



الجامعة العربية الأمريكية

تفويض الصلاحيات وعلاقته بتنمية المهارات الإدارية والالتزام التنظيمي في المدارس العربية الثانوية
من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع

إعداد

ماجد منور العطاونة

إشراف

أ.د. محمود أبو سمرة

أعدت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا

الجامعة العربية الأمريكية - فلسطين

2023

ب

إقرار

التاريخ: 11 / 11 / 2023

أنا الموقع اسمي أدناه مُقدِّم هذه الأطروحة الموسومة بالعنوان الآتي:

تفويض الصلاحيات وعلاقته بتنمية المهارات الإدارية والالتزام التنظيمي في المدارس العربية الثانوية
من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع

أُقرُّ بأن ما اشتملت عليه هذه الأطروحة هو نتاج جهدي وعملي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، وأن هذه الأطروحة كاملة، أو أي جزء منها لم يُقدِّم من قبل آخر/آخرين؛ لنيل درجة أكاديمية، أو
لقبٍ علمي، أو بحثي لدى أيِّ جهة، أو مؤسسة علمية، أو تعليمية، أو بحثية أخرى.

اسم الباحث: ماجد منور العطاونة.

الرقم الجامعي: 201912971

التوقيع


التاريخ: 11/11/2023

الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

إجازة الأطروحة

اسم الطالب: ماجد منور العطاونة

التوقيع






أسماء أعضاء لجنة المناقشة:

1. أ.د. محمود أبوسمرة رئيساً
2. أ.د. منيرة الشرمان عضواً .
3. أ.د. نبيل الجندي عضواً.
4. أ.د. جولتان حجازي عضواً.

تاريخ مناقشة الأطروحة: الإثنين 25 / 9 / 2023 م.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد المرسلين، فقد أوشكتُ على الانتهاء من إعداد هذه الأطروحة العلمية - بتوفيق من الله عزَّ وجلَّ - بعد جهد جهيد، وعمل دؤوب استمر حولا كاملا، ولا حول ولا قوة إلا بالله العلي العظيم الذي عليه توكلت، فهداني إلى الرشاد والسداد، ووقفني في كل عمل، وعصمني من الزلَّة والزلل، وجعلني من الصابرين، حتى أنجزت ما أتممت، له الفضل والنعمة، والعطاء والمنَّة، أسأله الأجر والثواب، والخير والصلاح، والهداية والفلاح لهذا العمل المتواضع الذي جعلته في سبيل الله؛ لينتفع به كل أستاذ، وكل باحث، وكل طالب علم.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان، والتقدير، إلى أستاذي الفاضل الدكتور محمود أبوسمرة الذي أشرف على هذا العمل، وما قدمه لي من جهد مبذول، وعطاء موصول، بالنصح والتوجيه والإرشاد، والصواب والسداد، والمراجعة والمتابعة، وكان القدوة والمثل للأستاذ المتواضع.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل رئيس لجنة المناقشة، وأعضائها الكرام على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة، الذين تشرفت بهم في جلسة المناقشة وانتفعت بملاحظاتهم.

وأتوجه بخالص الشكر والتقدير، والعرفان والامتنان، والموَدَّة والمحبة إلى الصديق الدكتور محمد موسى الزغرانة على جهوده الطيبة، حيث انبرى إلى التدقيق اللغوي، فعالج الاستدراكات، وأثبت التصويبات، ولم يبخل عليَّ بوقت أو جهد، جزاه الله عني كل خير.

ولا أنسى الشكر والتقدير إلى الأساتذة أعضاء لجنة التحكيم - من مختلف الجامعات - الذين حكّموا أدوات الدراسة، وإلى الإخوة والأخوات مديري ومديرات المدارس، والمعلمين والمعلمات في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع الذين ساعدوني في تطبيق الاستبانة والإجابة عن فقراتها، وإجراء المقابلات مع المعلمين والمعلمات.

الباحث: ماجد منور العطاونة

التفويض

أنا ماجد منور العطاونة، أفوض الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين، تزويد نسخ من أطروحتي للجامعات، أو الوزارات، أو المكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: ماجد منور العطاونة.

التوقيع: 

التاريخ: 30 / 09 / 2023 م.

الباحث: ماجد منور العطاونة

الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى:

روح والدي الطاهرة في عُلاها

روح والدتي الحنونة في شذاها

زوجتي رفيقة عمري ودربي

بناتي وأولادي قرّة عيني

إخوتي وأخواتي ، محبّة ووفاء

كل من قدّم لي عوناً ومساعدة ، شكرٌ وثناء

تفويض الصلاحيات وعلاقته بتنمية المهارات الإدارية والالتزام التنظيمي في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع

إعداد الطالب

ماجد منور العطاونة

إشراف

أ.د محمود أبو سمرة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء درجة ممارسة مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تفويض الصلاحيات لمعلميهم وتشخيص معوقاته، وعلاقة تفويض الصلاحيات بتنمية المهارات الإدارية من جهة، ووبناء سلوك الالتزام التنظيمي من جهة أخرى، وذلك من خلال وجهة نظر معلمي ومعلمات المدارس العربية الثانوية .

وقد تكون مجتمع الدراسة من (2840) معلما ومعلمة موزعين على (40) مدرسة تقع في تسع مدن وبلدات وقرى في محيط مدينة بئر السبع، حيث بلغ عدد المعلمين (1248) معلما بنسبة مئوية 44%، وعدد المعلمات (1592) بنسبة مئوية 56% .

واختار الباحث عينة احتمالية عشوائية طبقية لتمثيل مجتمع الدراسة من حيث الخصائص الديموغرافية، بلغ عددها (282) معلما ومعلمة، منهم (115) معلما بنسبة 40%، و (167) معلمة بنسبة 60%، وقد بلغت نسبة العينة 10% من حجم المجتمع الكلي.

واعتمد الباحث المنهج الوصفي الكمي/النوعي(المدمج) بشقيه المسحي والارتباطي، وقام الباحث ببناء أداتين للدراسة الأولى استبانة في إطار الأدب النظري والدراسات السابقة، والثانية المقابلة لجمع البيانات من أفراد العينة، وتحقق الباحث من صدق أدوات الدراسة وثباتها.

وأظهرت نتائج الدراسة ضعفا في تفويض الصلاحيات، وضعفا في العلاقة الارتباطية بين تفويض الصلاحيات وبين المتغيرين (تنمية المهارات الإدارية) و(سلوك الالتزام التنظيمي)، كما بينت النتائج ظهور

معوقات تفويض الصلاحيات بدرجة (كبيرة)، كما أظهرت الدراسة فروقا إحصائية دالة في كلا المتغيرين (تنمية المهارات الإدارية)، (سلوك الالتزام التنظيمي) تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة (الماجستير فأعلى)، ولمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح (10-15) سنة فأكثر.

وأوصت الدراسة في ضوء نتائجها باعتماد التنظيمات الإدارية اللامركزية التي تقوم على الجماعية والتشاركية والتعاونية في إدارة المدرسة باعتبارها مؤشرا على فعالية التفويض الذي يؤسس ويبني سلوك الالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة بمواجهة معوقات تفويض الصلاحيات، وإجراء مزيد من الدراسات على البيئات الإدارية للمدارس العربية الثانوية لتشخيص مشكلاتها الإدارية.

الكلمات المفتاحية: تفويض الصلاحيات، تنمية المهارات الإدارية، الالتزام التنظيمي، معلمو المدارس الثانوية

في مدارس منطقة بئر السبع.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	إقرار
ج	إجازة الأطروحة
د	شكر وتقدير
هـ	التفويض
و	الإهداء
ز	الملخص بالعربية
ط	قائمة المحتويات
ل	قائمة الجداول
س	قائمة الملاحق
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها.
1	- المقدمة
9	- مشكلة الدراسة
10	- أسئلة الدراسة وفرضياتها
15	- مبررات الدراسة
15	- أهمية الدراسة
17	- أهداف الدراسة
17	- حدود الدراسة
18	- مصطلحات الدراسة
20	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.
20	- الأدب النظري
59	- الدراسات العربية والأجنبية
73	- تعقيب الباحث على الدراسات السابقة

78	الفصل الثالث: الطريقة والمنهجية والإجراءات .
78	- منهجية الدراسة
79	- مجتمع الدراسة
79	- عينة الدراسة
80	- أدوات الدراسة
97	- إجراءات الدراسة
100	الفصل الرابع : تحليل نتائج الدراسة .
100	- نتائج السؤال الأول
108	- نتائج السؤال الثاني
114	- نتائج السؤال الثالث
117	- نتائج السؤال الرابع
119	- نتائج السؤال الخامس
125	- نتائج السؤال السادس
127	- نتائج السؤال السابع
133	- نتائج السؤال الثامن
137	- نتائج السؤال التاسع
143	- نتائج أسئلة الدراسة الكيفية
150	الفصل الخامس : تفسير نتائج الدراسة ومناقشتها .
150	- تفسير نتائج السؤال الأول
156	- تفسير نتائج السؤال الثاني
161	- تفسير نتائج السؤال الثالث
163	- تفسير نتائج السؤال الرابع
165	- تفسير نتائج السؤال الخامس
172	- تفسير نتائج السؤال السادس
175	- تفسير نتائج السؤال السابع
183	- تفسير نتائج السؤال الثامن
191	- تفسير نتائج السؤال التاسع

200	التوصيات :
215	الملخص بالإنجليزية:.....
204	المراجع العربية :
215	المراجع الأجنبية :
223	الملاحق :

قائمة الجداول

الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
79	جدول مجتمع الدراسة الكلي موزعا على المدارس الثانوية.	-1
80	جدول الخصائص الديموغرافية للعينة.	-2
89	جدول معامل ارتباط تفويض الصلاحيات الإدارية .	-3
90	جدول معامل ارتباط تفويض الصلاحيات الفنية.	-4
91	جدول معامل ارتباط المعوقات المنتمية لمدير المدرسة.	-5
92	جدول معامل ارتباط المعوقات المنتمية للمعلمين.	-6
93	جدول معامل ارتباط فقرات تنمية المهارات الإدارية .	-7
94	جدول معامل ارتباط فقرات الالتزام التنظيمي.	-8
100	جدول الدرجة الكلية للممارسة المديرين تفويض الصلاحيات.	-9
103	جدول ممارسة المديرين تفويض الصلاحيات الإدارية .	-10
105	جدول ممارسة المديرين تفويض الصلاحيات الفنية.	-11
108	جدول الدرجة الكلية لمعوقات تفويض الصلاحيات.	-12
110	جدول معوقات تفويض الصلاحيات المنتمية لمدير المدرسة.	-13
112	جدول معوقات تفويض الصلاحيات المنتمية للمعلمين.	-14
114	جدول الدرجة الكلية لتنمية المهارات الإدارية.	-15
115	جدول فقرات درجة تنمية المهارات الإدارية.	-16
118	جدول معامل الارتباط بين التفويض والمهارات الإدارية.	-17
119	جدول الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي.	-18
120	جدول تفويض الصلاحيات وعلاقتها بالالتزام العاطفي.	-19
122	جدول تفويض الصلاحيات وعلاقتها بالالتزام المستمر.	-20
124	جدول تفويض الصلاحيات وعلاقتها بالالتزام المعياري.	-21
126	جدول معامل العلاقة الارتباطية بين التفويض والالتزام التنظيمي.	-22
128	جدول اختبارات لفروق في ممارسة التفويض تعزى للجنس.	-23

129	جدول اختبارات للفروق في ممارسة التفويض تعزى للمؤهل العلمي .	-24
130	جدول المتوسطات والانحرافات لتفويض الصلاحيات تعزى لعدد سنوات الخبرة.	-25
130	جدول تحليل التباين الأحادي لعدد سنوات الخبرة.	-26
131	جدول اختبار توكي لمعرفة دلالات عدد سنوات الخبرة.	-27
132	جدول تحليل التباين الثنائي لدرجة بالتفويض تعزى لمفاعل الجنس مع المؤهل.	-28
133	جدول تنمية المهارات الإدارية تعزى لمتغير الجنس.	-29
134	جدول تنمية المهارات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .	-30
135	جدول تنمية المهارات الإدارية تعزى لعدد سنوات الخبرة .	-31
135	جدول تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في تنمية المهارات تعزى لسنوات الخبرة.	-32
136	جدول اختبار توكي لمعرفة اتجاه الدلالة في تنمية المهارات تعزى لعدد سنوات الخبرة.	-33
137	جدول التباين الثنائي في تنمية المهارات الإدارية تعزى لتفاعل الجنس مع سنوات الخبرة	-34
138	جدول اختبارات لمعرفة الفروق بين العينات المستقلة تعزى لمتغير الجنس.	-35
139	جدول اختبارات لمعرفة الفروق بين العينات المستقلة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	-36
140	جدول مستويات أبعاد الالتزام التنظيمي تعزى لعدد سنوات الخبرة .	-37
141	جدول تحليل التباين الأحادي في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.	-38
142	جدول اختبار توكي لمعرفة اتجاه الدلالة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.	-39
143	جدول تحليل التباين الثنائي للالتزام التنظيمي حسب تفاعل الجنس مع سنوات الخبرة	-40
146	جدول تفرغ بيانات عينة المقابلة .	-41
147	جدول نتائج أسئلة المقابلة لتفويض الصلاحيات .	-42
150	جدول الدرجة الكلية لتفويض الصلاحيات .	-43
156	جدول الدرجة الكلية لمعوقات التفويض .	-44
161	جدول الدرجة الكلية لتنمية المهارات الإدارية .	-45
163	جدول معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين التفويض وتنمية المهارات الإدارية .	-46
165	جدول يبين الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي.	-47
172	جدول معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين التفويض والالتزام التنظيمي.	48
175	جدول اختبارات للعينات المستقلة في تفويض الصلاحيات تعزى لمتغير الجنس.	-49
177	جدول اختبارات للعينات المستقلة في تفويض الصلاحيات تعزى لمتغير المؤهل العلمي	-50

179	جدول درجة تفويض الصلاحيات تعزى لمتغير النوع الاجتماعي الجنس .	-51
179	جدول تحليل التباين الأحادي للمجموعات في تفويض الصلاحيات تعزى لسنوات الخبرة	-52
180	جدول اختبار توكي في تفويض الصلاحيات لمعرفة اتجاه متغير عدد سنوات الخبرة.	-53
182	جدول تحليل التباين الثنائي لتفويض الصلاحيات لتفاعل الجنس مع سنوات الخبرة.	-54
184	جدول نتائج اختبار ت لتتمة المهارات الإدارية تعزى لمتغير الجنس.	-55
186	جدول اختبار ت لتتمة المهارات بالإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	-56
187	جدول المتوسطات والانحرافات لتتمة المهارات بالإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.	-57
188	جدول تحليل التباين الأحادي لإظهار الفروق في تتمة المهارات الإدارية تعزى للخبرة	-58
188	جدول اختبار توكي لمعرفة اتجاه الدلالة في تتمة المهارات تعزى لعدد سنوات الخبرة.	-59
190	جدول تحليل التباين الثنائي في تتمة المهارات تعزى لتفاعل الجنس مع سنوات الخبرة.	-60
192	جدول اختبار ت للعينات المستقلة لمستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.	-61
194	جدول اختبار ت للعينات المستقلة في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	-62
195	جدول مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة يعزى لمتغير سنوات الخبرة .	-63
196	جدول تحليل التباين الأحادي لفروق الالتزام التنظيمي يعزى لعدد سنوات الخبرة.	-64
197	جدول اختبار توكي لاتجاه دلالة الالتزام التنظيمي يعزى لعدد سنوات الخبرة .	-65
198	جدول تحليل التباين الثنائي لفروق الالتزام التنظيمي لتفاعل الجنس مع سنوات الخبرة.	-66

قائمة الملاحق

الصفحة	المحتوى	الرقم
222	ملحق بأسماء المحكمين.	-1
223	ملحق استبانة تفويض الصلاحيات.	-2
231	ملحق أسئلة المقابلة.	-3

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

يشهد الفكر التربوي المعاصر تقدماً سريعاً، وتطوراً متجدداً في فلسفاته الإدارية، ونظرياته التنظيمية، ومداخله السلوكية، متأثراً بالانفجار المعرفي، والثورة التكنولوجية، والعولمة، والثورة الاتصالية والتقنية. وقد أدركت الكيانات التربوية كغيرها من المنظمات أن الموارد البشرية هي الجوهرة الذهبية للمنظمة التي يجب أن تحظى باستمرارية التدريب والتجديد في كفاياتها المعرفية والعملية؛ بسبب دورها الفاعل في تطوير المؤسسة التعليمية، وتحقيق مخرجات نوعية في ضوء الفلسفات والمناهج الإدارية المعاصرة؛ سعياً للوصول إلى "العالمية" في الإدارة التربوية، واستيعاب الحداثة المعاصرة، حيث لا يستطيع الإداري بمفرده إحداث التغيير المنشود مهما أوتي من قوة ومهارة، لكنه يستطيع قيادة التغيير وإدارته حتى في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها الإدارة التربوية الناتجة عن متغيرات العصر، وأن مواجهة هذه التحديات لا يكون إلا من خلال تحديث التنظيمات الإدارية وتجديدها "كالإدارة بالتفويض".

لقد أدى التطور والتقدم في التنظيمات الإدارية إلى ظهور مصطلحات جديدة، ومفاهيم معاصرة في القيادة الإدارية، وقد أشار إلى هذا الباحثون والمتخصصون في علوم القيادة والإدارة من خلال أبحاثهم ومصنفاتهم مثل: (عبد الله، 2021، ص 612)، ومايير (Mayer, 2012, p33)، و (عثمان، 2020، ص 501)، و(حدار، 2018، ص 303)، و لاسيود (Lassoued, 2020, p769)، و(عباس، 2018، ص 73)، و (جنّ، 2022، ص 792)، و جورج وآخرون (Georg, et al, 2021, p176)، وقد تمثلت هذه المصطلحات والمفاهيم في أنماط إدارية وقيادية تعبر عن الحداثة في الفكر الإداري مثل: "الإدارة الموقفية"، و "الإدارة

بالتفويض"، و "الإدارة المرئية"، و "الإدارة بالأساليب"، و "الإدارة التشاركية"، و "الإدارة بالأهداف"، و "الإدارة التحويلية"، و "إدارة التمكين" وغيرها، وقد دفع هذا بالمنظمات والكيانات إلى التحول من الإدارة النمطية التقليدية التي تتصف بالمركزية والسلطوية والرأسية إلى الإدارة الديمقراطية التي تتصف باللامركزية والأفقية والتشاركية والتعاونية.

ويرى الباحثون وأصحاب الاختصاص الإداري أن الكيانات الإدارية، والقيادات التربوية قد تأثرت بالمدخل الإدارية الحديثة، وعوامل التطور والتجديد؛ استجابة للفكر والنظم والفلسفات الإدارية المعاصرة، من خلال تلبية المتطلبات الحديثة للإدارة، واستثمار طاقات الموارد البشرية المتمثلة في إمكاناتها وإبداعاتها؛ لنمو المؤسسة وزيادة إنتاجها، وبقائها واستمرارها عبر اعتماد مداخل إدارية متعددة، كمدخل (الهندرة) " وهو مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية(بيزان، 2018، ص56)، ومدخل المنحى النظامي في الإدارة (عيسى، 2018، ص29 ، ومدخل العلاقات الإنسانية (آل ناجي، 2016، ص39)، ومدخل تفويض الصلاحيات والسلطة (العمودي، 2017، ص56)، ومدخل المنحى التكاملي في الإدارة (عطير، 2017، ص102) وغيرها من المداخل الإدارية .

ويشير نور الدين(2021 ، ص7) إلى أن التطور والتجديد الإداري نحو الحداثة يحتاج إلى تغييرات بنيوية وجذرية في هيكلية المنظمة أو المؤسسة، ومن أهمها تجديد النظام الإداري المركزي التقليدي وتحويله إلى نظام ديمقراطي معاصر، له صفة الجمعية والتشاركية والتعاونية، من خلال إدارة لا مركزية تفوض الصلاحيات للعاملين في المنظمة.

لقد عانت الكيانات الإدارية ومنها المؤسسات التعليمية من سلبيات الإدارة المركزية السلطوية؛ بسبب تركيز الصلاحيات الإدارية في قبضة يد إدارة واحدة تحتكر السلطة، واتخاذ القرارات الفردية التي تعمل على عزل طاقات القوى البشرية، وهدرها، وإقصائها دون فائدة، وظهور العجز الإداري والقصور في تنفيذ مهمات العمل التي تزداد تضخماً وتُحْمَةً كما ونوعاً، إضافة إلى معاناة المدير من ضغط العمل، والإرهاق الإداري، وهذا الواقع يفرز مشكلات تنظيمية وإدارية تضر بالمؤسسة، حيث تسود التقليدية والنمطية والروتينية المملّة في العمل، مما يؤثر على كفايات الإنتاج، وإضعاف مخرجات المنظمة . (أبو لطيف، والحلاق، 2018، ص53) ؛ آدم كوفاً، وآندروفا (Adamcova,&Androva,2017,p 17).

ويتفق الباحثون وخبراء القيادة المدرسية والإدارية مثل: (عزوز، وجعيج، 2021، ص149)؛ وأهلستورم وآخرون (Ahlstorm,B. et al,2020,p 35) ؛ (أبو الوفا،جمال و حسين،سلامه و أمين، راضي،2018، ص351)؛ وجارنر وفوربس (Garner, P,& Forbes,2013,p166)؛ (أميرة، 2021، ص12) وغيرهم، أنه في إطار مواجهة تحديات الإدارة التقليدية الرأسية في المدارس الثانوية، فإن الاتجاهات الإدارية الحديثة القائمة على مبادئ الإدارة اللامركزية ونظرياتها تعد من التنظيمات الإدارية التي يواجه بها الفريق الإداري النظم الإدارية التقليدية وما تفرزه من معوقات تعزز بقاء سلطة الهيمنة الهرمية، وأن تفويض الصلاحيات في الإدارة اللامركزية ينطلق من الفلسفة التشاركية التي تؤمن بقيمة الفرد من خلال الجماعة، وتتادي بسلطة القوة المشتركة بدلاً من سلطة الاحتكار المنفردة، ويعد هذا أحد المؤشرات القوية على الفكر الإداري الفلسفي المتقدم للإدارة المدرسية ، ومؤشراً على توازن بنائها التنظيمي والإداري، ووعيتها بأهمية استثمار طاقات العناصر الإنسانية، وإمكانات الموارد البشرية في المدرسة، بحيث يتمكن الطاقم الإداري مع معلميه من الممارسة الإدارية

الجمعية التي تؤكد على العلاقات الإنسانية، والقيم والاتجاهات الإيجابية التعاونية في تفويض الصلاحيات بثقة وثبات.

وتشير أدبيات الإدارة بالتفويض، وبأحثو القيادة الإدارية مثل: (الدويش، 2020، ص123)؛ (نصر، 2017، ص9)؛ وستجليتز (Stiglitz, E. 2018, p 63)، أن التفويض عملية منهجية مخططة ومنظمة، وهي ليست عملية انتقائية مزاجية، أو عملية عشوائية ارتجالية؛ لأنها تحتاج إلى قائد كفيّ مدرب، مؤهل علمياً ومدرب مهنيًا، وذو خبرة عملية في الممارسة الإدارية، وخبرة في التدريب وتفويض الصلاحيات الإدارية للمعلمين، مثل اختيار المفوض، وتدريبه، ومساءلته، والرقابة عليه، وتقييم عمله، وتحمل مسؤولية نتائج التفويض، وتقييم مخرجات التفويض، وإنفاذ مشروعية قانونية التفويض حسب الأصول.

ويرى الباحث من خلال اطلاعه على نتائج الأبحاث والدراسات السابقة لعملية تفويض الصلاحيات، مثل دراسة (مبسوط، 2018)؛ و لاركن (Larkin, P, 2021) على سبيل المثال لا الحصر، أن هناك ضعفاً لدى الإدارات المدرسية في عملية تفويض الصلاحيات للمعلمين، ويعزو الباحث ذلك إلى سببين:

الأول : ضعف القدرات في مهارات التفويض لدى مديري المدارس، وكيفية توظيفها وتطبيقها في الممارسة الإدارية، وهذا يعود إلى ضعف كفايات المدير، وضعف أهليته الإدارية علمياً ومهنيًا.

الثاني : معوقات التفويض المختلفة والمتباينة في البيئات الإدارية المدرسية؛ ولذلك ركزت معظم الدراسات العربية والأجنبية في توصياتها على حدّ سواء ضرورة تدريب الإدارات المدرسية؛ لغرض اكتساب مهارات تفويض الصلاحيات ، ومواجهة معوقات التفويض.

لقد زاد الاهتمام بتفويض الصلاحيات، وأصبحت له أهمية بالغة في المناهج الإدارية المعاصرة؛ باعتباره مظهرا من مظاهر الفكر الإداري الحديث، ومؤشرا على وجود إدارة ديمقراطية لامركزية تجسد قيم المشاركة والتعاون الجماعي، والعمل بروح الفريق؛ مما يؤدي إلى تعزيز الرضا الوظيفي، ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وتحقيق التكيف النفسي والانفعالي، والتوافق الاجتماعي، والتأثير على اتجاهات المعلمين نحو الالتزام التنظيمي؛ لأن غاية تفويض الصلاحيات لدى المدير المتميز هي إنجاز المهمات الإدارية التفويضية المخطط لها بوساطة معلميه بكفاية واقتدار، ولا يأتي هذا التميز لمدير المدرسة إلا من خلال فهمه لذاته الإدارية، وفهمه لمضامين الإدارة المدرسية؛ بأنها عملية نظامية، واجتماعية، وإنسانية، وتطويرية(نور الدين،2021، ص42)؛ (عطوي، 2014، ص34).

وانطلاقا من أهمية تفويض الصلاحيات التي أشارت إليها الدراسات في الأدب النظري للإدارة المدرسية؛ فقد تعددت الدراسات والأبحاث التي تناولت تفويض الصلاحيات وعلاقته بعدد كبير من المتغيرات، فجاءت دراسة(الهلل، 2017) تفويض الصلاحيات وعلاقته بالإبداع الإداري؛ ودراسة سيجا (Sega,2020) تفويض الصلاحيات وعلاقته بالإنتماء التنظيمي، ودراسة(الفضلي والشنقيطي2015) تفويض الصلاحيات وعلاقته بضغوط العمل، ودراسة جاري (Gary,2009) تفويض الصلاحيات وعلاقته بالمرؤوس وتكيفه في العمل، ودراسة (السيحاني، 2012) تفويض الصلاحيات وعلاقته بالرضا الوظيفي، ودراسة (الأغا،2013) التفويض الإداري وعلاقته بإدارة الوقت، ودراسة (مهنا،2006) تفويض السلطة وعلاقته باتخاذ القرار وغيرها من الدراسات.

أما الباحث فقد أدرك " الفجوة البحثية" من خلال استقصاء الدراسات والأبحاث التي تناولت تفويض الصلاحيات وعلاقته بالمتغيرات المختلفة لمناهج التنظيمات الإدارية، فوضع يده على "ثغرة بحثية مفقودة" في

الدراسات السابقة- على حدّ علمه وبحثه- تمثلت في علاقة تفويض الصلاحيات بالمتغيّرين : تنمية المهارات الإدارية، وسلوك الالتزام التنظيمي، ولم يأتِ اختيار هذين المتغيّرين من فراغ، أو خاطر عابر، أو صدفة لحظية؛ فقد تعرّض الباحث لأدب التنظيمات الإدارية تعرضاً واعياً فاهماً، واطّلع على محاور هذا الأدب، وقرأ فيضا من دراساته وأبحاثه، وقد جاء اعتماد المتغيّرين انطلاقاً من المبررات الآتية:

1- الفراغ البحثي للدراسات والأبحاث السابقة التي لم تتناول الحالة العلائقية الارتباطية لتفويض الصلاحيات بهذين المتغيّرين على حدّ علم الباحث.

2- الارتباط العضوي الوظيفي بين تنمية المهارات الإدارية، والالتزام التنظيمي؛ لأن تفويض المهارات الإدارية يعدّ من أوسع المداخل التي تؤسس وتبني سلوك الالتزام التنظيمي، وتشكل معالمه لدى أفراد المنظمة، وهذا ما أشارت إليه نظريات الالتزام التنظيمي(درويش، محمد، 2008، ص 42).

3- يعد تفويض المهارات الإدارية، ومستوى الالتزام التنظيمي مظهران رئيسان من مظاهر التنظيم الإداري للمدرسة ذات الفلسفة الإدارية اللامركزية.

4- إن دراسة الباحث لعلاقة تفويض الصلاحيات بتنمية المهارات الإدارية والالتزام التنظيمي؛ يؤدي إلى تشخيص أنماط التنظيمات المدرسية، وفلسفاتها الإدارية، ومواطن ضعفها وقصورها، وهذا يفيد في تصحيح مسارات النظم الإدارية نحو الإصلاح الإداري في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع.

5- إن هذين المتغيّرين يعبران عن تنظيم إداري لإدارة مدرسية اتجهاتها الإدارية حديثة.

إن تنمية المهارات الإدارية، والالتزام التنظيمي لدى الأفراد في المنظمة- الناجم عن تفويض الصلاحيات- يعدّان من المصطلحات والمفاهيم التي تعبر عن العمل التعاوني الذي هو أنجح في التطبيق؛ لأن المدير قادر

على نقل معلميه من حالة متلقين للقرارات إلى حالة مشاركين في صنع القرارات، من خلال تنظيم إداري ديمقراطي يعتمد في عمله ونشاطه على فريق العمل في تنفيذ المهمات الإدارية المفوضة للمعلمين، ، ويعد هذا مؤشرا على تخلص الإدارة المدرسية من الإدارة المركزية التقليدية المتمثلة في سلطة الإدارة الفردية، والإدارة المتمركزة حول الذات، والإدارة المحتكرة للصلاحيات، وهذا يؤدي إلى معوقات وعراقيل تمنع التطوير والتجديد الإداري نحو الحداثة لإدارة مدرسية راشدة، هتشكروفت (Hutchcroft,2021,p102).

وفي إطار العلاقة العضوية الارتباطية بين تنمية المهارات الإدارية وبين سلوك الالتزام التنظيمي؛ فإن تفويض المهارات الإدارية للمعلمين يؤدي إلى بناء معالم سلوك الالتزام التنظيمي لديهم من أوجه متعددة، فهو يدرّب المعلم المفوض على تحمل المسؤولية والمساءلة، ويعمل على زيادة الدافعية نحو الالتزام بالعمل، وينمي الاتجاهات الإيجابية نحو المؤسسة، ويحسن عمليات الاتصال والتواصل بين الأفراد، ويزيد من الإحساس والشعور بقيمة العمل التعاوني الجماعي المشترك، ويعزز الولاء والانتماء إلى المنظمة، حيث تعد هذه الأوجه من المظاهر السلوكية الدالة على بناء سلوك الالتزام التنظيمي لدى المعلمين (عبابنة، وهياجنة، 2015، ص26).

ويرى طه (2014 ، ص165) من جهة أخرى أن المدير الكفّي يحقق من عملية تفويض المهارات الإدارية للمعلمين الكثير من المبادئ التي تحتاجها الإدارة المدرسية الحديثة، كمبدأ التأثير الفاعل في المرؤوسين، ومبدأ سلطة الإدارة التعاونية المشتركة، ومبدأ رفع الروح المعنوية للمعلمين، ومبدأ فهم الذات من حيث المهارات والقدرات، حيث تعد هذه المبادئ من المقومات التي يعول عليها في بناء الالتزام التنظيمي، وهذا يمكّن الإدارة المدرسية الانتقال من سلوك الإدارة إلى سلوك القيادة.

أما آدم (2014، ص128) فيرى أن تفويض المهارات الإدارية بشكل مضبوط ومنظم يبني العلاقات الإنسانية والاجتماعية، وأن الإدارة ليست تنفيذا للأعمال الإدارية بالطريقة الفردية، بل إن الأعمال الإدارية تنفذ عبر المشاركة بالطريقة الجماعية، التي تؤكد على أهمية البعد الإنساني في الإدارة، وأن المدرسة مجموعة إنسانية متكاملة تتضافر ولا تتنافر، قادرة على التعبير عن حماسها ورضاها الوظيفي، وموحدة في قوتها التعاونية والمعنوية، مما يؤدي إلى محصلة إيجابية نحو بناء السلوك التنظيمي.

إن فلسفة الإدارة المدرسية التي تؤمن بالتغيير؛ لتلبية متطلبات العصر، تعبر عن قائد إداري حقيقي نامٍ، متطور، متجدد مع متغيرات عصره، وقادر على إحداث التغيير في مدرسته، وقادر على تغيير اتجاهات معلميه من التقليدية إلى الحداثية، وهو الذي يتحدث بصيغة "نحن"، ولا يتحدث بصيغة "أنا"، وهو الذي يفهم ذاته الإدارية، ويفهم ذوات معلميه من حيث قدراتهم وإمكاناتهم؛ ليكون قادرا على صنع الفروق، وإحداث التطور والتجديد في أدائه وأداء معلميه، إيماناً منه بقيمة الموارد البشرية وأهميتها، مؤكداً ثقته بمعلميه، وثقة المعلمين به، منطلقاً من فهمه وإدراكه ووعيه بالتنظيمات الإدارية المعاصرة، وإمكاناته وقدراته العلمية والعملية على تطبيق مبادئها وفلسفاتها الإدارية، ومناهجها التنظيمية، ومدخلها النظرية وتنفيذها بكفاية واقتدار، سعياً نحو إدارة معاصرة فاعلة، وتحقيقاً لمخرجات تتصف بالجودة والتنوع، واستثماراً أمثل للطاقات البشرية والموارد المالية والمادية هور ثوماس (Hoerr, Thomas, 2009, p19)؛ (المبييضين، 2021، ص586-ص587).

