

معوقات تفويض السلطة من وجهة نظر القادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت

هادي سالم الدوسري^(١)

تاريخ قبوله للنشر: ٢٥/٣/٢٠١٩م

تاريخ تسلم البحث: ١٩/١/٢٠١٨م

ملخص

هدفت الدراسة إلى تعرف معوقات تفويض السلطة من وجهة نظر القادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت، وفيما إذا كانت استجابات عينة الدراسة تختلف باختلاف الجنس وعدد الدورات التدريبية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي المسحي، حيث طورت استبانة مكونة من (٣٠) فقرة موزعة على ثلاثة محاور (المدير، والمرؤوس، والقوانين والأنظمة) بالتساوي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧) قائداً تربوياً، في منطقتي الأحمدية ومبارك الكبير التعليميتين، وأظهرت النتائج موافقة أفراد عينة الدراسة على المعوقات التي تضمنها الاستبانة بدرجة متوسطة في المحاور الثلاثة، كما تبين وجود فروق دالة إحصائية باختلاف الجنس في محور المدير ولصالح الإناث، وباختلاف عدد الدورات التدريبية ولصالح الحاصلين على دورات أقل، وقدمت الدراسة عدة توصيات في ضوء النتائج التي توصلت إليها.

الكلمات المفتاحية: المعوقات، تفويض السلطة، الإدارة التربوية، دولة الكويت.

Abstract

The study aimed at identifying the obstacles to the delegation of authority from the point of view of the educational leaders in the educational areas in the State of Kuwait, and whether the responses of the sample of the study vary according to sex and the number of training courses. In order to achieve the objectives of the study, the descriptive approach was followed. The questionnaire consisted of (30) items, the target sample consisted of (37) educational leaders in the Ahmadi and Mubarak Al-Kabeer educational districts. The results showed that the sample members agreed on the obstacles included in the questionnaire to a medium degree in the three axes. It was found that there were statistically significant differences in gender in the director's axis and in favor of females, in different number of training courses and in favor of those with fewer courses. The study made several recommendations in the light of its findings.

Keywords: Obstacles, Delegation of Authority, Educational Administration, State of Kuwait.

(١) وزارة التربية والتعليم الكويتية.

المقدمة.

يعد الاهتمام بالعمل الإداري من أبرز مظاهر مجتمعاتنا المعاصرة، إذ أصبحت السلطة العليا وما يرتبط بها من أعمال إدارية من أهم العوامل التي تسهم في نجاح المنظمات في أداء رسالتها وتحقيق رؤيتها وأهدافها والقيام بدورها على نحو فاعل، ويشكل القائد أو المدير في المنظمة القوة الرئيسية والفاعلة في نجاحها بفضل ما يمتلكه من مهارات وتوجيهات وقرارات وقوة تأثير، وما يحمله من فهم عميق لمصادر السلطة، وكيفية ممارستها بطريقة تشكل مناخاً تنظيمياً تسوده روح الألفة والمحبة، والتعاون والعمل الجماعي؛ لتحقيق أهداف المنظمة.

ونتيجة لتزايد وظائف الدولة وتشعب وتعقد وظائفها وتعدد موظفيها؛ فقد ظهرت اتجاهات حديثة في الإدارة من أهمها الاتجاه نحو اللامركزية الإدارية في قطاعات ووظائف معينة مع الاتجاه نحو تفويض السلطة باعتباره ضرورة عملية يقتضيها التنظيم الحديث للجهاز الإداري (الشرقاوي، ٢٠٠٢). فالتفويض نمط جديد في الإدارة لا يعني تخلي الرئيس أو المدير عن سلطته بشكل دائم، ولكنه يعني منح الآخرين الحق في العمل داخل نطاق محدد، أو بعبارة أخرى إن التفويض له خاصية مزدوجة نظراً لأنه نتيجة للتفويض يحصل المرؤوس على السلطة من رئيسه ولكن في نفس الوقت لا يزال رئيسه يحتفظ بسلطته الأصلية بالكامل (الظفيري، ٢٠١٢).

يرتبط التفويض بالهيكل التنظيمي الذي يتطلب تهيئة مستويات إدارية جديدة أدنى، وتحديد واجبات ومسؤوليات شاغليها، وتفويضهم السلطة اللازمة لممارسة هذه الواجبات، وبهذا تتسبب السلطة من أعلى المستويات التنظيمية إلى أُناسها، وتتأثر بمدى إيمان الإدارة العليا بأهمية التفويض ومزاياه، وبمدى توافر مرؤوسين قادرين على الأداء، وعلى تحمل المسؤولية (توفيق، ٢٠٠٢).

لقد أصبح التفويض -كمهارة إدارية- ضرورة لما له من مزايا عديدة، فهو يكشف عن قدرات المرؤوسين ويرفع معنوياتهم، ويدربهم على تحمل المسؤولية، وينمي الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، ويدعم الثقة فيما بينهم، ويسمح لهم بالعمل كفريق متعاون ومتجانس داخل المؤسسة، ويحقق ديمقراطية الإدارة، ويتيح الفرصة لتطوير العمل وتحقيق الأهداف (مصطفى، ٢٠٠٥؛ السعود ورحيم، ٢٠١٤) كما أنه يتيح للمدير الوقت الكافي للقيام بالمزيد من المهمات الضرورية، واستثمار خبرات الأعضاء الآخرين، ويزيد من قدراتهم ويطورها، ويقضي على العيوب التي تترتب على مركزية السلطة (Jacobs & kritsonis, 2006).

كما أن تفويض السلطة بالصورة الصحيحة يمكن أن يحقق أهداف عديدة من أبرزها: تخفيف العبء على مدير الإدارة. كما يسهم في إعداد الصف الثاني من المديرين، وتحقيق الرضا الوظيفي

الموظفين، وإتاحة الفرصة للمدير للانشغال بالأعمال الأهم كالتخطيط والتطوير والقيادة الفكرية والثقافية. كما يساعد تفويض السلطة في تسهيل الإجراءات على المراجعين للإدارة، فضلاً عن تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرار كما يساعد التفويض في تحقيق التقارب بين أعضاء المستويات الإدارية العليا والإدارات المختلفة (أبو معمر وعاشور والفرا ماجد ووادي وبحر، ٢٠٠٣؛ Certo, 2007).. وتتأثر عملية تفويض السلطة بمجموعة من العوامل المرتبطة بالهيكل التنظيمي، والنمط الإداري، وانسياب المعلومات، ومهارة ورغبة المرؤوسين في تحمل مسؤوليات جديدة، مما سيؤثر في مستوى أداء المؤسسة وكفاءة أدائها ورضا زبائنها (العوادة، ٢٠١٤).

