسية من أجل تحقيق الأهداف والسعي دوماً نحو التطوير، ويدل ذلك على أن أهداف المدرسة بالنسبة إليه واضحة وكذلك يمتلك الكيفية الصحيحة لتحقيقها. لذلك جاءت ممارسة درجة تفويض التخطيط بدرجة(موافق) أي أعلى من المتوسط وتتفق هذه النتيجة مع توصل إليه الصغير(٢٠٠٥) في دراسته حيث أشار إلى أن مديري المدارس يفوضون صلاحياتهم في التخطيط بدرجة أعلى من المتوسط. وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها السجاني(٢٠١٢) في دراسته حيث أشار إلى أنه يوجد تفويض للسلطة بدرجة مرتفعة من قبل مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمعلميهم.

٢. البعد الثاني: مدى ممارسة مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم في التنظيم.

جدول(٧) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني(التنظيم) مرتبة تنازلياً حسب درجة الموافقة عليها من وجهة

نظر وكلاء مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة الطائف.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	منح العاملين خطابات تعريف وفقاً للنظام	٣,٩٤	١,٠٧٩	موافق
٢	قبول الطلاب في المدرسة	٣,٩٢	١,٠٠٩	موافق
٣	تشكيل اللجان المطلوبة لتنظيم العمل	٣,٦٨	١,٠٢٢	موافق
٤	توزيع غرف المبنى المدرسي ليتناسب مع الطلاب والعاملين	٣,٦١	١,٠٧٩	موافق
٥	توزيع المهام على العاملين في المدرسة	٣,٥٨	١,١٧١	موافق
٦	تشكيل المجالس المدرسية	٣,٥٤	١,١٠٧	موافق
٧	منح الإجازات المرضية للعاملين وفقاً للنظام	٣,٠٨	١,٢٣٨	محايد
٨	منح الإجازات الاضطرارية للعاملين	٢,٩٥	١,٢٤٩	محايد
٩	تحديد المعلم الزائد وفقاً للنظام	٢,٦٨	١,١٦١	محايد
المجموع		٣,٤٤	٠,٧٨٤	موافق

يتضح من الجدول(٧) أن مدى ممارسة مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم في التنظيم جاء بدرجة موافقة (موافق) بمتوسط عام لاستجابات أفراد الدراسة بلغ (٣,٤٤) وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٨٤) وهي قيمة منخفضة مما يعني تجانس أفراد العينة في تقديرهم لمدى ممارسة مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم في التنظيم. وجاءت عبارات هذا البعد بدرجة موافقة (موافق) و(محايد)، حيث جاءت العبارة منح العاملين خطابات تعريف وفقاً للنظام في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٩٤) يليها في الترتيب الثاني قبول الطلاب في المدرسة بمتوسط حسابي (٣,٩٢)، وكلاهما بدرجة موافقة (موافق)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لباقي عبارات هذا البعد بين (٣,٦٨ - ٣,٥٤) وجميعها بدرجة موافقة (موافق)، بينما كانت أقل ممارسات مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم في التنظيم هي منح الإجازات الاضطرارية للعاملين وتحديد المعلم الزائد وفقاً للنظام، حيث جاءت هاتان العبارتان بمتوسطات حسابية (٢,٩٥) و(٢,٦٨) على الترتيب وبدرجة موافقة (محايد) لكل منهما.

وفي ذلك دلالة على أهمية التنظيم، وهذه الوظيفة تظهر مقدرة المدير وكفاءته لإدارة المدرسة وإشراك الوكلاء بطريقة فعالة، لذلك تحتاج وظيفة التنظيم إلى مقدرة إدارية عالية من قبل الميرين والوكلاء، وهذه النتيجة جاءت بدرجة ممارسة أعلى من المتوسط وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليه الصغير(٢٠٠٥) في دراسته حيث أشار إلى أن مديري المدارس يفوضون صلاحياتهم في عملية التنظيم بدرجة أعلى من المتوسط.

٣. البعد الثالث: مدى ممارسة مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم في الإشراف الفني.