ويرى الباحث من خلال النظر في الدراسات السابقة العربية والأجنبية، والأبحاث والمصنفات اهتمام الباحثين والإداريين التربويين بأهمية المنحى الإداري لتفويض الصلاحيات للمعلمين في المدرسة، وتطبيقاته العملية في الإدارة المدرسية، باعتباره مدخلا من المداخل الإدارية المعبرة عن الفكر الإداري للاتجاهات الإدارية الحديثة التي تتبنى الإدارة الأفقية في تفويض الصلاحيات من خلال المشاركة الجماعية، وتنمية المهارات

التعاونية في إدارة المدرسة، وقد أثر هذا على الكيانات الإدارية المدرسية التي تحولت من الإدارة المركزية إلى الإدارة اللامركزية؛ لمواجهة التحديات، وتحسين المخرجات، والقدرة على التنبؤ؛ لغرض التخطيط الاستراتيجي المستقبلي.

1.1.1 مشكلة الدراسة:

من خلال استقصاء الباحث للدراسات السابقة حول تفويض الصلاحيات في بيئات ومناخات إدارية عربية وأجنبية، فإن الباحث - على حدّ علمه وبجته - لم يعثر على دراسات سابقة لباحثين تعرضوا لتفويض الصلاحيات في البيئات الإدارية التعليمية للمدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع التعليمية؛ ولذلك يعتقد الباحث أن هذه الدراسة ستكون من الدراسات الأولى " الأصيلة " التي لم تسبقها أي دراسة بحثية في إطار حدودها ومحدداتها.

كما أن الباحث ومن خلال عمله في وزارة التربية والتعليم لسنوات عديدة، لاحظ مجموعة من الدلائل والمؤشرات على اضطراب الإدارات المدرسية في تفويض الصلاحيات الذي يتمثل في مجموعة من المظاهر: اعتماد التنظيم الإداري المركزي مضمونا وجوهرا، واعتماد التنظيم الإداري اللامركزي شكلا ومظهرا، وممارسة الإدارة من أعلى إلى أسفل، واحتكار السلطة، والفكر الإداري المتواضع للإدارات المدرسية الذي يؤمن بمقولة " إن تفويض الصلاحيات مساوٍ للتخلي عن السلطة"، ويعدّ هذا اعترافا من الإدارات المدرسية بضعف أهليّتهم في الإدارة المدرسية، إضافة إلى شعورهم بتواضع مؤهلاتهم العلمية، وخبراتهم المهنية مقابل مؤهلات معلمهم وخبراتهم، فشاعت بينهم مقولة تعبر عن ثقافتهم الإدارية النمطية وهي: " لا يستطيع المعلمون القيام بالمهام الإدارية"، وذلك من منطلق " مبدأ التعويض عن مركب النقص " .

لقد تولد لدى الباحث شعور قوي، وانطباع مبني على الملاحظة بوجود مشكلة في تفويض الصلاحيات في النظم الإدارية المدرسية في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع ، فصاغ مشكلة الدراسة صياغة تقريرية في العنوان الآتي:

تفويض الصلاحيات وعلاقته بتنمية المهارات الإدارية والالتزام التنظيمي في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع

1.1.2 أسئلة الدراسة وفرضياتها:

أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية، واختبرت الفرضيات المنبثقة عنها:

السؤال الأول :

ما درجة ممارسة مديري المدارس العربية الثانوية تفويض الصلاحيات لمعلميهم في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني :

ما معوقات تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثالث :

ما مستوى تنمية المهارات الإدارية لدى معلمي المدارس الثانوية في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الرابع :

ما العلاقة الارتباطية بين تقديرات المعلمين في تفويض مديري المدارس للصلاحيات وبين تقديراتهم في تنمية مستوى المهارات الإدارية لديهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع ؟

وقد انبثق عن هذا السؤال الفرضية الصفرية الأولى :

H01: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين في تفويض مديري المدارس للصلاحيات وبين تقديراتهم في تنمية مستوى المهارات الإدارية لديهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع.

السؤال الخامس :

ما واقع الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال السادس :

ما العلاقة الارتباطية بين تقديرات المعلمين في تفويض مديري المدارس للصلاحيات وبين تقديراتهم في تنمية مستوى الالتزام التنظيمي لديهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع؟

وقد انبثق عن هذا السؤال الفرضية الصفرية الثانية :

H02: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين في تفويض مديري المدارس للصلاحيات وبين تقديراتهم في تنمية مستوى الالتزام التنظيمي لديهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع.

السؤال السابع :

ما الفروق بين تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات لمعلميهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى متغيرات : الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتفاعل بين متغيري الجنس وعدد سنوات الخبرة ؟

وقد انبثق عن هذا السؤال الفرضيات الصفرية الثالثة والرابعة والخامسة والسادسة الآتية :

H03: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات لمعلميهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى متغير الجنس.

H04: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات لمعلميهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

H05: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات لمعلميهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

H06: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات لمعلميهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى

التفاعل بين متغيري الجنس وسنوات الخبرة.

السؤال الثامن :

ما الفروق بين تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات لتنمية المهارات الإدارية لدى معلميه في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى متغيرات : الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والتفاعل بين متغيري الجنس وعدد سنوات الخبرة؟

وقد انبثق عن هذا السؤال الفرضيات الصفرية السابعة والثامنة والتاسعة والعاشر الآتية :

H07: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات لتنمية المهارات الإدارية لدى معلميه في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى متغير الجنس.

H08: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات لتنمية المهارات الإدارية لدى معلميه في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

H09: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات لتنمية المهارات الإدارية لدى معلميه في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

H010: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات لتنمية المهارات الإدارية لدى معلمهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى تفاعل الجنس مع سنوات الخبرة.

السؤال التاسع :

ما الفروق بين تقديرات المعلمين لواقع الالتزام التنظيمي لديهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، و عدد سنوات الخبرة، والتفاعل بين متغيري الجنس وعدد سنوات الخبرة؟

وقد انبثق عن هذا السؤال الفرضيات الصفرية 11، 12، 13، 14 الآتية:

H011: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين لواقع الالتزام التنظيمي لديهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى متغير الجنس.

H012: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين لواقع الالتزام التنظيمي لديهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

H013: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين لواقع الالتزام التنظيمي لديهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

H014: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين لواقع الالتزام

التنظيمي لديهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى تفاعل الجنس مع عدد سنوات الخبرة.

1.1.3 مسوّغات/مبررات الدراسة:

أجرى الباحث هذه الدراسة مُنطلقًا من المسوّغات/المبررات الآتية:

1- تحديث النظم الإدارية التقليدية السائدة في المدارس العربية الثانوية نحو إدارات معاصرة تهتم بالمدخل الإدارية الحديثة كمدخل " الإدارة بالتفويض " ، حيث تعبر هذه المداخل عن حداثة النظم الإدارية للإدارات المدرسية التي تصنع الفروق لإحداث التغير المنشود في تطوير الإدارة المدرسية.

2- تفويض الصلاحيات فرصة ذهبية للإدارة التشاركية والتعاونية؛ لاستثمار الموارد البشرية، واستكشاف خصائص المعلمين: العقلية، والنفسية، والانفعالية، والاجتماعية، والقيمية، واستكشاف طاقاتهم وقدراتهم وإمكاناتهم؛ لاستثمارها بفاعلية في تفويض الصلاحيات.

3- إعداد القيادات المستقبلية للإدارات المدرسية وتدريبها على المهارات الإدارية عبر تفويض الصلاحيات لتغيير الفلسفة الإدارية التي تؤمن بالإدارة التعاونية والجماعية.

4- مواجهة احتكار السلطة الإدارية، والإدارة الهرمية الرأسية، والتخلص من الإدارة المركزية.

6- لا يستطيع مدير المدرسة مهما أوتي من ذكاء إداري وقدرات ومهارات وخبرات القيام بجميع الأعمال الإدارية منفردا.

7- استكمال متطلبات التخرج لنيل درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية.

1.1.4 أهمية الدراسة:

تتعلق أهمية الدراسة من جانبين:

أ- الأهمية النظرية/العلمية :

تتمثل الأهمية النظرية العلمية في أن هذه الدراسة تعدّ من الدراسات الأولى " الأصيلة " - على حد علم الباحث - في إطار حدودها ومحدداتها، حيث لم تسبق هذه الدراسة أي دراسة أخرى أُجريت على البيئات الإدارية للمدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع.

كما تكتسب هذه الدراسة ميزة في "القيمة العلمية" للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في الإدارة التفويضية ومعوقاتهما، وعلاقة التفويض بتنمية المهارات الإدارية، وبناء سلوك الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، حيث ستساعد هذه النتائج صنّاع القرار في وزارة المعارف، والقيادات التربوية، والإدارات المدرسية، والمشرفين التربويين بناء خطط تقييمية تساعد على تشخيص مواطن القوة والضعف لدى الإدارات المدرسية العاملة، ومن ثمّ التخطيط للبرامج التدريبية والتأهيلية لإعداد الكوادر الإدارية المدرسية المدربة؛ لغرض إحداث عمليات التغيير والتطوير، والإصلاح الإداري، والتحول من الإدارة النمطية التقليدية إلى الإدارة الحديثة المعاصرة.

ب- الأهمية العملية/التطبيقية:

ستفيد الإدارات التربوية ووزارة التربية والتعليم، والقيادات التربوية، والمشرفين التربويين من التطبيقات العملية لنتائج هذه الدراسة في ميدان الإدارة المدرسية من خلال تقييم واقع حال التنظيمات الإدارية المدرسية؛ والقيام بعمليات الترميم والإصلاح الإداري للإدارات المدرسية التقليدية والنمطية.

وفي مجال النمو المهني للإدارات المدرسية، فإن هيئة الموارد البشرية للتطوير تستطيع تدريب تلك الإدارات على عمليات تفويض الصلاحيات للمعلمين وتطبيق أدبياتها من حيث الممارسة والتطبيق من خلال إدارة تشاركية تعاونية جماعية مبنية على العلاقات الإنسانية والاجتماعية.

1.1.5 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- معرفة درجة ممارسة تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع.
- 2- التعرف إلى دور تفويض الصلاحيات في تنمية المهارات الإدارية، وبناء سلوك الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع.
- 3- تشخيص معوقات تفويض الصلاحيات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع.
- 4- تحديد مستوى العلاقة الارتباطية بين تفويض الصلاحيات وبين تنمية المهارات الإدارية لدى معلمي المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع.
- 5- تحديد مستوى العلاقة الارتباطية بين تفويض الصلاحيات وبين الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع.

1.1.6 حدود الدراسة ومحدداتها:

أ- محددات الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على المحددات الآتية:

1- درجة ممارسة تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع.

2- معوقات تفويض الصلاحيات في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع.

3- اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع.

4- اقتصرت هذه الدراسة على متغيري تنمية المهارات الإدارية، وبناء سلوك الالتزام التنظيمي.

ب- حدود الدراسة :

1- الحدود المكانية: المدارس الثانوية العربية في منطقة بئر السبع.

2- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي الجامعي 2022/2023.

1.1.7 مصطلحات الدراسة:

اطلع الباحث على الأدب النظري المتعلق بتفويض الصلاحيات، والمهارات الإدارية، والالتزام التنظيمي

(محروق، 2018، ص 36)؛ (العمودي، 2017 ، ص 42)؛ (المكاوي، 2015 ، ص 16)؛ (الشقيفي،

2016 ، ص 27)؛ (المغربي، 2016 ، ص 28)؛ و كونجناي(Kongnyuy, 2020,p272) ، واشتق

التعريفات الآتية لمصطلحات الدراسة:

1- تفويض الصلاحيات:

تفويض مدير المرساة بعضا من صلاحياته الإدارية للمعلمين في سياق مسؤوليته الإدارية التي يستطيع بها

وقف التفويض أو إلغائه، بعد تدريب المعلمين وتوجيههم، ومراقبتهم ومتابعتهم ومساءلتهم أثناء تنفيذ المهمات

التفويضية، في إطار إنفاذ المشروعية القانونية للتفويض.

2-المهارات الإدارية:

مجموعة من الأعمال الإدارية، والمهام الفنية المنتمية إلى الوصف الوظيفي لعمل مدير المدرسة، حيث يمنحه المركز الوظيفي السلطة الإدارية والقانونية لإدارة المدرسة، وإدارة القوى البشرية، والموارد المالية والمادية من خلال عمليات التخطيط والتنفيذ والمراقبة والضبط والتقييم .

3-الالتزام التنظيمي:

مجموعة من الاتجاهات الايجابية للفرد نحو منظمته كالانتماء، والإيمان برسالتها وأهدافها، وقوانينها ومبادئها، ، والتضحية في سبيلها، ، والتعبير العاطفي بالمشاعر تجاهها، واستمرارية الثبات الوظيفي فيها، والاعتزاز بها من خلال وضع الرموز والشارات التي تحمل اسمها وشعارها على صدره.

4-معلمو المدارس العربية الثانوية:

هم معلمو ومعلمات المدارس العربية الثانوية الواقعة في محيط مدينة بئر السبع التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول الباحث في هذا الفصل الإطار النظري وهو الإطار الذي يشمل الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في تفويض الصلاحيات، والمهارات الإدارية لمدير المدرسة، والالتزام التنظيمي، إضافة إلى الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تتوافق متغيراتها مع متغيرات دراسة الباحث .

1.2 الأدب النظري:

1.2.1 تفويض الصلاحيات: Delegation of Authority

ظهر التفويض - قديماً وما زال - في أبسط صورته داخل الأسرة، والعائلة، والعشيرة، والقبيلة، والدولة، فكانت الأم تفوض ابنها للقيام ببعض أعمالها البيتية، والأب يفوض ابنه لممارسة الأعمال وإنجازها، وكان التفويض يتم بصورة عفوية وبدائية وتلقائية من خلال أساليب التواصل الأسري كالحوار، والتفاوض، والتفويض (عطية والنجار، 2022، ص 1045) ، كما كان كبير العائلة يفوض إخوانه وأبناء عمومته، وزعيم القبيلة يفوض من يثق فيهم، والدولة تفوض شيوخ العشائر لحل النزاعات (كشكول، 2015، ص 243).

ولما انتقلت الحياة الإنسانية من المرحلة القبلية الرعوية إلى المرحلة النظامية وبناء الدولة، ظهر التفويض الرسمي للسلطات الذي كان يتضمن المبادئ التي تتطلبها عمليات التفويض في النظم الإدارية، كالتدريب والرقابة، والمتابعة والمساءلة، وتقييم النتائج (كلود، 1989، ص 46).

وقد ظهرت ممارسات التفويض في الأديان لفظاً ومعنى، فالمؤمن في شدته ومحنته يناجي ربه، قال تعالى: (وَأُفْوِضُ أَمْرِي إِلَى اللَّهِ) غافر/44 ، وهذا سيدنا موسى عليه السلام يفوض أخاه هارون في قومه عندما ذهب إلى ميقات ربه في جبل الطور، قال تعالى: (وَقَالَ مُوسَى لِأَخِيهِ هَارُونَ اخْلُفْنِي فِي قَوْمِي وَأَصْلِحْ وَلَا تَتَّبِعْ سَبِيلَ الْمُفْسِدِينَ) الأعراف/142 ، حيث تضمنت كلمة اخلفني معنى صلاحية التفويض بالإنابة لسيدنا هارون؛ لرعاية شؤون القوم أثناء غياب سيدنا موسى عليه السلام.

وفي النظام الإداري الفرعوني جاء في نقوش مقبرة " أمنحوتب " أن الفرعون كان يفوض الصلاحيات للوزير، لكنه لا يملكها إلا على سبيل التفويض؛ لأن صاحب السلطة هو الفرعون (إسماعيل، 2010، ص10). أما في الحضارة البابلية فقد شاع فيها ما يسمى بالتفويض الإلهي، وأن الملوك والحكام يتم اختيارهم عبر التفويض الإلهي ليحكموا البلاد والعباد باسم الآلهة، وقد دفع هذا بعض الملوك إلى الادعاء بأنهم من نسل الآلهة ، وقد أضاف هذا التفويض الإلهي قدسية خاصة إلى هؤلاء الحكام؛ لتعزيز سيطرتهم على الحكم؛ تجنباً للمنافسة والغدر (سمّار، 2022، ص17).

وبعد أن تطورت المذاهب الإدارية للفكر الإداري عبر العصور، احتاج التفويض إلى الضبط في الممارسة، فوضعت له القوانين والأنظمة، حيث ظهرت تشريعات التفويض في البلاد العربية منذ خمسينات القرن الماضي، وكانت مصر من أولى الدول العربية التي عملت بقوانين التفويض، حيث صدر قانون مرسوم التفويض رقم 1951/210 ، فقرة (2) ، مادة (14) ، سنة 1951، وقد تأثرت مصر عبر تطورها الإداري والتنظيمي بقوانين التفويض الفرنسية التي صدرت بتاريخ 29/12/1854 (زريق، 2017 ، ص11).

1.2.2 تعريف تفويض الصلاحيات (لغةً واصطلاحًا):

أ- التعريف اللغوي:

جاء في معجم لسان العرب لابن منظور:

- التفويض لغةً: مصدر للفعل المضَعَّف: فَوَّضَ / أَمَرَ إليه، إذا رَدَّ إليه، وجعله الحاكم فيه.

- الصلاحيات لغةً: من الفعل الثلاثي المجرد، صَلَّحَ ضدَّ فسد، بمعنى حَسُنَ .

ب- التعريف الاصطلاحي:

تعددت اتجاهات الباحثين، وخبراء القيادة التربوية، والإدارات المدرسية في مسميات ومصطلحات التفويض"، وتحديد دلالاته؛ بسبب تنوع انتماءاتهم للمدارس الفكرية الإدارية، وفهمهم المتعدد لمسميات مصطلح " التفويض " الذي تداولوه في كتبهم وأبحاثهم في أربعة مصطلحات من المسميات التي شاعت بينهم:

الأول: تفويض الصلاحيات	Delegation of Authority
الثاني: التفويض الإداري	Delegation of Administrative
الثالث: تفويض السلطة	Delegation of Empowerment
الرابع: تفويض الاختصاص	Delegation of Jurisdiction

ويرى الباحث من خلال اطلاعه على أدبيات التفويض، وقوانينه ومبادئه، وتشريعاته الواردة في المصنفات والدراسات والأبحاث العربية والأجنبية مثل: (العمودي، 2017)؛ ولاركن(Larkin,P,2021)؛ (زريق، 2017)؛ و مورتنتسون (Motenson,J, 2021)؛ و(الهليل،2017)؛ وستيجليتز(Stiglitz,E,2018)؛ (المكاوي،2015)؛ و آرليك(Arlyck,K,2021) وغيرهم، أن الباحثين والمهتمين بالقيادة والإدارة التربوية خلطوا

بين هذه المصطلحات تارة، وفهموها بمعنى واحد تارة أخرى، غير أن الباحث اجتهد في التفريق بين هذه المصطلحات، وبرر علة اختياره لمصطلح " تفويض الصلاحيات " لدراسته البحثية دون سواها من المسميات الأخرى ، ووجد أن العنصر الحاكم في التمييز بين مصطلح " تفويض الصلاحيات " والمصطلحات الثلاثة الأخرى هو صدور التفويض عن مدير أصيل يمارس عمله الإداري في مدرسته، ومن هذا المنطلق يسوق الباحث المبررات الآتية لاختياره مصطلح " تفويض الصلاحيات " في إطار أدبيات التفويض:

1- تفويض الصلاحيات يصدر عن مدير أصيل يفوض بعض صلاحياته إلى المرؤوس/المعلم الذي يعمل معه في المدرسة نفسها، والمعلم هو المكلف بمهام التفويض للقيام بعمل إداري محدد يشرف عليه المدير المتواجد في المدرسة.

2- تفويض الصلاحيات الممنوحة للمعلم هي صلاحيات مجردة من السلطة الإدارية وصنع القرار؛ لأن الصلاحيات تُفوض، وسلطة المسؤولية لا تُفوض حسب قانون التفويض، مما يتوجب على صاحب السلطة/المدير أن يكون ملتحقاً بعمله الرسمي في المدرسة.

3- تفويض الصلاحيات هو تفويض جزئي للمهمة الإدارية حسب قانونية التفويض ؛ لأن المدير المتواجد في مدرسته يقوم بمشاركة المهمة الإدارية التي يتقاسمها مع المعلم المفوض في التنفيذ.

4- التفويض الإداري وتفويض السلطة هما تفويضان إداريان يمنحان السلطة الإدارية الكلية للمفوض، بحيث تكون سلطاته الإدارية مستحقة ونافذة على المرؤوسين، بينما في تفويض الصلاحيات تكون هذه السلطة منزوعة تماماً؛ لأن التفويض الكلي للسلطة الإدارية يتم في وضع يكون فيه المدير الأصيل غائبا عن دوامه الرسمي بسبب عارض كإجازة المرضية في المستشفى، أو سفر طارئ، أو إجازة سنوية، حيث تحجب عنه هذه الموانع سلطاته الوظيفية والإدارية والقانونية وتبطلها نفاذاً

، ويتمتع المفوض في هذه الحالة بممارسة السلطة الإدارية شبه الكاملة، وصنع القرار لإدارة شؤون المدرسة.

5- تفويض الاختصاص هو تفويض إحلالي، يكون للمفوض فيه كامل السلطة الإدارية والقانونية، ويطلق عليه في أدبيات الفكر الإداري " تفويض الحلول"، ويتم في هذا التفويض تحويل أو إحالة صلاحية/صلاحيات من صاحب الاختصاص الأصلي إلى أحد المفوضين، بحيث يُجرّد الأصل من ممارسة اختصاصاته ولا تعود إليه إلا بعد إلغاء قرار التفويض أو انتهاء مدته.

6- تفويض الصلاحيات تفويض مقيد يحجب أي سلطة عن المفوض، بينما التفويض الإداري، وتفويض السلطة، وتفويض الاختصاص مطلقة من هذا القيد.

7- إن الباحث يهدف من دراسته تشخيص واقع التفويض لدى مديري مدارس مثبتين في مواقعهم الإدارية بالتعيين الرسمي بوظيفة مدير مدرسة تثبتاً كاملاً، ويؤدون عملهم الإداري ويمارسونه فعلاً وواقعاً، وليس لدى أشخاص منتدبين أو مفوضين لممارسة الإدارة بكامل السلطة الإدارية، أو الجزئية، أو القائمين بالأعمال، أو الإدارة بالإنابة عن المدير الأصلي؛ لأن هؤلاء المفوضين سواء أكانت لديهم سلطة أم لم تكن؛ فإنهم يمثلون حالة إدارية طارئة على القيادة المدرسية؛ ولذلك اختار الباحث مصطلح " تفويض الصلاحيات" دون سواه من المسميات الأخرى.

وقد اختار الباحث التعريفات الاصطلاحية الآتية العربية والأجنبية لمفهوم تفويض الصلاحيات:

أولاً: التعريفات العربية:

- تحويل صلاحية من أعمال مدير المدرسة إلى المعلمين؛ للقيام بالمهام المفوضة والموكلة إليهم،

من خلال التأثير في المرؤوسين (آل مريع، 2022، ص 248).

- قيام مدير المدرسة بتفويض المعلمين بعض صلاحياته الإدارية؛ ليستطيع توفير الوقت لإنجاز العمل في ظروف استثنائية مثل جائحة كورونا والإغلاقات الطارئة، واستثمار طاقات العاملين ومهاراتهم (العموش، 2021، ص18).
- أن تَعهّد السلطة الإدارية بجزء من مهماتها الإدارية التي تستمدّها من التشريعات القانونية للتفويض إلى من يقوم بهذه المهمات لتحقيق المصلحة العامة (أميرة، 2021، ص9).
- تخيير المرؤوسين والمعلمين بنقل جزء من سلطات الرئيس الإدارية إليهم عن طريق التفويض للالتزام بواجبات التفويض وتنفيذها كما تم تحديدها لهم (عزيرة، 2020، ص6).
- عملية نقل مهام محددة من الرئيس المفوض إلى المرؤوس المفوض مع الصلاحيات الملائمة للقيام بها بموجب الأنظمة الداخلية (نصر، 2017، ص11).
- تفويض الرئيس بعض واجباته الإدارية لمرؤوسيه بصفة مؤقتة؛ لاكتساب مهارات العمل الإداري، وتحمل المسؤولية، والشعور بثقة الرئيس (زريق، 2017، ص8).
- تنفيذ سلطة قانونية التفويض ؛ لإعطاء صلاحية للمرؤوس تمكنه من القيام بمهام إدارية محدودة تحت إشراف الإدارة المدرسية (آل ناجي، 2016، ص210).
- إسناد المدير بعضا من صلاحياته لأحد المرؤوسين لتنفيذ مهمة إدارية تحت إشراف المدير ومسؤوليته (فليه، 2015، ص232).

ثانيا : التعريفات الأجنبية:

- تفويض أعمال إدارية للموظفين من أعمال الرئيس؛ لتعزيز عمل المنظمة بالطريقة التعاونية التشاركية،
سفرينوجلو و خافزي (Sefreenoglu & Khavci,2021,p430)

- منح صلاحيات عمل إدارية لأفراد المنظمة من قبل الرؤساء للقيام بمهام محددة عن طريق إدارة تعاونية ديمقراطية، كونجنوي (Kongnyuy,p,2020,p52).
 - ترحيل مسؤوليات وواجبات من مهام مدير المدرسة للمعلمين في ضوء خبراتهم ومهاراتهم؛ ليصبحوا أعضاء فاعلين في الفريق الإداري، سيجاو و ماتوفا (Ssegawa,D & Matova,M,2020,P109)
 - فرصة ممنوحة لمدير المدرسة لاكتشاف القدرات والمهارات لدى معلميه لمنحهم التفويض والصلاحيات لممارسة العمل الإداري التعاوني المشترك، شاه وكازمي (Shah,S,&kazmi,A,2020,p34).
 - عملية إدارية موجهة يقوم بها مدير المدرسة يتنازل فيها عن بعض صلاحياته للمعلمين ليمارسوا مهام إدارية محددة بأسلوب المشاركة الجماعية، أندياندي و جوليوس ((Undiyaundeye,F&Julius,B,2020,P5)).
 - إجازة إذن من المدير لموظفيه بالتصرف للقيام ببعض المهام الإدارية لتعزيز الثقة لدى العاملين عبر فلسفة الإدارة اللامركزية، ستيجلتيز (Stiglitz,2018,p634).
 - نقل سلطات إدارية لطواقم الإداريين والموظفين بوساطة إنفاذ قوانين التفويض الممنوحة للإدارة بطريقة العمل كفريق لزيادة قوة المنظمة وفعاليتها، كيرال (Kiral,2015,p49).
 - القيادة الديمقراطية التي تفوض الصلاحيات لأفراد المنظمة للمساهمة في المشاركة الإدارية ؛ لزيادة التزامهم نحو المنظمة، كيزا و بيكو (Kiiza,P&Picho,2015,p51).
- ويرى الباحث من خلال استقراء التعريفات العربية والأجنبية لمفهوم " تفويض الصلاحيات " ، أن التعريفات الأجنبية أشارت إلى الفلسفة الإدارية ونمط الإدارة اللامركزية، والديمقراطية، والتعاونية ، والتشاركية في سياق التعريف ، بينما التعريفات العربية لم تشر إلى ذلك ، ويلاحظ أيضا من جميع التعريفات العربية والأجنبية أن

السلطة التفويضية تصدر للمفوضين من مدير أصيل يمارس واجبه الوظيفي في المدرسة، عهداً أو تنازل عن بعض صلاحياته لمؤوسيه.

1.2.3 تعريف الباحث لتفويض الصلاحيات:

بعد النظر والتأمل في الأدب النظري حول دلالات مفهوم تفويض الصلاحيات، وتحليلها ونقدها، فإن

الباحث يُعرّف تفويض الصلاحيات بما يلي:

تفويض الصلاحيات: ممارسة إدارية مخططة ومنظمة وهادفة يقوم بها المدير الأصيل من موقعه الإداري الوظيفي الذي يمنحه كامل السلطة الإدارية بتفويض جزء من اختصاصاته الإدارية لمعلميه خاضعة لقوانين التفويض وشروطه، وعمليات التدريب، والرقابة، والمتابعة، والضبط، والمساءلة، والتقييم ، من خلال تطبيق التنظيم الإداري الحديث " الإدارة بالتفويض " المعبر عن التعاونية والتشاركية والديمقراطية للتنظيم الإداري اللامركزي في المؤسسة التعليمية.

1.2.4 مبررات/مسوغات التفويض:

أشارت أدبيات التفويض لدى الباحثين والباحثات مثل: (آل مريع،2022، ص253)؛ (برادعي،2022

،ص21)؛ وينزفولد(Winsvold,20214,p2)؛ إيفانس(Evans,2021,p377) وغيرهم إلى المبررات

والمسوغات الآتية لممارسة تفويض الصلاحيات:

- التقدم والتطور في الفلسفات والتنظيمات الإدارية للقيادة التربوية ، والإدارات المدرسية فرض على الكيانات المدرسية ضرورات التغيير والتجديد استجابة لمتطلبات الإصلاح الإداري؛ لتحديث المؤسسة في الإدارة كتطبيق مدخل تفويض الصلاحيات، وزيادة الإنتاج وتحسين المخرجات.
- تزايد حجم العمل، وكثرة المسؤوليات والواجبات الإدارية التي فرضت ضغطا مستمرا على رؤساء العمل ومديري المدارس استنزفت طاقاتهم، وأجهدت قدراتهم العقلية والنفسية والجسدية حيث وجدوا مخرجهم في التنظيمات الإدارية الحديثة تطبيق الإدارة بالتفويض.
- حاجة مديري المدارس إلى الوقت الكافي لتنفيذ الخطط والواجبات الإدارية، حيث يؤدي تفويض الصلاحيات الإدارية الروتينية للمعلمين إلى تحسين إدارة الوقت لدى المديرين.
- تفويض الصلاحيات يؤدي إلى تحقيق الإدارة التشاركية الجماعية التي تحفز أداء المعلمين وتحسن جودة المخرجات .
- حجم المنظمة الكبير الذي يفرض ضرورة التفويض؛ لأنه يعمل على تصغير حجم المنظمة من خلال تقسيمها إلى دوائر وأقسام ولجان، وتنسيب مفوضين قائمين عليها.
- وجود التشريعات والقوانين والأنظمة الخاصة بعملية التفويض التي تخول مدير المدرسة سهولة اتخاذ قرارات التفويض دون الرجوع إلى إجراءات بيروقراطية مع الإدارة العليا.

1.2.5 أهداف التفويض وأهميته:

التفويض الإداري عمل مخطط ومنظم في أهدافه، وتنظيم إداري له أهمية تؤثر في نتاجاته ومخرجاته، وقد تطرقت الدراسات والأبحاث (مبسلط 2018 ، ص10)؛ كونجواي (Kongnyny,2020,p273)؛

(نصر، 2017، ص13)؛ (الشقران، 2016، ص471) وغيرها إلى الأهمية والأهداف الآتية لعملية تفويض الصلاحيات:

- توفير الفرص أمام الإدارة للتفرغ إلى محاور العمل الإداري الاستراتيجي، كالتخطيط، والتطوير، والتميز، والإبداع، وتحسين المخرجات كما ونوعا.
- تنمية كفايات ومهارات القوى البشرية، من خلال أنشطة النمو المهني، وبرامج التدريب والتأهيل؛ لتعزيز مهارات المعلمين في العمل الإداري.
- بناء ثقة العاملين بالإدارة، وثقة الإدارة بالعاملين، وتحقيق الشعور بالأمن الوظيفي، والتخلص من الضغط والاحتراق النفسي في العمل.
- تفويض الصلاحيات فرصة للإدارة المدرسية لاكتشاف خصائص المعلمين المعرفية، والعلمية، والعقلية، والنفسية، والانفعالية، والمهارية، والقيمية، والاجتماعية؛ لاستثمار هذه الطاقات نحو العمل الإبداعي.
- تأهيل كوادر إدارية مستقبلية مدربة، قادرة على إشغال مراكز قيادية تربوية، ومواقع إدارية مدرسية.
- تجديد التنظيم الإداري نحو الإدارة اللامركزية الحديثة، ومعايشة النظم الإدارية المعاصرة.
- زيادة الالتزام التنظيمي نحو المؤسسة، والتكيف مع الذات والآخرين في العمل، وممارسة عمليات الاتصال والتواصل الإيجابية،

1.2.6 المبادئ الأساسية للتفويض:

تفويض الصلاحيات عملية تقوم على مبادئ وأسس يرتكز عليها التفويض تؤخذ بعين الاعتبار في الإجراءات الإدارية التفويضية؛ لضمان فاعليته ونجاحه، وأشارت الدراسات (الزعيبي والهزايمة، 2019، ص83)؛ وكيرال (Kiral, 2020, p252)؛ وتوسن وآخرون (Tosun & et al, 2019, p29)؛ و(مخلوف، 2020، ص253) إلى المبادئ والأسس الآتية:

- مبدأ التوعية الإعلامية (نشر الإعلام التفويضي) الموجه بصورة مسبقة للمعلمين وطاقم الفريق الإداري؛ للتعريف بالتفويض، وفلسفته، وأهدافه، وقوانينه، ومردوده على الإدارة والمعلمين والطلبة والمجتمع.
- مبدأ التخطيط المنظم للتفويض، يحتاج إلى بناء خطة تفويضية ذات أهداف محددة قابلة للتحقيق.
- السلطة الإدارية للتفويض منبثقة من قانونية التفويض ومشروعيته الممنوحة لمدير المدرسة.
- التدرج في تفويض الصلاحيات الذي يبدأ من مهمات الدرجة الثانية الإدارية، كالإشراف على سجل الحضور، وإحصاء الأثاث، وتوزيع اللوازم المدرسية.
- جزئية التفويض للمهام الإدارية؛ تحسبا للمخاطر، وظهور المشكلات، ولغايات التدريب.
- مبدأ الرقابة على المفوض، كالتابعة، والتوجيه، والمساءلة، والتقييم.
- مدير المدرسة يتحمل نتائج مهمات التفويض الإدارية لمعلميه.
- صدور التفويض ومهامه بصورة خطية موثقة، حتى يسهل على المفوض الرجوع إليها وقت الحاجة.
- علنية التفويض جزء من مشروعيته، ولا مكان للتفويض السري.
- صدور التفويض للمفوض بالصفة الوظيفية، وليس بالصفة الشخصية.
- مبدأ المشاركة الإدارية للمعلمين في إدارة المدرسة من خلال فريق العمل الجماعي.