أما عن الأعمال التي ينبغي تفويضها فهي تكاد تكون في المستوى الأدنى أو المتوسط من القرارات كالأعمال التي تتكرر، والقرارات السهلة التي تصنع باستمرار، والتفاصيل التي تأخذ وقتاً وجهداً كبيراً، والأعمال التي لا يميل إليها المدير، والأعمال التي تحتاج لمهارات وقدرات لا يملكها المدير. بالمقابل وبالرغم التأكيدات العديدة التي أكدت الدراسات من تعدد الحسّنات والمزايا لاتباع أسلوب تفويض السلطة (الحراني، ٢٠١٣)، إلا أن هذا التطبيق يواجه العديد من المعوقات منها ما هو مرتبط بالرئيس كعدم الثقة بالمساعدين والموظفين أو عدم فهمه لمسؤولياته وسلطاته الحقيقية، والخوف من منافسة مرؤوسيه له، واعتقاده أن قيام الآخرين بالأعمال يقلل من أهميته، ومساواة النشاط مع الإنتاجية حيث ينظر إلى كثرة الأعمال والاجتماعات على أنها هي الإنتاجية، والخوف من الظهور بمظهر الكسول، وتواكل الآخرين وعدم وجود مبادرات فعلية من قبل العاملين في الإدارة (العثمان، ٢٠٠٨)، كما أن هناك معوقات مرتبطة بالمرؤوسين منها: الاعتماد على رئيسه، والخوف من الانتقاد، وضعف الثقة بالنفس والخوف من الفشل، ونقص الخبرات، وعدم وجود حوافز إيجابية، وكثرة الواجبات المنوطة به. أما المعوقات المرتبطة بالمنظمة فهي: غموض الهيكل التنظيمي وعدم الوضوح في علاقات السلطة والمسؤولية، وعدم كفاية التخطيط وصياغة السياسات، والتعدي على مبدأ وحدة القيادة، وعدم وجود آلية مراقبة فعالة (Chand, 2015).

إن المؤسسة التربوية كغيرها من المؤسسات الحيوية في المجتمع بفعاليتها وأنشطتها الداخلية والخارجية، يعد نجاحها في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها مرهون بقائد تربوي يمتلك المقدرات والإمكانات التي تؤهله قيادتها إيماناً منه بالمفهوم الحديث للإدارة والاتجاه نحو تفويض السلطة (السبيعي، ٢٠٠٩) ويعد مدير المنطقة التعليمية المسؤول الأول عن حسن سير العمل بمنطقته، ومن هنا ندرك كبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه، فواجباته المدير متعددة ومتنوعة ومتداخلة فيما بينها منها الادارية و الفنية والإنسانية، وهذا بلا شك يتطلب جهداً كبيراً من الصعب أن يقوم به المدير

وحده، بل يحتاج لمن يفوضه له بعض الصلاحيات للقيام ببعض المهام. لذلك فإن نجاح إدارة المناطق التعليمية مرهون بمدير يمتلك القدرات والإمكانات التي تؤهله قيادتها، إيماناً منه بالمفهوم الحديث للإدارة من خلال عدد من الممارسات الإدارية والفنية اللازمة لتنسيق الجهود وتحقيق الأهداف، ليس بمنأى عن الفلسفة الاجتماعية والسياسية والثقافية للمجتمع، وليس بمنأى عن المرونة في الحركة والعمل أيضاً، فالقيادة الإدارية التربوية في التعليم هي مزيج من القيادة الإدارية والتربوية وهي قيادة القوى العاملة في العملية التربوية في مؤسسة تعليمية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التربوية، بمفهوم المشاركة وتطبيق اللامركزية وإتباع أسلوب تفويض السلطة كأحد المفاهيم الحديثة في مجال القيادة الإدارية (أحمد وحافظ، ٢٠١٢)،

ولكون مدير المنطقة التعليمية يمارس دور القائد والإداري في منطقته، فهو الأساس في نجاحها في تحقيق أهدافها، وعليه أن يمتلك سلوكاً قيادياً تربوياً واعياً، قادراً على توفير المناخ التربوي والفكري المناسب، الذي يساعد على تضافر جهود العاملين، ورفع الروح المعنوية لديه، وتوفير قدر من الطمأنينة والتقدير الذاتي لديهم، للعمل معاً لتحقيق أهداف العملية التعليمية، ورؤية أبعادها الحقيقية بنظرة شمولية واعية، والتعاون المثمر، والانسجام بين الأفراد في تأدية المهام المنوطة بهم، وإتاحة الفرصة لهم لتنمية قدراتهم واستعداداتهم، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم في إطار من العدالة والحرية المسؤولة، مستخدماً بذلك واحداً أو أكثر من مصادر السلطة الرسمية وغير الرسمية التي يمتلكها بحكم الموقع الوظيفي الذي يشغله (السعود وبطاح، ١٩٩٣: ١٩٨).

يشير التقرير السنوي لوزارة التربية في الكويت للعام ٢٠٠٧ إلى أن الوزارة بدأت منذ العام ١٩٨٧/ ١٩٨٨ بالتحول نحو اللامركزية تلبية لطبيعة تطور الإدارة التربوية وبناء عليه تم منح المدير العديد من الصلاحيات بصفته المسؤول الأول بمنطقة في جميع النواحي الإدارية والفنية والاجتماعية والثقافية، وكل ترتيب يتم داخل إدارته في هذه النواحي يجب أن ينال موافقته (المسيلم، ٢٠١٤)، لذلك ونظراً لزيادة أعباء مدير المنطقة التعليمية فقد باتت عملية تفويض السلطة ضرورة حتمية من العمليات الإدارية بالرغم مما يكتنف تطبيقها من المعوقات، لذلك فقد جاءت هذه الدراسة كمحاولة للوقوف على المعوقات الحقيقية التي تقف حائلاً أمام تطبيقها.