جدول (٨) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث (الإشراف الفني) مرتبة تنازلياً حسب درجة الموافقة عليها من وجهة نظر وكلاء مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة الطائف.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	الإشراف على سير العمل داخل المدرسة	٤,٤٦	٠,٧٠٩	موافق بشدة
٢	زيارة المعلمين في الفصول	٣,٩٩	٠,٩٧٤	موافق
٣	متابعة تبادل الزيارات بين المعلمين	٣,٩٨	٠,٩٢١	موافق
٤	الاطلاع على دفاتر المتابعة لدى المعلمين	٣,٨٤	١,٠٢١	موافق
٥	الاطلاع على دفاتر تحضير المعلمين	٣,٧٣	١,١٢٢	موافق
٦	متابعة ملاحظات المشرفين مع المعلمين	٣,٦٨	١,١٠١	موافق
٧	اقتراح برامج النمو المهني للمعلمين	٣,٣٩	١,٠٦٣	محايد
	المجموع	٣,٨٧	٠,٧٤٥	موافق

يتضح من الجدول (٨) أن مدى ممارسة مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم في الإشراف الفني جاء بدرجة موافقة (موافق) بمتوسط عام لاستجابات أفراد الدراسة بلغ (٣,٨٧) وانحراف معياري بلغ (٠,٧٤٥) وهي قيمة منخفضة مما يعني تجانس أفراد العينة في تقديرهم لمدى ممارسة مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم في التنظيم. وجاءت عبارات هذا البعد بدرجة موافقة (موافق بشدة) و (موافق) و (محايد)، حيث جاءت العبارة الإشراف على سير العمل داخل المدرسة، في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٤٦) ودرجة موافقة (موافق بشدة)، يليها في الترتيب الثاني زيارة المعلمين في الفصول بمتوسط حسابي (٣,٩٩)، ودرجة موافقة (موافق)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لباقي عبارات هذا البعد بين (٣,٦٨ - ٣,٩٨) وجميعها بدرجة موافقة (موافق)، بينما كانت أقل ممارسات مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم في الإشراف الفني هي اقتراح برامج النمو المهني للمعلمين، حيث جاءت بمتوسط حسابي (٣,٣٩) ودرجة موافقة (محايد).

وهذا يدل على أن معظم المديرين يحرصون على سير العمل داخل المدرسة بالصورة المطلوبة، ولكن هنالك قصوراً في برامج النمو المهني للمعلمين من قبل المديرين ولكي نعالج هذا القصور لا بد من تطوير مقدرة المديرين الإشرافية وذلك عبر الدورات التدريبية، وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها الشهري (٢٠٠٢) في دراسته حيث أشار إلى أن مديري المدارس يفوضون صلاحياتهم في الإشراف الفني بدرجة متوسطة، واختلفت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها الصغير في دراسته حيث أشار إلى أن هنالك ضعف في نظام الحوافز والتدريب والرقابة والإشراف الفني وربما يرجع هذا الاختلاف لطبيعة المجتمع التي أجريت فيه الدراسة.

٤. البعد الرابع: مدى ممارسة مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم في التقييم.

جدول (٩) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع (التقييم) مرتبة تنازلياً حسب درجة الموافقة عليها من وجهة نظر وكلاء مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة الطائف.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	توزيع المهام في الاختبارات	٣,٨٦	١,٠١٥	موافق
٢	تكليف المعلمين بوضع أسئلة مواد الاختبارات في تخصصهم	٣,٧٠	١,١٧٨	موافق
٣	إعادة اختبار بعض الطلاب إذا ثبت أنه تم اختبارهم في ظروف غير ملائمة	٣,٦٠	١,١٣٣	موافق
٤	إعداد تقارير الكفاية للمعلمين	٣,٢٨	١,٢١٦	محايد
٥	إعداد تقارير الكفاية لعاملين في المدرسة غير المعلمين	٣,٢٢	١,١٤٦	محايد
٦	توجيه خطابات لغت النظر للعاملين المقصرين	٣,٢١	١,٣٠٢	محايد
	المجموع	٣,٤٨	٠,٨٨٥	موافق