1.2.7 أنواع التفويض ومستوياته:

تعددت أنواع التفويض حسب مقتضاياته شكلا ومضمونا وأداءً، حيث ورد في (محمد، 2018، ص44)؛

(مبسلط، 2018، ص18)؛ (حسن، 2014، ص68) الأنواع الآتية:

- التفويض الهرمي/الرأسي : وهو تفويض يتم من أعلى إلى أسفل، ومن الرئيس إلى المرؤوسين، إنفاذا للسلطة الإدارية والتفويضية الممنوحة لمدير المدرسة.
- التفويض الأفقي: ويشار إليه بتفويض الرتب المتساوية في الوظيفة الإدارية، وفيها يكلف المفوض من قبل الإدارة العليا؛ للقيام بجميع اختصاصات مَنْ يكافئة في الوظيفة الإدارية في حالة غيابه.
- التفويض الكلي: وفيه يُمنح المفوض كامل السلطة الإدارية ، ويمارس سلطاته الإدارية غير منقوصة، وهذا ما يطلق عليه " تفويض السلطة".
- التفويض الجزئي: وهو إسناد أو منح مهمة إدارية جزئية للمفوض منزوعة السلطة بإشراف مدير المدرسة الذي يكون مسؤولا عن نتائج التفويض مثل " تفويض الصلاحيات" .
- تفويض الاختصاص: وهو تحويل صلاحيات إدارية من صاحب الاختصاص الأصيل إلى أحد أعضاء الفريق الإداري، حيث يجرد الأصيل من كامل صلاحياته، ولا تعود إليه إلا بعد انتهاء مدة التفويض أو إلغاء التفويض.
- تفويض الإمضاء/التوقيع: ويُعرّف من اسمه، وهو تفويض للتوقيع أو الإمضاء على المصدّرات والمصدّقات والشهادات والوثائق الواردة والمرسلة، ولا يحجب هذا التفويض توقيع أو إمضاء الرئيس الأصيل أو يلغيه.
- التفويض الخطي الموثق: وهو تفويض لا يصدر إلا بكتاب خطي، ومرسوم قانوني رسمي يتم تعميمه إلى جميع الدوائر والأقسام ذات العلاقة.

- التفويض الشفوي: وهو تفويض كلامي من الرئيس إلى المرؤوس لظرف طارئ، ويزول هذا التفويض بزوال ظرفه تلقائياً، ويعد هذا التفويض غير رسمي، ويتحمل الرئيس نتائجه.

1.2.8 مزايا التفويض وعيوبه:

التفويض عملية إدارية، وسلوك إنساني، والتفويض كغيره من المداخل الإدارية له مزايا، وله عيوب تطرق إليها (زريق، 2017، ص8)؛ و باجلو وديورينتي (Pagallo,U &Durante,M,2016)؛ (المكاوي، 2015 ، ص24)؛ (فليه و عبد المجيد، 2005، ص325-327) وهذه أبرزها:

1- مزايا التفويض Delegation of pros:

- تدريب المرؤوسين على اكتساب المهارات الإدارية، وتحمل المسؤولية التفويضية.

- تعزيز الثقة بالذات، وثقة المرؤوسين بالرئيس، وثقة الرئيس بالمرؤوسين، وثقة المرؤوسين ببعضهم.

- حجب تركيز السلطة في يد واحدة، ومواجهة الإدارة التقليدية المركزية.

- بناء سلوك الالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين تجاه المنظمة .

- تنمية اتجاهات الحداثة والتغيير نحو التطوير والتحسين لدى الإدارات المدرسية .

- تحسين جودة مخرجات العمل، وزيادة الإنتاج.

- بناء فريق العمل، وشيوع ديمقراطية الإدارة التشاركية الجماعية والتعاونية.

- تخفيف ضغط العمل عن الإدارة، والتفرغ للمهام الكبرى التحسينية والتطويرية.

- إيجاد مناخ عمل إيجابي يقلل التوتر والضغط النفسي، ويحدّ من الصراعات والتنافس السلبي.

- الشعور بالرضا الوظيفي، والتكيف الإيجابي في مناخ العمل.

2- عيوب التفويض Delegation of cons:

- سوء تقدير استخدام السلطة الإدارية التفويضية، وزيادة عناصر المخاطرة الإدارية وما ينتج عنها من مشاكل.

- تداخل المهمات والصلاحيات الإدارية الناتج عن تعدد المفوضين المكلفين بالأعمال الإدارية، واضطراب

العمل، وزيادة مشاكله..

- ضعف الضبط الإداري، وخروج الأمور عن السيطرة؛ لأن كثيرا من الصلاحيات أصبحت في أيدي

المفوضين.

- تدني إنتاجية المفوض في عمله الأصلي على حساب مهمات التفويض الموكلة إليه.

- شعور الرؤساء بالتنافس والمشاعر السلبية من قوة المفوضين وإبداعاتهم في الأعمال الإدارية، واعتقادهم بأن

المفوضين يهددون سلطتهم الإدارية.

- هدر الوقت وضياعه نتيجة قيام المدير بإعادة عمل المفوض الذي أخفق فيه؛ لأن المدير هو المسؤول عن

نتائج التفويض.

1.2.9 معوقات التفويض:

يواجه التفويض مشكلات وتحديات، ومن تحدياته معوقاته التي تواجه الرؤساء والمرؤوسين، وقد أشار (الدوسري، 2020 ، ص 433)؛ و تيرزيف و وجورجيف (Terziev&Georgiev,2017,p403)؛ (خليل، 2015، ص472) إلى المعوقات الآتية:

- رغبة الرؤساء في احتكار السلطة، وأنانية السيطرة ، والهيمنة الإدارية.
- تمسك الرؤساء بالانتمائية والتقليدية في الإدارة، والخوف من التجديد والتطوير .
- حرص الرؤساء وتركيزهم على تطبيق الأنظمة والقوانين واللوائح الإدارية تفاديا للمساءلة.
- ضعف ثقة الرؤساء بأنفسهم وقدراتهم وخبراتهم الإدارية، وأهليتهم للعمل الإداري المتجدد.
- تجنب المعلمين قبول التفويض؛ لتفادي زيادة العبء في العمل.
- تدني مستوى الدافعية والرغبة في قبول التفويض لدى المرؤوسين.
- ضعف ثقة المرؤوسين بالرؤساء، وغياب تقدير العمل والحوافز .
- اعتقاد المرؤوسين أن التفويض يفقدهم صداقة زملائهم وثقتهم بهم.
- خوف المرؤوسين من تحمل المسؤولية، والوقوع في الأخطاء وتجنب المساءلة.
- نفور المرؤوسين من التفويض حتى لا يشاع عنهم أنهم من بطانة المدير التي تتافقه.
- وجود مهمات تفويضية لا تقبل التفويض بسبب حساسيتها وأهميتها.
- اعتقاد الرؤساء أن التفويض يفشي أسرار العمل وخصوصياته مما يكشف عوراتهم الإدارية أمام مرؤوسيهـم.
- نشوء الصراعات والتنافس بين المرؤوسين على مهمات التفويض.

1.2.3 المهارات الإدارية: Management Skills

1.2.3.1 مفهوم المهارة والإدارة لغةً:

جاء في معجم لسان العرب:

أ-المهارة لغةً: المهاراة من الفعل مَهَرَ، وَمَهَّرْتُ بالأمر صِرْتُ حاذقاً فيه، أي ماهاً فيه، والمهارة تعني الحذقُ في الشيء وإتقانه.

ب- الإدارة لغةً: من الفعل دار، يدور، دورانًا، طاف حوله، وأدرتُ فلانًا على الأمر: ألزمته إياه، وأدرته عنه: طلبت منه تركه.

1.2.3.2 مفهوم المهارات الإدارية اصطلاحاً:

اختار الباحث التعريفات العربية والأجنبية الآتية التي تعبر عن قواسم مشتركة بين تعريفات كثيرة شاعت

في الأدب النظري:

أ- التعريفات العربية:

- مهارات مكتسبة عن طريق التعليم والخبرة والممارسة، وغير مكتسبة كالمهارات القيادية والفطرية

والشخصية لها تأثير مباشر وغير مباشر في المرؤوسين لتوجيههم نحو تحقيق

الأهداف (جعلاب، 2018، ص 626) .

- أنماط مختلفة من السلوك العقلي، والحركي واللفظي المعبر عن المعرفة المتخصصة، والخبرات

المهنية لقيادة الأفراد نحو أهداف معينة (كامل، 2018، ص 361).

- مجموعة من القدرات والجهود المنظمة التي يقوم بها الطاقم الإداري التي تستهدف طاقات العاملين ومهاراتهم وإبداعاتهم، والاستثمار الأفضل للموارد المالية والمادية لتحقيق رسالة المنظمة (عبد العال و عبد السميع، 2018، ص177).

- مهارات تنظيمية، وسلوكية، وأدائية تمكن الرئيس الإداري من القيام بالعمل وتنظيمه بكفاية وفاعلية (الشمري وآخرون، 2017، ص146).

- قدرات إدارية ومهارات مهنية تحقق عناصر التميز في العمل، لتحقيق إنتاجية كبيرة بجودة عالية (نصر، 2017، ص31).

- أنماط من الخبرات المختلفة، وعمليات الضبط المنظم للعمل، في سياق المهمات الإدارية والفنية والرقابية والتوجيهية؛ لتحقيق الأهداف (الثبتي، 2014، ص23).

ب- التعريفات الأجنبية:

- جهود إدارية، ومهارات منظمة لها القدرة والقوة في إحداث التغيير المنشود لتحقيق الأهداف التي تعبر عن الأداء الفعال للطاقم الإداري؛ لتحسين جودة التعليم عند المعلمين، وجودة التعلم عند الطلبة، كاسو (Kaso & et al, 2021, p525).

- مجموعة مهارات تحقق استراتيجيات العمل المخططة التي تفضي إلى بناء فريق عمل منظم وفاعل، وتهيئة مناخ مدرسي إيجابي مواتٍ للعمل، وبلوغ مستوى عالٍ من الجودة في مخرجات التعليم، جريسون (Grison & et al, 2021, p23).

- مهارات متعلقة بالتخطيط والتنظيم والتسيق والمراقبة والتقييم للعمل الإداري في المدرسة لتحقيق أعلى مستوى من مستويات الجودة، نايدوو (Naidoo,p,2019,p2).
- خبرات المدير ومهاراته القيادية في توجيه القوى البشرية، وتوظيف الموارد المتاحة على أحسن وجه نحو أساليب العمل المنتجة، بيل (Bell.L,2018,p22).
- مهارات مهنية وإدارية متخصصة لدى القائد، تستجيب بطلاقة ومرونة لمتطلبات العمل الإداري وصنع القرار من خلال واقع العمل وظروفه، آرهيوفا (Arhipova&et al,2018,p65).
- مهارات متعلمة عن طريق المران والخبرة، والتجربة والاختبار تحقق الأداء الأمثل في العمل وفي نتاجاته كما هو متوقع، بياو (Piaw,C &et al,2014,p5125).
- ويرى الباحث من خلال استقراء التعريفات العربية والأجنبية للمهارات الإدارية لمدير المدرسة أنها جاءت في مجموعة من التصنيفات القيادية، والإدارية، والفنية، والإنسانية، والشخصية.

ج- تعريف الباحث للمهارات الإدارية:

بالنظر إلى أدبيات الإدارة المدرسية التي تناولت مفهوم المهارات الإدارية لمدير المدرسة، فإن الباحث يتبنى صياغة التعريف الآتي:

المهارات الإدارية: مجموعة من الممارسات الإدارية، والمهام الفنية، والمهارات التقنية والتكنولوجية المكتسبة بالتعليم والتدريب والخبرة؛ لضبط العمل، وتنظيمه، وتوجيهه، وتنسيقه، والرقابة عليه، وتقييمه، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية (المدرسة)، حيث يقوم مدير المدرسة بهذه الأعمال استناداً إلى الوصف الوظيفي لعمل مدير المدرسة الصادر عن إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم.

ويرى الباحث أيضا أن المهارات التكنولوجية لم تجد مكانا أو حيزا من الاهتمام في سياق ذكر المهارات الإدارية للمدير على الرغم من أهميتها في الإدارة الحديثة؛ لأن توظيف هذه المهارات يعتمد على إدارة المعرفة، والثقافة التكنولوجية للمدير، وطبيعة التنظيم الإداري المعمول به في المدرسة، وأن المدير الفعال والناجح هو القادر على توظيف هذه المهارات بفعالية في وقتها المناسب زمانا ومكانا من خلال القدرة على توظيف التكنولوجيا، والرقمنة الإدارية، والإدارة الإلكترونية .

1.2.3.3 أهمية تنمية مهارات المعلمين الإدارية:

تعد تنمية مهارات المعلمين الإدارية من المؤشرات على التنظيم الإداري الحديث كالإدارة بالتفويض" و " الإدارة التشاركية"، و الإدارة التعاونية وغيرها؛ لأنها من مداخل الفكر الإداري الحديث لتنمية الموارد البشرية التي أكد عليها الأدب الإداري التربوي في تنمية مهارات المعلمين الإدارية كما جاء في (العنزي،2018، ص752)؛ و بيل(Bell,2018,p32)؛ و(نصر،2017، ص124):

- إحداث التجديد والتطوير الإداري من خلال مواجهة الإدارة التقليدية المركزية، والانتقال إلى الإدارة اللامركزية التشاركية .
- بناء فريق العمل الإداري التعاوني، وتحقيق مبدأ التعاونية، ورفع شعار " نحن "، بدلا من " أنا " .
- توحيد الجهود المشتركة في مواجهة الأزمات والمشكلات الطارئة، وطرح الحلول والبدائل لمواجهتها.
- مشاركة المعلمين في أعمال الإدارة المدرسية ، وعمل مجموعات بؤرية للنقاش من أجل التعاون والمشاركة في صنع القرارات.

- إتاحة الفرصة والوقت لمدير المدرسة للتخفيف من ضغط العمل، والتفرغ لمعالجة الأمور الإدارية الأكثر أهمية.
- التأكيد على تنمية القوى البشرية؛ لتطوير أدائها، وتحسين عملها، وتعزيز فلسفة التنمية المستدامة للموارد البشرية.
- التكيف في بيئة العمل، وإشاعة مناخ العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين، وتعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي تجاه المدرسة.
- اكتشاف طاقات العاملين وإبداعاتهم ومهاراتهم واستثمارها في العمل الإداري.

1.2.3.4 المهارات القيادية والإدارية لمدير المدرسة:

ترتبط المهارات الإدارية/الأدائية لمدير المدرسة ارتباطاً مباشراً بالواجبات الوظيفية المسندة إليه، والمبينة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة (Job Description) الصادر عن وزارة التربية والتعليم، وهذه الواجبات والأعمال منوط بها تنظيم الموارد البشرية والمالية والمادية، وتوجيهها توجيهاً راشداً نحو تحقيق أهداف المدرسة كمؤسسة تعليمية تحقق أهداف المجتمع المحلي، كما أن الممارسة الواعية والذكية للمهارات الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة، إنما تتمثل في الاستثمار الأمثل، والتحسين المكثف لعناصر المدخلات (input) للنظام التعليمي والإداري في المؤسسة التعليمية، من خلال العمليات الفاعلة والموجهة نحو التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والرقابة، والتقييم التي تؤدي إلى تأجيج التفاعل بين عناصر المدخلات؛ لإحداث ما يسمى بالعمليات (process) التي ستؤدي إلى نتائج أو مخرجات (outcomes) كمية ونوعية تحقيقاً للأهداف المخططة (محيي الدين، 2010، ص16).

ومن خلال استقصاء الباحث للمهارات الإدارية لمدير المدرسة في الأدب النظري للإدارة المدرسية كما جاء في المصنفات والأبحاث والرسائل العلمية على سبيل المثال لا الحصر (كالسبيعي، 2021 ، ص489)؛ و ماريانا (Mariyanah,2021,p133) ؛ و(ويوسف ، 2017،ص90)؛و براستيوان (Prastiawan & al,2020,p438)؛ و(مهدي،2015، ص2)؛ و شان و جيانق (Chan & Jiang,2018,p133) وغيرهم، فقد رصد الباحث ومن خلال الأدب الإداري تصنيفات متعددة لهذه المهارات تمثلت في : مهارات القيادة، ومهارات التنظيم، ومهارات التنسيق، ومهارات الرقابة، ومهارات المتابعة، ومهارات التقييم، وبعد التقصي لما جاء في أدب الإدارة المدرسية المتعلق بمهام المدير؛ فإن الباحث يُجمل المهارات الإدارية الآتية لمدير المدرسة:

1- مهارة التخطيط:

وتتمثل في صياغة الرؤية، والرسالة، والأهداف قصيرة المدى (الخطة السنوية)، والمتوسطة (خطة ثنائية أو ثلاثية)، وبعيدة المدى (التخطيط الاستراتيجي) .

2- مهارة إدارة الوقت:

وضع برامج زمنية للعمل، يومية، وأسبوعية، وشهرية، من خلال ترتيب المهمات وجدولتها حسب الأولوية والأهمية وتنفيذها في وقتها المحدد، وتحديد مساحة زمنية من الوقت الإضافي في برنامج العمل؛ تحسبا لأي عمل طارئ أو مفاجيء.

3- مهارة إدارة تنفيذ المناهج المدرسية:

المتابعة الإدارية والإشرافية للمعلمين في تنفيذ المناهج الدراسية من خلال الزيارات الصفية، وتوظيف المعلمين لطرائق التدريس الحديثة، والوسائل التعليمية والتقنية والتكنولوجية، والمشاريع الإثرائية للمناهج.

4- مهارة تفويض الصلاحيات الإدارية للمعلمين:

وهي من اختصاصات السلطة الإدارية لمدير المدرسة (سلطة تفويض الصلاحيات) بموجب قانونية التفويض وشروطه ومعاييره ومحدداته، وتعد مهارة تفويض الصلاحيات مؤشرا على التنظيم الإداري الحديث للمدرسة (الإدارة بالتفويض) .

5- مهارة صنع القرار:

جمع المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالقرار، وعقد جلسة عصف فكري، ومجموعات بؤرية للطاقت الإداري، أو الأفراد الآخرين؛ لدراسة القرار من حيث أهدافه، وأسبابه، وقانونيته، وتوقيت اتخاذه، والأطراف المستهدفة من اتخاذ القرار، والتنبؤ بردّات فعل الآخرين، ونتائجه المحتملة.

6- مهارة تحسين/تطوير النمو المهني للمعلمين:

تحديد حاجات النمو المهني للمعلمين؛ لبناء خطة محددة الأهداف، وعقد حلقات تدريبية، وتنفيذ دروس توضيحية، وتنسيب المعلمين للدورات التدريبية، والتعاون مع المشرفين .

7- مهارة إدارة شؤون الطلبة:

كإعداد تشكيلات الصفوف المدرسية، وقبول الطلبة الجدد، وتحرير مصدقات إجراء النقل، وتوزيع الكتب المدرسية، وإصدار الشهادات والوثائق المدرسية.

8- مهارة إدارة شؤون المعلمين والعاملين في المدرسة:

توزيع التخصصات التدريسية ، وتحديد نصاب المعلم من الحصص، وتوزيع المناوبة وتربية الصفوف، وإدارة دوام المعلمين، وإدارة نقل المعلمين، واستقبال المعلمين الجدد، وتزويد المعلمين بالتقويم السنوي للعام الدراسي لمعرفة التوقيت الزمني للاختبارات والعطل، ورعاية حقوق العاملين كالترقيات والإجازات.

9- مهارة إدارة الاجتماعات الإدارية للمعلمين:

التخطيط للاجتماع في ضوء مبرراته وأهدافه، وإعداد جدول الأعمال، وإعلام المستهدفين به مسبقاً، وتهيئة مكان الاجتماع، وقيادته وإدارته، وتقييم مخرجاته ونتائجه، وتوثيق محضر بالاجتماع.

10-مهارة إدارة الشؤون المالية:

بناء الخطة المالية السنوية، وإدارة جمع التبرعات المالية والعينية، والتدقيق المالي للمشتريات والفواتير، وتحرير أذونات الصرف والشيكات، والمتابعة الإدارية لعمل المقصف المدرسي، والتأكد من صحة الأرصدة والنفقات التشغيلية، وتبرعات المجتمع المحلي، وإدارة إيداع الأموال وسحبها من البنك، وإعداد التقارير المالية السنوية والفترية.

11-مهارة الاتصال والتواصل:

في إطار القيم والأخلاقيات، والاستماع والإنصات، وفهم المعاني والرسائل الكلامية ولغة الجسد، واستقبال المتكلم بوجه طلق بشوش، وتوظيف مستوى النبر والصوت حسب المقال، وتوظيف الصمت الهادف، واعتماد التواصل الإيجابي.

12-مهارة إدارة عمليات القياس والتقييم:

المتابعة الإدارية للاختبارات والامتحانات التحصيلية والتشخيصية، وإقرار نتائج الناجحين والراسبين، ومتابعة بناء الاختبارات والامتحانات الفترية والفصلية في ضوء معايير الاختبار الجيد، وترتيب قاعات الامتحانات، وتنسيق المراقبين، والاطلاع على نماذج الأسئلة، وعينات من إجابات الطلبة، ورصد مواطن الضعف لدى الطلبة، وبناء الخطط العلاجية لمواجهة الضعف.

13-مهارة إعداد جدول حصص الدروس الأسبوعي وإدارته:

إعداد الجدول وبناء هيكلته في ضوء شروطه ومعايره، وأسس التربية والتنظيمية، وعدد المباحث الدراسية المقررة، ونصاب الحصص لكل مقرر دراسي، ونصاب المعلمين من الحصص، والتأكد من عدد الحصص لك مبحث وعدم تعارضها أو تضاربها زمنيا. وثبت أسماء المعلمين والمناوبين والمستريحين.

14-مهارة إدارة المشروعات التحسينية والتطويرية:

مشروعات تطويرية للإدارة المدرسية، والبيئة المدرسية، والتحصيل العلمي والمعرفي للطلبة، وطرائق وأساليب التدريس، وإجراء البحوث الإجرائية لتطوير العملية التعليمية، وتطوير برنامج التوجيه والإرشاد النفسي، وتزويد المدرسة بالكتب والمراجع العلمية .

15-مهارة إدارة تأمين التسهيلات المادية:

تأمين الأثاث والمقاعد واللوازم المكتبية وتنظيمها في الصفوف، ومكاتب المعلمين، وتأمين القرطاسية والورق، والأقلام والطباشير والألواح الخشبية والسبورات الذكية والإلكترونية، والوسائل التعليمية والتقنية كالحواسيب والطابعات وماكنات التصوير وغيرها.

16-مهارة إدارة العلاقات الإنسانية والاجتماعية:

احترام قيم المعلمين، ومعتقداتهم الفكرية والدينية والأيدولوجية، وخلفائيتهم الثقافية، واحترام آرائهم وميولهم واتجاهاتهم، والتعاطف مع المعلمين في المواقف الحرجة والأزمات، والتعامل الإنساني معهم المبني على الاحترام والحيادية والموضوعية، واحترام الخصوصيات، ومشاركتهم في أفراحهم وأتراحهم.

17-مهارة إدارة السجلات والملفات المدرسية وتوثيق البيانات:

تنظيم وترتيب وتصنيف السجلات، وعنونتها بأسمائها، وترقيمها وفهرستها، وحفظها في أماكن آمنة، ومراعاة مبادئ التوثيق الجيد، وتجنب تأجيل التوثيق.

18-مهارة إدارة مرافق البناء المدرسي وصيانتها:

توزيع الشعب والصفوف على الغرف، وتحديد غرف مكاتب المعلمين، وتنظيم برامج استعمال الغرف التخصصية كغرفة المختبر والحاسوب والتدبير المنزلي والمقصف، ومتابعات إدارية للأذنة حول نظافة الحمامات والمرافق الصحية، ومعاينة خزانات المياه، وإدارة الصيانة الدورية للمبنى المدرسي والإنارة والكهرباء، ومتابعة تأمين الإسعافات الأولية، وطفائيات الحرائق.

19-مهارة إدارة العلاقة مع المجتمع المحلي، على مختلف الصُّعد التي تهم المدرسة والمجتمع، كانتخاب مجلس أولياء الأمور، ولجنة المعلمين لشؤون المجتمع المدني.

20- مهارة تفويض الصلاحيات: تفويض الصلاحيات الإدارية والفنية للمعلمين، تحقيقا للإدارة التشاركية والجماعية في إدارة شؤون المدرسة.

21- مهارة توظيف الرقمنة التكنولوجية في الإدارة المدرسية: كاستخدام البرامج والتطبيقات البرمجية الإدارية المتصلة بتوثيق البيانات.

1.2.3.5 المهارات الإدارية لمدير المدرسة في وزارة التربية والتعليم:

بالرجوع إلى الوصف الوظيفي لعمل مدير المدرسة الصادر عن وزارة التربية والتعليم، فإن الباحث يجمع المهارات الإدارية لمدير المدرسة في الآتية:

- مهارات التخطيط : صياغة الرؤية والرسالة والأهداف.
- مهارة إدارة الملفات والسجلات و تدقيقها وترتيبها، وتصنيفها وعنونتها، وتوثيق بياناتها.
- مهارة إدارة الشؤون المالية، كجرد الحسابات، ومراجعة الفواتير، وتدقيق الأرصدة والتبرعات، وتحرير التقارير المالية.
- مهارة إدارة الاجتماعات، كإعداد جدول الأعمال، وإعلام المستهدفين، وإعداد مكان الاجتماع، وتوثيق المحاضر.
- مهارة إدارة شؤون القياس والتقييم، كإعداد برنامج الامتحانات، وترتيب القاعات، وتنسيب المراقبين.
- مهارة إدارة التسهيلات واللوازم المادية، كتأمين القرطاسية، والكتب المدرسية، والسبورات، والأجهزة.
- مهارة إدارة الوقت، كتحديد الأعمال وترتيبها، وبناء برنامج زمني يومي/أسبوعي/شهري للتنفيذ، واستيعاب الحالات الطارئة.
- مهارة صنع القرار، كالتغاية منه، ودراسة مبرراته وبياناته، وتوقيت اتخاذه، وتوقعات آثاره ونتائجه.
- مهارة إعداد جدول حصص الدروس الأسبوعي، كترتيب الجدول، وتوزيع الصفوف والحصص بناء على النصاب القانوني المقرر.
- مهارة إدارة العلاقات الإنسانية والاجتماعية كاحترام الآراء والنقد البناء، والتعاطف، والعدالة، وتقبل الآخر.

- مهارة إدارة حاجات النمو المهني للمعلمين، كتحديد الدورات التدريبية حسب أولوياتها، وتسريب المعلمين إليها.

- مهارة إدارة مرافق المدرسة، كإعداد برامج استعمال غرف الحاسوب، والمختبر، والمكتبة، والنشاط.
- مهارة إدارة توجيه المعلمين الجدد وإرشادهم، وتلبية حاجاتهم، وتذليل صعوباتهم، ومساعدتهم على التكيف في البيئة المدرسية.

- مهارة إدارة عمليات الاتصال والتواصل، كتعميم الرسائل الإدارية الشفوية والكتابية، ومعالجة البريد.
- مهارة إدارة العلاقة مع المجتمع المحلي، كتتنظيم اللقاءات، وتكوين مجلس الآباء ، وإدارة الجلسات.

1.2.4 الالتزام التنظيمي : Organizational Commitment

يعد مصطلح " الالتزام التنظيمي " من المصطلحات التي ظهرت في القرن العشرين، وقد أشارت (النشيلي، 2020 ، ص169)؛ و راودن(Rowden,2000,p10) وغيرهم من الباحثين أن الالتزام التنظيمي ظهر في منتصف القرن العشرين في بداية الخمسينات من القرن المنصرم سنة 1950 بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، وكان للثورة الصناعية التي اجتاحت الدول في أمريكا وأوروبا في حينها دور بارز في ظهور هذا المصطلح في ضوء تحديات التنافس، وزيادة الإنتاج، وتحقيق العوائد، وقد تطلب هذا إعادة النظر في التنظيمات الإدارية السائدة في المنظمات؛ لتطويع الموارد البشرية على الانتماء، وتبادل المصالح والتضحية في سبيل المنظمة .

وقد أحدث التطور في تنظيمات الفكر الإداري ظهور مصطلحات أخرى غير مصطلح " الالتزام التنظيمي " مثل : الولاء التنظيمي organizational loyalty (شلابي،2016، ص34) ؛ ومصطلح الانتماء التنظيمي

Organizational affiliation، ومصطلح الانتماء الوظيفي job affiliation (أبو سمرة، و أبوصاع، وجبارين، 2018، ص5).

ويتفق الباحث مع بعض خبراء الإدارة المدرسية، والقيادة التربوية أن هناك خلطاً بين المصطلحات لدى كثير من الباحثين والمتخصصين في علوم التنظيمات الإدارية، وأن قليلاً من خبراء العلم الإداري انتبهوا إلى ذلك، فقد فرق (أبو سمرة وسلامة، 2013، ص127) بين هذه المصطلحات، وميزا الفروق الدقيقة للمفاهيم المتصلة بها، ورتبها تصاعدياً: الالتزام التنظيمي - الانتماء الوظيفي - الانتماء التنظيمي - الولاء التنظيمي . كما فرق (فليه وعبد المجيد، 2005، ص 71) بين الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي من حيث التشكل والبناء، وأن الالتزام التنظيمي بطيء الحدوث في التشكل والبناء، بينما الولاء التنظيمي أسرع تشكيلاً، وأسرع زوالاً.

1.2.4.1 مفهوم الالتزام التنظيمي:

بعد مراجعة الباحث للأدب الإداري المتعلق بالالتزام التنظيمي حول مفهومه وتعريفه، وجد الباحث أن متخصصي الإدارة التنظيمية، والباحثين متفقون بوجه عام على تعريف الالتزام التنظيمي، إلا أن بعض الاختلافات بينهم تعزى إلى أنهم نظروا إلى الالتزام التنظيمي من زاويتين:

- الأولى : أنواعه، ومداخله، ومراحله، والعوامل المؤثرة فيه.
- الثانية: أن الالتزام التنظيمي سلوك إنساني متداخل ومتشابك ومعقد يصعب التنبؤ به، ويصعب قياسه بدقة مثل العلوم المادية الفيزيائية.
- أ- التعريفات العربية للالتزام التنظيمي:

- رغبة داخلية لدى الفرد لبذل أقصى درجات الجهد في العمل، والإيمان بقيم المؤسسة وأهدافها، ورغبته القوية في البقاء فيها، وسعيه أن تبقى المنظمة مستمرة ومتطورة(الليثاني، 2021، ص 272).
- شعور المعلمين وارتباطهم وولائهم لمدرستهم، وحرصهم على تحقيق أهدافها، والدفاع عن قيمها ورسالتها نحو التميز والإبداع (عبد النعيم، 2020، ص 168) .
- ارتباط الموظف بالمنظمة، وتطابق أهدافه مع أهدافها، وإيمانه بفلسفتها، وشعوره بالانتماء إليها بشكل متزايد عبر الوقت (بلاعة و مسعودي، 2021، ص 35).
- مدى ارتباط العاملين واندماجهم بمنظماتهم، وتقديمهم بالحضور والانصراف، وتأدية مهماتهم بجد ونشاط، وحرصهم على استمرار العمل فيها(الدرويش، 2021، ص 9).
- وقد أشار (عبد النعيم، 2020، ص 156) إلى جملة من تعريفات قواميس الإدارة التربوية للالتزام

التنظيمي:

- رغبة الموظف في التماشي مع أهداف المنظمة وقيمها التي يعمل فيها.
- ارتباط هوية الموظف بهوية المنظمة، وتوافق أهدافهما.
- قوة اتصال، وحالة نفسية تربط الموظف بمنظمته.
- قوة الشعور بالمسؤولية التي يتحملها الموظف تجاه منظمته.
- كما أشار (فيليه و عبد المجيد، 2005، ص 285) أنهما نظرا في تعريفات كثيرة للالتزام التنظيمي،

وقاما بتكثيفها في التعريفات الآتية:

- عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطه بها لأسباب نفعية مادية.
- استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته القوية في البقاء فيها.