مشكلة الدراسة:

لقد غدا الانتقال إلى الإدارة اللامركزية في الدولة الحديثة ضرورة إدارية، إذ أصبح الرئيس الإداري يقوم بأعمال كثيرة داخل إدارته وأصبح مسؤولاً عن جميع مجريات الأمور التي تتم داخل

إدارته، مما ألقى حملاً ثقيلاً على الرؤساء بحيث شغلتهم عن أعمال مهمة كالخطيط طويل المدى والتطوير التنظيمي والنشاطات المهمة الأخرى، كما أنها أدت إلى تأخير في إنجاز الأعمال، الأمر الذي يحدث ضرراً للتنظيم والمتعاملين معه، وإزاء ذلك ظهرت فكرة تفويض السلطة (العبيدي، ١٩٩٧)، وذلك بهدف التخفيف من العمل الإداري عن الرئيس صاحب الاختصاص الأصلي، بحيث يكون للمفوض إليه سلطة القيام بالعمل المفوض فيه وسلطة التقرير بشأنه، ولكن تحت الرقابة الرئاسية للرئيس الإداري المفوض، وعادة يكون التفويض في خصوص القرارات متوسطة الأهمية أو الأقل أهمية بحيث يحتفظ الرئيس باتخاذ القرارات الهامة (عبد الوهاب ومحمد، ٢٠٠١).

إن التفكير باللامركزية في التعليم في الكويت بدأ عام ١٩٧٥ بطلب من وزير التربية من وكيل الوزارة، بإعداد دراسة فكرة إنشاء إدارات تعليمية مستقلة في المحافظات تشرف على التعليم والمدارس على أن تكون مرتبطة بالوزارة مباشرة، وقد كان للإدارة الوسطى نصيباً من هذا التوجه لما يعطيها مساحة أكبر للإبداع والتطوير وإحساس أكبر بالانتماء وشعور أكبر بالمسؤولية (المحيلي، ٢٠٠٩)، وبالرغم من وجود مثل هذا التوجه نحو اللامركزية وتفويض الصلاحيات ومنذ فترة زمنية ليست بالقصيرة، إلا أن بعض الدراسات الحديثة كدراسة (الفضلي، ٢٠١٦) تشير إلى أن ممارسة تفويض السلطة في وزارة التربية بدولة الكويت ما زالت متوسطة؛ لذا تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الآتي: ما معوقات تفويض السلطة في المناطق التعليمية من وجهة نظر القادة التربويين.

أسئلة الدراسة:

بناءً على ما تقدم فإن الدراسة تحاول الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما معوقات تفويض السلطة من وجهة نظر القادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت؟
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات القادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت لمعوقات تفويض السلطة باختلاف: الجنس، وعدد الدورات التدريبية؟

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- تحديد معوقات تفويض السلطة من وجهة نظر القادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت.

- بيان ما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات القادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت لمعوقات تفويض السلطة باختلاف: الجنس، وعدد الدورات التدريبية.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أنها تلقي الضوء على واحدة من أهم الممارسات الإدارية الحديثة التي تسهم في تطور العمل الإداري والنهوض بالمؤسسة التعليمية في الكويت وهي عملية تفويض السلطة، حيث يأمل الباحث أن تفيد نتائج هذه الدراسة في التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق تفويض السلطة في المناطق التعليمية، مع تقديم بعض التوصيات -التي يمكن أن تسهم بالتقليل من تلك المعوقات أو إزالتها- إلى القادة التربويين للأخذ بمفهوم تفويض السلطة وتطبيقه في كافة أرجاء المؤسسات التربوية آخذين المعوقات والتوصيات بعين الاعتبار.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

تتبنى الدراسة التعريفات الآتية لمصطلحاتها:

المنطقة التعليمية: هي الإدارة الوسطى التي تصل بين وزارة التربية والمدارس، وتشرف على المدارس التابعة لها في المنطقة الجغرافية التي تغطيها.

المعوقات: هي مجموعة المشكلات أو الصعوبات الفنية والمادية والإدارية التي تحول دون تطبيق تفويض السلطة في المدارس الحكومية في الكويت من وجهة نظر عينة الدراسة.

التفويض: منح المسؤولية والصلاحيات إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد متفق عليه تحت إشراف الطرف الأول، مع الاحتفاظ بالمسؤولية الكلية عن ذلك الواج (Atherton, 1999: 45).

السلطة: تعني الحق في التصرف واتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر والقدرة على إلزام الآخرين للامتثال لما يريد حائزها، فالسلطة من أساسيات عمل المدير، وامتلاكها هو أحد المقومات المهمة التي تمكنه من ممارسة مسؤولياته (توفيق، ١٩٩٩: ٥٦).

تفويض السلطة: وهو أحد أساليب الإدارة الحديثة الذي يقوم على نقل بعض اختصاصات ومهام ومسؤوليات مدير المدرسة إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته عن هذه الاختصاصات أمام رئيسه الأعلى (الفضلي، ٢٠١٦: ١٣).

حدود الدراسة ومحدداتها:

اقتصرت الدراسة الحالية على رصد آراء جميع القادة التربويين في منطقتين تعليميتين (الأحمدي ومبارك الكبير) من أصل ستة مناطق في دولة الكويت. في العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨ فيما يتعلق بالمعوقات التي تحول دون تفويض السلطة.

الدراسات السابقة:

أجريت دراسات في مناطق مختلفة حول تفويض السلطة، وقد تركزت الدراسات حول درجة تفويض السلطة في المؤسسات المختلفة، وتناولت دراسات قليلة موضوع معوقات التفويض، وفيما يأتي موجز عنه هذه الدراسات التي تيسر الاطلاع عليها.

أجرى الفضلي (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى تعرف درجة تفويض السلطة من قبل مدراء مدارس الثانوية إلى رؤساء الأقسام في قطاع التعليم العام، مقارنة بقطاع التعليم الخاص في دولة الكويت، والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في قطاع التعليم العام مقارنة بقطاع التعليم الخاص في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس، والتعرف على العلاقة الارتباطية بين درجة تفويض السلطة من قبل مدراء مدارس الثانوية إلى رؤساء الأقسام العلمية والأداء الوظيفي لديهم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتم اختيار عينة عشوائية بالطريقة البسيطة مكونة من (٢٩٦) مديراً ورئيس قسم. توصلت الدراسة إلى أن درجة تفويض السلطة من قبل مديري المدارس الثانوية إلى رؤساء الأقسام في قطاع التعليم العام جاءت بدرجة متوسطة، وفي قطاع التعليم الخاص بدرجة مرتفعة. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو درجة تفويض السلطة من قبل مديري المدارس الثانوية في قطاعي التعليم العام والخاص لدى رؤساء الأقسام تعزى لأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة).