يتضح من الجدول (٩) أن مدى ممارسة مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم في التقويم جاء بدرجة موافقة (موافق) بمتوسط عام لاستجابات أفراد الدراسة بلغ (٣,٤٨) وبانحراف معياري بلغ (٠,٨٨٥) وهي قيمة منخفضة مما يعني تجانس أفراد العينة في تقديرهم لمدى ممارسة مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم في التنظيم. وجاءت عبارات هذا البعد بدرجة موافقة (موافق) و(محايد)، حيث جاءت العبارة توزيع المهام في الاختبارات، في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٨٦)، يليها في الترتيب الثاني تكليف بعض المعلمين بوضع أسئلة مواد الاختبارات في تخصصهم، بمتوسط حسابي (٣,٧٠) وكلاهما بدرجة موافقة (موافق)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لباقي عبارات هذا البعد بين (٣,٦٠ - ٣,٢١) بدرجات موافقة (موافق) و(محايد)، وكانت أقل ممارسات مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم في التقويم هي توجيه خطابات لفت النظر للعاملين المقصرين، حيث جاءت هذه العبارة بمتوسط حسابي (٣,٢١) ودرجة موافقة (محايد).

وهذه النتيجة تبرز أهمية عملية التفويض في مجال التقويم، ويعتبر التقويم أهم وظائف الإدارة ويدل ذلك على أن مدير المدرسة يتقن وظيفة التقويم ويشرك فيها الوكلاء ولكن ليس بالقدر الكافي وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها الصغير (٢٠٠٥) في دراسته حيث أشار إلى أن مديري المدارس يفوضون صلاحياتهم في عملية التقويم جاءت بدرجة عالية.

نتائج السؤال الثاني: ما المعوقات التي تحول دون ممارسة المدير لتفويض صلاحياته للوكيل من وجهة نظر الوكلاء؟

وفيما يلي عرض تفصيلي لمعوقات تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس لوكلائهم من وجهة نظر وكلاء مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة الطائف، وهي كما يلي:

١. معوقات تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس لوكلائهم والتي تعود لمدير المدرسة.

جدول (١٠) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات معوقات المدير مرتبة تنازلياً حسب درجة الموافقة عليها من وجهة نظر وكلاء مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة الطائف.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	قلة وجود صلاحيات زائدة لدى المدير ليفوضها	٣,٦٤	١,١٥٨	موافق
٢	خوف بعض المديرين من تحمل أخطاء الآخرين	٣,٣٩	١,١٣٢	محايد
٣	يعتبر المدير تفويض الصلاحيات إهداراً للوقت والجهد	٣,٢٤	١,١٨١	محايد
٤	قلة فهم بعض مديري المدارس لمهامهم ومسؤولياتهم	٣,٠٨	١,٢٣٤	محايد
٥	الرغبة في تركيز السلطة للظهور بمظهر القوة	٣,٠٣	١,٣٢٢	محايد
٦	الخوف من زيادة نفوذ الوكيل ومناقشته للمدير	٢,٩٦	١,٢٦٦	محايد
٧	ضعف ثقة المدير في كفاءة الوكلاء	٢,٩٣	١,١١٣	محايد
٨	الخوف من تأثير التفويض على تقييم الأداء الوظيفي للمدير	٢,٨٧	١,١٧٣	محايد
٩	ضعف رغبة مدير المدرسة في التطوير	٢,٧٨	١,٢٤٥	محايد
المجموع		٣,١٠	٠,٨٦٢	محايد

يتضح من الجدول (١٠) أن معوقات تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس لوكلائهم والتي تعود لمدير المدرسة جاءت بدرجة موافقة (محايد) بمتوسط عام لاستجابات أفراد الدراسة بلغ (٣,١٠) وبانحراف معياري بلغ (٠,٨٦٢) وهي قيمة منخفضة مما يعني تجانس أفراد العينة في تقديرهم لمعوقات تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس لوكلائهم والتي تعود لمدير المدرسة. وجاءت جميع عبارات هذا البعد بدرجة موافقة (محايد)، فيما عدا العبارة قلة وجود صلاحيات زائدة لدى المدير ليفوضها، التي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٦٤) ودرجة موافقة (موافق)، وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة خوف بعض المديرين من تحمل أخطاء الآخرين، بمتوسط حسابي (٣,٣٩) ودرجة موافقة (محايد) وتراوحت المتوسطات الحسابية لباقي عبارات هذا البعد بين (٣,٢٤ - ٢,٧٨) وجميعها بدرجة موافقة (محايد)، وكانت أقل معوقات تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس لوكلائهم والتي تعود لمدير المدرسة هي ضعف رغبة مدير المدرسة في التطوير، حيث جاءت هذه العبارة في الترتيب الأخير بدرجة موافقة (محايد) ومتوسط حسابي (٢,٧٨) وانحراف معياري بلغ (١,٢٤٥) مما يعني اختلاف تقديرات وكلاء المدارس لهذه العبارة.