- دافعية الفرد القوية نحو التفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالطاقة والحيوية والنشاط.
 - حالة غير محسوسة لدى الفرد يُستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية تجسد إخلاصهم للمنظمة.
 - قناعة الفرد بالمنظمة التي يصعب التخلي عنها نتيجة تأثيرات تتعلق بالمنظمة والعمل.
- ب- التعريفات الأجنبية للالتزام التنظيمي:
- نظر الباحث في التعريفات الأجنبية، واختار التعريفات الآتية التي تعبر عن الكثير منها:
- مشاركة الفرد أهداف المنظمة، والتوافق مع مبادئها، والالتزام العاطفي نحوها، والتقيّد بقوانينها وأنظمتها، والعمل بأقصى ما يستطيعه الفرد من قدرات، والتضحية في سبيلها، بنكريم و امبيو (Benkarim & Imbeau,2021,p3).
 - شعور قوي لدى الأفراد، ورغبة إنسانية في التفاعل مع الآخرين والتعاون معهم، وميول وجدانية تدفعهم للبقاء والاستمرار فيها ، أفشاري (Afshari, 2021,p18).
 - الالتزام مع المنظمة بالوفاء لها، والاستقرار والبقاء فيها، والاتفاق معها في القيم والأهداف، والولاء الوظيفي لها، جياو وآخرين (Giao & et al,2020,p216).
 - التعبير باستمرار عن المواقف الايجابية للفرد تجاه منظمته، والثقة في إدارتها، والتزامه بالعمل فيها، وشعوره بالأمن الوظيفي ، أرانكي وآخرون (Aranki&et al,2019,p142).
 - رؤية الفرد للمنظمة رؤية كلية غير مجزأة، وإيمانه بها، واندماجه النفسي والوجداني في بيئتها، مفضلاً أهدافها على أهدافه، ومصالحها على مصالحه، تونا و آسلان (Tuna & Aslan,2018,985).
- وبعد أن نظر الباحث في التعريفات العربية والأجنبية للالتزام التنظيمي، وجد تقاطعات كثيرة مشتركة بين التعريفات، كقوة الارتباط بالمنظمة، والمشاعر الانسانية والوجدانية تجاهها، والتضحية في سبيلها، ورفض

التخلي عنها والبقاء فيها، والإيمان بأهدافها وقيمها، غير أن الفرق بين التعريفات العربية والأجنبية يتمثل في أن التعريفات الأجنبية تمهد للتعريف بالتركيز على نوع التنظيم الإداري اللامركزي السائد في المنظمة وعلاقته بالالتزام التنظيمي، وهدفه الاستراتيجي للوصول بالأفراد إلى حالة مستمرة من الالتزام التنظيمي، وتتنظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه سلوك يحتاج إلى بناء متدرج لدى الأفراد، بينما التعريفات العربية لا تشير أو تمهد إلى المناخات أو التنظيمات الإدارية التي سينمو فيها الالتزام التنظيمي باعتبارها بيئات ومناخات إدارية غير مواتية يضطرب فيها بناء الالتزام التنظيمي.

1.2.4.2 تعريف الباحث للالتزام التنظيمي:

من خلال التحليل والاستقراء لأدبيات الالتزام التنظيمي؛ فإن الباحث يعرفه بالآتي:

سلوك إنساني صادر عن الإرادة الحرة للفرد ، يبنيه خلال مدة طويلة في إطار حالة نفسية داخلية من الحفز، والدافعية، والرضا الوظيفي، والروح المعنوية، والالتزام العاطفي، والتضحية في سبيل المنظمة، ورغبته للبقاء فيها، والولاء لها، واعتزازه بها، ووضع رموزها وشاراتها على صدره، في ظل قيادة وتنظيم إداري لامركزي.

1.2.4.3 أهمية الالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي له قيمة لا يستهان بها، ويمثل تحقيقه طموحا وأمنية للطاغم الإداري لما له من عوائد ومردودات على المنظمة، وقيمه تظهر في أهميته التي أشارت إليها الدراسات والأبحاث والمصنفات(عبد النعيم،2020،ص169)؛(الشنطي،2018،ص91)؛ و جياو وآخرون(Giao & et al,2020,p216)؛(وبلاعة و مسعودة، 2021،ص39) وغيرهم :

- الالتزام التنظيمي يعبر عن تطور المنظمة وتقدمها في تطبيق النظم الإدارية الحديثة التي تهتم بالقوى البشرية؛ لأنها تؤمن بقيمة الأفراد، وأهمية العنصر الإنساني كرأس مال بشري للمنظمة.
- يؤدي الالتزام التنظيمي إلى تميز المنظمة " بقوة العمل الملتزمة" والطاقات المبدعة، والإنتاجية المتفوقة.
- الالتزام التنظيمي يقلل النفقات، ويحدّ من التكاليف، ويوفر الأموال والجهد والوقت؛ مما يزيد في قوة المنافسة للمنظمة ويجنبها العوز المالي.
- إيمان الأفراد بالمنظمة وبأهدافها، وقيمها، ومبادئها، والدفاع عنها، يزيد من إنتاجيتهم.
- اعتزاز الأفراد بمنظمتهم وارتباطهم بها يؤدي إلى انضباطهم الوظيفي، وإخلاصهم في العمل، وندرة تغيبهم، وولائهم لها، واستمرارية العمل فيها.
- ديمومة المنظمة وبقائها؛ بسبب التوافق بين الرؤساء والمرؤوسين في مناخ عمل إيجابي يتسم بالرضا الوظيفي، والأمن الوظيفي الذي يؤدي إلى قوة الإنتاج.
- الالتزام التنظيمي يؤمن بعمل الفريق الجماعي الموحد القادر على مواجهة الأزمات، والتحديات والمشكلات، والمهددات، والظروف الطارئة، ويبعد المنظمة عن عناصر المخاطرة.

1.2.4.4 النظريات المدخلة لمكونات الالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي له عدة مداخل منطلقة من " نظريات الالتزام التنظيمي organizational

commitment theories، أشار إليها الباحثون (الدرويش، 2021، ص10)؛ (عصمان، 2018، ص649)

؛ (فارس، 2014، ص172)؛ و ميركيوريو (mercurio,2015,p394) وغيرهم:

1- مدخل نظرية الالتزام السلوكي Behavioral commitment theory :

ويركز هذا المدخل على السلوك الوظيفي والأدائي والعملي للفرد، ومستوى قوته ونشاطه، والتزامه بقوة العمل، وتفانيه وإخلاصه، وحيويته وفاعليته، وطاقاته العقلية والبدنية والنفسية، وانضباطه المنظم في العمل، واستعداده لتحمل الأعباء، تعبيراً عن تضحياته تجاه المنظمة، وهذا يشير إلى التزام تنظيمي فعال.

2- مدخل نظرية الالتزام السيكلوجي النفسي Psychological commitment theory :

وهو مدخل يشير إلى الحالة النفسية والسيكلوجية أو المناخ النفسي الانفعالي للفرد من حيث الدافعية نحو العمل، والتوافق مع الذات والآخرين، والتكيف النفسي الانفعالي في بيئة العمل، وتقبل الآخر، والبعد عن التنافس السلبي، وتحمل ضغط العمل النفسي والجسدي، وشعوره ومزاجه العام، ودوافعه واتجاهاته، ورضاه الوظيفي، وشعوره بالأمن الوظيفي، ومستوى روحه المعنوية .

3- مدخل نظرية الالتزام الموقفي Attitudinal commitment theory

وهذا المدخل يشير إلى مواقف الأفراد في المنظمة سواء أكانوا رؤساء أم مرؤوسين، وهذه المواقف تكون متفقة ومتوافقة بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، وبين مصلحتها ومصالحهم، وبالرغم من تباين الأفكار والمعتقدات والأيديولوجيات التي تعبر عنها المواقف، إلا أن الموضوعية والشفافية وإنكار الذات، والتعاونية - مهما كانت المواقف اتفاقاً واختلافاً- يتم توجيهها نحو صالح المنظمة.

4- مدخل نظرية الالتزام الاجتماعي Social commitment theory

وهذا المدخل تحكمه شبكة العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الأفراد من جهة، وبين أفراد التنظيم الإداري من جهة أخرى، وهذه التفاعلات الاجتماعية مبنية على البعد الإنساني في الإدارة ، كاحترام

الفرد كإنسان دون التعصب لعرق أو دين أو لون أو معتقد، أو جنس، واحترام عاداته وتقاليده وخصوصياته، ودعمه في حالة ضعفه، والتعاطف معه في محنته، وتحقيق العدالة والموضوعية والشفافية والمصادقية في القول والعمل؛ ليحظى الرؤساء باحترام الأفراد وطاعتهم بكل محبة وإخلاص، فيرتقي الرؤساء من مرتبة الإدارة إلى مرتبة القادة المؤثرين بقوة في مرؤوسيهـم.

5- مدخل نظرية الالتزام التبادلي النفعي, Transactional commitment theory

وهو مدخل يعبر عن تبادل المصالح المشتركة، والمنافع المتبادلة بين الأفراد والمنظمة من خلال توافق أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد، والتقاء مصلحة المنظمة مع مصلحة الأفراد، بحيث يحقق كل طرف ما يريد من الفوائد والعوائد والمنافع التي تمثل طموحه، وتحقق أهدافه، وهنا يحرص الطرفان كل الحرص على تحقيق المصالح المشتركة في إطار التبادلية النفعية.

ويرى الباحث أن هذه المداخل والنظريات هي التي يبني عليها سلوك الالتزام التنظيمي للأفراد، وأن بناء هذا السلوك ليس عملية سهلة؛ لأنه يحتاج إلى فريق قيادي يقود ولا يدير من خلال تنظيم إداري معاصر يؤمن بقيمة الإنسان في المنظمة، ودوره الفاعل والمؤثر باعتباره أحد أهم المدخلات الرئيسية التي تُبنى عليها المنظمة، إضافة إلى أن بناء الالتزام التنظيمي يحتاج إلى مدة طويلة ليكون أكثر ثباتاً.

1.2.4.5 خصائص سلوك الالتزام التنظيمي:

هناك تباين في خصائص سلوك الأفراد في العمل داخل المنظمات، فسلوك الأفراد في المنظمات الحكومية يختلف عنه في المنظمات الخاصة، وسلوك الأفراد في العمل في المنظمات المحلية يختلف عنه لدى الأفراد في المنظمات الأجنبية، ويعد سلوك الالتزام التنظيمي أحد أنماط سلوك الأفراد في المنظمة التي تشير إليه

مجموعة من الخصائص نشرت في الدراسات والأبحاث مثل: (محروق، 2018، ص24)؛ (حمادي، 2016، ص310)؛ (علي، 2016، ص290)؛ و هسينجوانغ و آخرون (Hsingkuang & et al, 2013, p132) ، حيث أشاروا إلى خصائص الالتزام التنظيمي وهذه أبرزها:

- الالتزام التنظيمي سلوك إنساني بالدرجة الأولى، دوافعه داخلية ، ومظاهره خارجية، ويتأثر بعوامل البيئة التي يعيش فيها أو يعمل فيها الأفراد سواء أكانت هذه العوامل داخلية أو خارجية.
- الالتزام التنظيمي حالة داخلية مجردة لدى الأفراد، يُستدل عليها من المؤشرات والمظاهر السلوكية الخارجية الدالة عليها.
- سلوك الالتزام التنظيمي بطيء التشكل والحدوث، ويحتاج إلى وقت وجهد وعمل منظم ينطلق من خطة القيادة والإدارة الاستراتيجية .
- الالتزام التنظيمي لا يولد من فراغ، بل هو نتاج، ومحصلة لمجموعة من العوامل أهمها: التنظيمية، والإدارية، والاستراتيجية، والعلمية، والإنسانية، والخبروية، والتطويرية، والإصلاحية...
- يتصف سلوك الالتزام التنظيمي بالاستقرار والثبات النسبي؛ لأنه يتشكل ببطء، ويتمكن من نفوس الأفراد، فهو أكثر ديمومة وثباتا، واستمرارا وتواصلًا، بعكس الولاء التنظيمي الذي هو أسرع تشكيلا، وأسرع زوالا، (فليه و عبد المجيد، 2005، ص71) .
- الرضا الوظيفي والأمن الوظيفي، من السمات والمؤشرات الدالة على الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، فهناك علاقة ارتباطية قوية بينهما.
- التزام الأفراد بقوة العمل، من خلال الانضباط الوظيفي، وتحمل ضغط العمل، والعمل الإضافي، وزيادة الإنتاجية، والطاعة الإدارية .

- التضحية في سبيل المنظمة : من خلال إنكار الذات وتفضيل المنظمة على الذات الشخصية، والعمل ساعات إضافية، وقطع الإجازات أو تأجيلها أو إلغائها، والتأخر في العمل، وتقديم مصلحة المنظمة على المصلحة الشخصية، ورفض العروض والإغراءات الوظيفية من منظمات أخرى...
- الروح المعنوية السائدة لدى أفراد المنظمة التي تتسم باليجابية والارتقاع الناتج عن الرضا الوظيفي، والأمن الوظيفي، والحوافز، وهذا مؤشر على الالتزام التنظيمي لديهم.
- الالتزام الاجتماعي والعاطفي لدى الأفراد المتمثل في العلاقات الإنسانية والاجتماعية الايجابية غير المتصارعة أو المتنافسة السائدة بين الأفراد التي تقوم على احترام الانسان، وتقبل الآخر بين الأفراد أنفسهم، وبينهم وبين الطاقم الإداري من جهة أخرى.
- الولاء للمنظمة والاعتزاز بها، والانتماء إليها، والإيمان بأهدافها، ومبادئها، وقيمها، والرغبة في استمرارية العمل فيها، والدفاع عنها، والفخر بها من خلال وضع رموزها وشاراتها على الصدور يعد من المؤشرات الدالة على الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.
- العمل الجماعي المشترك في فريق موحد متوافق، يشارك الطاقم الإداري في التخطيط، وصنع القرار، وجلسات النقاش، والمجموعات البؤرية، وتفويض الصلاحيات...
- عمليات الاتصال والتواصل الايجابي بين الأفراد أنفسهم والإدارة، تعبر عن الالتزام التنظيمي.

1.2.4.6 أنواع/أبعاد الالتزام التنظيمي:

أشارت أدبيات الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة أنواع أو أبعاد من الالتزام التنظيمي، وهذا ما أشار إليه الباحثون: (الدرويش، 2021، ص10)؛ (الجميلي، 2012، ص296)؛ و ياهايا (Yahaya,2016,p201) ، فقد أشاروا إلى الأنواع الآتية:

- الالتزام العاطفي Affective Commitment

ويشير هذا الالتزام إلى الارتباط الوجداني والعاطفي الدائم والمستمر بمنظمة العمل، كما يعبر عن حالة شعورية انفعالية من الالتزام النفسي والمعنوي، والتقدير والاعتزاز بالمنظمة، وهذا يتجسد في صور مختلفة للولاء التنظيمي والانتماء التنظيمي.

- الالتزام المستمر Continuance Commitment

وهو التزام دائم يعبر عن رغبة الفرد البقاء والاستمرار بالعمل في المنظمة أطول مدة ممكنة، والوفاء لها، والإخلاص لمبادئها، والولاء لرسالتها وقيمها، وعدم تركها أو الانتقال منها، أو تفضيل العروض الوظيفية المغرية من منظمات أخرى.

- الالتزام المعياري Normative Commitment

وهذا الالتزام يتمثل في قيم الوفاء الأدبي والمعنوي والأخلاقي والمهني والإنساني كمعايير يرى بها الفرد أفضلية لمنظمة على غيرها بعيدا عن معايير المصلحة النفعية المالية أو المادية أو غيرها، فقد يفضل الفرد منظمته لأسباب معيارية يراها هو من منظوره الخاص كمعيار البقاء مع الجماعة الإنسانية في المنظمة التي لا يستطيع فراقها، أو أفضلية أنظمة العمل وقوانينه، أو التكيف والراحة النفسية وغيرها، وهذا كله خارج إطار المصلحة الشخصية.

1.2.4.7 مراحل بناء سلوك الالتزام التنظيمي:

يعد سلوك الالتزام التنظيمي سلوكا بطيء التشكل، ويحتاج إلى مدة زمنية حتى يستقر ويثبت نسبيا؛ ولذلك استوجب أن يمر في مراحل متدرجة من التشكل حتى يبلغ صورته النهائية، وقد ذكر الباحثون(عبد

النعيم، 2020، ص172)؛ (بوخلوة، 2017، ص120)؛ (عطية، 2016، ص79) المراحل الآتية لتشكيل بناء سلوك الالتزام التنظيمي:

1- مرحلة التجريب والاستكشاف الأولي:

وهذه المرحلة فيها تجريب واستكاف للمنظمة والفرد، وتمتد لمدة سنة في غالب الأحوال لدى المنظمات، وهي مرحلة تجريب الموظف، واختبار قدراته ومهاراته العلمية والعملية، من أجل النظر في صلاحيته للعمل، ويكون تحت المراقبة والتقييم الفكري المستمر لقبوله في المنظمة أو رفضه، ويسعى الفرد في هذه السنة إلى إثبات نفسه وقدراته في العمل، ويكون اهتمامه منصباً على قبوله في المنظمة، ويعمل جاهداً على تحقيق التوافق بين أهدافه وطموحاته المستقبلية وبين أهداف المنظمة ومصالحها، كما تتاح للفرد الفرصة في استكشاف بيئة العمل الداخلية والخارجية، ونمط الإدارة، والجماعة الإنسانية، ودرجة التكيف، ومشاعر الصدمة، والاحساس بنمو الاتجاه نحو المنظمة.

2- مرحلة الانخراط الفعلي في العمل ومزاولته:

وتتمتد هذه المرحلة من سنتين إلى أربع سنوات، وفي هذه المرحلة ينخرط الفرد في العمل مستقلاً، ويتفاعل بصورة مباشرة مع بيئته، ومناخه، وأفراده، ورؤسائه، وأقرانه، وينفذ أنظمتهم وقوانينهم، ويعمل جاهداً على تأكيد مفهوم الإنجاز، كما ينظر الفرد إلى نفسه من حيث شخصيته الإنسانية، والمهنية، والنفسية، والانفعالية وتخوفه من الفشل والإخفاق، وفي هذه المرحلة يتبلور ولاؤه للعمل والمنظمة.

3- مرحلة بناء الثقة الواعدة في المنظمة:

وتبدأ هذه المرحلة من السنة الخامسة للعمل وتستمر إلى ما بعد ذلك، وفي هذه المرحلة تزداد توقعات الفرد من المنظمة، وتزداد طموحاته، وتلتقي مصالحه مع مصالحها، وأهدافه مع أهدافها،

وتظهر المؤشرات على انتمائه الوظيفي، وانتمائه التنظيمي، وتتأكد العلاقات والروابط الإيجابية والإنسانية مع رؤساء العمل والفريق الإداري، وفي هذه المرحلة تنمو بذور الثقة بقوة، و تتعزز روابط الفرد بمنظّمته، وتصل إلى مراحل النضج.

4- مرحلة الاتفاق والتوافق مع المنظمة:

تظهر في هذه المرحلة أوجه التطابق بين الفرد والمنظمة في جوانب كثيرة، فيرى أن أهداف منظّمته تتلّقي مع أهدافه، وأن مصالحها تشترك مع مصالحه، وأن قيم المنظمة هي ذات قيمه، ومبادئها لا تتعارض مع مبادئه، وهذه الأمور تعزز لديه إشباع حاجته للانتماء للمنظمة، فيتقبل سلطة الآخرين من أجل الرغبة والاستمرار في العمل، والبقاء في المنظمة.

5- مرحلة الالتزام بقوة العمل والإخلاص فيه:

وهذه المرحلة تعني أن الفرد في المنظمة يعمل بأقصى ما تستطيعه قدراته العقلية، والجسمية، والمهارية، والوظيفية، والنفسية، والاجتماعية، والتعاونية، والإبداعية، ويحرص على الانضباط في العمل، وتحمل ضغط العمل، والعمل الإضافي، والعمل في عطلة العمل الأسبوعية، وتأجيل إجازاته أو إلغائها حتى يصل إلى مرحلة التضحية من أجل منظّمته .

6- مرحلة الفخر والاعتزاز بالمنظمة :

وهذه المرحلة تعبر عن التعاطف النفسي والانفعالي تجاه المنظمة، وفخره واعتزازه بها في كل المناسبات.

1.2.4.8 العوامل المؤثرة في بناء سلوك الالتزام التنظيمي:

هناك عوامل تؤثر في بناء سلوك الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، وتنتمي هذه العوامل إلى البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، وقد تناولت أدبيات الالتزام التنظيمي مثل هذه العوامل كما جاء في (الليحاني، 2021، ص272)؛ (الشمري، 2015)؛ و كيلينجيو و آخرون (ilungu & et al, 2014, p76)،

حيث أشارت هذه الأدبيات إلى العوامل الآتية:

- التنظيم الإداري السائد في المنظمة وحدائته أو قدمه من حيث المركزية واللامركزية، وفلسفته في تنمية الموارد البشرية باعتبارها أحد أهم المدخلات في التنظيم المؤسسي.
- خصائص المنظمة من حيث الرؤية والرسالة والأهداف، والمبادئ والقيم، والقوانين والأنظمة، والسياسات، وخصائص الأعمال، ونمط القيادة والإدارة.
- خصائص الأفراد كالمستوى التعليمي، والخبرات، والمهارات، وأعمارهم، ونوعهم الاجتماعي، وميولهم، واتجاهاتهم، ومعتقداتهم، وثقافتهم، وطاقتهم، وإبداعاتهم التي يتميزون بها.
- توقعات الأفراد من المنظمة المتمثلة في تلبية طموحات الأفراد وأهدافهم من المنظمة، وتطورهم في السلم الوظيفي، وترقياتهم، وحوافزهم، وتحقيق أحلامهم المستقبلية.
- توقعات المنظمة من الأفراد، كالولاء لها، والإخلاص في العمل، والدفاع عنها، والتضحية من أجلها، والاستمرار معها، وبذل أقصى ما تستطيعه قدرات الأفراد.
- الشراكة والتعاون في إدارة المنظمة بين الفريق الإداري والأفراد، من خلال تفويض السلطات والصلاحيات، والمشاركة في التخطيط الإداري، وصنع القرار.
- مناخ العمل التنظيمي السائد في المنظمة، من حيث التكيف والعلاقات الإنسانية.

1.2.5 الدراسات ذات الصلة: العربية والأجنبية.

قام الباحث باستقصاء الدراسات السابقة من خلال الأدبيات التي رصدها من مصادر مختلفة - على حدّ علمه وبحثه - كالأطاريح والرسائل والدوريات والكتب والمصنفات، واختار الباحث الدراسات المتوافقة أو القريبة من متغيرات دراسته وهي تفويض الصلاحيات ، وتنمية المهارات الإدارية، وسلوك الالتزام التنظيمي .

وتناولت الدراسات مجالات التنظيمات الإدارية اللامركزية التي يشيع فيها تفويض الصلاحيات كالإدارة التشاركية، والإدارة التحويلية، والإدارة التبادلية، وإدارة التمكين الإداري، وتفويض السلطة، والتدوير الإداري، والإدارة الموقفية، والإدارة بالأهداف...

1- دراسة العموش (2021):

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء قصبه المفرق للتفويض الإداري في ظل جائحة كورونا

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية تفويض الصلاحيات الإدارية لمعلميهم في ظل جائحة(كورونا) من وجهة نظر المديرين، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء المفرق/الأردن والبالغ عددهم(76) مديرا ومديرة، واختارت الباحثة مجتمع الدراسة الكلي (كعينة قصدية) بالطريقة الطبقية بلغ عددها(74) مديرا ومديرة، وبنّت الباحثة استبانة الكترونية كأداة لجمع المعلومات، وتحققت من صدقها وثباتها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي/دراسة مسحية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لتفويض الصلاحيات الإدارية من وجهة نظرهم جاءت(مرتفعة) على الدرجة الكلية لمجالاتها (الإدارية، والتربوية، والإشرافية) على

الترتيب، وأظهرت النتائج انه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بلواء المفرق لتفويض الصلاحيات الإدارية من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل، والخبرة).

2- دراسة سيفرين أجلو و خافزي (Seferinoglo&Khavec,2021):

The role of school administrators' delegation levels of authority on teachers' behaviors of work engagement

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التفويض الإداري للصلاحيات على ممارسات المعلمين وسلوكياتهم ومشاركتهم في العمل الإداري من وجهة نظرهم، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الابتدائية والمتوسطة الواقعة في مديرية التعليم الوطني لمنطقة (ريزه) في تركيا، واختار الباحثان عينة بالطريق العشوائية البسيطة بلغ عدد أفرادها (401) منهم (237) معلمة، و (164) معلما، واعتمد الباحثان الاستبانة لجمع البيانات من خلال مقياس (أوترخت،Utrecht) لقياس مشاركة المعلمين في العمل الإداري، وتم اعتماد المنهج الوصفي المسحي الارتباطي في الدراسة، وأظهرت النتائج أن مستوى تفويض الصلاحيات من قبل فريق القيادة والإدارة من وجهة نظر المعلمين جاءت في مستوى (جيد)، وأظهرت النتائج أن استعداد المعلمين للمشاركة في العمل والانخراط فيه من وجهة نظرهم كانت بدرجة (عالية)، بينما تبين أن استمراريتهم للمشاركة في العمل من وجهة نظرهم كانت بدرجة (منخفضة)، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية سلبية و(متوسطة) بين تفويض العمل الإداري والاستمرار فيه من وجهة نظر العينة، وتبين من النتائج أن تفويض الصلاحيات الإدارية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين (العينة)، يعد مؤشرا مهما لفحص استعداد المعلمين لقبول تفويض الصلاحيات الإدارية، وأوصت الدراسة بالعمل على تحفيز المعلمين لقبول التفويض.

3- دراسة بكري (2020):

تقييم ممارسات تفويض السلطة وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة

سعت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديرات المدارس تفويض الصلاحيات لمعلمتهن من وجهة نظر المديرات، وفحص العلاقة الارتباطية بين تفويض السلطة واتخاذ القرار الإداري، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية التابعة لمنطقة جنوب جدة والبالغ عددهن (140) مديرة، واختارت الباحثة عينة من المجتمع الأصلي بلغ عددهن (112) مديرة، وقامت الباحثة ببناء استبيان لجمع البيانات تكون من مجالات ثلاثة (التخطيط-التنفيذ-التقويم)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي/المسحي الارتباطي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية التابعة لمنطقة جنوب جدة جاءت (متوسطة) على الدرجة الكلية لمجالاتها (الإدارية- التفويضية- الفنية) على الترتيب، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين ممارسة تفويض الصلاحيات الإدارية واتخاذ القرار الإداري، وأوصت الدراسة بتحديث النظم الإدارية وتفويض السلطة.

4-دراسة جولوس (Julius,2020):

Delegatory functions of principal's implications for effective and efficient secondary school management

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تفويض الصلاحيات للمعلمين في رفع كفايات الإدارة المدرسية بفعالية، وقد تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية والبالغ عددهم (1809) معلما موزعين على مدارس منطقة Ogoja بولاية (Cross River State) ، واختار الباحث عينة من مجتمع الدراسة بلغ

عددها (389) فردا، منهم (118) معلما من الذكور، و (271) معلمة من الإناث، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي لدراسته، وأظهرت نتائج الدراسة وجود درجة من مستوى تفويض الصلاحيات الإدارية للمعلمين من وجهة نظر العينة بدرجة (مرتفعة) على الدرجة الكلية، وظهرت فروق إحصائية دالة في مستوى درجة تفويض الصلاحيات من وجهة نظر العينة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وظهرت فروق إحصائية دالة لمستوى درجة تفويض الصلاحيات للمهام الإشرافية، والمهام التقييمية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وأوصت الدراسة بانتهاج فلسفة إدارية تعزز تفويض الصلاحيات لتفعيل قيادة الإدارة المدرسية.

5-دراسة عبد النعيم (2020):

الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة(دراسة تحليلية).

هدفت هذه الدراسة إلى قياس سلوك الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة القاهرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية ومعلميها الموزعين على المدارس الثانوية في محافظة القاهرة، واختار الباحث عينة من مجتمع الدراسة بلغ عددها (19) مديرا ومديرة، و (417) معلما ومعلمة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الكمي/النوعي، واختار الباحث أداتين للدراسة الأولى استبانة لقياس سلوك الالتزام التنظيمي، والثانية المقابلة الذاتية، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك واقعا من مستوى سلوك الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظر العينة (المديرون والمعلمون) جاء بدرجة (متوسطة) بأبعادة الثلاثة(العاطفي-المعياري-المستمر) على الترتيب. كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية من وجهة نظر العينة(المديرون والمعلمون) في مستوى سلوك الالتزام التنظيمي يعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما ظهرت فروق

دالة إحصائية من وجهة نظر العينة (المديرون والمعلمون) في مستوى سلوك الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث. وأوصت الدراسة الأخذ بالإجراءات الفعالة لزيادة مستوى سلوك الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية .

6-دراسة كونجيواي (Kongnyuy,2020):

Delegation of authority as a tool for effective secondary school management in the north west region of Cameroon

استهدفت هذه الدراسة معرفة دور تفويض الصلاحيات في القيادة والإدارة الفاعلة في المدرسة وتأثيرها في جودة التعليم من خلال فلسفة تفويض الصلاحيات الممارسة من مديري المدارس، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من (147) معلما موزعين على (9) مدارس في المنطقة الشمالية الغربية من الكاميرون، واختار الباحث عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (69) معلما، واعتمد الباحث على الاستبيان لجمع البيانات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن تفويض الصلاحيات الإدارية للمعلمين من وجهة نظرهم له أثر موجب على تحسين جودة التعليم، وأن فلسفة المدير الإدارية في تفويض الصلاحيات من وجهة نظر العينة لها أثر إيجابي على المعلمين في عملية التعليم والتعلم، وتبين أيضا من وجهة نظر العينة وجود علاقة ارتباطية بين الإدارة بالتفويض وبين التعليم الجيد، وأوصت الدراسة صانعي السياسات التربوية بتحسين ممارسات الإدارة بالتفويض لدى المعلمين.

7-دراسة الزهراني (2020):

سلوك القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة النمط الإداري الذي يمارسه مديرو المدارس بالالتزام التنظيمي لدى معلمهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الابتدائية للبنين في محافظة جدة والبالغ عددهم (6952) معلما موزعين على مدارس محافظة جدة، واختار الباحث عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (372) معلما بنسبة %5.2 من المجتمع الكلي، وأعد الباحث استبانة لقياس ممارسة القيادة الخادمة، وسلوك الالتزام التنظيمي معتمدا على مقياس Allen, Meyer & Smith ، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وأظهرت النتائج أن سلوك الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العينة جاء بدرجة (مرتفعة) من حيث أبعاده (التمكين- التفويض- الدعم والمساندة- التسامح- بناء الثقة) على الترتيب، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في مستوى السلوك التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المعلمين من حملة البكالوريوس، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى السلوك التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة تعزى إلى متغير الخبرة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة (متوسطة القيمة) بين نمط الإدارة الخادمة وبين سلوك الالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة بتطوير النظم الإدارية لتعزيز سلوك الالتزام التنظيمي عند المعلمين، وتعزيز الروابط الإنسانية والاجتماعية بين الإدارة والمعلمين من جهة، وبين المعلمين أنفسهم من جهة أخرى؛ لتكون العلاقة مبنية على الألفة والتسامح.

8-دراسة سيجوا و ماتوفو (Segawa&Matovu,2020):

Headteachers' delegation practices and teachers' psychological job commitment in secondary schools in Kira municipality Wakiso district, Uganda

سعت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات وعلاقتها بالالتزام النفسي للمعلمين في العمل، وتكوّن مجتمع الدراسة من مديري المدارس البالغ عددهم (34) مديرا ونائب مدير، ومعلمي

المدارس الثانوية البالغ عددهم (510) معلما وجميعهم موزعين على (13) مدرسة تابعة لبلدية (كيرا) في مقاطعة (واكيسو) في أوغندا، واختار الباحثان عينة عشوائية من مجتمع المعلمين بلغ عددها (113) معلما ، أما المديرين فكانت عينتهم قصدية (17) مدير و (17) نائب مدير ، واعتمد الباحثان على أداتين في جمع البيانات الاستبانة والمقابلة لقياس درجة ممارسة المديرين تفويض الصلاحيات وعلاقتها بالالتزام النفسي في العمل، واستخدم الباحثان المنهج الصفي الكمي/النوعي، وأظهرت النتائج أن مستوى درجة تفويض الصلاحيات من وجهة نظر المعلمين والمديرين جاءت (مناسبة)، وأظهرت النتائج دلالة إحصائية على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الممارسات العملية لتفويض الصلاحيات من قبل مديري المدارس وبين الالتزام النفسي في العمل لدى المعلمين، وأوصت الدراسة زيادة تفويض الصلاحيات للمعلمين.

9-دراسة مصطفى وآخرين (Mustafa & et al,2020):

Organizational Commitment of vocational college teachers in Malaysia

سعت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى سلوك الالتزام التنظيمي لدى معلمي الكليات المهنية في أندونيسيا من وجهة نظرهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي الكليات المهنية الموزعة في ثلاث ولايات في أندونيسيا وهي: (سيمبيليان- ملقا- جوهور). واختار الباحثون عينة من مجتمع الدراسة بلغ عددها (264) معلما مهنيا، وأعدوا استبياناً لجمع البيانات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وأظهرت النتائج من وجهة نظر العينة وجود مستوى من الالتزام التنظيمي لدى معلمي الكليات المهنية بدرجة قليلة على جميع مستويات وأبعاد الالتزام التنظيمي على الدرجة الكلية للمقياس، وبينت النتائج أن مستوى سلوك الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العينة لدى معلمي الكليات المهنية كان ضعيفا للأبعاد (المعياري- العاطفي- المستمر) على الترتيب، كما أظهرت النتائج أن

العلاقة الارتباطية بين عناصر أبعاد الالتزام التنظيمي وتفاعلها لتشكيل/بناء سلوك الالتزام التنظيمي كانت ضعيفة، وأوصت الدراسة على توعية الإدارات التربوية وتدريبها؛ لتحفيز العوامل المؤثرة في بناء سلوك الالتزام التنظيمي.