وهدف دراسة السعود ورحيم (٢٠١٤) تعرف درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها، وتكونت العينة من (٢٠٦) رؤساء أقسام اختبروا بالطريقة التطبيقية العشوائية، واستخدم مقياسان لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة تفويض السلطة لدى العمداء كانت مرتفعة، وكذلك مستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام، كما أظهرت علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي.

وقام العواودة (٢٠١٤) بدراسة هدفت تعرف العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، مهارة ورغبة المرؤوسين في تحمل مسؤوليات جديدة، انسياب المعلومات، ثقافة المنظمة، تقييم الموظفين) المؤثرة في تصورات الموظفين للتفويض الإداري في مراكز الوزارات الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المديرية في مراكز الوزارات الأردنية، والبالغ عددهم (٣٣٣) مدير مديرية، وفي ضوء تحليل البيانات فقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، انسياب المعلومات، مهارة ورغبة المرؤوسين في تحمل مسؤوليات جديدة، وتصورات الموظفين نحو التفويض الإداري في مراكز الوزارات الأردنية)، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين نحو التفويض الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الموظفين للعوامل المؤثرة في التفويض الإداري في مراكز الوزارات الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتختلف معها فيما يتعلق بباقي العوامل الديموغرافية.

كما قام العثمان (٢٠٠٨) بدراسة هدفت إلى التعرف على العوامل المعوقة لتفويض السلطة لدى شرطة الرياض فضلاً عن أهداف أخرى، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بلغت (٢٨٢) من ضباط شرطة منطقة الرياض وقد أظهرت نتائج الدراسة أن معوقات تفويض السلطة كانت حساسية وأهمية بعض القرارات التي لا تقبل التفويض، وعدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية، وأظهرت النتائج أن هناك قوى دافعة لنجاح عملية تفويض السلطة منها تنمية العلاقات الإيجابية بين الأعضاء والارتقاء بمستوى الأداء، والاستثمار الأفضل للوقت.

أجرى الحربي (٢٠٠٧) دراسة هدفت تعرف نطاق تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم السعودية، والمجالات التي يتم فيها تفويض الصلاحيات لدى هذه القيادات، والتعرف على المعوقات التي تحد من تفويض الصلاحيات لدى هذه القيادات، وكذلك التعرف على العوامل التي تشجعها على تفويض الصلاحيات. وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٠) مديراً (بواقع ٢١٨ مديراً و ٣٢ مديرة)، وقد بينت النتائج أن نطاق تفويض الصلاحيات بشكل عام لدى القيادات الإدارية في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم متوسط، وأن عدم الاستقرار الوظيفي للقيادات من أهم المعوقات التي تحد من تطبيق تفويض الصلاحيات، إضافة إلى أن تنمية قدرات المرؤوسين الواعدين من أهم العوامل التي تشجع وتحفز على تطبيق تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم.

وقام فادال (fadal, 2004) بدراسة هدفت إلى الكشف عن تأثير برامج التفويض، والتي تضمنت تدريباً وتطويراً متواصلاً على المحصلة النهائية لـ (٥٠٠) مؤسسة، وبينت النتائج أن تفويض الموظفين هو المفتاح الرئيس في استراتيجية العمل في معظم المؤسسات الكبرى، وأن المشاركين في المؤسسات يمارسون تدريباً وتطويراً مستمراً لموظفيهم بدرجات مختلفة.

وأجرى ذياب (٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى تعرف درجة تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، وتكونت العينة من (١٨٧) معلماً ومعلم، وزعت عليهم استبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن مستوى تفويض السلطة كان متوسطاً، كما أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تعزى للجنس ولصالح الذكور، ولم تظهر فروق تعزى لمتغيرات: سنوات الخدمة والمؤهل العلمي والمحافظة.

أجرى آل زمانان (٢٠٠١) دراسة هدفت إلى التعرف على معوقات تفويض السلطة في إمارة نجران بالمملكة العربية السعودية، وقد طبقت أداة الدراسة في الإمارة على عينة بلغت (١٠٤) موظفاً، وقد أظهرت النتائج أن أهم العوامل التي تدفع بالرئيس إلى عدم التفويض هي الرغبة بالظهور بمظهر القوة، والخوف من إساءة السلطة المفوضة، وانخفاض المستوى الوظيفي، أما ما يتعلق بالمرؤوسين فإن أهم العوامل التي تجعلهم لا يقبلون السلطة المفوضة اليهم هي ضعف التشجيع، وضعف التدريب، والخوف من المساءلة وانخفاض المستوى الوظيفي، أما المعوقات التنظيمية فهي: حساسية وأهمية بعض القرارات، وعدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية والازدواجية في أداء الأعمال وضعف وسائل الاتصال.

أجرى لوفيت وواتس وهود (Hood, 2000, Watts, Lovette) دراسة هدفت إلى الكشف عن علاقة بعض المتغيرات بتصورات المعلمين لتفويض السلطة لدى المدراء، وتكونت العينة من (١٣٦٥) معلماً في ولاية لويزيانا الأمريكية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وبينت النتائج أن المدراء الأصغر سناً أكثر استعداداً لتفويض السلطة، كما أن الإناث يمتلكن مهارات تفويض أفضل من الذكور.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أنها ركزت على استكشاف درجة تفويض السلطة (الفضلي، ٢٠١٦) (السعود ورحيم، ٢٠١٤) (العوادة، ٢٠١٤) (الحري، ٢٠٠٧) (ذياب، ٢٠٠٤) (Lovett, & et al, 2000) واستفاد الباحث منها في التبرير لمشكلة الدراسة، إذ تبين أن تفويض

السلطة يتم بدرجة متوسطة، ولم يعثر الباحث على أي دراسة بحثت في معوقات تفويض السلطة في قطاع التعليم، لذا اضطر الباحث للرجوع لدراسات في قطاعات أخرى بحثت في معوقات تفويض السلطة (العثمان، ٢٠٠٨) و (ال زمانان، ٢٠٠١) لغايات تطوير أداة الدراسة.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لإجراءاتها والإجابة عن أسئلتها، وهو المنهج الذي استخدمته الدراسات السابقة في هذا الموضوع.

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة التربويين في المناطق التعليمية (المدرء ومساعدتهم ورؤساء الأقسام) الست في دولة الكويت.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة طبقية عشوائية، حيث تم اختيار منطقتين تعليميتين هما (الأحمدي ومبارك الكبير) من أصل ست مناطق تعليمية، ثم تم اختيار عينة من كلا المنطقتين التعليميتين، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٣٧) استبانة، كما هو مبين في الجدول (١).