ويعتبر الباحثان المعوقات التي تحول دون ممارسة المدير لتفويض صلاحياته للوكيل، تتمثل في رغبة المدير في تركيز السلطة في يده، وكذلك تمسكه بالروتين والخوف من فشل من يفوض إليهم الصلاحيات، وأيضاً الخوف من زيادة نفوذ الوكيل ومنافسته للمدير، وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها الصغير (٢٠٠٥) في دراسته حيث أشار إلى أن أهم المعوقات التي تعوق المديرين عن تفويض صلاحياتهم هي تلك المعوقات التي تعود للمواقف الإدارية والتنظيمية مثل ضعف نظم الحوافز والتدريب والرقابة والإشراف. ولكن درجة تفويض الصلاحيات من المديرين لوكلائهم كانت ممارسة بدرجة متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها الحربي (٢٠٠٧) حيث أشار إلى أن نطاق تفويض الصلاحيات بشكل عام لدى القيادات الإدارية متوسطاً. واختلفت هذه النتيجة مع ما توصل إليه العنزي (٢٠٠٩) في دراسته حيث أشار إلى وجود درجة مرتفعة من تفويض الصلاحيات الممنوحة لوكلاء المدارس. وربما يرجع هذا الاختلاف إلى طبيعة المجتمع التي أجريت فيه الدراسة.

٢. معوقات تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس لوكلائهم والتي تعود للوكلاء.

جدول (١١) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة معوقات الوكيل مرتبة تنازلياً حسب درجة الموافقة عليها من وجهة نظر وكلاء مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة الطائف.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	عدم التزام بعض المسؤولين بالقرارات والتعليمات الإدارية	٣,٤٦	١,١٠٧	موافق
٢	سوء استغلال بعض المسؤولين للصلاحيات المفوضة إليهم	٣,٤٢	١,٠٨١	موافق
٣	خوف بعض المسؤولين من التعرض للمساءلة	٣,٣٨	١,١٤٦	محايد
٤	قلة الكفاءات على تحمل مسؤولية الصلاحيات المفوض إليهم	٣,٣٧	١,١٨٨	محايد
٥	ضعف روح التعاون بين المسؤولين للصلاحيات المفوض إليهم	٣,٢٩	١,١٧٧	محايد
٦	عدم تقبل بعض المسؤولين لمبدأ التفويض	٣,٢٣	١,١٤١	محايد
٧	الاعتماد الزائد على المدير في إنجاز جميع الأعمال	٣,٢٢	١,١٦٨	محايد
٨	ضعف ثقة بعض المسؤولين في قدراتهم	٣,١٣	١,١٧١	محايد
المجموع		٣,٣١	٠,٨٩١	محايد

يتضح من الجدول (١١) أن معوقات تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس لوكلائهم والتي تعود للوكلاء جاءت بدرجة موافقة (محايد) بمتوسط عام لاستجابات أفراد الدراسة بلغ (٣,٣١) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٩١) وهي قيمة منخفضة مما يعني تجانس أفراد العينة في تقديرهم لمعوقات تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس لوكلائهم والتي تعود للوكلاء. وجاءت جميع عبارات هذا البعد بدرجة موافقة (محايد)، فيما عدا العبارة عدم التزام بعض المسؤولين بالقرارات والتعليمات الإدارية، التي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٤٦) وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة سوء استغلال بعض المسؤولين للصلاحيات المفوضة إليهم، بمتوسط حسابي (٣,٤٢) وكلاهما بدرجة موافقة (موافق) وتراوحت المتوسطات الحسابية لباقي عبارات هذا البعد بين (٣,٣٨ - ٣,١٣) وجميعها بدرجة موافقة (محايد)، وكانت أقل معوقات تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس لوكلائهم والتي تعود للوكلاء هي ضعف ثقة بعض المسؤولين في قدراتهم حيث جاءت في الترتيب الأخير بدرجة موافقة (محايد) ومتوسط حسابي (٣,١٣) وانحراف معياري بلغ (١,١٧١).