10- دراسة الدوسري (2019):

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

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة معوقات تفويض السلطة من وجهة نظر القادة التربويين/مديري ومديرات المدارس ومساعدتهم في المناطق التعليمية بدولة الكويت، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس ومساعدتهم الموزعين على مدارس منطقتي الأحمدية، ومبارك الكبير التعليميتين، وقد اختار الباحث عينة من مجتمع الدراسة بلغ عددها (37) مديرا ومديرة (25) مديرا و (12) مديرة، كما طور الباحث استبانة لجمع البيانات، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود معوقات لتفويض السلطة من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة (متوسطة) على عناصر الدرجة الكلية لمعوقات التفويض (القوانين - المرؤوس - المدير) على الترتيب، وأظهرت النتائج فروقا دالة إحصائية لمعوقات تفويض السلطة من وجهة نظر العينة تعزى لمتغير الدورات التدريبية، والخبرة لصالح الإناث، وقد أوصت الدراسة بمواجهة معوقات التفويض بالحلول الفعالة، وتأهيل مديري ومديرات المدارس لامتلاك مهارات التفويض، وتدريب المعلمين والمعلمات على ممارسة التفويض.

11- دراسة موما وآخرين (Muma & et al,2019):

Selected practices of delegation used by principals on management of public secondary schools in Rachuonyo south sub- country, Kenya

أُجريت هذه الدراسة لمعرفة الممارسات (المختارة) لمديري المدارس في تفويض الصلاحيات الإدارية لمرؤوسيهـم، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من عدة فئات معلمون ومديرون ونائبون للمدرء ورؤساء أقسام، وبلغ عددهم (934) فردا موزعين على المدارس الثانوية في مقاطعة (راجينيـو) في الجنوب الغربي لكينيا، واختار الباحثون عينة طبقية ممثلة للمجتمع بلغ عددها (400) فردا، (150) معلما، و (25) مديرا، و (75) نائب مدير، و (150) رئيس قسم، واستعان الباحثون بأداتين لجمع المعلومات هما الاستبانة والمقابلة، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي (الكمي/النوعي) في دراستهم، وأظهرت النتائج أن الممارسات التي يختارها المديرون لتفويض الصلاحيات الإدارية من وجهة نظر العينة تمثلت في عدة ممارسات أهمها: أن المديرين يفضلون تنظيم اجتماعات للمرؤوسين طويلة وقصيرة حول واجبات التفويض جاء ذلك من وجهة نظر العينة (المعلمون- المديرون- نائبو المدير- رؤساء الأقسام) على الترتيب ، وبينت النتائج من وجهة نظر العينة أن المديرين يستخدمون لوحات إعلانية لتفويض الصلاحيات لمرؤوسيهـم (المعلمون- رؤساء الأقسام- نائبو المدير- المديرون) على الترتيب، وأن المديرين يستخدمون وسائل متنوعة في التواصل مع المفوضين كالمذكرات ووسائل التواصل الاجتماعي التي عبرت عنها وجهة نظر أفراد العينة(المعلمون- رؤساء الأقسام- نائبو المدير- المديرون) على الترتيب، وأوصت الدراسة بأهمية تطوير وتحسين ممارسات مديري المدارس الثانوية وغيرها في تفويض الصلاحيات الإدارية.

العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم

أجرى الباحثان هذه الدراسة لمعرفة العلاقة الارتباطية بين النمط الإداري(العدالة التنظيمية) والالتزام التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس لواء الشمال في الجليل/الخط الأخضر، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية (الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية) الواقعة في لواء الشمال في الجليل داخل الخط الأخضر والبالغ عددهم(3000) معلما ومعلمة، واختار الباحثان عينة من المجتمع الأصلي بلغ عددها(354) معلما ومعلمة بنسبة %11.8 من المجتمع الكلي، وقد بنى الباحثان استبانة لجمع البيانات مستعينين بالأدب التربوي، وتم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي للدراسة، وأظهرت النتائج وجود ممارسة إدارية للنمط الإداري(العدالة التنظيمية) بدرجة كبيرة من وجهة نظر العينة، ووجود مستوى مرتفع لسلوك الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العينة، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط الإداري(العدالة التنظيمية) وبين الالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة التأكيد على أهمية الالتزام التنظيمي لدى المعلمين وأهميته في النظام التعليمي، وأوصت الدراسة أيضا ضرورة تحسين الإدارة المدرسية وتطويرها من خلال اعتماد حداثة النظم الإدارية المعاصرة التي تبني السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المنظمة .

13-دراسة باتيوجال وآخرين (Batugal, M & et al,2019):

Influence of organizational culture on teacher's organizational commitment and job satisfaction: The case of catholic higher education institutions in the Philippines

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في معاهد التعليم العالي الكاثوليكي في الفلبين من وجهة نظرهم، وقد تكون مجتمع

الدراسة من جميع معلمي المعاهد الكاثوليكية الأربعة للتعليم العالي، واختار الباحثون عينة من المجتمع الكلي للدراسة بلغ عددها (129) عضو هيئة تدريس موزعين على أربعة معاهد للتعليم العالي الكاثوليكي الفلبيني، منهم (98) عضوا من الإناث بنسبة %71، و (31) عضوا من الذكور بنسبة %29 من الذكور، وتم إعداد استبانة لجمع البيانات، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي للدراسة، وأظهرت النتائج من وجهة نظر العينة أنه توجد عناصر للثقافة التنظيمية (الثقافة الدينية الكاثوليكية، والقبلية العشائرية، والميول والاتجاهات العاطفية نحو القيم والأعراف السائدة) لدى المعلمين على التوالي، وبينت النتائج من وجهة نظر العينة وجود التزام تنظيمي متعدد الأبعاد (العاطفي - المعياري - الاستمراري) لدى المعلمين على التوالي، ووجود رضا وظيفي بدرجة (متوسطة) لدى المعلمين، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي. وأوصت الدراسة الاهتمام بالمتغيرات التي تسهم في نمو الالتزام التنظيمي.

14-دراسة السبيعي (2016):

الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة البالغ عددهم (3471) معلما، واختار الباحث عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (500) معلم بنسبة %14.4 من مجتمع الدراسة، وقام الباحث ببناء استبانة لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (المسحي/الارتباطي) وأظهرت النتائج وجود مستوى من الصحة التنظيمية بدرجة (عالية)، وتبين وجود فروق

دالة إحصائية في تقدير مستويات السلوك التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، بينما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في تقدير مستويات السلوك التنظيمي من وجهة نظر العينة تعزى إلى التخصص، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة (عالية القيمة) بين الصحة التنظيمية وبين مستويات بناء سلوك الالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة بتطوير التنظيمات والمداخل الإدارية اللامركزية التشاركية والجماعية لإدارة المنظمة؛ لتعزيز سلوك الانتماء التنظيمي،

15-دراسة كيزا و بيكو (Kiiza & Picho,2015):

Delegation and staff commitment in the school of finance and banking in the Kigali,

Rwanda

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى درجة تفويض الرؤساء للصلاحيات الإدارية ، والالتزام الموظف في العمل المالي المصرفي للمدرسة من وجهة نظر الموظفين، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من 130 موظفا من العاملين في المدرسة المالية والمصرفية في مقاطعة (كيغالي) في رواندا، واختار الباحثان عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (97) موظفا، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية: يوجد مستوى من ممارسة الرؤساء لتفويض الصلاحيات الإدارية من وجهة نظر العينة بدرجة (مناسبة ومرضية)، وبينت النتائج أن مهمات التفويض من وجهة نظر العينة تركزت في مهمات التفويض في إدارة الاجتماعات، وتمثيل الرؤساء في مناقشات مجلس الموظفين، ومهمات الإشراف على الأمور التعليمية، وعبرت العينة بأن التفويض يمنح المفوضين الاستقلالية والحرية في العمل مع وجود الرقابة والمساءلة أثناء تنفيذ المهمات التفويضية، وأظهرت النتائج وجود فروق إحصائية دالة

على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تفويض الصلاحيات وبين التزام الموظف في العمل المالي والمصرفي، وأوصت الدراسة على تكثيف تفويض الصلاحيات لتطوير مهارات المرؤوسين في المهمات الإدارية.

16-دراسة أبو دية (2012):

مستوى ممارسة تفويض السلطة لدى مديري المدارس في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدراء والمعلمين سعت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة تفويض السلطة لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم ونظر المعلمين، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس ومعلميها الحكومية والأهلية والخاصة الواقعة في مديرية القدس الشرقية والبالغ عددهم (76) مديرا ومديرة، و(1048) معلما ومعلمة، واختارت الباحثة عينة من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية بلغ عددها (42) مديرا ومديرة بنسبة %55.3 ، و (608) معلما ومعلمة بنسبة %58 ، واستخدمت الباحثة أداتين للدراسة لجمع البيانات الأولى استبانة، والثانية المقابلة الفردية المنظمة، واعتمدت الدراسة منهج البحث الوصفي (الكمي/النوعي)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود درجة من مستوى تفويض السلطة بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد العينة (المديرون والمعلمون)، كما أظهرت نتائج الدراسة فروقا دالة إحصائيا من وجهة نظر أفراد العينة (المديرون) في مستوى تفويض السلطة تعزى لمتغير الخبرة، و متغير حجم المدرسة، بينما لم تظهر أي فروق دالة إحصائيا من وجهة نظر العينة (المعلمون) في مستوى تفويض الصلاحيات تعزى لمتغير الخبرة، و متغير حجم المدرسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تدريب الإدارات المدرسية على المهارات الإدارية لتفويض الصلاحيات، وتطوير النظم الإدارية، ومواجهة معوقات التفويض ومشكلاته.

17-دراسة الحلو (2010):

أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تفويض الصلاحيات في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين والموظفين الأكاديميين البالغ عددهم (304) موظفاً وموظفة موزعين على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى)، واختار الباحث عينة من مجتمع الدراسة بلغ عددها (221) موظفاً، منهم (204) من الذكور، و (17) من الإناث، واستعان الباحث بالاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى درجة تفويض الصلاحيات من الرؤساء للمرؤوسين من وجهة نظر أفراد العينة من حيث خصائص التنظيم الإداري، والعلاقات الإنسانية، وإدارة الوقت كان (مناسباً)، وتبين من النتائج وجود أثر فاعل لتفويض الصلاحيات في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تفويض الصلاحيات وتنمية المهارات الإدارية لدى العاملين، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية لمستوى تفويض الصلاحيات في تنمية المهارات الإدارية من وجهة نظر العينة تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائية لمستوى تفويض الصلاحيات في تنمية المهارات الإدارية من وجهة نظر العينة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والخبرة، والعمر)، أما متغير الجنس فظهرت فروق دالة إحصائية لصالح الذكور، وقد أوصت الدراسة بتعزيز مستوى التفويض، ومنح العاملين فرص التفويض.

2.5. التقيب على الدراسات السابقة:

استعان الباحث في دراسته بسبع عشرة دراسة عربية وأجنبية، ويعقب عليها بما يلي:

2.5.1 القيمة العلمية للدراسات السابقة التي انتفع بها الباحث:

لقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي قرأها قراءة تحليلية نقدية، حيث أفادته الدراسات في جوانب متعددة مثل: صياغة عناوين الأبحاث صياغة علمية محددة، وصياغة الأسئلة البحثية وفرضياتها، وتحديد المنهج العلمي المناسب للبحث، واختيار التصاميم البحثية في ضوء العلاقة بين متغيرات الدراسة، وكيفية عرض الأدب النظري وتنظيمه وترتيبه، وتحديد خصائص مجتمع الدراسة لاختيار العينة وتحديد حجمها، وتحديد أدوات جمع المعلومات، والتحقق من صدقها وثباتها، والاطلاع على الاستبانات، وكيفية تحليل البيانات ونتائجها، وتفسير دلالاتها، والاطلاع على طرق توثيق المراجع.

2.5.2 أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة وبين دراسة الباحث:

رصد الباحث أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة وبين دراسته في إطار العناصر الآتية:

1- الموضوعات البحثية ومتغيراتها:

اتفقت دراسة الباحث مع غيرها في موضوعها البحثي "تفويض الصلاحيات الإدارية"، وعلاقته بمتغير تنمية المهارات الإدارية، واختلفت عن غيرها في علاقته بمتغير الالتزام التنظيمي.

2- المناهج البحثية للدراسات:

اتفقت دراسة الباحث في منهجها البحثي/ الوصفي الارتباطي مع (13) دراسة، واختلفت مع (4) دراسات اعتمدت المنهج الوصفي المسحي.

3- مجتمعات الدراسة:

اتفقت دراسة الباحث مع (10) دراسة استهدفت معلمي المرحلة الثانوية، واختلفت مع (7) دراسات استهدفت مجتمعات دراسية قريبة من مجتمع دراسة الباحث مثل أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، أو موظفين في المؤسسات.

4- عينات الدراسة:

اتفقت دراسة الباحث في العينة العشوائية الطبقية مع (7) دراسات، واختلفت مع (7) دراسات عينتها عشوائية بسيطة، و (3) دراسات عينتها قصدية.

5- اداة الدراسة :

اتفقت دراسة الباحث في ثنائية الأداة (الاستبانة+ المقابلة) مع (2) دراستين ، واختلفت مع (15) دراسة اعتمدت أداة واحدة.

2.5.3 ما تتميز به دراسة الباحث:

تميزت دراسة الباحث عن غيرها من الدراسات التي اطلع عليها الباحث بما يلي :

- تعدّ هذه الدراسة أول دراسة تُجرى في الوسط العربي في منطقة بئر السبع التعليمية تناولت موضوع تفويض الصلاحيات عل حدّ علم الباحث .
- تميزت هذه الدراسة بمتغيراتها التي ستكشف عن تنمية المهارات الإدارية ، وبناء سلوك الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وعلاقة التفويض بهما.
- ستقوم هذه الدراسة بتشخيص طبيعة التنظيمات الإدارية السائدة في المدارس العربية في منطقة بئر السبع، وتعمل على تحديد مواطن قوتها وضعفها.

- سيستفيد صانعو القرار في الإصلاح الإداري للتنظيمات الإدارية المدرسية لمدارس منطقة بئر السبع العربية من نتائج هذه الدراسة.
- تميزت هذه الدراسة في جمع بياناتها على أداتين: الاستبانة والمقابلة.
- مزجت هذه الدراسة بين منهجين بحثيين هما : الكمي والنوعي .
- استهدفت هذه الدراسة بيئات إدارية ومعلمين في مجتمعات عربية بدوية متفردة في خصوصيتها من حيث الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس، والقيم والعادات والأعراف، والخصائص العقلية والنفسية والاجتماعية للطواقم الإدارية والمعلمين والطلبة والمجتمع...

2.5.4 مقارنة بين الدراسات السابقة العربية والأجنبية:

- اتفقت الدراسات العربية والأجنبية على أهمية تناول الموضوع البحثي " تفويض الصلاحيات الإدارية " ، أو التمكين الإداري للمعلمين، وعلاقته بعدد من من المتغيرات منها المهارات الإدارية والالتزام التنظيمي.
- اختلفت الدراسات الأجنبية عن العربية في تعدد ثنائية المناهج البحثية للدراسة الواحدة، كاعتماد المنهجين الكمي/النوعي في الدراسة الواحدة، بينما شاع في الدراسات العربية منهج بحثي واحد على الأغلب.
- تميزت الدراسات الأجنبية عن العربية بتعدد الباحثين كفريق (Team) للدراسة الواحدة، بينما شاعت الفردية الأحادية وقلت الثنائية لدى الباحثين العرب.
- تميزت الدراسات الأجنبية عن العربية باستخدام أكثر من أداة لجمع المعلومات والبيانات في الدراسة الواحدة كالاستبيان والمقابلة والوثائق، بينما الدراسات العربية لم تتجاوز أداة واحدة على الأغلب.

- تميزت الدراسات العربية عن الأجنبية باعتماد المراجع العربية والأجنبية، بينما قل ذلك أو انعدم في الدراسات الأجنبية .

- يشير الباحثون في الدراسات الأجنبية أنهم أرسلوا نسخا من أبحاثهم الى المنظمات أو المؤسسات ذات العلاقة؛ للإفادة منها في التخطيط والتطوير وعمليات الإصلاح، بينما في الدراسات العربية تبقى الأبحاث منضّدة على الرفوف.

- اشتركت الدراسات العربية والأجنبية في التشابه في تعدد طرق التوثيق حسب أنظمة التوثيق المعتمدة عالميا في الجامعات.

الفصل الثالث

المنهجية والطريقة والإجراءات

يتناول الباحث في هذا الفصل ما يلي :

- منهجية الدراسة . - متغيرات الدراسة . - مجتمع الدراسة . - عينة الدراسة .
- أدوات الدراسة . - طريقة تحليل البيانات . - إجراءات الدراسة.

3.1 منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي المدمج(الكمي/النوعي) بشقيه المسحي والارتباطي، واختار الباحث هذا المنهج؛ لأنه يريد وصف ظاهرة محددة، ودراسة العلاقة الارتباطية بين متغيراتها، واعتمد الباحث الأسلوبين الكمي والنوعي؛ لتعزيز مستوى الموضوعية في جمع البيانات والمعلومات.

3.2 متغيرات الدراسة:

3.1.2 المتغيرات المستقلة :

* المتغير المستقل الرئيس: تفويض الصلاحيات .

* المتغير المستقل التصنيفي: الخصائص الديموغرافية للعينة(الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

3.1.3 المتغيرات التابعة:

تنمية المهارات الإدارية، وبناء سلوك الالتزام التنظيمي.

3.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الكلي من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العربية البالغ عددهم (2840) معلما ومعلمة، منهم (1248) معلما بنسبة 44%، و (1592) معلمة بنسبة 56% بناء على بيانات مكتب وزارة المعارف في مدينة بئر السبع للعام الدراسي 2021/2020 ، موزعين على (40) مدرسة تقع في تسع مدن وبلدات محيطة بمدينة بئر السبع، والجدول رقم (1) يبين مجتمع الدراسة موزعا على البلدات والمدارس .

جدول رقم (1) يبين مجتمع الدراسة الكلي موزعا على المدارس والبلدات

البلدة	راهط	واحة الصحراء	القسوم	حورة	عرعرة	كسيفة	تل السبع	شقيب السلام	اللقية	المجموع	النسبة المئوية
عدد المدارس	8	6	6	5	4	3	3	3	2	40	100%
ذكور	264	116	170	128	150	150	83	110	77	1248	44%
إناث	483	97	168	172	134	165	138	135	100	1592	56%
المجموع	747	213	338	300	284	315	221	245	177	2840	%100

3.4 عينة الدراسة:

اختر الباحث لدراسته عينة احتمالية (عشوائية طبقية) لتمثيل خصائص مجتمع الدراسة بأكبر صورة ممكنة.

3.1.4 حجم العينة:

تشير أدبيات البحث العلمي في العلوم الإنسانية؛ بأنه لا توجد أسس قطعية محددة متفق عليها لتحديد حجم العينة، وهذا يعود إلى عوامل متعددة منها: طبيعة الدراسة، واهدافها، ومتغيراتها، وحجم مجتمعها...، وقد اعتمد

الباحث في تحديد حجم العينة على التوافق العام للدراسات الوصفية لمجتمعات الدراسة التي يبلغ عددها بضع مئات بنسبة 10% من حجم المجتمع الكلي.

3.2.4 الخصائص الديموغرافية للعينة:

يشير الجدول الآتي إلى تفصيل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة ذكورا وإناثا كما في الجدول (2).

جدول (2) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

سنوات الخبرة					المؤهل العلمي				الجنس		الخصائص الديموغرافية
النسبة المئوية	العدد	16 سنة فأكثر	11-15 سنة	5-10 سنوات	النسبة المئوية	العدد	M.A فأعلى	B. A	النسبة المئوية	العدد	النوع الاجتماعي
40%	115	39	21	55	40%	115	60	55	40%	115	ذكور
60%	167	17	53	97	60%	167	66	101	60%	167	إناث
100%	282	56	74	152	100%	282	126	156	100%	282	المجموع

3.5 أدوات الدراسة:

اعتمد الباحث على نوعين من الأدوات هما: "الاستبانة" لجمع البيانات الكمية/ الإحصائية، و"المقابلة" لجمع

بيانات كيفية/نوعية؛ للوصول إلى الدراسة المدمجة Blended Study دراسة كمية/نوعية؛ لغرض التنوع في

مصادر الحصول على البيانات.

3.5.1 بناء أدوات الدراسة:

استعان الباحث في بناء أدوات الدراسة بالآتية: (كما هو مفصل مقابل كل أداة) :

- الأدب النظري المتمثل في الكتب والمراجع والمصادر والمقالات العلمية، والمؤتمرات.
- الأبحاث والدراسات السابقة، والأوراق البحثية، ورسائل الماجستير، وأطاريح الدكتوراة.
- خبرات الأساتذة المتخصصين في البحوث العلمية.

وقد قام الباحث بتطوير استبانتيين (2+1) مقيدتين Closed Questionnaires في ضوء أهداف الدراسة، ومجتمعها، ومتغيراتها، وطبيعة الظاهرة قيد الدراسة، وحرص على دقة صياغة فقراتهما بما تتضمن من معلومات وحقائق وأفكار تنتمي إلى متغيرات الدراسة؛ للوصول إلى درجة عالية من معيارية القياس، وتوحيد الفهم المشترك لدى أفراد العينة في فهم/واستيعاب مضامين الفقرات، كما اختار الباحث تدرج ليكرت الخماسي (Likert Scale) ؛ وذلك لإعطاء فرصة أكبر من الخيارات المتعددة لاستجابات أفراد العينة، والحصول على نتائج موضوعية أكثر: (بدرجة كبيرة جدا/5 درجات، بدرجة كبيرة/4 درجات، بدرجة متوسطة/3 درجات، بدرجة قليلة/2 درجتان، بدرجة قليلة جدا/1 درجة واحدة)، كما اعتمد الباحث أداة أخرى هي " المقابلة " من خلال صياغة أسئلة محددة " مقننة" تعبر عن متغيرات الدراسة يجب عنها أفراد العينة؛ لتنوع مصادر الحصول على البيانات، وتعزيز صدق بيانات الاستبانة.

أ- الاستبانة(1) : تفويض الصلاحيات ومعوقاته.

استعان الباحث في بناء هذه الاستبانة وتطويرها باستبانات العموش(2021)، وأبودية(2012)، و سيجوا(Segawa,2020) ، والدوسري(2019)، كما استعان بالأدب النظري، والدراسات السابقة، وخبرات الأساتذة المتخصصين في البحث العلمي.

وتكونت الاستبانة(1) من محورين رئيسيين، عبرت عنهما(56) فقرة، استقرت في صورتها النهائية بعد التحقق من صدقها وثباتها على (48) فقرة:

المحور الأول: تفويض الصلاحيات يقيس درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس تفويض الصلاحيات لمعلميهم وعدد فقراته(24 فقرة)، ويتكون هذا المحور من مستويين: تفويض الصلاحيات الإدارية، وتفويض الصلاحيات الفنية.

المحور الثاني: معوقات تفويض الصلاحيات وعدد فقراته(24 فقرة)، ويتكون هذا المحور من مستويين تقيس: معوقات تنتمي إلى مدير/ة المدرسة، ومعوقات تنتمي إلى المعلمين.

ب- الاستبانة(2): تنمية المهارات الإدارية وبناء سلوك الالتزام التنظيمي.

استعان الباحث في بناء هذه الاستبانة وتطويرها باستبانات عبد النعيم(2020)، و العنبي(2019)، و نصر(2017)، و ديفوس(2014, Devos)، كما استعان بالأدب النظري والدراسات السابقة، وخبرات الأساتذة المتخصصين في البحث العلمي.

وتكونت الاستبانة(2) من محورين رئيسيين، عبرت عنهما(42) فقرة، استقرت في صورتها النهائية بعد التحقق من صدقها وثباتها على (39) فقرة :

المحور الأول/المهارات الإدارية : يقيس مستوى واحد هو (تنمية المهارات الإدارية المكتسبة لدى المعلمين من خلال التفويض)، ويتكون من (15) فقرة.

المحور الثاني/الالتزام التنظيمي: الالتزام التنظيمي، وعدد فقراته (24) فقرة، ويقيس بناء سلوك الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمستوياته الثلاثة وهي:

- مستوى الالتزام العاطفي Affective Commitment ، ويتكون من (8 فقرات).
- مستوى الالتزام المستمر Continues Commitment ويتكون من (8 فقرات).
- مستونى الالتزام المعياري Normative Commitment ويتكون من (8 فقرات).

ج- المقابلة Interview:

اعتمد الباحث المقابلة للحصول على بيانات كيفية/نوعية حول الظاهرة المدروسة ومتغيراتها؛ للمزج بين البحث الكمي والبحث النوعي؛ لتعزيز صدق البيانات، والحصول على بيانات موضوعية.

أ- صياغة أسئلة المقابلة وإعدادها:

- صاغ الباحث أسئلة المقابلة التي تعبر عن مشكلة الدراسة وأسئلتها ومتغيراتها مستعينا بمجالات الاستبانة (2+1) ومستوياتها وفقراتها .
- حرص الباحث على وضوح الصياغة اللغوية المفهومة من خلال الأسئلة المباشرة للمقابلة.
- بلغ عدد أسئلة المقابلة (14) سؤالاً ممثلة وشاملة لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة ، موزعة على أربعة محاور : محور تفويض الصلاحيات، ومحور معوقات التفويض، ومحور تنمية المهارات الإدارية، ومحور سلوك الالتزام التنظيمي.
- اعتمد الباحث الأسئلة " المقننة" المحددة والمغلقة Limited Structured Questions التي ستطرح على جميع أفراد عينة المقابلة للحصول على استجابات محددة حول الظاهرة قيد الدراسة.

ب- عينة المقابلة :

- اختار الباحث عينة مسحوبة من عينة مجتمع الدراسة، وقد بلغ عددها (30 معلما ومعلمة)، منهم (13 معلما) بنسبة 44% من عينة المقابلة، و (17معلمة) بنسبة 56% من عينة المقابلة وهاتان النسبتان هما نفس نسبة تمثيل الذكور والإناث في مجتمع الدراسة الأصلي.
- تمثل عينة المقابلة الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة وهي : الجنس ذكور/إناث، وأزمنة سنوات الخبرة، و مستويات المؤهلات العلمية.
- حصل الباحث على موافقات وقبول مسبق من أفراد العينة لإجراء المقابلة معهم، وتنسيق ترتيب المقابلات من خلال برنامج محدد الوقت والزمن يناسب الأفراد.
- راعى الباحث أدبيات وأخلاقيات إجراء المقابلة، وشروط إجرائها، وخصوصية عادات وتقاليد المجتمع العربي البدوي.

- ج- طريقة المقابلة وأسلوبها:

- اعتمد الباحث طريقتين/أسلوبين لإجراء المقابلة الجادري وآخرون(2006، ص228) ، وهما :
- طريقة المقابلة بتقنية الأقمار الصناعية/ الواتس أب WhatsApp لأفراد العينة من الذكور.
- طريقة المقابلة عبر البريد الإلكتروني لأفراد العينة من الإناث.

مفتاح تصحيح أدوات الدراسة:

3.5.2 مفتاح تصحيح الاستبانة (2+1):

- اعتمد الباحث القيم الإحصائية الآتية في تصحيح الاستبانة، محمودي و قده(2021،ص3):
- حساب الفرق بين أدنى قيمة(1) وأعلى قيمة(5) حسب تدرج ليكرت الخماسي(Likert Scale).

- استخراج قيمة المدى (5-1=4) وهو المدى.

- تقسيم قيمة المدى (4) على أعلى قيمة في سلم تدرج ليكرت وهو (5)، $4 \div 5 = 0.8$ القيمة التي

ستضاف إلى تدرجات ليكرت الخماسي كما يلي :

التدرج الأول : $0.8 + 1 = 1.8$ ، المدى من (1-1.8) = بدرجة قليلة جدا

التدرج الثاني: $0.8 + 1.9 = 2.7$ ، المدى من (1.9-2.7) = بدرجة قليلة.

التدرج الثالث: $0.8 + 2.8 = 3.6$ ، المدى من (2.8-3.6) = بدرجة متوسطة.

التدرج الرابع: $0.8 + 3.7 = 4.5$ ، المدى من (3.7-4.5) = بدرجة عالية.

التدرج الخامس: $0.8 + 4.6 = 5.4$ ، المدى من (4.6-5.4) = بدرجة عالية جدا .

3.5.3 تجريب الاستبانة (2+1) على عينة استطلاعية:

قام الباحث بتجريب الاستبانتين على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة مُمثلة لخصائصه الديموغرافية،

وهذه العينة مشابهة ومماثلة لمجتمع الدراسة الأصلي في الخصائص الديموغرافية من حيث الجنس وعدد سنوات

الخبرة والمؤهل العلمي والعمل في المدارس الثانوية، وقد بلغ عدد أفراد العينة الاستطلاعية (35) معلما ومعلمة

منهم (15) معلما بنسبة 44%، و (20) معلمة بنسبة 56% بنفس نسبة الذكور والإناث في المجتمع الأصلي،

وقد جاء تجريب الاستبانتين على العينة الاستطلاعية في ضوء المبررات الآتية:

- التنبؤ بجوانب الضعف والقصور في جمع المعلومات والبيانات المستهدفة.

- اختبار فاعلية الاستبانة وقدرتها كأداة قياس؛ لقياس السمات المحددة للسلوك.

- اكتساب الباحث خبرات قبلية مفيدة لاتخاذ الخطوات الوقائية عند تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة

الحقيقية.

- حصر المشكلات التي تواجه الباحث، والاستعداد لكيفية التغلب عليها في الميدان.
- طمأنة الباحث لتقليل مخاوفه من الوقوع في الأخطاء .

وقد استفاد الباحث من تطبيق الاستبانتين على العينة الاستطلاعية، وحصل على تغذية راجعة مرتدة حول قدرة فقرات الاستبانة على قياس السمات السلوكية المحددة، والحصول على بيانات تتصف بالموضوعية، وكيفية توفير الوقت والجهد في توزيع الاستبانة على عينة الدراسة البحثية، ودراسة طبيعة الاستفسارات والأسئلة التي طرحها أفراد العينة الاستطلاعية على الباحث، واختيار الوقت المناسب لتوزيع الاستبانة، وتقدير الوقت الكافي الذي تحتاجه العينة للإجابة عن فقرات الاستبانة.

3.5.4 تصحيح أسئلة المقابلة:

بما أن استجابات أفراد العينة عن أسئلة المقابلة يُفضي إلى بيانات كمية/نوعية تعتمد على الوصف اللغوي؛ فإن تصحيح الاستجابات في هذه الحالة سوف يعتمد على تحليل المحتوى Analysis Content ، وقد حدد الباحث وحدات التحليل المتمثلة في عناصر التحليل الآتية التي تنتمي انتماء مباشرة لمتغيرات الدراسة باعتبارها معايير للتصحيح:

- أنماط سلوك التفويض الصادرة عن الإدارة المدرسية.
- مهمات التفويض التي يقوم بها المعلمون.
- معوقات التفويض من وجهة نظر المعلمين.
- المهارات الإدارية التي اكتسبها المعلمون من خلال عمليات تفويض الصلاحيات.
- المظاهر الدالة على سلوك الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

3.5.5 صدق أدوات الدراسة وثباتها:

أ- صدق الاستبانة (2+1):

تحقق الباحث من صدق الاستبانة (2+1) بطريقتين:

1- صدق المحتوى/المضمون : Content Validity

تم عرض الاستبانتين بصورتها الأولى على عشرة محكمين من حملة شهادة الدكتوراة، ومن أصحاب الخبرة والاختصاص في البحث العلمي والقيادة التربوية، والإدارة المدرسية والتعليمية؛ لتحكيم الاستبانتين كأداة قياس تقيس ما وضعت لقياسه.

وقد أبدى المحكمون الآراء والملاحظات والمقترحات على الاستبانتين، وقد بلغت نسبة التوافق بينهم على الاستبانة الأولى (86%)، حيث توافقوا على (48) فقرة، ولم يتوافقوا على (8) فقرات تحتاج إلى إعادة صياغة من أصل (56) فقرة، كما بلغت نسبة التوافق بينهم على الاستبانة الثانية (92%)، حيث توافقوا على (39) فقرة، ولم يتوافقوا على (3) فقرات تحتاج إلى إعادة صياغة من أصل (42) فقرة.

وقد قام الباحث بالأخذ بملاحظات المحكمين وتوصياتهم وأجرى ما يلزم على (11) فقرة في الاستبانتين من خلال إعادة الصياغة التي تضمنت ثلاث عمليات: الحذف، والتعديل، والإضافة.

2- صدق البناء / Construct Validity

وذلك من خلال إيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة، وبين الدرجة الكلية لفقرات المستوى في الاستبانة على اعتبار أن الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة هي (معياري لصدق بناء الاستبانة)، حيث تحذف الفقرة عندما يكون ارتباطها بالدرجة الكلية ضعيفا أو متدنيا أقل من (70%)؛ لأنها غير قادرة على قياس السمة المحددة التي وضعت لقياسها. (الجادري و أبوولو، 2009، ص160).

وقد استخدم الباحث المعامل الإحصائي لارتباط كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لتحديد معامل ارتباط الدرجة الكلية لمستوى المجال، ومعامل ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للمستوى الذي تنتمي إليه، علما بأن قيمة ارتباط كرونباخ ألفا هي من (صفر - 1) ، وأن القيمة المقبولة لمعامل الارتباط هي (0.70) فما فوق، أبو هاشم(2020، ص179) :

- 0.99 - 0.95 = عالية جدا.