الجدول: (١)

توزع أفراد العينة وفقا لمتغيرات الجنس والدورات التدريبية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	٢٥	٠.٦٨
	أنثى	١٢	٠.٣٢
الدورات التدريبية	أقل من ٥	٨	٠.٢٢
	٥ - ١٠	٢١	٠.٥٦
	أكثر من ١٠	٨	٠.٢٢
المجموع		٣٧	١.٠٠

أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات والتي تم تطويرها بعد الرجوع للدراسات والأدب النظري المتعلق بتفويض السلطة مثل. وتكونت الاستبانة من (٣٠) فقرة، يجاب عليها باختيار أحد البدائل الموجودة أمام كل فقرة وهي: (درجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً).

الصدق الظاهري للأداة: تم التأكد من الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على (٥) من المحكمين المتخصصين بالإدارة التربوية والأصول والقياس والتقويم، وتم الأخذ بالملاحظات الطفيفة التي أبدوها.

الصدق البنائي للأداة: يشير صدق البناء أو صدق المفهوم إلى ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، تم قياس صدق الاتساق الداخلي للأداة من خلال بيانات استجابات عينة استطلاعية (١٥) من خارج أفراد عينة الدراسة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وفق معادلة بيرسون (Pearson Correlation)، وقد كانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً.

ثبات الأداة: تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا، ويوضح الجدول (٢) قيم المعاملات، وهي درجات مقبولة لأغراض الدراسة.

الجدول: (٢)

معاملات الثبات لمحاوَر أداة الدراسة

المحور	معامل الثبات
المدير	٠.٩١
المروّوس	٠.٨٤
القوانين الأنظمة	٠.٨٥
الأداة ككل	٠.٩٢

نتائج الدراسة ومناقشتها نتيجة السؤال الأول: معوقات تفويض السلطة من وجهة نظر القادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية والدرجة لاستجابات أفراد العينة والجدول (٣) يبين ذلك.

الجدول: (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية والدرجة لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازليا

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
١	القوانين والأنظمة	٣.٤٥	.٨١	٦٩.٠٨	متوسطة
٢	المروءوس	٣.٠٣	.٨٨	٦٠.٥٤	متوسطة
٣	المدير	٢.٩٢	.٨٩	٥٨.٤٩	متوسطة
	الأداة ككل	٣.١٩	.٦٥	٦٣.٧٨	متوسطة

يتضح من النتائج في الجدول (٣) أن المعوقات موجودة بدرجة متوسطة بحسب استجابات أفراد العينة، وقد حصلت جميع المحاور على تقديرات متوسطة، وجاءت المعوقات المتعلقة القوانين والأنظمة بالمرتبة الأولى، والمعوقات المتعلقة بالمدير في المرتبة الأخيرة، وتعزى هذه النتيجة إلى كون القوانين والأنظمة هي النازمة للعمل المؤسسي، ومن الطبيعي أن يكون سلوك المدير والمروءوس انعكاسا لهذه القوانين والأنظمة والتعليمات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الفضلي (٢٠١٦) التي بينت ان درجة تفويض السلطة من قبل مديري المدارس الثانوية إلى رؤساء الأقسام في قطاع التعليم العام في دولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة الحربي (٢٠٠٧)، ودراسة ذياب (٢٠٠٤)، بينما تختلف مع دراسة السعود (٢٠١٤) وفيما يلي عرض لنتائج كل محور على حده.

١) محور المدير:

يبين جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية والدرجة لاستجابات أفراد العينة على فقرات محور المدير.

الجدول: (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية والدرجة مرتبة تنازليا

الدرجة	الرتبة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسطة	١	٦٧.٠٣	١.٠٣	٣.٣٥	٩ تخفيض الصراعات التي قد تنشأ بين المرؤوسين نتيجة ما يفوض إليهم من مهام
متوسطة	٢	٦٢.٧٠	١.٠٨	٣.١٤	٨ الحفاظ على وقت المدير من الضياع بمتابعة الأعمال التي فوضها
متوسطة	٣	٦٢.١٦	١.٣٣	٣.١١	٣ رغبة المدير باحتكار السلطة حفاظا على هيئته
متوسطة	٤	٥٩.٤٦	١.٠٧	٢.٩٧	٧ خوف المدير من عدم إنجاز العمل المفوض بالصورة المطلوبة
متوسطة	٥	٥٨.٣٨	١.٣٠	٢.٩٢	٦ خوف المدير من عدم السرية
متوسطة	٦	٥٧.٨٤	١.١٥	٢.٨٩	٢ تدني ثقة المدير بقدرات مرؤوسيه
متوسطة	٧	٥٦.٢٢	١.١٠	٢.٨١	١ قلة امتلاك المدير لمهارات التفويض
متوسطة	٨	٥٥.٦٨	١.٣٦	٢.٧٨	٥ خوف الرئيس من فقدان موقعه
متوسطة	٩	٥٥.٦٨	١.٣٢	٢.٧٨	١٠ إظهار المدير بأنه الشخص الوحيد القادر على القيام بالمهام.
متوسطة	١٠	٤٩.٧٣	١.١٠	٢.٤٩	٤ عدم الرغبة في تنمية المرؤوسين وتكوين صف ثاني من القادة.
متوسطة		٥٨.٤٩	.٨٩	٢.٩٢	محور المدير

يتضح من النتائج في الجدول (٤) أن المعوقات المتعلقة بالمدير جاءت بدرجة متوسطة، وقد حصلت جميع الفقرات على درجات متوسطة، واحتلت الفقرة (تخفيض الصراعات التي قد تنشأ بين المرؤوسين نتيجة ما يفوض إليهم من مهام) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٣.٣٥) وتشير هذه النتيجة إلى ضرورة تأهيل المدراء بتغيير بعض المفاهيم لديهم مثل مفهوم التفويض، فهو ليس تنازلا عن الصلاحيات، وليس ضعفا في المدير لكنه مهارة إدارية يحتاجها المدير ليتمكن من متابعة مسؤولياته، كما أنه لا بد من إكساب المدراء مهارات التفويض بطريقة علمية صحيحة؛ حتى يؤتي التفويض ثماره، وقد يعزى ذلك إلى أن بعض الموظفين يتقبل الأمر وينصاع له حينما يكون من رأس الهرم في منطقته التعليمية، لكن يجد حرجا في قبوله حينما يصدر عن من هو أقل رتبة أو ربما يعادله في المرتبة الوظيفية؛ فيتم رفع الموضوع من جديد إلى المدير المفوض، ويعزز

هذا التفسير نتيجة الفقرة التي حلت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٣.١٤) والتي تنص على (الحفاظ على وقت المدير من الضياع بمتابعة الأعمال التي فوضها) إذ إن نزاعات الموظفين ومن ثم رجوعهم للمدير يضيع وقته ويشغله بحل الخلافات بينهم. ومما يلفت النظر عدم حصول أي فقرة على درجة متدنية، وهذا يدل على أن جميع هذه الأسباب (الفقرات) تسهم في ظاهرة ضعف تفويض السلطة أو على الأقل عدم تبني هذا الاتجاه الإداري بدرجة كافية.