وهذا يعني اختلاف تقديرات وكلاء المدارس لهذه العبارة وربما يرجع هذا إلى ندرة الحوافز التشجيعية في العمل الإداري، وقلة تقبل بعض الوكلاء لتفويض رؤسائهم، وكذلك ضعف فهم بعض الوكلاء لمبدأ التفويض، وكذلك ضعف الكفاءات على تحمل مسؤولية الصلاحيات المفوض إليهم، وربما يرجع ذلك إلى ضعف شخصية بعض الوكلاء، وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها تايلر (١٩٩٥) في دراسته حيث أشار إلى أن كل من العوامل الشخصية والعوامل التنظيمية تعتبر من المعوقات التي تؤثر في جهود المسؤولين.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أولاً: ممارسة مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم في التخطيط جاءت بدرجة ممارسة عالية بمتوسط عام لاستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ (٣,٩٦). وفي ذلك تأكيد على دور مدير المدرسة الفعال في وضع الخطط المدرسية وتحقيق أهدافها والسعي الدائم نحو التطوير.

ثانياً: ممارسة مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم في التنظيم جاءت بدرجة ممارسة عالية بمتوسط عام لاستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ (٣,٤٤). وهذا يدل على أن معظم الوكلاء بالمدارس لديهم دراية وعلم بعملية التنظيم لأن التنظيم يحتاج إلى مقدرة إدارية عالية من الوكلاء.

ثالثاً: ممارسة مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم في الإشراف الفني جاءت بدرجة ممارسة عالية بمتوسط عام لاستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ (٣,٨٧). وهذا يدل على إلمام معظم الوكلاء بكافة ما يحدث داخل المدرسة من أمورٍ فنية وإدارية. ويدل أيضاً على ثقة مديري المدارس بقدرة أحد الوكلاء بالإشراف الفني والإداري داخل المدرسة.

رابعاً: ممارسة مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم في التقويم جاءت بدرجة ممارسة عالية بمتوسط عام لاستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ (٣,٤٨). وهذه النتيجة تبرز أهمية عملية التفويض في مجال التقويم، ويعتبر التقويم هو أهم وظائف الإدارة ويدل ذلك على أن مدير المدرسة يتقن وظيفة التقويم ويشرك فيها الوكلاء ولكن ليس بالقدر الكافي.

خامساً: إن المتوسط العام لمعوقات تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس لوكلائهم بلغ (٣,٤٠) وهذا يدل على درجة عوق كبيرة من وجهة نظر وكلاء مدارس التعليم العام الحكومية. وربما يرجع هذا إلى رغبة المدير لتركيز السلطة في يده، والخوف من يتم تفويضهم، أو تمسك المديرين بالعمل الروتيني، أو ربما يرجع ذلك إلى قلة تقبل بعض الوكلاء لتفويض زملاءهم.

توصيات الدراسة:

أولاً: ضرورة التأكيد على تطبيق تفويض الصلاحيات لوكلاء المدارس حيث تبين من نتائج الدراسة أن هنالك تباين في مستوى تطبيق أو تفعيل هذه الصلاحيات في عمليات التخطيط، والتنظيم، والإشراف الفني، والتقويم.

ثانياً: ضرورة تحفيز مديري المدارس على تفويض الصلاحيات لوكلائهم وأنه الأسلوب الأمثل لإدارة المدارس في هذا العصر.

ثالثاً: ضرورة تقديم دورات تدريبية للمديرين في تفويض الصلاحيات، وكذلك العمل على إزالة كل العوامل التي تعيق عملية التفويض.