- 0.94 - 0.90 = عالية.

- 0.89 - 0.85 = قوية جدا.

- 0.84 - 0.80 = قوية.

- 0.79 - 0.75 = متوسطة.

- 0.74 - 0.70 = مقبولة.

- 0.69 - فأقل = متدنية/ ضعيفة.

وفي ضوء ما سبق، قام الباحث بحذف (8) فقرات من الاستبانة الأولى؛ لأن درجة معامل ارتباطها بالدرجة الكلية جاء ضعيفا، أي أقل من (70%) ليستقر عدد فقراتها على(48) فقرة، كما تم حذف (3) فقرات من الاستبانة الثانية؛ لأن درجة معامل ارتباطها بالدرجة الكلية جاء ضعيفا أقل من (70%) ليستقر عدد فقراتها على(39) فقرة، كما هو مبين أدناه في الجداول الآتية:

(3) و (4) و (5) و (6) و (7) و (8) :

جدول (3) معامل ارتباط الدرجة الكلية لمستوى تفويض الصلاحيات الإدارية، ومعاملات ارتباط فقراتها المنتمية إليها.

المحور	المستوى	معامل ارتباط (ألفا) للدرجة الكلية لمستوى التفويض الإداري	رقم الفقرات	معامل (ألفا) لارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للمستوى الذي تنتمي إليه	تقدير قيمة درجة الفقرة	ملاحظات
تفويض الصلاحيات الإدارية	مستوى تفويض الصلاحيات الإدارية	0.80	1	0.89	قوية جدا	
			2	0.81	قوية	
			3	0.90	عالية جدا	
			4	0.79	متوسطة	
			5	0.65	ضعيفة	تحذف من الاستبانة
			6	0.77	متوسطة	
			7	0.88	قوية جدا	
			8	0.78	متوسطة	
			9	0.81	قوية	
			10	0.84	قوية	
			11	0.59	ضعيفة	تحذف من الاستبانة
			12	0.80	قوية	
			13	0.76	متوسطة	
			14	0.83	قوية	

جدول (4) معامل ارتباط الدرجة الكلية لمستوى تفويض الصلاحيات الفنية، ومعاملات ارتباط فقراتها المنتمية إليها.

المحور	المستوى	معامل ارتباط	رقم	معامل (ألفا) لارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للمستوى الذي تنتمي إليه	تقدير قيمة درجة الفقرة	ملاحظات
تفويض الصلاحيات الفنية	مستوى تفويض الصلاحيات الفنية	0.77	1	0.80	قوية	
			2	0.81	قوية	
			3	0.79	متوسطة	
			4	0.56	ضعيفة	تحذف من الاستبانة
			5	0.82	قوية	
			6	0.78	متوسطة	
			7	0.87	قوية جدا	
			8	0.78	متوسطة	
			9	0.80	قوية	
			10	0.82	قوية	
			11	0.77	متوسطة	
			12	0.80	قوية	
			13	0.58	ضعيفة	تحذف من الاستبانة
			14	0.83	قوية	

جدول (5) معامل ارتباط الدرجة الكلية لمستوى معوقات مدير المدرسة في التفويض ومعاملات ارتباط فقراتها المنتمية إليها

المحور	المستوى	معامل ارتباط (ألفا) للدرجة الكلية لمستوى معوقات مدير المدرسة	رقم الفقرة	معامل (ألفا) لارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للمستوى الذي تنتمي إليه	تقدير قيمة درجة الفقرة	ملاحظات
معوقات تفويض الصلاحيات	مستوى معوقات مدير المدرسة	0.77	1	0.80	قوية	
			2	0.81	قوية	
			3	0.59	ضعيفة	تحذف من الاستبانة
			4	0.77	متوسطة	
			5	0.86	قوية	
			6	0.85	قوية جدا	
			7	0.80	قوية	
			8	0.87	قوية جدا	
			9	0.51	ضعيفة	تحذف من الاستبانة
			10	0.86	قوية جدا	
			11	0.79	متوسطة	
			12	0.82	قوية	
			13	0.58	ضعيفة	
			14	0.85	قوية جدا	

جدول (6) معامل ارتباط الدرجة الكلية لمستوى معوقات المعلمين في التفويض ومعاملات ارتباط فقراتها المنتمية إليها.

المحور	المستوى	معامل ارتباط (ألفا) للدرجة الكلية لمستوى معوقات المعلمين	رقم الفقرة	معامل (ألفا) لارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للمستوى الذي تنتمي إليه	تقدير قيمة درجة الفقرة	ملاحظات
معوقات تفويض الصلاحيات	مستوى معوقات المعلمين	0.80	1	0.84	قوية	
			2	0.79	متوسطة	
			3	0.83	قوية	
			4	0.79	متوسطة	
			5	0.80	قوية	
			6	0.89	قوية جدا	
			7	0.68	ضعيفة	تحذف من الاستبانة
			8	0.77	متوسطة	
			9	0.81	قوية	
			10	0.87	قوية جدا	
			11	0.55	ضعيفة	تحذف من الاستبانة
			12	0.80	قوية	
			13	0.89	قوية جدا	
			14	0.76	متوسطة	

جدول (7) معامل ارتباط الدرجة الكلية لتنمية المهارات الإدارية لدى المعلمين ومعاملات ارتباط فقراتها المنتمية إليها.

المحور	المستوى	معامل ارتباط (ألفا) للدرجة الكلية لمستوى تنمية المهارات الإدارية	رقم الفقرة	معامل (ألفا) لارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للمستوى الذي تنتمي إليه	تقدير قيمة درجة الفقرة	ملاحظات
			1	0.79	متوسطة	
			2	0.80	قوية	
			3	0.75	متوسطة	
			4	0.81	قوية	
			5	0.77	متوسطة	
		0.80	6	0.85	قوية جدا	
			7	0.74	متوسطة	
			8	0.82	قوية	
			9	0.84	قوية	
			10	0.83	قوية	
			11	0.76	متوسطة	
			12	0.79	متوسطة	
			13	0.85	قوية جدا	
			14	0.80	قوية	
			15	0.74	متوسطة	
المهارات الإدارية والالتزام التنظيمي	مستوى تنمية المهارات الإدارية لدى المعلمين					

جدول (8) معامل ارتباط الدرجة الكلية لسلوك الالتزام التنظيمي ومعاملات ارتباط فقراتها المنتمية إليها، وفقراتها المحذوفة.

ملاحظات	تقدير قيمة درجة الفقرة	معامل (ألفا) لارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للمستوى الذي تنتمي إليه	رقم الفقرة	معامل ارتباط (ألفا) للدرجة الكلية لمستوى بناء سلوك الالتزام التنظيمي	المستوى	المجال
	متوسطة	0.77	1	0.76	مستوى بناء سلوك الالتزام التنظيمي لدى المعلمين	الالتزام التنظي
	قوية	0.80	2			
	مقبولة	0.75	3			
	متوسطة	0.79	4			
	قوية	0.80	5			
تحذف من الاستبانة	ضعيفة	0.45	6			
	قوية	0.83	7			
	قوية	0.80	8			
	متوسطة	0.76	9			
	متوسطة	0.74	10			
	قوية	0.82	11			
تحذف من الاستبانة	ضعيفة	0.54	12			
	متوسطة	0.76	13			
	قوية	0.81	14			
	مقبولة	0.73	15			
	متوسطة	0.78	16			
	قوية	0.85	17			
	قوية	0.84	18			
	متوسطة	0.75	19			
	مقبولة	0.70	20			
	قوية	0.84	21			
تحذف من الاستبانة	ضعيفة	0.57	22			
	مقبولة	0.72	23			
	قوية	0.85	24			
	قوية	0.80	25			
	متوسطة	0.76	26			
	متوسطة	0.79	27			

ب- ثبات الاستبانة (2+1) :

تحقق الباحث من ثبات الاستبانة (2+1) بطريقتين:

1- ثبات الإعادة : Test-Retest Reliability

وذلك من خلال تحديد عينة من المفحوصين من أفراد مجتمع الدراسة الأصلي بلغ عددها (30 معلما ومعلمة) منهم (13 معلما 44%، و (17 معلمة 56%) بنفس نسبتهم في المجتمع الكلي، حيث تم تطبيق الاستبانة مرتين على العينة نفسها بفواصل زمني بين التطبيقين بلغت مدته (14يوما)، وبعد تصحيح الاستبانات وتفرغها، تم معالجة البيانات إحصائيا وإيجاد معامل ارتباط ثبات الإعادة لبيرسون (Pearson) بين الدرجات المستحقة لأفراد العينة الذي بلغت نسبته 0.87 ، وهذه النسبة عالية وموثوقة للأداة تعبر عن مدى استقرار الدرجات وثباتها التي حصل عليها أفراد العينة، علما أن معامل الارتباط المقبول لنسبة الثبات هو (0.70) فأكثر (البطش و أبو زينة، 2007، ص137).

2- الثبات بالتجزئة النصفية: Split Half Reliability

وذلك من خلال تجزئة الاستبانة (2+1) لكل منهما إلى نصفين، نصف لفقرات الأرقام الفردية، والنصف الثاني لفقرات الأرقام الزوجية وتطبيقهما على أفراد العينة المشار إليها في ثبات الإعادة أعلاه، بحيث تكون لكل فرد من أفراد العينة علامتان : واحدة للفقرات الفردية، والثانية للفقرات الزوجية، حيث تم حساب معامل الارتباط لبيرسون (Pearson) بين مجموعتي العلامات الفردية والعلامات الزوجية، لاستخراج معامل ارتباط الثبات للتجزئة النصفية الذي بلغت نسبته (0.89) ، وهي نسبة ثبات عالية وموثوقة لأداة القياس/الاستبانة.

ج- صدق المقابلة/صدق المحتوى :

تم عرض أسئلة المقابلة بصورتها الأولية على تسعة محكمين من حملة شهادة الدكتوراة، ومن أصحاب الخبرة والاختصاص في البحث العلمي ؛ لتحكيم أسئلة المقابلة كأداة قياس تقيس ما وضعت لقياسه من سمات سلوكية محددة في ضوء متغيرات الدراسة ، وقد جاءت نسبة التوافق بينهم عالية على أسئلة المقابلة ، حيث توافقوا على (13) سؤالاً من أصل (14) سؤالاً، ولكنهم أجمعوا على رفض السؤال الأول من القسم الثاني من أسئلة المقابلة، وقد أخذ الباحث بتوصيات المحكمين وقام بتعديل السؤال في ضوء ملاحظات المحكمين.

د- ثبات المقابلة/ ثبات الإعادة :

وهو ثبات الإعادة لأسئلة المقابلة وذلك من خلال تحديد عينة من المفحوصين من أفراد مجتمع الدراسة الأصلي بلغ عددها (30 معلماً ومعلمة) منهم (13 معلماً 44%، و (17 معلمة 56%) بنفس نسبتهم في المجتمع الكلي، حيث تم تطبيق أسئلة المقابلة مرتين على العينة نفسها بفواصل زمني بين التطبيقين بلغت مدته (14 يوماً)، وبعد تصحيح الاستجابات الحاصلة وتفرغها تم معالجة البيانات إحصائياً وإيجاد معامل ارتباط ثبات الإعادة لبيرسون (Pearson) بين الدرجات المستحقة لأفراد العينة الذي بلغت نسبته 0.90 ، وهذه النسبة عالية وموثوقة للأداة تعبر عن مدى استقرار الدرجات وثباتها التي حصل عليها أفراد العينة، علماً أن معامل الارتباط المقبول لنسبة الثبات هو (0.70) فأكثر (البطش و أبو زينة، 2007، ص135).

3.6 تحليل البيانات:

3.6.1 تحليل البيانات الكمية/الإحصائية:

سيتم تحليل البيانات الكمية/ الإحصائية من خلال الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ لاستخراج

القيم الإحصائية الآتية:

- النسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية.
- الانحرافات المعيارية.
- معاملات الارتباط (Cronbach Alpha, Pearson & Spearman).
- اختبار Test-Retest
- المقارنات الثنائية.
- تحليلات التباين Analysis of Variance

3.6.2 تحليل البيانات الكيفية/النوعية:

سيقوم الباحث بتحليل البيانات الكيفية/النوعية من خلال :

- تحليل المحتوى/المضمون.
- تحديد عناصر التحليل.
- تحديد فئات التحليل.

3.7 إجراءات الدراسة:

قام الباحث بالإجراءات الآتية في سياق تنفيذ الدراسة:

- 1- تحديد عنوان الدراسة، وصياغته صياغة علمية محددة، متضمنا متغيراتها، ومعبرا عن مشكلة بحثية حقيقية قابلة للبحث والدراسة، وإقراره من المشرف ولجنة البحث العلمي.

2- إعداد مخطط الدراسة المقترح Proposal، ومناقشته في جلسة محددة مع لجنة البحث العلمي، وإجراء التعديلات اللازمة والموجبة في ضوء ملاحظات اللجنة العلمية وتوصياتها.

3- إعداد المصادر والمراجع الحديثة والمتنوعة لصياغة الأدب النظري، والانتفاع بالدراسات السابقة مثل : الكتب، والمجلات البحثية، والمقالات العلمية، ومراكز الدراسات البحثية، ورسائل ماجستير، وأطاريح الدكتوراة، والترجمات، والأوراق العلمية، والمؤتمرات...

4- التواصل المستمر مع المشرف وعرض فصول الدراسة عليه فصلا فصلا، وحذف وتعديل وإضافة مايلزم في ضوء التغذية الراجعة من المشرف.

5- الشروع في بناء أدوات الدراسة وتطويرها في ضوء أهداف الدراسة ومتغيراتها، والاستعانة في بنائها بالأدب النظري والدراسات السابقة، وأدوات الباحثين الآخرين والاستفادة من خبراتهم.

6- التحقق من صدق أدوات الدراسة وثباتها بالطرق والإجراءات العلمية للاطمئنان إلى درجة موثوقيتها؛ لتقيس ما وضعت لقياسه.

7- تحديد طريقة المعاينة المناسبة لاختيار عينة الدراسة التي تمثل خصائص مجتمع الدراسة، وتحديد حجم العينة المناسب بما يتناسب وطبيعة الدراسة وأهدافها وحجم المجتمع.

8- الحصول على إذن وموافقة مسبقة من الجامعة والجهات الرسمية لتطبيق الأداة أو الدراسة بعد توضيح هدفها والغاية منها.

9- استخراج النتائج وتفسيرها في ضوء الدراسات السابقة، وإمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، وتحديد ما تشابهت به الدراسة وما اختلفت به مع الدراسات الأخرى.

10- اقتراح عدد من التوصيات في ضوء النتائج المتحصّلة؛ لإجراء الدراسات ومواجهة التحديات ذات العلاقة بالظاهرة المبحوثة.

11- ثبت المصادر والمراجع حسب نظام التوثيق المعتمد (APA) بالطريقة الأبتئية والهجائية.

12- ثبت ما يلزم من ملاحق بصورة مرتبة ومنظمة .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، حيث تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها من خلال معالجتين للبيانات:

المعالجة الأولى: التحليل الإحصائي الكمي باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والإنسانية (SPSS)؛ لمعالجة بيانات الاستبانة.

المعالجة الثانية: التحليل الكيفي/النوعي للمحتوى والمضمون؛ لمعالجة البيانات اللغوية لاستجابات أفراد العينة عن أسئلة المقابلة.

نتائج أسئلة الدراسة الكمية/الإحصائية :

نتائج السؤال الأول:

ما درجة ممارسة مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تفويض الصلاحيات لمعلمهم من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي؛ لمعرفة الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات (الإدارية والفنية) لمعلمهم، ويبينها الجدول رقم (9).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تفويض الصلاحيات لمعلمهم من وجهة نظر المعلمين

الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات	المجال
قليلة	45.4%	1.00	2.26	12	تفويض الصلاحيات الإدارية
قليلة	50.2%	1.01	2.50	12	تفويض الصلاحيات الفنية
قليلة	47.6%	0.94	2.38	24	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول رقم (9) أن درجة ممارسة مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تفويض الصلاحيات لمعلميهم من وجهة نظر المعلمين جاءت (بدرجة قليلة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.38) وفق مقياس ليكرت الخماسي، مع انحراف معياري (0.94)، ونسبة مئوية (47.6%). كما يظهر من القيم الحسابية في الجدول أن درجة تفويض الصلاحيات الإدارية والفنية هي الأخرى جاءت (بدرجة قليلة)، وبمتوسط حسابي (2.26، و 2.50) على الترتيب. ويلاحظ أن الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية (لدرجة الكلية ومجالاتها) ليس كبيراً، بمعنى أنها جاءت متقاربة وضمن الدرجة القليلة. وهذه المتوسطات تمثل تقديرات أفراد عينة الدراسة لتفويض الصلاحيات.

كما أظهرت نتائج المقابلة أن نسبة تفويض الصلاحيات للمعلمين بلغت 53% وهي نسبة متواضعة

نسبياً، وتتوافق في اقترابها مع نتائج البيانات الكمية لهذه الدراسة (انظر جدول 41 ص 146).

أما بخصوص المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة (معلمي المدارس الثانوية في منطقة بئر السبع)، ويشار إليه بالرمز (μ)، وهذا هو هدف الدراسة، وليس متوسط العينة، والذي يرمز له عادة بالرمز (\bar{X})، فهناك طريقتان لحساب المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة:

الأولى: التقدير النقطي، أو التقدير بقيمة (Point Estimation)، وتعني أن تُقدّر قيمة المتوسط الحسابي للمجتمع بقيمة واحدة، وكون عينة الدراسة عينة عشوائية ممثلة للمجتمع، يكون المتوسط الحسابي لها هو القيمة الأنسب للتقدير، وعليه يكون المتوسط الحسابي للمجتمع: $\mu = 2.38$.

الثانية: التقدير بفترة (Interval Estimation)، وتعني أن يُقدّر المتوسط الحسابي للمجتمع بقيمة تقع ضمن فترة محددة، يقع في منتصفها المتوسط الحسابي للعينة، وجاءت نتيجة هذه الطريقة من خلال الادعاء بأن

المتوسط الحسابي للمجتمع لا يساوي بالضبط المتوسط الحسابي للعينة، أي أن هناك فرقا بين المتوسطين، مما استدعى فحص الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد فرق بين المتوسطين:

$$H_0: \mu = \bar{x} \dots\dots\dots(1)$$

وفي هذه الحالة يلزم الباحث اختيار درجة الثقة التي تتحدد من خلالها الفترة التي يقع ضمنها المتوسط الحسابي للمجتمع، وهي عادة 99%، أو 95%، وعليه تكون نسبة الخطأ 0.01، أو 0.05 وهو ما يعرف بمستوى الدلالة أو ألفا (α). ومن خلال معالجة إحصائية بسيطة، تتحدد الفترة التي يقع المتوسط الحسابي للمجتمع خلالها بالعلاقة التالية:

$$\bar{x} \pm Z_{\alpha/2} * \sigma/\sqrt{(n)} \dots\dots\dots(2)$$

حيث:

σ : تعني الانحراف المعياري للمجتمع، وفي حال كان عدد أفراد العينة أكثر من 30، يمكن أن يحل محله الانحراف المعياري للعينة.

n : عدد افراد العينة،

$Z_{\alpha/2}$: القيمة المعيارية عند مستوى الدلالة المحدد.

وفي حال رغب الباحث بدرجة ثقة 95% مثلاً، تكون قيمة $Z_{\alpha/2}$ من الجداول الإحصائية 1.96 وبتعويض قيم العينة (متوسطها الحسابي، وانحرافها المعياري، وعدد أفرادها) في المعادلة (2)، تتحدد الفترة التي يقع خلالها المتوسط الحسابي للمجتمع:

$$\mu = 2.38 \pm 0.11$$

أي بين (2.50، 2.26)، وجميع قيم المتوسط الحسابي خلالها تقع ضمن الدرجة القليلة أيضا.

ولمعرفة ترتيب الفقرات حسب الأهمية من وجهة نظر المعلمين في درجة ممارسة المديرين تفويض الصلاحيات (الإدارية) و(الفنية) لمعلميهم، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لهذه الفقرات، كما يظهر في الجدولين (12) و(13).

أولاً: تفويض الصلاحيات الإدارية: ويبينها الجدول (10).

جدول (10): درجة ممارسة مديري المدارس العربية الثانوية تفويض الصلاحيات (الإدارية) لمعلميهم في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين، مرتبة حسب الأهمية.

الرقم	ترتيب الأهمية	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الدرجة
1.	q1	يفوضني المدير صلاحية إدارة شؤون ملفات الطلبة: الجدد، والطلبة المنقولين القادمين والمغادرين حسب الأصول القانونية والإدارية.	282	2.57	1.26	51.4	قليلة
2.	q4	يفوضني المدير صلاحية إدارة شؤون القياس والتقييم التربوي، كإعداد برنامج الامتحانات، وطباعة الأسئلة وحفظها، وترتيب القاعات، وتنسيب المراقبين.	282	2.40	1.28	48.0	قليلة
3.	q12	يفوضني المدير كمرشد اجتماعي صلاحية إدارة الأزمات الطارئة، والمشكلات التي تواجه المعلمين والطلبة.	282	2.37	1.24	47.4	قليلة
4.	q11	يفوضني المدير صلاحية إدارة الأنشطة المدرسية الأدبية، والعلمية، والثقافية، والرياضية، والفنية والاجتماعية مع المعلمين واللجان المدرسية.	282	2.36	1.23	47.2	قليلة

قليلة	46.0	1.19	2.30	282	يفوضني المدير صلاحية إدارة المرافق المدرسية والغرف التخصصية كمختبر الحاسوب والعلوم، والمكتبة، والغرف المهنية، والمقصف.	q5	.5	
قليلة	45.6	1.23	2.28	282	يفوضني المدير صلاحية إدارة التسهيلات المادية واللوازم المدرسية على المعلمين والطلبة، كتوزيع الكتب المدرسية، والقرطاسية، والأجهزة والخرائط.	q8	.6	
قليلة	44.6	1.24	2.23	282	يفوضني المدير صلاحية إدارة سجلات شؤون المعلمين كسجل الدوام ورصد الحضور، والتغيب والإجازات وسجلات العهدة كالكاتب والمواد والأجهزة.	q2	.7	
قليلة	44.6	1.25	2.23	282	يفوضني المدير صلاحية إعداد برنامج الحصص والدروس الأسبوعي حسب معايير التربية، والتأكد من نصاب الحصص للمعلمين والمباحث الدراسية.	q7	.8	
قليلة	44.4	1.21	2.22	282	يفوضني المدير صلاحية إدارة شؤون العلاقة مع المجتمع المحلي، كتنظيم اللقاءات والاجتماعات، وإدارة جلسات مجلس أولياء الأمور.	q9	.9	
قليلة	43.2	1.19	2.16	282	يفوضني المدير صلاحية ترتيب الاجتماعات الإدارية، كأعداد جدول الأعمال وتوزيعه وتحديد مكانه وزمانه، وتوفير لوازم الاجتماع، وتحرير محضره.	q6	.10	
قليلة	42.2	1.18	2.11	282	يفوضني المدير صلاحية الاتصال والتواصل، كتنظيم البريد الصادر والوارد، وتعميم الرسائل الإدارية، والرد عبر البريد الإلكتروني.	q10	.11	
قليلة	38.8	1.11	1.94	282	يفوضني المدير صلاحية إدارة الشؤون المالية كتدقيق السجل المالي، وكشوفات السحب والإيداع النقدي، وإعداد المخلصات والتقارير المالية	q3	.12	
قليلة	45.2	1.00	2.26	الدرجة الكلية				

يبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية لتقديرات معلمي المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع لممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات الإدارية لمعلميهم، ويتبين أن جميع فقرات هذا المجال جاءت بدرجات قليلة، وجاءت أعلى الفقرات أهمية الفقرة: (يفوضني المدير صلاحية إدارة شؤون ملفات الطلبة: الجدد، والطلبة المنقولين القادمين والمغادرين حسب الأصول القانونية والإدارية)، بمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (1.26) ونسبة مئوية (51.4%)، تليها في الأهمية الفقرة: (يفوضني المدير صلاحية إدارة شؤون القياس والتقويم التربوي، إعداد برنامج الامتحانات، وطباعة الأسئلة وحفظها، وترتيب القاعات، وتنسيب المراقبين)، بمتوسط حسابي (2.40) وانحراف معياري (1.28) ونسبة مئوية (48.0%).

أما أدنى الفقرات أهمية فكانت الفقرة: (يفوضني المدير صلاحية إدارة الشؤون المالية كتحقيق السجل المالي، وكشوفات السحب والإيداع النقدي، وإعداد المخلصات والتقارير المالية)، بمتوسط حسابي (1.94) وانحراف معياري (1.11) ونسبة مئوية (38.8%)، تليها الفقرة: (يفوضني المدير صلاحية الاتصال والتواصل، كتنظيم البريد الصادر والوارد، وتعميم الرسائل الإدارية، والرد عبر البريد الإلكتروني) بمتوسط حسابي (2.11) وانحراف معياري (1.18) ونسبة مئوية (42.2%).

ثانياً: تفويض الصلاحيات الفنية: ويبينها الجدول (11).

جدول (11): درجة ممارسة مديري المدارس العربية الثانوية تفويض الصلاحيات (الفنية) لمعلميهم في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين، مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الترتيب	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الدرجة
-------	---------	--------	-------	-----------------	-------------------	------------------	--------

متوسطة	56.4%	1.22	2.82	282	يفوضني المدير صلاحية المشاركة الجماعية مع المعلمين في بناء الخطط الإدارية السنوية للمدرسة من خلال صياغة الرؤية، والرسالة، والأهداف.	q13	.13
قليلة	52.0%	1.23	2.60	282	يفوضني المدير صلاحية المراجعة الفنية والتربوية لأسئلة الامتحانات الشهرية والفصلية حسب معايير بناء الاختبارات في القياس والتقييم التربوي.	q20	.14
قليلة	51.4%	1.26	2.57	282	يفوضني المدير صلاحية توجيه المعلمين الجدد، ومساعدتهم على التكيف المهني في البيئة المدرسية، من خلال تلبية حاجاتهم، وحل مشكلاتهم.	q23	.15
قليلة	51.2%	1.26	2.56	282	يفوضني المدير صلاحية دراسة نتائج الاختبارات المدرسية، وتحليلها، وتفرغها ورصد مواطن الأخطاء الشائعة لدى الطلبة، وبناء الخطط العلاجية.	q21	.16
قليلة	51.0%	1.19	2.55	282	يفوضني المدير صلاحية بناء تشكيلات الصفوف المدرسية وتنظيمها في ضوء نتائج الترفيع والترسيب والتقلات المدرسية.	q14	.17
قليلة	50.0%	1.24	2.50	282	يفوضني المدير صلاحية بناء الخطة التحسينية والتطويرية للمدرسة، لإعداد المشاريع الإثرائية، والبحوث الإجرائية.	q22	.18
قليلة	49.6%	1.24	2.48	282	يفوضني المدير صلاحية المراجعة الفنية للخطط الدراسية، والتحضير اليومي للمعلمين، وتزويدهم بالتغذية الراجعة المرتدة.	q15	.19
قليلة	49.2%	1.24	2.46	282	يفوضني المدير صلاحية تدريب المعلمين على توظيف التقنيات والوسائل التعليمية، والأجهزة التكنولوجية والرقمية وتطبيقاتها في المواقف الصفية.	q24	.20

قليلة	48.8%	1.20	2.44	282	يفوضني المدير صلاحية الإشراف التربوي، وتنفيذ زيارات صفية للمعلمين من خلال تبادل الخبرات، وإرشاد الأقران.	q16	.21
قليلة	48.8%	1.19	2.44	282	يفوضني المدير صلاحية تنفيذ الحلقات الدراسية للنمو المهني للمعلمين، وترتيب تنفيذ تطبيقاتها الصفية التعليمية والتربوية.	q19	.22
قليلة	48.2%	1.21	2.41	282	يفوضني المدير صلاحية المراقبة الفنية، لتنفيذ المناهج المدرسية المقررة للمباحث الدراسية حسب التعليمات الوزارية.	q17	.23
قليلة	46.4%	1.18	2.32	282	يفوضني المدير صلاحية مسح الحاجات المهنية للمعلمين، وترتيبها في أولويات، وتنسيب المعلمين للدورات التدريبية.	q18	.24
قليلة	50.2	1.01	2.51	الدرجة الكلية			

يبين الجدول (11) المتوسطات الحسابية لتقديرات معلمي المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع لممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات الفنية لمعلميهم، ويتبين أن فقرة واحدة رقم (13) في هذا المجال جاءت بدرجة متوسطة، في حين جاءت بقية الفقرات بدرجات قليلة، وجاءت أعلى الفقرات أهمية: (يفوضني المدير صلاحية المشاركة الجماعية مع المعلمين في بناء الخطط الإدارية السنوية للمدرسة من خلال صياغة الرؤية، والرسالة، والأهداف)، بمتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (1.22) وبنسبة مئوية (56.4%)، تليها في الأهمية الفقرة: (يفوضني المدير صلاحية المراجعة الفنية والتربوية لأسئلة الامتحانات الشهرية والفصلية حسب معايير بناء الاختبارات في القياس والتقويم التربوي)، بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (1.23) وبنسبة مئوية (52.0%).

أما أدنى الفقرات أهمية فكانت الفقرة: (يفوضني المدير صلاحية مسح الحاجات المهنية للمعلمين، وترتيبها في أولويات، وتنسيب المعلمين للدورات التدريبية)، بمتوسط حسابي (2.32) وانحراف معياري (1.18) وبنسبة مئوية (46.4%)، تليها الفقرة: (يفوضني المدير صلاحية المراقبة الفنية، لتنفيذ المناهج المدرسية المقررة للمباحث الدراسية حسب التعليمان الوزاري)، بمتوسط حسابي (2.41) وانحراف معياري (1.21) وبنسبة مئوية (48.2%).

نتائج السؤال الثاني: ما معوقات تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمجالات المعوقات والدرجة الكلية لها، كما في الجدول (12).

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات تفويض الصلاحيات في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين

الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات	المجال
كبيرة	82.0%	0.73	4.05	12	معوقات تنتمي للمدير
كبيرة	79.2%	0.68	3.90	12	معوقات تنتمي للمعلمين
كبيرة	79.4%	0.67	3.97	24	الدرجة الكلية

يبين الجدول (12) المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لمعوقات تفويض

الصلاحيات في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع على الدرجة الكلية، والتي جاءت بدرجة

(كبيرة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.97) مع انحراف معياري (0.67) بنسبة مئوية (79.4%).

كما أظهرت نتائج المقابلة أن نسبة معوقات تفويض الصلاحيات للمعلمين بلغت 77% وهي عالية نسبياً

، وتتوافق مع نتائج البيانات الكمية لهذه الدراسة (انظر جدول 41 ص 146).

وللتعرف إلى المتوسط الحسابي لتقديرات مجتمع الدراسة، استخدم الباحث التقدير بفترة، وكما جاء في المعادلة (2) الواردة سابقاً، ليجد أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد المجتمع لمعوقات التفويض هو:

$$\mu = 3.97 \pm 0.08 \quad \gg \gg \gg (3.90 - 4.06)$$

وجاء المتوسط الحسابي لتقديرات المجتمع للمعوقات هو الآخر بدرجة كبيرة لجميع قيم فترة التقدير.

وللتعرف إلى تقديرات أفراد العينة لمعوقات تفويض الصلاحيات من خلال فقرات مجالي المعوقات، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لهذه الفقرات، كما في الجدولين (13) و(14).

أولاً: معوقات تفويض الصلاحيات (المنتمية إلى مدير المدرسة): وبيئها الجدول (13).

جدول (13) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لفقرات معوقات تفويض الصلاحيات التي

تنتمي إلى مدير المدرسة، مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الترتيب	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الدرجة
.25	q28	ضعف أهلية المدير علمياً ومهنياً، وضعف مهاراته الإدارية في إدارة القوى البشرية، والموارد المالية والمادية، وغياب شخصيته القيادية.	282	4.11	.92	82.2	كبيرة
.26	q29	ضعف مدير المدرسة في تطبيق التنظيمات الإدارية الحديثة كتتظيم "الإدارة بالتفويض"، وقصوره في معرفة فلسفتها ومبادئها ونظرياتها.	282	4.11	.94	82.2	كبيرة
.27	q33	اعتقاد المدير أن تفويض الصلاحيات يزيد من عناصر التهديد والمخاطرة للإدارة المدرسية، وتعقيد المشكلات الإدارية	282	4.09	.89	81.8	كبيرة

كبيرة	81.2	.91	4.06	282	خشية المدير، وتردده وخوفه من فشل عملية التفويض أمام معلميه، ورؤسائه في العمل؛ تجنباً لتحمل مسؤولية التفويض وتبعاتها الإدارية	q31	.28
كبيرة	81.0	.92	4.05	282	ضعف ثقة مدير المدرسة بمعلميه، واضطراب العلاقة "البين الشخصية"، وتوقعات المدير السلبية من معلميه.	q32	.29
كبيرة	80.8	.93	4.04	282	اعتقاد المدير أن تفويض الصلاحيات مضيعة للوقت، وهدر للجهد، وتبديد للطاقات التي تذهب	q30	.30
كبيرة	80.6	.88	4.03	282	أنانية المدير، وحبه للسيطرة الإدارية، واحتكار السلطة في يده من خلال تنظيم إداري سلطوي هرمي من أعلى إلى أسفل.	q25	.31
كبيرة	80.2	.90	4.01	282	اعتقاد مدير المدرسة بمقولة "لا يستطيع المعلمون القيام بالمهام الإدارية التفويضية"؛ بحجة قصورهم وضعفهم في خبرات العمل الإداري.	q26	.32
كبيرة	79.4	.93	3.97	282	يرى مدير المدرسة أن تفويض الصلاحيات الإدارية للمعلمين "مساوٍ تماماً للتخلي عن سلطته الإدارية للمدرسة".	q27	.33
متوسطة	80.4	.86	4.06	282	صراعات المدير وخلافاته مع أعضاء الهيئة التدريسية؛ نتيجة غياب الموضوعية والحيادية والشفافية، واعتماده على بطانة فاسدة من المعلمين	q34	.34
كبيرة	81.2	.90	4.06	282	الازدواجية في تنفيذ المهام الإدارية وتضاربها بين المدير والمعلمين؛ مما يؤدي إلى اضطراب العمل الإداري وعرقلة	q35	.35
كبيرة	81.2	.90	4.06	282	اعتقاد المدير أن التفويض يفتشي أسرار العمل الإداري، ويكشف عورات المدير الإدارية أمام المعلمين؛ مما يهدد سيطرته الإدارية	q36	.36
كبيرة	81.0	.79	4.05	الدرجة الكلية			

يبين الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجة لتقديرات المعلمين لمعوقات تفويض الصلاحيات التي تنتمي الى مدير المدرسة، وجاءت أعلى الفقرات أهمية الفقرة: (ضعف أهلية المدير علمياً ومهنياً، وضعف مهاراته الإدارية في إدارة القوى البشرية، والموارد المالية والمادية، وغياب شخصيته القيادية)، بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.92) وبنسبة مئوية (82.2%)، تليها في الأهمية الفقرة: (ضعف مدير المدرسة في تطبيق التنظيمات الإدارية الحديثة كتنظيم "الإدارة بالتفويض"، وقصوره في معرفة فلسفتها ومبادئها ونظرياتها) بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.94) وبنسبة مئوية (82.2%).