٢) محور المروؤوس:

يظهر جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية والدرجة لاستجابات أفراد العينة على فقرات محور المروؤوس.

الجدول: (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية والدرجة مرتبة تنازليا

الدرجة	الرتبة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسطة	١	٦٥.٩٥	١.٣١	٣.٣٠	٧ قلة الطموح والتطلعات لدى المروؤوس
متوسطة	٢	٦٤.٨٦	١.٢٣	٣.٢٤	٦ كثرة المهام الملقاة على عاتق المروؤوس
متوسطة	٣	٦٤.٣٢	١.٢٣	٣.٢٢	٣ عدم كفاية الحوافز التي تشجع المروؤوس على تقبل السلطة المفوضة له
متوسطة	٤	٦٤.٣٢	١.٢٠	٣.٢٢	١٠ عدم منح المروؤوس الحرية في أداء الأعمال المفوضة له بالطريقة التي يراها
متوسطة	٥	٦١.٦٢	١.١٦	٣.٠٨	٢ خوف المروؤوس من الوقوع في الخطأ
متوسطة	٦	٦١.٦٢	١.١٩	٣.٠٨	٤ افتقار المروؤوس للخبرة
متوسطة	٧	٥٦.٧٦	١.٢٤	٢.٨٤	١ رغبة المروؤوس في التتصل من المسؤولية
متوسطة	٨	٥٦.٧٦	١.١٤	٢.٨٤	٨ خوف المروؤوس من فقدان صداقته بالزملاء نتيجة قيامه بأعمال المدير
متوسطة	٩	٥٥.٦٨	١.٣٦	٢.٧٨	٥ عدم توفر المعلومات الكافية المروؤوس
متوسطة	١٠	٥٣.٥١	١.٢٥	٢.٦٨	٩ خوف المروؤوس من أن يكون القصد من التفويض هو إيقاعه في الخطأ
متوسطة		٦٠.٥٤	.٨٨	٣.٠٣	محور المروؤوس

يظهر الجدول (٥) أن المعوقات المتعلقة بالمرؤوسين جاءت بدرجة متوسطة، كما يظهر حصول جميع فقرات المحور على درجات متوسطة، وجاءت الفقرة (قلة الطموح والتطلعات لدى المرؤوس) في المرتبة الأولى بمتوسط مقداره (٣.٣٠) وتلتها الفقرة (كثرة المهام الملقاة على عاتق المرؤوس) بمتوسط حسابي مقارب للفقرة السابقة مقداره (٣.٢٤) وتدل هذه النتائج على أن المرؤوس منهمك بواجباته الأصلية وهمه تأديتها فقط، ولا يتطلع إلى مهام جديدة، وتفسر نتائج بقية الفقرات هذا الأمر، حيث لا يتوفر حوافز لمن يقوم بمثل هذه المهام، والخوف من الوقوع بالأخطاء وغيرها من الأسباب التي أشارت إليها الفقرات.

٣) محور القوانين والأنظمة:

يعرض جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية والدرجة لاستجابات أفراد العينة على فقرات محور القوانين والأنظمة.

الجدول: (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية والدرجة مرتبة تنازليا

الدرجة	الرتبة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	١	٧٨.٣٨	١.٠١	٣.٩٢	٦ حساسية وأهمية بعض القرارات التي لا تقبل التفويض
متوسطة	٢	٧٢.٩٧	١.٣٢	٣.٦٥	٨ التفويض لا يعفي الرئيس من المسؤولية القانونية
متوسطة	٣	٧١.٨٩	١.٠٤	٣.٥٩	١٠ كثرة التعديلات في طرق وأساليب تأدية المهام والأعمال
متوسطة	٤	٧١.٣٥	١.٢٦	٣.٥٧	١ ثقافة المركزية السائدة في وزارة التربية والتعليم
متوسطة	٥	٧٠.٨١	١.٢٦	٣.٥٤	٧ عدم وجود نظام واضح للتفويض
متوسطة	٦	٦٩.١٩	١.٢٨	٣.٤٦	٣ عدم سماح الأنظمة بتفويض السلطة
متوسطة	٧	٦٨.١١	١.٥٢	٣.٤١	٤ عدم منح سلطة تتواءم مع حجم المسؤولية الممنوحة
متوسطة	٨	٦٣.٢٤	١.٣٦	٣.١٦	٢ عدم الاستقرار الوظيفي وتعرض (المدير والمرؤوس) للنقل المستمر
متوسطة	٩	٦٣.٢٤	١.٢١	٣.١٦	٥ عدم التحديد الواضح لمهام وواجبات الرئيس والمرؤوس
متوسطة	١٠	٦١.٦٢	١.٢٦	٣.٠٨	٩ عدم وجود كتاب موثق رسمي بالتفويض (يغلب عليه المشافهة)
متوسطة		٦٩.٠٨	٠.٨١	٣.٤٥	محور القوانين والأنظمة

يتبين من الجدول (٦) أن المعوقات المتعلقة بالقوانين والأنظمة جاءت بدرجة متوسطة، كما يتبين حصول فقرة واحدة على درجة مرتفعة وهي (حساسية وأهمية بعض القرارات التي لا تقبل التفويض) وهي نقطة متفق عليها فليس جميع المهام تقبل التفويض، ويرى المدير أن من الحكمة قيامه بها شخصيا، فهو المسؤول الأول والأخير.

وحصلت بقية الفقرات على درجات متوسطة وفي رأس القائمة حلت الفقرة (التفويض لا يعفي الرئيس من المسؤولية القانونية) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٦٥)، فيما أن المدير بعد التفويض غير معفى من المسؤولية، وحيث أنه هنالك قلة طموح لدى الموظفين لنقبل التفويض كما تبين في محور المروؤوس، فإنه سيخشى من تبعات هذا التفويض.