رابعاً: عمل ورش مناسبة عن تفويض الصلاحيات من خلال التركيز على التدريب والممارسة على تفعيل التفويض والتطبيق على مواقف علمية مفتعلة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. برس، يورك (٢٠٠١): سلسلة الإدارة المثلى. لبنان: الناشر مكتبة لبنان ناشرون.
٢. حمودة، رامي حسين (٢٠١١) مفاهيم حديثة في وظائف الإدارة التربوية والتعليمية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
٣. المساد، عمر حسن (٢٠٠٥) الإدارة المدرسية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٤. وزارة المعارف (١٩٩٩): القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام. المملكة العربية السعودية.
٥. الدعليج، إبراهيم عبدالعزيز (٢٠٠٩) الإدارة العامة والإدارة التربوية، عمان: الرواد للنشر والتوزيع.
٦. إبراهيم، عدنان بدري (٢٠١١) الإدارة - تربوية - مدرسية - صفية، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر التربوي.
٧. درويش، عبد الكريم وتكلا، ليلي (١٩٨٤): أصول الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
٨. أحمد، عباس بله محمد (٢٠١٨): مبادئ الإدارة المدرسية (وظائفها، مجالاتها، مهاراتها، تطبيقاتها). السعودية: دار المتنبى.

٩. فليبه، فاروق، وعبد المجيد، محمد(٢٠٠٥): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان: دار المسيرة.
١٠. كنعان، نواف(٢٠٠٩): القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، مطابع الأرز.
١١. المعاينة، عبدالعزيز(٢٠٠٧): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
١٢. حسن، عادل (١٩٩٠): الإدارة العامة، القاهرة: مكتب الكتب الثقافية.
١٣. السواط، طلق بن عوض الله وآخرون (١٩٩٩): الإدارة العامة، جدة: الناشر دار حافظ للنشر والتوزيع.
١٤. السجاني، إبراهيم عيد(٢٠١٢): تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلميه. رسالة ماجستير، كلية التربية الجامعة الإسلامية، غزة.
١٥. العنزي، مبارك عبدالله(٢٠٠٩): علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري لدى وكلاء مدارس منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة مؤتة.
١٦. الصغير، علي بن سويلم بن حسين(٢٠٠٥): واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.
١٧. الحربي، محمد(٢٠٠٧): تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية – دراسة مسحية على وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.
١٨. الشهري، عبدالله قاسم(٢٠٠٥): واقع ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات للمعلمين، وعلاقتها بتحقيق فعالية المدارس، رسالة دكتوراه، جامعة الملك خالد، أبها.
١٩. العميرة، محمد(٢٠١٢): مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٢٠. هاشم، زكي محمود (١٩٨٠) تنظيم طرق العمل، الكويت: جامعة الكويت.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- [1] TAYLOR, G RON (1995): the patterns of empowerment an examination of affecting employee- empowerment effects (participatory management) dissertation abstract PhD, the university of Tennessee, database Yarmouk university.
- [2] Carto, K Samuel (2007) Modern Management, Adding Digital Focus, Ninth Edition, Upper Saddle river, New Jersey, Person Prentice Hall.

Investigating The Extent Of Schools Administrators Practice To The Process Of Authorizing Powers (Mandates) To Their Deputies From The Standpoint Of Deputies In Middle And Secondary Schools In The Province Of Al-Taif

Dr. Bannaga Taha El-Zubair

Assistant Professor- Dept. Of Foundations And Administration Of Education
Faculty Of Education, University Of Khartoum – Sudan.
banagataha@gmail.com

Hassan Ebn Nawar Ebn Molhem El-Mugati

Educational Supervisor - Education Office North Of Taif
Kingdom Of Saudi Arabia

Abstract:

This study aims at investigating the extent of schools' administrators practice to the process of authorizing powers (mandates) to their deputies from the standpoint of deputies in middle and secondary schools in the province of Al-Taif. The researchers have used descriptive method, and the subject of the study included (354) deputies from which the researchers then randomly selected simple sample of about (120) deputy. Researchers have designed questionnaire for data collection and then analyzed through the program of statistical packages of social sciences (SPSS). The study has revealed a number of important findings such as: administrators of schools practice the process of mandating powers to their deputies in the highest average, challenges that heads of schools encountered in authorizing powers to their deputies was responded with the lower degree. In the light of these findings, the researchers recommended that there must be assurance for the application of power authorization to schools' deputies as well as motivating schools' administrators to mandate powers to their deputies. Also, there ought to be training sessions and workshops for the administrators around the issue of empowerment.

Keywords: Empowerment, Mandates.