أما أدنى الفقرات أهمية فكانت الفقرة: (اعتقاد المدير أن التفويض يفشي أسرار العمل الإداري، ويكشف عورات المدير الإدارية أمام المعلمين؛ مما يهدد سيطرته الإدارية)، بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.90) وبنسبة مئوية (81.2%)، تليها الفقرة: (الازدواجية في تنفيذ المهمات الإدارية وتضاربها بين المدير والمعلمين؛ مما يؤدي إلى اضطراب العمل الإداري وعرقلته)، بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.90) وبنسبة مئوية (81.62%).

ثانياً: معوقات تفويض الصلاحيات (المنتمة إلى المعلمين): ويبينها الجدول (14).

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لفقرات معوقات تفويض الصلاحيات التي تنتمي إلى المعلمين، مرتبة حسب الأهمية.

الرقم	الترتيب	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الدرجة
.37		يرفض المعلمون التفويض؛ بسبب ضعف الثقة بمدير المدرسة، وطاقمه الإداري، وتدني مستوى المصادقية و الموضوعية.	282	4.08	.82	81.6	كبيرة
.38		يرفض المعلمون التفويض؛ لأنهم يعانون من مشكلات صحية وجسمية ونفسية واجتماعية.	282	3.95	.84	79.0	كبيرة
.39		يرفض المعلمون التفويض؛ لأنهم يعتقدون أن التفويض يزيد حجم العمل الوظيفي عليهم	282	3.94	.81	78.8	كبيرة
.40		يرفض المعلمون التفويض؛ لأنه عمل إداري بلا سلطة شكلي لا قيمة له، وأن المعلمين يشعرون بأنهم خدم للمدير ليس أكثر.	282	3.93	.85	78.6	كبيرة
.41		يرفض المعلمون التفويض؛ لأنه قليل الحوافز والمكافآت، ولا يؤثر في تقدم السلم الوظيفي للمعلم.	282	3.93	.83	78.6	كبيرة
.42		يرفض المعلمون التفويض، لأنهم يعتقدون أن المدير يريد أن يرتاح من ضغط العمل المرهق على حسابهم، بعد ان يلقيه عليهم.	282	3.89	.89	77.8	كبيرة
.43		يرفض المعلمون التفويض؛ لأنه ليس لديهم طموح في الوصول إلى المواقع الإدارية والقيادية في الإدارات التربوية والمدرسية.	282	3.87	.85	77.4	كبيرة
.44		يرفض المعلمون التفويض؛ لأنه يكون على حساب أدائهم الوظيفي، وإنتاجيتهم في العمل، مما يؤخر ترقياتهم، ويعرضهم للمساءلة.	282	3.87	.82	77.4	كبيرة
.45		يرفض المعلمون التفويض؛ لأنهم يرون أن الأعمال الإدارية متعبة، ومرهقة عقلياً وجسدياً ونفسياً.	282	3.87	.838	77.4	كبيرة

كبيرة	77.2	.80	3.86	282	يرفض المعلمون التفويض؛ لأنهم لا يريدون أن يخسروا صداقاتهم وعلاقتهم الاجتماعية مع زملائهم.	.46
كبيرة	77.2	.82	3.86	282	يرفض المعلمون التفويض؛ لأنه يخلق الصراعات والتنافس على مهمات التفويض بين المعلمين.	.47
كبيرة	76.4	.82	3.82	282	يرفض المعلمون التفويض؛ لأنهم لا يرغبون في تحمل المساءلة والرقابة الإدارية.	.48
كبيرة	78.0	.68	3.90	الدرجة الكلية		

يبين الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجة لتقديرات المعلمين لمعوقات تفويض الصلاحيات التي تنتمي الى المعلمين، وجاءت جميع الفقرات بدرجات كبيرة، وكانت أعلى الفقرات أهمية الفقرة: (يرفض المعلمون التفويض؛ بسبب ضعف الثقة بمدير المدرسة، وطاقمه الإداري، وتدني مستوى المصداقية و الموضوعية) بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.82) وبنسبة مئوية (81.6%)، تليها الفقرة: (يرفض المعلمون التفويض؛ لأنهم يعانون من مشكلات صحية وجسدية ونفسية واجتماعية) بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.84) وبنسبة مئوية (79.0%).

أما أدنى الفقرات أهمية فكانت الفقرة: (يرفض المعلمون التفويض؛ لأنهم لا يرغبون في تحمل المساءلة والرقابة الإدارية) بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.82) وبنسبة مئوية (76.4%)، تليها الفقرة: (يرفض المعلمون التفويض؛ لأنه يخلق الصراعات والتنافس على مهمات التفويض بين المعلمين) بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.82) وبنسبة مئوية (77.2%).

ويلاحظ من خلال نتائج السؤالين الأول والثاني أن نتائجهما جاءت منسجمة، فما دام تفويض الصلاحيات جاء بدرجة قليلة، فمن المتوقع أن تكون هناك معوقات كبيرة أدت الى أن يكون تفويض الصلاحيات قليلاً، حيث توجد علاقة طردية عكسية بين التفويض ومعوقاته، فكلما زادت المعوقات قلّ التفويض.

نتائج السؤال الثالث:

ما مستوى تنمية المهارات الإدارية لدى معلمي المدارس الثانوية في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث، ولمعرفة مستوى تنمية المهارات الإدارية لدى معلمي المدارس الثانوية في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات المعلمين على أداة الدراسة المتعلقة بتنمية المهارات الإدارية للمعلمين، ويبين الجدول (15) هذه القيم للدرجة الكلية.

جدول (15): الدرجة الكلية لتنمية المهارات الإدارية

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات	تنمية المهارات الإدارية
متوسطة	63.4%	0.93	3.17	15	الدرجة الكلية

يتبين من القيمة الاحصائية الواردة في الجدول (15) أن مستوى تنمية المهارات الإدارية لدى معلمي

المدارس الثانوية في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين أنفسهم جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.17) مع انحراف معياري (0.93) بنسبة مئوية (63.4%).

كما أظهرت نتائج المقابلة أن نسبة تنمية المهارات الإدارية لدى لمعلمين بلغت 60% وهي نسبة متوافقة

مع نتائج البيانات الكمية لهذه الدراسة (انظر جدول 41، ص146).

أما بخصوص المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة (μ)، أي تقديرات أفراد المجتمع لمستوى تنمية المهارات

الإدارية لدى المعلمين، قام الباحث بحسابه من خلال المعادلة (2)، وتبين أن قيمته جاءت بالشكل التالي:

$$\mu = 3.17 \pm 0.11 \gg \gg (3.28 - 3.06)$$

ويعرض جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجة لتقديرات المعلمين لمستوى تنمية المهارات الإدارية لديهم حسب الأهمية.

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجة لتقديرات المعلمين لمستوى تنمية المهارات الإدارية لديهم مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الترتيب	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الدرجة
1.	Q2	يكسبني تفويض الصلاحيات مهارة إدارة الملفات والسجلات، وتدقيقها وترتيبها، وتصنيفها وعنونتها، وتوثيق بياناتها.	282	3.32	1.01	66.4	متوسطة
2	Q1	يكسبني تفويض الصلاحيات مهارات التخطيط الإداري، كصياغة الرؤية، والرسالة، والأهداف وتصميم الفعاليات والأنشطة، وتقييم الأعمال.	282	3.31	1.07	66.2	متوسطة
3.	Q10	يكسبني تفويض الصلاحيات مهارة إدارة العلاقات الإنسانية والاجتماعية، كاحترام الآراء، والنقد البناء، والتعاطف، والعدالة، وتقبل الآخر.	282	3.26	1.09	65.20	متوسطة
4.	Q13	يكسبني تفويض الصلاحيات مهارة إدارة مرافق المدرسة، كإعداد برامج استعمال غرف الحاسوب، والمختبر، والمكتبة، والنشاط ومتابعة المعلمين.	282	3.23	1.16	64.6	متوسطة
5.	Q4	يكسبني تفويض الصلاحيات مهارة إدارة الاجتماعات، كإعداد جدول الأعمال، وإعلام المستهدفين، وإعداد مكان الاجتماع، وتوثيق المحاضر.	282	3.20	1.10	64.0	متوسطة
6.	Q7	يكسبني تفويض الصلاحيات مهارة إدارة الوقت، كتحديد الأعمال وترتيبها، وبناء برنامج زمني يومي، أسبوعي، شهري، للتنفيذ واستيعاب الحالات الطارئة	282	3.18	1.07	63.6	متوسطة

متوسطة	63.4	1.09	3.17	282	يكسبني تفويض الصلاحيات مهارة إدارة شؤون القياس والتقييم، كإعداد برنامج الامتحانات، وترتيب الفاعات، وتنسيب المراقبين.	Q5	.7
متوسطة	63.4	1.10	3.17	282	يكسبني تفويض الصلاحيات مهارة إدارة عمليات الاتصال والتواصل، كتعميم الرسائل الإدارية الشفوية والكتابية، ومعالجة البريد الصادر والوارد.	Q14	.8
متوسطة	63.2	1.12	3.16	282	يكسبني تفويض الصلاحيات مهارة صنع القرار، كالغاية منه، ودراسة مبرراته، وبياناته، وتوقيت اتخاذه، وتوقعات آثاره ونتائجه.	Q8	.9
متوسطة	63.0	1.06	3.15	282	يكسبني تفويض الصلاحيات مهارة إعداد جدول حصص الدروس الأسبوعي، كترتيب الجدول، وتوزيع الصفوف والحصص بناء على النصاب القانوني المقرر.	Q9	.10
متوسطة	63.00	1.08	3.15	282	يكسبني تفويض الصلاحيات مهارة إدارة حاجات النمو المهني للمعلمين، كتحديد الدورات التدريبية حسب أولوياتها، وتنسيب المعلمين إليها.	Q11	.11
متوسطة	62.6	1.14	3.13	282	يكسبني تفويض الصلاحيات مهارة إدارة العلاقة مع المجتمع المحلي، كتتظيم اللقاءات، وتكوين مجلس أوليا الأمور، وإدارة جلسات المجلس.	Q15	.12
متوسطة	62.2	1.11	3.11	282	يكسبني تفويض الصلاحيات مهارة إدارة مرافق المدرسة، كإعداد برامج استعمال غرف الحاسوب، والمختبر، والمكتبة، والنشاط ومتابعة المعلمين.	Q12	.13
متوسطة	61.8	1.11	3.09	282	يكسبني تفويض الصلاحيات مهارة إدارة الشؤون المالية، كجرد الحسابات، ومراجعة الفواتير، وتدقيق الأرصدة والتبرعات، وتحضير التقارير المالية.	Q3	.14

متوسطة	61.8	1.08	3.09	282	يكسبني تفويض الصلاحيات مهارة إدارة التسهيلات واللوازم المادية، كتأمين القرطاسية، والكتب المدرسية، والسبورات والأجهزة.	Q6	.15
متوسطة	63.4	0.93	3.17	الدرجة الكلية			

يتبين من الجدول (16) أن جميع فقرات تنمية المهارات الادارية جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت أعلى الفقرات أهمية الفقرة: (يكسبني تفويض الصلاحيات مهارة إدارة الملفات والسجلات، وتدقيقها وترتيبها، وتصنيفها وعنونتها، وتوثيق بياناتها)، بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.01) ونسبة مئوية (66.4%)، تليها الفقرة: (يكسبني تفويض الصلاحيات مهارات التخطيط الإداري، كصياغة الرؤية، والرسالة، والأهداف وتصميم الفعاليات والأنشطة، وتقييم الأعمال)، بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.07) وبنسبة مئوية (66.2%).

أما أدنى الفقرات أهمية فكانت الفقرة: (يكسبني تفويض الصلاحيات مهارة إدارة التسهيلات واللوازم المادية، كتأمين القرطاسية، والكتب المدرسية، والسبورات والأجهزة)، بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (1.08) وبنسبة مئوية (61.8%)، تليها الفقرة: (يكسبني تفويض الصلاحيات مهارة إدارة الشؤون المالية، كجرد الحسابات، ومراجعة الفواتير، وتدقيق الأرصدة والتبرعات، وتحرير التقارير المالية) بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (1.11) وبنسبة مئوية (61.8%).

نتائج السؤال الرابع:

ما العلاقة الارتباطية بين تقديرات المعلمين في تفويض مديري المدارس للصلاحيات وبين تقديراتهم في تنمية مستوى المهارات الإدارية لديهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع قام الباحث باختبار الفرضية الصفرية الأولى المنبثقة عن السؤال الرابع، ونصها:

الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين في تفويض مديري المدارس للصلاحيات وبين تقديراتهم في تنمية مستوى المهارات الإدارية لديهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع.

لاختبار الفرضية الصفرية الأولى قام الباحث باستخدام معامل ارتباط (بيرسون) لفحص العلاقة الارتباطية بين تفويض المديرين للصلاحيات وبين مستوى تنمية المهارات الإدارية لدى المعلمين في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع كما في الجدول (17).

الجدول (17): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين تفويض الصلاحيات ومستوى تنمية المهارات الإدارية في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين

المتغير التابع			المتغير المستقل
تنمية المهارات الإدارية			تفويض الصلاحيات
مستوى الدلالة الإحصائية (sig)	معامل ارتباط بيرسون	عدد الإجابات (n)	
0.00	**0.407	282	

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول (17) أن معامل الارتباط (بيرسون) بين تقديرات المعلمين في المدارس العربية الثانوية في منطقتي بئر السبع لتفويض الصلاحيات وتقديراتهم لمستوى تنمية المهارات الإدارية بلغ (0.407)، بدلالة إحصائية (0.00)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية متوسطة وطردية (موجبة) وذات دلالة إحصائية

بين المتغيرين (تفويض الصلاحيات وتنمية المهارات الادارية)، وبناء عليه تُرفض الفرضية الصفرية الأولى، وتقبل الفرضية البديلة.

نتائج السؤال الخامس:

ما واقع الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الخامس، لمعرفة تقديرات المعلمين لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والدرجة لفقرات ومجالات والدرجة الكلية لأداة الدراسة المتعلقة بالالتزام التنظيمي، ويعرض الجدول (18) هذه القيم لمجالات الأداة والدرجة الكلية.

جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين

الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات	المجال
متوسطة	66.8%	0.99	3.34	8	الالتزام العاطفي
كبيرة	69.0%	1.00	3.45	8	الالتزام المستمر
كبيرة	68.4%	0.98	3.42	8	الالتزام المعياري
متوسطة	67.8%	0.94	3.39	24	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول (18) ان الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس العربية الثانوية في منطقة

بئر السبع من وجهة نظرهم جاءت (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.39) وفق مقياس ليكرت

الخماسي مع انحراف معياري مقداره (0.94)، وبنسبة مئوية (67.8%).

كما أظهرت نتائج المقابلة أن النسبة المئوية العامة لواقع الالتزام التنظيمي بمستوياته الثلاثة (العاطفي، والمستمر، والمعياري) بلغت 65% وهي نسبة متقاربة مع نتائج البيانات الكمية لهذه الدراسة (انظر جدول 41 ص 146).

أما المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة، وكما يُعطى من خلال المعادلة (2)، يكون كالتالي:

$$\mu = 3.39 \pm 0.10 \quad \gg \gg \gg \quad (3.49 - 3.29)$$

أما بخصوص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجالات أداة الالتزام التنظيمي، فقد قام الباحث بحسابها وتبينها الجداول (19) الالتزام العاطفي، و(20) الالتزام المستمر) و(21) الالتزام المعيارى).

أولاً: الالتزام العاطفي :

جدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الإلتزام العاطفي لدى معلمي المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الترتيب	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الدرجة
16.	Q22	تفويض الصلاحيات زادني إحساساً بالفخر والاعتزاز والامتنان بانتمائي لمدرستي، وأفتخر أنني أحد أعضاء هيئتها التدريسية.	282	3.48	1.11	69.6	متوسطة
17.	Q23	تفويض الصلاحيات مكنني من الاستقلالية والحرية في التعبير عن الرأي أمام زملائي في العمل، ومناقشته معهم.	282	3.42	1.15	68.4	متوسطة

متوسطة	66.4	1.093	3.32	282	تفويض الصلاحيات عزز ثقتي بنفسي وعملي، وثقتي بفريق الإدارة، وثقتي بزملائي في العمل، وثقتي بالعاملين الآخرين في المدرسة.	Q18	.18
متوسطة	66.2	1.091	3.31	282	تفويض الصلاحيات رفع روحي المعنوية، وأشعرتني بفهم الذات وتقديرها، وأظهر أدائي المتميز الذي تلقيت عليه تقديراً وتغذية راجعة من الرؤساء.	Q17	19
متوسطة	66.2	1.07	3.31	282	تفويض الصلاحيات حقق لي الرضا الوظيفي، والأمن والأمان الوظيفي، والعمل في المدرسة دون اضطراب أو قلق، أو تردد.	Q19	.20
متوسطة	66.2	1.14	3.31	282	تفويض الصلاحيات أشعرتني بالولاء والوفاء للمدرسة: إدارة ومعلمين وطلبة، وآباء الطلبة، والعاملين الآخرين في المدرسة.	Q21	.21
متوسطة	66.0	1.09	3.30	282	تفويض الصلاحيات عزز لدي ارتباطي الوجداني والعاطفي بالمدرسة عبر علاقات المودة والاحترام المتبادل، والعلاقة الحميمة بيني وبين زملائي	Q16	.22
متوسطة	65.6	1.10	3.28	282	تفويض الصلاحيات ساعدني على التكيف النفسي والانفعالي والوظيفي مع الرؤساء والزملاء والطلبة واولياء الأمور.	Q20	.23
متوسطة	66.8	0.99	3.34	الدرجة الكلية			

يبين الجدول (19) أن جميع فقرات الالتزام التنظيمي العاطفي لدى المعلمين في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع جاءت بدرجة (متوسطة)، وجاءت أعلى الفقرات أهمية الفقرة: (تفويض الصلاحيات زاذني إحساساً بالفخر والاعتزاز والامتنان بانتمائي لمدرستي، وأفخر أنني أحد أعضاء هيئتها التدريسية)، بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.11) ونسبة مئوية (69.6%)، تليها في الأهمية الفقرة: (تفويض

الصلاحيات مكنني من الاستقلالية والحرية في التعبير عن الرأي أمام زملائي في العمل، ومناقشته معهم) بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.15) وبنسبة مئوية (68.4%).

أما أدنى الفقرات أهمية فكانت الفقرة : (تفويض الصلاحيات ساعدني على التكيف النفسي والانفعالي والوظيفي مع الرؤساء والزملاء والطلبة واولياء الأمور) بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.10) وبنسبة مئوية (65.6%)، تليها الفقرة : (تفويض الصلاحيات عزز لدي ارتباطي الوجداني والعاطفي بالمدرسة عبر علاقات المودة والاحترام المتبادل، والعلاقة الحميمة بيني وبين زملائي) بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.09) وبنسبة مئوية (66.0%).

ثانياً: الالتزام المستمر :

جدول (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الإلتزام المستمر لدى معلمي المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الترتيب	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الدرجة
24	Q27	تفويض الصلاحيات دفعني إلى التضحية في سبيل مدرستي، كالتأخر في الدوام، وتحمل ضغط العمل، والعمل الإضافي.	282	3.50	1.09	70.0	متوسطة
25	Q31	تفويض الصلاحيات علمني دقة تنفيذ القوانين والأنظمة واللوائح الصادرة عن رؤسائي في العمل، وآثار ذلك على نتائج العمل دون أخطاء.	282	3.48	1.09	69.6	متوسطة
26	Q25	تفويض الصلاحيات أقنعني بأن أدافع عن رؤية مدرستي، ورسالتها، وأهدافها، وقيمها، ومبادئها، وفلسفتها الإدارية.	282	3.47	1.09	69.4	متوسطة

متوسطة	69.4	1.09	3.47	282	تفويض الصلاحيات الزمني بالانضباط في العمل، وساعات الدوام، والحضور في الوقت المحدد.	Q26	.27
متوسطة	69.4	1.10	3.47	282	تفويض الصلاحيات يوجب في الدفاع عن مدرستي وإدارتها، ومعلميها، وطلبتها في كل موقع أو مناسبة تكون مدرستي فيها موضع نقاش.	Q29	.28
متوسطة	68.8	1.08	3.44	282	تفويض الصلاحيات مكثني من بناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية الإيجابية مع فريق الإدارة، والزملاء، البعد عن المنافسة السلبية.	Q30	.29
متوسطة	68.6	1.09	3.43	282	تفويض الصلاحيات أكد رغبتني في البقاء في مدرستي، واستمرارية العمل فيها، ورفض عروض مغرية أخرى للانتقال إلى عمل آخر.	Q24	.30
متوسطة	68.2	1.13	3.41	282	تفويض الصلاحيات كشف لي توافق أهدافي مع أهداف المدرسة، ومصالحتي مع مصلحة المدرسة، وطموحي مع طموحات مدرستي.	Q28	.31
متوسطة	69.0	1.00	3.45	الدرجة الكلية			

يبين الجدول (20) أن جميع فقرات الالتزام التنظيمي المستمر لمعلمي المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت أعلى الفقرات أهمية الفقرة: (تفويض الصلاحيات دفعني إلى التضحية في سبيل مدرستي، كالتأخر في الدوام، وتحمل ضغط العمل، والعمل الإضافي)، بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.09) ونسبة مئوية (70.0%)، تليها في الأهمية الفقرة: (تفويض الصلاحيات علمني دقة تنفيذ القوانين والأنظمة واللوائح الصادرة عن رؤسائي في العمل، وآثار ذلك على نتائج العمل دون أخطاء)، بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.09) ونسبة مئوية (69.6%).

أما الفقرات الأقل أهمية فكانت الفقرة: (تفويض الصلاحيات كشف لي توافق أهدافي مع أهداف المدرسة، ومصّلحتي مع مصلحة المدرسة، وطموحي مع طموحات مدرستي)، بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.13) وبنسبة مئوية (68.2%)، تليها الفقرة: (تفويض الصلاحيات أكد رغبتني في البقاء في مدرستي، واستمرارية العمل فيها، ورفض عروض مغرية أخرى للانتقال إلى عمل آخر) بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.09) وبنسبة مئوية (68.6%).

ثالثاً: الالتزام المعياري :

جدول (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الإلتزام المعياري لدى معلمي المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الترتيب	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الدرجة
32.	Q33	تفويض الصلاحيات علمني الإلتزام بقوة العمل، وبذل الطاقات والجهود؛ لإنجاز الأعمال في وقتها المحدد.	282	3.50	1.10	70.0	متوسطة
33.	Q32	تفويض الصلاحيات أوجد عندي قيم الإلتزام الاجتماعي الأدبي والأخلاقي بالبقاء في مدرستي، وصعوبة مفارقة زملائي في المدرسة.	282	3.44	1.09	68.8	متوسطة
34.	Q34	تفويض الصلاحيات عودني على تقبل التوجيهات من رؤساء العمل، والرقابة الإدارية برحابة صدر وارتياح.	282	3.44	1.01	68.8	متوسطة
35.	Q39	تفويض الصلاحيات أعطاني فرصة لمساعدة المعلمين الجدد، وتفهم حاجاتهم ومشكلاتهم، وتقديم المشورة لهم حال طلبهم لها.	282	3.44	1.11	68.8	متوسطة
36.	Q38	تفويض الصلاحيات حرك في داخلي التفاعل الإيجابي لتفهم سياسات الإصلاح والتغيير والتجديد، وتقبلها وعدم معارضتها.	282	3.41	1.11	68.2	متوسطة

متوسطة	68.0	1.07	3.40	282	تفويض الصلاحيات شجعتني على تقديم المبادرات، والأفكار الإبداعية؛ لتحسين أداء العمل وتطويره.	Q35	.37
متوسطة	67.8	1.08	3.39	282	تفويض الصلاحيات عودني على المسارعة في بذل جهودي وطاقتي وإمكاناتي للمساهمة والمشاركة في حل مشاكل المدرسة.	Q37	.38
متوسطة	67.4	1.09	3.37	282	تفويض الصلاحيات نمت لدي قيم تقديم مصلحة المدرسة على مصلحتي، وأهدافها على أهدافي.	Q36	.39
متوسطة	68.4	0.98	3.42	الدرجة الكلية			

يبين الجدول (21) أن سبع فقرات من مجمل فقرات مجال الالتزام التنظيمي المعياري في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع جاءت بدرجة كبيرة، في حين جاءت فقرة واحدة بدرجة متوسطة، وجاءت أعلى الفقرات أهمية الفقرة: (تفويض الصلاحيات علمني الالتزام بقوة العمل، وبذل الطاقات والجهود؛ لإنجاز الأعمال في وقتها المحدد)، بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.10) وبنسبة مئوية (70.0%)، تليها الفقرة: (تفويض الصلاحيات أوجد عندي قيم الالتزام الاجتماعي والأدبي والأخلاقي بالبقاء في مدرستي، وصعوبة مفارقة زملائي في المدرسة)، بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.09) وبنسبة مئوية (68.8%). أما الفقرات الأقل أهمية فكانت الفقرة : (تفويض الصلاحيات نمت لدي قيم تقديم مصلحة المدرسة على مصلحتي، وأهدافها على أهدافي) بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.09) وبنسبة مئوية (67.4%)، تليها الفقرة: (تفويض الصلاحيات عودني على المسارعة في بذل جهودي وطاقتي وإمكاناتي للمساهمة والمشاركة في حل مشاكل المدرسة)، بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.08) وبنسبة مئوية (67.8%).

نتائج السؤال السادس:

ما العلاقة الارتباطية بين تقديرات المعلمين في تفويض مديري المدارس للصلاحيات وبين تقديراتهم في

تنمية مستوى الالتزام التنظيمي لديهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع؟

للإجابة عن سؤال الدراسة السادس قام الباحث باختبار الفرضية الصفرية الثانية المنبثقة عن السؤال السادس، ونصها:

الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

بين تقديرات المعلمين في تفويض مديري المدارس للصلاحيات وبين تقديراتهم في تنمية مستوى

الالتزام التنظيمي لديهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع.

لاختبار الفرضية الصفرية الثانية قام الباحث باستخدام معامل ارتباط (بيرسون) لفحص العلاقة بين تفويض

المديرين للصلاحيات وبين الالتزام التنظيمي بمستوياته (العاطفي، المستمر، المعياري) في المدارس العربية

الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع، كما في الجدول (22).

الجدول (22): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين تفويض المديرين للصلاحيات والالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس

العربية الثانوية في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين

المتغير التابع		المتغير المستقل	
الالتزام التنظيمي		تفويض الصلاحيات	
		معامل ارتباط بيرسون	عدد الإجابات (n)
		مستوى الدلالة الإحصائية (sig)	
الالتزام العاطفي		**0.355	282
الالتزام المستمر		**0.344	282
الالتزام المعياري		**0.354	282
الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي		**0.377	282

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول (22) معاملات الارتباط بين تفويض الصلاحيات والالتزام التنظيمي بمستوياته الثلاثة (العاطفي، المستمر، المعياري) في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط للدرجة الكلية للمتغيرين (0.377) بدلالة إحصائية (0.00)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية ومتوسطة بين تفويض الصلاحيات والالتزام التنظيمي في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع، كما أن قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لتفويض الصلاحيات ومجالات الالتزام التنظيمي الثلاثة جاءت دالة إحصائياً وموجبة وبدرجة متوسطة. وبناء عليه يرفض الباحث الفرضية الصفرية الثانية ويقبل الفرضية البديلة.

نتائج السؤال السابع:

ما الفروق بين تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات لمعلميهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتفاعل بين متغيري الجنس وعدد سنوات الخبرة؟

للإجابة عن سؤال الدراسة السابع قام الباحث باختبار الفرضيات الصفرية المنبثقة عن السؤال السابع:

الفرضية الصفرية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات لمعلميهم في المدارس العربية

الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى متغير الجنس.

استخدم الباحث اختبار (t) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية الدالة على تقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تفويض الصلاحيات لمعلمهم تبعاً لمتغير الجنس، ويبين الجدول (23) نتائج هذا الاختبار على الدرجة الكلية لمتغير تفويض الصلاحيات ومجالاته.

الجدول (23): نتائج اختبار (t) للعينات المستقلة للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس العربية الثانوية تفويض الصلاحيات لمعلمهم تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية المحسوبة
تفويض الصلاحيات الإدارية	ذكر	115	2.55	1.10	3.89	0.00
	أنثى	167	2.06	0.88		
تفويض الصلاحيات الفنية	ذكر	115	2.72	1.05	0.31	0.00
	أنثى	167	2.36	0.97		
الدرجة الكلية	ذكر	115	2.63	1.03	3.61	0.00
	أنثى	167	2.21	0.84		

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)،

يبين الجدول (23) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تفويض الصلاحيات تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت الدرجة الكلية لقيمة (ت) المحسوبة للدرجة الكلية (3.61) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، ودالة إحصائياً بقيمة (0.00)، وكانت الفروق لصالح الذكور لكون متوسطاتهم الحسابية أكبر من المتوسطات الحسابية للإناث، وبهذه النتيجة يرفض الباحث الفرضية الصفرية الثالثة ويقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الصفرية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات لمعلميهم في المدارس العربية

الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

استخدم الباحث اختبار (t) لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في درجة ممارسة مديري

المدارس العربية الثانوية تفويض الصلاحيات لمعلميهم في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين التي

تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) كما يبين الجدول (24).

الجدول (24) نتائج اختبار (t) للعينات المستقلة يبين الفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة في درجة ممارسة مديري المدارس العربية الثانوية تفويض الصلاحيات لمعلميهم في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية المحسوبة
تفويض الصلاحيات الإدارية	بكالوريوس	156	2.20	1.04	-1.023-	0.30
	ماجستير فأعلى	126	2.33	0.95		
تفويض الصلاحيات الفنية	بكالوريوس	156	2.45	1.00	-1.150-	0.25
	ماجستير فأعلى	126	2.59	1.04		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	156	2.33	0.96	-1.16-	0.24
	ماجستير فأعلى	126	2.46	0.91		

دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)،

يشير الجدول (24) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات

المعلمين ممارسة مديري المدارس العربية الثانوية تفويض الصلاحيات لمعلميهم في منطقة بئر السبع تعزى

لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت الدرجة الكلية لقيمة (ت) المحسوبة للدرجة الكلية (-1.16-) وهي

أصغر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وغير دالة إحصائياً بقيمة (0.24)، وبهذه النتيجة يقبل الباحث الفرضية الصفرية الرابعة.

الفرضية الصفرية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات لمعلميهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية السابعة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تفويض الصلاحيات لمعلميهم في منطقة بئر السبع تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول (25).

جدول رقم (25) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس العربية الثانوية تفويض الصلاحيات لمعلميهم في منطقة بئر السبع تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.99	2.13	152	5-10	تفويض الصلاحيات الإدارية
0.88	2.29	74	11-15	
1.13	2.59	56	15 فأكثر	
1.00	2.26	282	5-10	تفويض الصلاحيات الفنية
1.03	2.43	152	11-15	
0.86	2.47	74	15 فأكثر	
1.13	2.78	56	5-10	الدرجة الكلية
1.01	2.51	282	11-15	
0.94	2.28	152	15 فأكثر	

يبين الجدول رقم (25) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تفويض الصلاحيات لمعلمهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق حقيقية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي، كما هو وارد في الجدول رقم (26).