لذا ينبغي مراجعة منظومة التشريعات المتعلقة بالتفويض، بحيث تشجع المدراء على تفويض السلطة، كما تشجع المروؤوس على ذلك، بالتزامن مع تدريب وتأهيل المدراء على التفويض، والمروؤوسين على المهمات التي يمكن أن يتم تفويضها لهم.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات القادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت لمعوقات تفويض السلطة باختلاف: الجنس، وعدد الدورات التدريبية؟

أولاً: متغير الجنس:

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة، والجدول (٧) يبين ذلك.

الجدول: (٧)

نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاختبار تأثير متغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
المدير	ذكر	٢٥	٢.٦٩	٠.٧٢	-٢.٤٩٥	٣٥	٠.٠٢
	أنثى	١٢	٣.٤٢	١.٠٣			
المعلم	ذكر	٢٥	٢.٩٩	٠.٨٧	-٠.٣٨٥	٣٥	٠.٧٠
	أنثى	١٢	٣.١١	٠.٩٢			
القوانين والأنظمة	ذكر	٢٥	٣.٣٩	٠.٩١	-٠.٦٦٤	٣٥	٠.٥١

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدالة الإحصائية
الكلية	أنثى	١٢	٣.٥٨	٠.٥٧	-٢.٠٩٦	٣٥	٠.٠٤
	ذكر	٢٥	٣.٠٤	٠.٦٥			
	أنثى	١٢	٣.٥٠	٠.٥٦			

يتبين من النتائج في الجدول (٧) وجود فروق دالة إحصائية في محور المدير والأداة ككل، وكانت الفروق لصالح الإناث، بمعنى أن الإناث يقدرون حضور المعوقات المتعلقة بالمدير أكثر من الذكور، وقد يرجع السبب في ذلك إلى سيكولوجية المرأة، فهي أكثر اهتماماً بالتفاصيل، كما أنها أكثر خوفاً من المساءلة عند تفويض السلطة.

ثانياً: متغير الدورات التدريبية:

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية والدرجة لإجابات أفراد العينة على محاور الدراسة والجدول (٨) يبين ذلك.

الجدول: (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحاور الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحساب	العدد		
٠.٧٦	٣.٥٠	٨	أقل من ٥	المدير
٠.٨٥	٢.٦٧	٢١	٥ - ١٠	
٠.٩١	٣.٠٣	٨	أكثر من ١٠	
٠.٥١	٣.٦٥	٨	أقل من ٥	المروّوس
٠.٨٠	٣.١٤	٢١	٥ - ١٠	
٠.٦٦	٢.١١	٨	أكثر من ١٠	
٠.٢٧	٤.١٣	٨	أقل من ٥	الأنظمة
٠.٧٦	٣.٥٠	٢١	٥ - ١٠	
٠.٦٥	٢.٦٥	٨	أكثر من ١٠	
٠.٣٦	٣.٨١	٨	أقل من ٥	الكلية
٠.٥٧	٣.٠٩	٢١	٥ - ١٠	
٠.٧١	٢.٨٤	٨	أكثر من ١٠	

يتبين من الجدول (٨) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً أم لا فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول (٩) يبين ذلك.

الجدول: (٩)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثير متغير التدريب استجابات أفراد العينة

مستوى الدلالة	قيمة ف	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	أوجه المقارنة	
٠.٧٠	٢.٨٧٧	٢.٠٦٣	٢	٤.١٢٦	بين المجموعات	المدير
		٠.٧١٧	٣٤	٢٤.٣٨٢	داخل المجموعات	
			٣٦	٢٨.٥٠٨	المجموع	
٠.٠٠	٩.٦٣٦	٥.٠٢٧	٢	١٠.٠٥٥	بين المجموعات	المروّس
		٠.٥٢٢	٣٤	١٧.٧٣٨	داخل المجموعات	
			٣٦	٢٧.٧٩٣	المجموع	
٠.٠٠	١٠.٠٠١	٤.٤١٤	٢	٨.٨٢٧	بين المجموعات	الأنظمة
		٠.٤٤١	٣٤	١٥.٠٠٥	داخل المجموعات	
			٣٦	٢٣.٨٣٢	المجموع	
٠.٠٠٤	٦.٦٣٩	٢.١٦١	٢	٤.٣٢٢	بين المجموعات	الكلية
		٠.٣٢٦	٣٤	١١.٠٦٨	داخل المجموعات	
			٣٦	١٥.٣٩١	المجموع	

يتبين من الجدول (٩) أن الفروق في استجابات أفراد العينة كانت دالة إحصائياً، ولمعرفة لصالح أي فئة كانت الفروق فقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (١٠) يبين ذلك.

الجدول: (١٠)
نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية

المجال	مستوى المتغير	المتوسط الحسابي	١٠ - ٥	أكثر من ١٠
المدير	أقل من ٥	٤.١٣	.٨٣	.٤٧
	١٠ - ٥	٤.٤٣	-	-٠.٣٦
المروّوس	أقل من ٥	٤.٤٣	.٥١	*١.٥٤
	١٠ - ٥	٤.٠٨	-	*١.٠٣
القوانين والأنظمة	أقل من ٥	٤.٠٨	.٦٢	*١.٤٨
	١٠ - ٥		-	*.٨٥
الكلّي	أقل من ٥	٤.٠٨	*.٧٣	*.٩٨
	١٠ - ٥		-	.٢٥

يتبين من الجدول (١٠) أن الفروق كانت في مجال المروّوس بين ذوي الحاصلين على دورات (أقل من ٥) و (١٠ - ٥) من جهة والحاصلين على دورات (أكثر من ١٠) ولصالح الفئتين الأوليين. وفي مجال القوانين والأنظمة كانت الفروق بين ذوي الحاصلين على دورات (أقل من ٥) و (١٠ - ٥) من جهة والحاصلين على دورات (أكثر من ١٠) ولصالح الفئتين الأوليين. وفي الأداة ككل كانت الفروق بين ذوي الحاصلين على دورات (أقل من ٥) من جهة و (١٠ - ٥) و (أكثر من ١٠) من جهة أخرى وكانت الفروق لصالح الفئة الأولى. وكذلك بين الفئة (٥ - ١٠) و (أكثر من ١٠) ولصالح فئة (١٠ - ٥).

بينت النتائج أن الفروق كانت لصالح ذوي الدورات الأقل (أقل من ٥)، بمعنى أنهم يقدرّون حضور هذه المعوقات بدرجة أكبر مما يقدرها ذوي الدورات التدريبية الأكثر، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن ذوي الدورات الأقل عادة ما يكونون الأصغر سناً وبالتالي لديهم حماسة أكبر لتولي المهام المختلفة ويرون أن هناك معوقات تحول دون تحقيق تطلعاتهم، وهذا ما أكدته دراسة لوفيت وآخرون (Lovette, & et al, 2000) إذ بينت النتائج أن المدراء الأصغر سناً أكثر استعداد لتفويض السلطة، فالأصغر سناً يرغبون بإظهار قدراتهم ومواهبهم، وإثبات أنهم محل للثقة؛ من أجل تطوير مواقعهم الوظيفية التي يشغلونها.

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بما يلي:
- تأهيل المدراء لامتلاك مهارة التفويض بطريقة علمية ومعالجة المعوقات المتعلقة بهم.
- تأهيل المرؤوسين وتحفيزهم على تقبل ما يفوض إليهم من صلاحيات.
- مراجعة التشريعات التي تعيق تفويض السلطة.
- التركيز على قطاع الذكور وذوي الدورات التدريبية الأقل بإكسابهم مهارات تفويض السلطة.
- إجراء دراسات على معوقات تفويض السلطة في المدارس الحكومية.

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- أبو معمر، فارس وعاشور، يوسف والفرا، ماجد ووادي، رشدي وبحر، يوسف (٢٠٠٢). الإدارة المفاهيم والممارسات، فلسطين: آفاق للطباعة والنشر.
- أحمد، حافظ فرج، حافظ، محمد صبري. (٢٠١٢). إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة: عالم الكتب.
- آل زمانان، عبد الله احمد (٢٠٠١)، معوقات تفويض السلطة، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- توفيق، جميل. (١٩٩٩). إدارة الأعمال - مدخل وظيفي. الاسكندرية الدار الجامعية.
- توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٢)، منهج المهارات الإدارية: تفويض السلطة، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- الحري، محمد بن عطية (٢٠٠٧)، تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- الحوراني، طارق فواز. (٢٠١٣). تفويض مديري المدارس الثانوية للسلطة في مدينة مأدبا وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- درويش، ماهر صبري، الشمري، ابراهيم راشد. (٢٠١٠). تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي في الشركة العامة لصناعة الاسمدة/ المنطقة الوسطى/ الكوفة. مجلة الإدارة والاقتصاد، (٨٢)، ٩٦-٥١.

- ذياب، أمجد تركي. (٢٠٠٤). تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- سالم، فؤاد رمضان، زياد والدهان، أميمة ومخامرة، حسن (٢٠٠٢) المفاهيم الإدارية الحديثة، الأردن، مركز الكتب الأردني
- السبيعي، عبيد بن عبد الله (٢٠٠٩). الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- السعود، راتب، وأحمد بطاح (١٩٩٣) اختيار مدير المدرسة الثانوية في الأردن: أسس مقترحة، مجلة أبحاث اليرموك، ٩(١)، ٢٢٧-١٩٥.
- السعود، راتب، ورحيم، نظيمة. (٢٠١٤). درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، ١٣، (٣)، ٦٢-٣١.
- الشرقاوي علي. (٢٠٠٢). العملية الادارية: وظائف المديرين، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- الطيب، احمد. (١٩٩٩). الإدارة التعليمية - أصولها وتطبيقاتها المعاصرة. الاسكندرية: المكتب الجامعي.
- عبد الوهاب، محمد رفعت، ومحمد، حسين عثمان (٢٠٠١). مبادئ القانون الإداري، الاسكندرية: دار المطبوعات الجامعية.
- العبيدي، قيس. (١٩٩٧). التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، جامعة القدس المفتوحة.
- العثمان، محمد عبد الله. (٢٠٠٣). تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على شرطة منطقة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية.
- العواد، عاطف. (٢٠١٤). العوامل التنظيمية المؤثرة في التفويض الإداري: تصورات الموظفين (المديرين) في مراكز الوزارات الأردنية، دراسات: العلوم الإدارية ٤١(١)، ٦٧-٨١.
- الفضلي، عبد العزيز داهي. (٢٠١٦). درجة تفويض السلطة من قبل مديري المدارس الثانوية إلى رؤساء الأقسام في قطاعي التعليم العام والخاص في دولة الكويت وأثره على الأداء الوظيفي

- لديهم، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- المحيلبي، عبد العزيز. (٢٠٠٩). لامركزية الإدارة التعليمية. خارطة طريق لتطوير التعليم في دولة الكويت. ندوة نظمها كلية التربية، جامعة الكويت، الموقع الرسمي للجامعة.
- المسليم، محمد يوسف. (٢٠١٤). درجة تقييم مديري المدارس في منطقة حولي التعليمية في دولة الكويت للصاحبات الممنوحة لهم من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية. المجلة الدولية للأبحاث التربوية / جامعة الإمارات العربية المتحدة، (٣٥) ٧٣-١٠٣.
- مصطفى، يوسف عبد المعطي. (٢٠٠٥). الإدارة التربوية: مداخل جديدة لعالم جديد، القاهرة: دار الفكر العربي.

المراجع باللغة الانجليزية:

- Atherton, T. (1999). How to be **Better at Delegation and Coaching**, Publisher London, Dover, N. H: Kogan.
- Certo, Samuel.(2007). **Modern Management, Adding Digital Focus**, Ninth Edition, Upper Saddle river, New Jersey, Person Prentice Hall.
- **Chand, Smriti.**(2015). Difficulties Faced in the Way of Effective Delegation. <http://www.yourarticlelibrary.com/organization/difficulties-faced-in-the-way-of-effective-delegation/25707/>
- Fadal, S.(2004). Employee Empowerment as a Business optimization technique utilizing continuous training and development participation rights and decision making authority, **dissertation abstracts international**, 64(12)33-45.
- Jacobs.k. D & kritsonis, W.(2006) **Partially Decentralizing Administrative Practices in Secondary Schools to Develop Collective Staff Efficacy and Improve Student Achievement**, National Journal of Publishing and Mentoring Doctoral Student Research 3 (1) 1-5.
- Lovette, O؛ Watts, S؛ Hood, J, (2000). An Investigation of Teachers Perceptions of Their Principals, Delegation and Relationships Behavior, **Eric**, No ED450077, p.31.