جدول رقم (26): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق بين المتوسطات الحسابية، لتقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس العربية الثانوية تفويض الصلاحيات لمعلمهم في منطقة بئر السبع تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الدالة		قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
الإحصائية المحسوبة							
دالة إحصائياً	0.01	4.38	4.34	2	8.67	بين المجموعات	تفويض الصلاحيات الإدارية
			0.99	279	276.44	داخل المجموعات	
				281	285.12	المجموع	
غير دالة إحصائياً	0.07	2.62	2.69	2	5.39	بين المجموعات	تفويض الصلاحيات الفنية
			1.02	279	286.35	داخل المجموعات	
				281	291.74	المجموع	
دالة إحصائياً	0.02	3.89	3.40	2	6.81	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			0.874	279	243.95	داخل المجموعات	
				281	250.77	المجموع	

* دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

يتضح من الجدول رقم (26) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس العربية الثانوية تفويض الصلاحيات لمعلمهم في منطقة بئر السبع تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة على الدرجة الكلية (3.89) عند مستوى الدلالة (0.02)، ولمعرفة مصدر الفروق واختبار اتجاه الدلالة لتفويض

الصلاحيات، قام الباحث باستخدام اختبار توكي (Tukey) وكانت نتائج هذا الاختبار كما هي في الجدول رقم (27).

جدول رقم (27) نتائج اختبار توكي (Tukey) لمعرفة اتجاه دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المتغير	سنوات الخبرة	10-5	11-15	15 فأكثر
الدرجة الكلية	5-10		0.09	-0.40*
	11-15			-0.30-
	15 فأكثر			

يبين الجدول (27) أن الفروق كانت دالة لصالح المتوسطات الحسابية الأعلى، حيث تشير المقارنات البعدية للفروق لتفويض الصلاحيات، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، أن الفروق كانت لصالح الذين يمتلكون سنوات خبرة (5-10 سنوات)، وتبعاً لذلك فقد تم رفض الفرضية الخامسة.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات لمعلميهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى التفاعل بين متغيري الجنس وسنوات الخبرة.

للتحقق من الفرضية الصفرية السادسة استخدم الباحث تحليل التباين الثنائي (Two way analysis of variance) للفروق بين تقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس العربية الثانوية تفويض الصلاحيات لمعلميهم في منطقة بئر السبع حسب تفاعل متغيري الجنس وسنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (28).

جدول رقم (28): نتائج تحليل التباين الثنائي (Two way analysis of variance) للفروق بين تقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس العربية الثانوية تفويض الصلاحيات لمعلمهم في منطقة بئر السبع حسب تفاعل متغيري الجنس وسنوات الخبرة

المتغيرات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الجنس	1	4.83	4.83	5.73	0.01
سنوات الخبرة	2	2.69	1.34	1.59	0.20
الجنس*سنوات الخبرة	2	2.59	1.29	1.53	0.21
الخطأ	276	232.76	0.84		
المجموع الكلي	281	250.77			

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس العربية الثانوية تفويض الصلاحيات لمعلمهم في منطقة بئر السبع حسب تفاعل متغيري الجنس وسنوات الخبرة، حيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.21) وهي أكبر من (0.05)، وعليه تقبل الفرضية الصفرية السادسة.

نتائج السؤال الثامن:

ما الفروق بين تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات لتنمية المهارات الادارية لدى معلمهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتفاعل بين متغيري الجنس وسنوات الخبرة؟

للإجابة عن السؤال الثامن قام الباحث باختبار الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:

الفرضية الصفرية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات لتنمية المهارات الادارية لدى

معلمهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى متغير الجنس.

لفحص الفرضية الصفرية السابعة استخدم الباحث اختبار (t) لمعرفة الفروق بين تقديرات أفراد العينة لمستوى ممارسة مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تنمية المهارات الإدارية لمعلميهم تبعاً لمتغير (الجنس)، كما يظهر في الجدول (29).

الجدول (29) نتائج اختبار (t) للعينات المستقلة للفروق بين تقديرات أفراد العينة لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية العربية في منطقة بئر السبع تنمية المهارات الإدارية لمعلميهم تبعاً لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية المحسوبة
تنمية المهارات الإدارية	ذكر	115	3.38	0.88	3.34	0.00
	أنثى	167	3.01	0.93		

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)،

تشير النتائج الواردة في الجدول (29) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تنمية المهارات الإدارية لمعلميهم تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة للدرجة الكلية (3.34) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وجاءت الفروق لصالح الذكور لكون متوسطاتهم الحسابية أكبر، وبهذه النتيجة يرفض الباحث الفرضية الصفرية السابعة، ويقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الصفرية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات لتنمية المهارات الإدارية لدى معلميهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية الصفرية الثامنة استخدم الباحث اختبار (t) لمعرفة الفروق بين تقديرات المعلمين

لمستوى تنمية المديرين المهارات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما في الجدول (30).

الجدول (30) نتائج اختبار (t) للعينات المستقلة للفروق بين تقديرات أفراد العينة لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية العربية في منطقة بئر السبع تنمية المهارات الإدارية لمعلميهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية المحسوبة
تنمية المهارات الإدارية	بكالوريوس	156	3.05	0.94	-2.27-	0.03
	ماجستير فأعلى	126	3.31	0.90		

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)،

تشير النتائج الواردة في الجدول (30) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين متوسطات درجة تنمية المهارات الإدارية في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة للدرجة الكلية (-2.27-) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وجاءت الفروق لصالح ماجستير فأعلى لكون متوسطاتهم الحسابية أكبر، وبهذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية الثامنة، وتقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الصفرية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات لتنمية المهارات الادارية لدى معلمهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة. للتحقق من صحة الفرضية التاسعة قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تنمية المهارات الادارية لمعلميهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة. وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (31).

جدول رقم (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تنمية المهارات الادارية لمعلميهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تنمية المهارات الإدارية	5-10	152	3.18	0.96
	11-15	74	2.82	0.83

0.81	3.55	56	15 فأكثر	
------	------	----	----------	--

يتضح من الجدول رقم (31) وجود فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق حقيقية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي، كما هو وارد في الجدول (32).

جدول(32): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis) لفحص الفروق بين تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تنمية المهارات الإدارية لمعلميهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية المحسوبة
تنمية المهارات الإدارية	بين المجموعات	17.06	2	8.53	10.41	0.00
	داخل المجموعات	228.51	279	0.81		
	المجموع	245.68	281			

* دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

يتضح من الجدول رقم (32) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$

بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تنمية المهارات الإدارية لمعلميهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة على الدرجة الكلية (10.41) ومستوى الدلالة (0.00)، ولمعرفة مصدر الفروق واختبار اتجاه الدلالة، قام الباحث باستخدام اختبار توكي (Tukey)، وجاءت نتائج هذا الاختبار كما هي في الجدول رقم (33).

جدول رقم (33) نتائج اختبار توكي (Tukey) لمعرفة اتجاه الدلالة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المتغير	سنوات الخبرة	10-5	11-11	15 فأكثر
تنمية المهارات الإدارية	10-5		-0.36*	-0.37*
	15-11			-0.73*
	15 فأكثر			

يتضح من الجدول رقم (33) أن الفروق كانت دالة لصالح المتوسطات الحسابية الأعلى، حيث تشير

المقارنات البعدية للفروق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة أن الفروق كانت بين اللذين يمتلكون سنوات خبرة

(15 سنة فأكثر، 5-10) من جهة والذين يمتلكون سنوات (11-15) لصالح المجموعة الأولى، وتبعاً لذلك فقد تم رفض الفرضية الصفرية التاسعة.

الفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات لتنمية المهارات الادارية لدى معلمهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى متغير تفاعل الجنس مع سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية العاشرة استخدم الباحث تحليل التباين الثنائي (Two way analysis of variance) للفروق بين تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تنمية المهارات الادارية لمعلمهم تبعاً لمتغير تفاعل الجنس مع سنوات الخبرة ، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (34).

جدول رقم (34) نتائج اختبار تحليل التباين الثنائي (Two way analysis of variance) بين تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تنمية المهارات الادارية لمعلمهم تبعاً لمتغير تفاعل الجنس مع سنوات الخبرة

المتغيرات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الجنس	1	4.06	4.06	5.03	0.02
سنوات الخبرة	2	11.36	5.68	7.04	0.00
الجنس*سنوات الخبرة	2	1.58	0.79	0.98	0.37
الخطأ	276	222.67	0.80		
المجموع الكلي	281	245.68			

يتبين من الجدول (34) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تنمية المهارات الادارية لمعلمهم تبعاً

لمتغير تفاعل الجنس مع سنوات الخبرة، ، وذلك كما هو واضح من قيم مستوى الدلالة وقيمة (ف) المحسوبة والتي هي أقل من قيمة (ف) الجدولية، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية العاشرة.

نتائج السؤال التاسع:

ما الفروق بين تقديرات المعلمين لواقع الالتزام التنظيمي لديهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والتفاعل بين متغيري الجنس وعدد سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن سؤال الدراسة التاسع قام الباحث باختبار الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:

الفرضية الصفرية الحادية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين لواقع الالتزام التنظيمي لديهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى متغير الجنس.

لفحص الفرضية الصفرية الحادية عشرة، استخدم الباحث اختبار (t) لمعرفة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الالتزام التنظيمي لديهم تبعاً لمتغير الجنس، ويوضحه الجدول (35).

الجدول (35): نتائج اختبار (t) للعينات المستقلة للفروق بين تقديرات المعلمين لواقع الالتزام التنظيمي لديهم تبعاً لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية المحسوبة
الالتزام العاطفي	ذكر	115	3.52	0.97	3.06	0.00
	أنثى	167	3.16	1.02		
	ذكر	115	3.65	0.96	2.75	0.00

			1.01	3.32	167	أنثى	الالتزام المستمر
دالة إحصائياً	0.04	2.06	0.96	3.55	115	ذكر	الالتزام المعياري
			1.01	3.30	167	أنثى	
دالة إحصائياً	0.00	2.80	0.92	3.57	115	ذكر	الدرجة الكلية
			0.93	3.26	167	أنثى	

دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)،

تشير النتائج الواردة في الجدول (35) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الالتزام التنظيمي لديهم تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة للدرجة الكلية (2.80) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وكانت الفروق لصالح الذكور، لكون متوسطات تقديراتهم الحسابية لواقع الالتزام التنظيمي أكبر من متوسطات الاناث، وبهذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية الحادية عشرة، وتقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الثانية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين لواقع الالتزام التنظيمي لديهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية الصفرية الثانية عشرة، استخدم الباحث اختبار (t) للعينات المستقلة لمعرفة الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع الالتزام التنظيمي لديهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما في الجدول (36).

الجدول (36): نتائج اختبار (t) للعينات المستقلة للفروق بين تقديرات المعلمين لواقع الالتزام التنظيمي لديهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الدالة الإحصائية المحسوبة		قيمة ت المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال/ المتغير
دالة إحصائياً	0.00	-2.85-	1.01	3.15	156	بكالوريوس	الالتزام العاطفي
			0.99	3.51	126	ماجستير فأعلى	

دالة إحصائية	0.00	-2.74-	0.97	3.31	156	بكالوريوس	الالتزام المستمر
			1.00	3.63	126	ماجستير فأعلى	
دالة إحصائية	0.00	-2.82-	0.98	3.25	156	بكالوريوس	الالتزام المعياري
			0.99	3.59	126	ماجستير فأعلى	
دالة إحصائية	0.00	-3.01-	0.90	3.24	156	بكالوريوس	الدرجة الكلية
			0.95	3.57	126	ماجستير فأعلى	

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، درجات الحرية = 281

تشير النتائج الواردة في الجدول (36) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)

بين تقديرات المعلمين لواقع الالتزام التنظيمي لديهم تعزى لمتغير لمؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة للدرجة الكلية (-3.01) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وكانت الفروق لصالح حملة الماجستير فأعلى بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.95). وبهذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية الثانية عشرة، وتقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الثالثة عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين تقديرات المعلمين لواقع الالتزام التنظيمي لديهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة عشرة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات

معلمي المدارس الحكومية الثانوية في منطقة بئر السبع لواقع الالتزام التنظيمي لديهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (37).

جدول رقم (37): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لواقع الالتزام التنظيمي لديهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
-------------------	-----------------	-------	--------------	--------

1.02	3.34	152	5-10	الالتزام العاطفي
0.91	2.99	74	11-15	
1.02	3.64	56	15 فأكثر	
1.02	3.31	282	5-10	الالتزام المستمر
1.01	3.55	152	11-15	
0.91	3.02	74	15 فأكثر	
0.91	3.77	56	5-10	الالتزام المعياري
1.00	3.45	282	11-15	
1.02	3.49	152	15 فأكثر	
0.91	3.07	74	5-10	الدرجة الكلية
0.94	3.63	56	11-15	
1.00	3.40	282	15 فأكثر	

يتبين من الجدول رقم (37) وجود فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

لتقديرات المعلمين لواقع الالتزام التنظيمي لديهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وفيما اذا كانت هذه الفروق

حقيقية، استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي، كما هو وارد في الجدول رقم (38).

جدول رقم (38): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق بين تقديرات

المعلمين لواقع الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الدالة		قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال/المتغير
الإحصائية المحسوبة							
دالة إحصائياً	0.00	6.94	6.94	2	13.88	بين المجموعات	الالتزام العاطفي
			0.99	279	278.65	داخل المجموعات	
				281	292.53	المجموع	
دالة إحصائياً	0.00	11.21	10.54	2	21.09	بين المجموعات	الالتزام المستمر
			0.94	279	262.45	داخل المجموعات	
				281	283.55	المجموع	
دالة إحصائياً	0.00	6.37	6.17	2	12.34	بين المجموعات	الالتزام المعياري
			0.96	279	270.12	داخل المجموعات	
				281	282.46	المجموع	

دالة إحصائية	0.00	9.17	7.67	2	15.35	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			0.83	279	233.36	داخل المجموعات	
				281	248.72	المجموع	

* دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

يتضح من الجدول (38) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين

تقديرات المعلمين لواقع الالتزام التنظيمي لديهم يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد بلغت قيمة (ف)

المحسوبة على الدرجة الكلية (9.179) عند مستوى الدلالة (0.00). وللتعرف الى مصدر الفروق واختبار

اتجاه الدلالة للإلتزام التنظيمي، قام الباحث باستخدام اختبار توكي (Tukey)، وكانت نتائج هذا الاختبار كما

هي في الجدول رقم (39).

جدول رقم (39): نتائج اختبار توكي (Tukey) لمعرفة اتجاه الدلالة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المجال/المتغير	سنوات الخبرة	10-5	11-15	15 فأكثر
الالتزام العاطفي	5-10		0.35*	-0.29-
	11-15			-0.65*-
	15 فأكثر			
الالتزام المستمر	5-10		0.52*	-0.23-
	11-15			-0.75*-
	15 فأكثر			
الالتزام المعياري	5-10		0.41*	-0.14-
	11-15			-0.56*-
	15 فأكثر			
الدرجة الكلية	5-10		0.56*	-0.33-
	11-15			-0.23*-
	15 فأكثر			

تشير نتائج اختبار المقارنات البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين للإلتزام التنظيمي تبعاً

لمتغير عدد سنوات الخبرة، والواردة في الجدول (41) أن الفروق جاءت بين فئتي الخبرة (5 - 10، 15

فأكثر) من جهة، وفئة (11-15) من جهة أخرى لصالح الفئة الثانية (11-15)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية الثالثة عشرة.

الفرضية الرابعة عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين تقديرات المعلمين لواقع الالتزام التنظيمي لديهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى للتفاعل بين الجنس وعدد سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية الرابعة عشرة استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الثنائي (Two way

analysis of variance) للفروق بين تقديرات المعلمين لواقع الالتزام التنظيمي لديهم حسب تفاعل الجنس

وسنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (40).

جدول رقم (40): نتائج اختبار تحليل التباين الثنائي (Two way analysis of variance) للفروق بين تقديرات المعلمين لواقع الالتزام التنظيمي لديهم حسب تفاعل الجنس وسنوات الخبرة

المتغيرات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الجنس	1	4.66	4.66	5.65	0.01
سنوات الخبرة	2	9.62	4.81	5.83	0.00
الجنس*سنوات الخبرة	2	2.38	1.19	1.44	0.23
الخطأ	276	227.62	0.82		
المجموع الكلي	281	248.72			

يتبين من الجدول (40) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات معلمي

المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع لواقع الالتزام التنظيمي تعزى لتفاعل متغيري الجنس وسنوات

الخبرة، وذلك كما هو مبين من قيمة (ف) المحسوبة ومستوى الدلالة، والذي جاء أكبر من مستوى الدلالة المحدد في الفرضية (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية الرابعة عشرة.

نتائج أسئلة الدراسة الكيفية/النوعية(المقابلة):

بما أن المقابلة أداة لجمع البيانات الكيفية للبحوث النوعية التي تعتمد على الوصف اللغوي، فقد اعتمد الباحث في تحليل بيانات المقابلة اللغوية على النظرية المجدرة Grounded Theory، التي تعتمد أساساً على التحليل (أبو زينة و آخرون، 2007)، وقد اختار الباحث طريقة " التحليل المنهجي للمحتوى/المضمون-Content Analysis "؛ للتوصل إلى استنتاجات محددة عبر استقراء البيانات واستنتاجها من خلال ما يلي:

أولاً : تحديد عناصر " التحليل " للمحتوى/المضمون :

وهذه الخطوة تشمل تحديد " عناصر التحليل " للمحتوى والتي تمثلت في متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة :

- 1- تفويض الصلاحيات الإدارية .
- 2- تفويض الصلاحيات الفنية .
- 3- معوقات التفويض المنتمية للمدير .
- 4- معوقات التفويض المنتمية للمعلمين .
- 5- تنمية المهارات الإدارية.
- 6- الالتزام التنظيمي العاطفي.
- 7- الالتزام التنظيمي المستمر.
- 8- الالتزام التنظيمي المعياري.

ثانيا: الترميز الوصفي لبيانات التحليل – Descriptive Coding:

وهذه الخطوة تشمل عمليات "التصنيف" المفصلة للمعلومات المختلفة التي تم جمعها في بيانات مرمزة من خلال استجابات أفراد العينة عن أسئلة المقابلة عبر تحليلها وتفكيكها إلى عناصرها ومكوناتها .

ثالثا : تصنيف البيانات في " فئات " – Categories :

وهذه الخطوة تشمل تصنيف البيانات " المرمزة " في وحدات مستقلة إلى " فئات-Categories مُجملة أو " معنونة" ، ووضعها في مسميات وعناوين رئيسة(فئات) محددة وواضحة .

رابعا: تصنيف الفئات إلى موضوعات رئيسة – Themes :

وهذه الخطوة تشمل تصنيف الفئات في مجموعات ، وتصنيف كل مجموعة من الفئات إلى موضوع محدد يعبر عنه (عنوان رئيس)؛ للتوصل إلى مجموعة من الموضوعات الرئيسية المحددة Themes .

خامسا : بناء جدول/صحيفة تفريغ البيانات – Analysis Table

يتكون جدول التحليل من عمودين:

(1) أفقي : ويشمل عناصر التحليل الجزئية المستهدفة :

- الصلاحيات الإدارية.
- * الصلاحيات الفنية .
- معوقات المدير التفويضية .
- * معوقات المعلمين التفويضية.
- تنمية المهارات الإدارية.

- الالتزام العاطفي.
- الالتزام المستمر.
- الالتزام المعياري.

(2) عمودي : ويشمل موضوعات التحليل الرئيسة/الكبرى:

- أ- تفويض الصلاحيات .
- ب- معوقات التفويض .
- ج- المهارات الإدارية .
- د- الالتزام التنظيمي.

سادسا: استخلاص النتائج وتحديدتها :

يشير الجدول إلى استخراج النسب المئوية لمتغيرات الدراسة التي تمثل عناصر التحليل بالمعادلة الآتية:

$$\text{مجموع التكرارات} \times 100\% \div \text{عدد أفراد العينة}(n=30).$$

جدول رقم (41) تفرغ بيانات عينة المقابلة (n = 30)

التقدير	معدل النسبة المئوية للمتغير الكلية	النسبة المئوية للمتغير	النسبة المئوية للمتغير	الالتزام التنظيمي			تنمية المهارات الإدارية	معوقات المعلمين	معوقات مدير المدرسة	تفويض الصلاحيات الفنية	تفويض الصلاحيات الإدارية	عناصر التحليل موضوعات التحليل
				معيارى	مستمر	عاطفي						
ضعيفة	53%	50% مهارات فنية	56% مهارات إدارية							15	17	تفويض الصلاحيات
عالية نسبيا	77%	73% معوق معلمين	80% معوق مدير					22	24			معوقات التفويض

متوسطة	60%						18						تنمية المهارات التفويضية
متوسطة	65%			60%	67%	63%							الالتزام التنظيمي
				18	20	19	18	22	24	15	17		التكرارات
				18	20	19	18	22	24	15	17		المجموع
				60%	67%	63%	60%	73%	80%	50%	57%		النسبة المئوية

يبين الجدو(41) عدد تكرارات استجابة أفراد عينة المقابلة الذين أجابوا عن أسئلة المقابلة من وجهة نظرهم

بأن المدير يفوضهم صلاحيات (إدارية) متنوعة بلغ عدد تكرارها(17) تكرارا بنسبة مئوية 56%، وصلاحيات

(فنية) بلغ عدد تكرارها(15) تكرارا بنسبة مئوية 50%، وبنسبة كلية مئوية لمستوى تفويض الصلاحيات 53%

وهي نسبة متواضعة وضعيفة.

ويبين الجدول عدد تكرارات معوقات التفويض المنتمية لمدير المدرسة التي بلغت(24) تكرارا بنسبة مئوية

80%، والمعوقات المنتمية للمعلمين(22) تكرارا بنسبة مئوية 73% ، وبنسبة كلية مئوية (77%) وهي نسبة

(عالية نسبيا).

أما تنمية مهارات التفويض الإدارية فقد بلغ عدد تكرارها(18) تكرارا بنسبة مئوية (60%) وهي نسبة

(متوسطة). كما بلغ عدد تكرارات الالتزام التنظيمي للمستوى العاطفي(19) تكرارا بنسبة مئوية(63%)،

و(20) تكرارا للمستوى المستمر بنسبة مئوية (67%)، و (18) تكرارا للمستوى المعياري بنسبة مئوية (60%)

، وبنسبة كلية (65%) ، وهي نسبة (متوسطة). ويبين الجدول (42) نتائج أسئلة المقابلة لتفويض الصلاحيات وعلاقته بتنمية المهارات الإدارية والالتزام التنظيمي :

جدول (42) نتائج أسئلة المقابلة لأفراد العينة (n=30)

المستوى	النسبة المئوية	الموضوعات Themes	الفئات Categories	الترميز Coding	معالجة البيانات الكيفية أسئلة المقابلة رقم السؤال/ الفرع
ضعيف/قليل	53%	تفويض الصلاحيات	التفويض الإداري والفني	تفويض صلاحيات إدارية	سؤال -أ-
				تفويض صلاحيات فنية	سؤال -أ-
عالٍ نسبياً	77%	معوقات التفويض	معوقات الإدارة المدرسية والهيئة التدريسية	معوقات المدير	سؤال -ب-
				معوقات المعلمين	سؤال -ب-
متوسط	60%	تنمية المهارات الإدارية	مهارات التفويض الإدارية	تنمية المهارات التفويضية	سؤال -ج-
متوسط	65%	الالتزام التنظيمي	مستويات الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	سؤال -د- فروع 4،3،2،1
				الالتزام المستمر	سؤال -د- فروع 7،6،5
				الالتزام المعياري	سؤال -د- فروع 10،9،8

نتائج سؤال " أ " الذي نصه :

ما الصلاحيات التي يفوضها إليك مدير المدرسة على مدار العام الدراسي؟

أظهرت نتائج التحليل أن المدير يفوض الصلاحيات بنسبة 53% وهي نسبة (ضعيفة).

نتائج سؤال " ب " الذي نصه :

ما المعوقات التي تمنع أو تحدّد مدير المدرسة من تفويض الصلاحيات للمعلمين حسب وجهة نظرك؟

أظهرت نتائج التحليل أن نسبة معوقات التفويض المئوية بلغت 77% وهي نسبة " مرتفعة" .

نتائج سؤال " ج " الذي نصه :

ما المهارات التفويضية التي اكتسبتها وخبرتها من تفويض الصلاحيات؟

أظهرت نتائج التحليل أن نسبة المهارات التفويضية المكتسبة بلغت 60% وهي نسبة " متوسطة".

نتائج سؤال " د " الذي نصه :

فرع 1: قارن بين موقفك تجاه إدارتك المدرسية وزملائك المعلمين قبل التفويض، وبعد التفويض؟

فرع 2 : صف لنا روحك المعنوية في العمل خلال العام الدراسي؟

فرع 3 : ما مستوى الرضا الوظيفي، والأمن الوظيفي اللذين تشعر بهما في مدرستك؟

فرع 4 : لماذا تعتز وتفتخر بمدرستك (إدارة ومعلمين وطلبة) أو تنقم وتغضب على مدرستك؟

وهذه الفروع الأربعة تقيس مستوى الالتزام العاطفي ، وقد أظهرت نتائج التحليل أن نسبة مستوى الالتزام العاطفي

بلغت 63% وهي نسبة متوسطة.

فرع 5 : ما رد فعلك إذا طلب منك مديرك التأخر بعد انتهاء الدوام في المدرسة، وكلفك بعمل إضافي؟

فرع 6 : صف لنا انضباطك في العمل، وعلاقاتك الإنسانية والاجتماعية مع زملائك في المدرسة؟

فرع 7 : ما مدى توافق أهدافك مع أهداف المدرسة، ومصالحتك مع مصلحة المدرسة؟

وهذه الفروع الثلاثة تقيس مستوى الالتزام التنظيمي المستمر، وقد أظهرت نتائج التحليل أن نسبة مستوى

الالتزام المستمر بلغت 67% وهي نسبة متوسطة .

فرع 8 : كيف تتقبل التوجيهات والتعليمات الصادرة إليك من مدير المدرسة ، أو الفريق الإداري؟

فرع 9 : ما المظاهر السلوكية الصادرة عنك الدالة على ولائك وانتمائك ووفائك لمدرستك؟

فرع 10 : ما المبادرات والاقتراحات والأفكار الإبداعية التي تقترحها على فريق الإدارة وفرق العمل في مجموعات

النقاش البؤرية لتحسين مدرستك ؟

وهذه الفروع الثلاثة تقيس مستوى الالتزام التنظيمي المعياري، وق أظهرت نتائج التحليل أن نسبة مستوى

الالتزام المعياري بلغت 60% وهي نسبة متوسطة.

وخلاصة ما ورد أعلاه للسؤال (د) أن النسبة المئوية الكلية للالتزام التنظيمي بلغت 65% ، وهي نسبة "

متوسطة " .

الفصل الخامس

تفسير النتائج

يتناول الباحث في هذا الفصل تفسير النتائج ومناقشتها وتعليلها ونقدها، ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسات السابقة، والتعقيب عليها.

تفسير نتائج السؤال الأول : وهذا نصه :

ما درجة ممارسة مديري المدارس العربية الثانوية تفويض الصلاحيات لمعلميهم في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين؟

يبين الجدول (45) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي؛ لمعرفة الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات (الإدارية والفنية) لمعلميهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع. والتي جاءت بدرجة (قليلة) بمتوسط حسابي (2.38) وانحراف معياري (0.94) ووزن نسبي (% 47.6).

جدول (43): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تفويض الصلاحيات لمعلميهم من وجهة نظر المعلمين

الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات	المجال
قليلة	45.4%	1.00	2.26	12	تفويض الصلاحيات الإدارية
قليلة	50.2%	1.01	2.50	12	تفويض الصلاحيات الفنية
قليلة	47.6%	0.94	2.38	24	الدرجة الكلية

كما أظهرت نتائج المقابلة أن نسبة تفويض الصلاحيات للمعلمين بلغت %53 وهي نسبة متواضعة نسبياً، وتتوافق في اقتربها مع نتائج البيانات الكمية لهذه الدراسة (انظر جدول 41، ص 146).

ويعزو الباحث النتائج المتمثلة في ضعف صلاحيات التفويض (بدرجة قليلة) لدى الإدارات في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع إلى وجود معوقات التفويض التي كشفت عنها نتائج هذه الدراسة، وهي معوقات تنتمي إلى طرفين: الأول، مدير المدرسة ومن أبرزها اعتقاد الإدارات المدرسية أن تفويض الصلاحيات مساوٍ تماماً للتخلي عن السلطة الإدارية، وأن التفويض - حسب اعتقاد المديرين - في حد ذاته هو من أكبر عناصر المخاطرة والتهديد للإدارة المدرسية، والثاني، معوقات تنتمي إلى المعلمين ومن أبرزها ضعف ثقة المعلمين بالإدارات المدرسية وأطقمها الإدارية، إضافة إلى ضعف ثقة الإدارات المدرسية بالمعلمين؛ ويعود سبب ضعف الثقة إلى ادعاء الإدارات المدرسية بأن المعلمين لا يستطيعون القيام بالمهام الإدارية، وقد أشارت إلى مثل هذا دراسة (الدوسري، 2019).

ويعتقد الباحث أن نتائج التفويض التي جاءت (بدرجة قليلة) ربما تعود لأسباب تتعلق ببيئة العمل التفويضية وقوانينه كجزئية التفويض، وشعور المدير أن التفويض يضعف الضبط الإداري، وخروج الأمور عن السيطرة، وغفلة المدير عن تطبيق الأنظمة والقوانين واللوائح، وخوفه من التعرض للمساءلة الوظيفية والإدارية، وهذه الأمور تتعلق بعيوب التفويض التي ذكرها (مبسلط، 2018، ص 18).

ويرى الباحث أن اضطراب الإدارات المدرسية وضعفها في تفويض الصلاحيات يشير إلى الفكر الإداري المتواضع المعبر عن الثقافة الإدارية النمطية التقليدية السائدة في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع، حيث يسيطر نمط الإدارة المركزية السلطوية، واحتكار المدير للسلطة؛ مما يمنع التطوير والتجديد الإداري نحو الحداثة والمعاصرة، ويشير إلى مثل هذه الأدبيات (عزوز و جعيجع، 2021، ص 149).

ويعتقد الباحث أيضا أن سياسات وزارة المعارف في تعيين مديري ومديرات المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع ليست موضوعية؛ مما يؤدي إلى الإبقاء على النمط التقليدي الإداري، حيث يتم اختيار مديرين يعانون من ضعف في الكفايات المعرفية والتأهيل الإداري، علما بأن الوزارة تنفذ دورات تدريبية يزعم تحسين الإدارات المدرسية وتطويرها، ورغم ذلك فإن الإدارات المدرسية هي إدارات لا مركزية في مظهرها، ومركزية في جوهرها، إضافة إلى التدخل المباشر لوزارة المعارف في التعيينات دون النظر إلى معايير الشخصية القيادية والعلمية والخبروية والتأهيلية، ومن جانب آخر تعتمد الوزارة في كثير من الأحيان في تعيين الإدارات المدرسية والمشرفين على البذور القبلية والعشائرية والعائلية.

ويرى الباحث أن الزيادة المتواضعة في النسبة المئوية لتفويض الصلاحيات الفنية (50.2%) على تفويض الصلاحيات الإدارية (45.4%) يعود إلى التماثل والتشابه بين المديرين والمعلمين في الخبرات والصلاحيات الفنية؛ فيطمئن المدير إلى تفويض الصلاحيات الفنية أكثر من الإدارية، فصلاحيات متابعة التحضير اليومي للدروس عند المعلمين، ومراجعة خططهم السنوية، ومتابعات تنفيذ المناهج، وقيادة حلقات النمو المهني، وتنفيذ الزيارات الصفية هي صلاحيات فنية يتساوى فيها تقريبا المعلمون مع المديرين، بينما يتهيب المديرون في تفويض الصلاحيات الإدارية لمعلميهم لأسباب تتعلق بمعتقداتهم الإدارية مثل: الاطلاع على الأسرار الإدارية، وكشف عيوب الإدارة المدرسية، وتهديد وظيفة الإدارة المدرسية وغيرها، وهذا يشير إلى فلسفة الفكر الإداري التقليدي، والمعتقدات الإدارية النمطية السائدة لدى المدير.

وقد جاءت أعلى الفقرات أهمية في التفويض الإداري للصلاحيات الفقرة (1) والتي نصها: (يفوضني المدير إدارة شؤون ملفات الطلبة الجدد والمنقولين القادمين والمغادرين حسب الأصول القانونية والإدارية) ويفسر الباحث ذلك بأن العمل والجهد الإداري لمدير المدرسة يتضاعف في بداية العام الدراسي، فيقع المدير تحت

ضغط العمل، وضيق الوقت، والإرهاق النفسي والجسدي وهو بحاجة إلى الالتفات للأعمال الإدارية الأكثر أولوية وأهمية والتي لا تحتاج إلى تأجيل كتأمين بدء سير انطلاق العام الدراسي بنظام وانضباط وما يتطلبه من أعمال إدارية كإعداد جدول الدروس الأسبوعي، والتأكد من نصاب الحصص للمعلمين والمباحث الدراسية ، واستقبال المعلمين الجدد وتوزيعهم على الصفوف؛ فيلجأ المدير إلى تفويض صلاحيات يجعل لها الأولوية في التفويض تخفف عنه ضغط العمل، وضيق الوقت كتفويض صلاحية إدارة شؤون ملفات الطلبة الجدد والمنقولين والقادمين والمغادرين؛ لأنها مهمة تفويضية تشغيلية تتطلب جهداً عقلياً ونفسياً وبدنياً لمواجهة الجمهور وأولياء أمور الطلبة، وفي كثير من الأحيان يضطر المدير إلى تفويض أكثر من معلم لهذه المهمة، لذلك حازت هذه المهمة التفويضية على أعلى الفقرات أهمية من وجهة نظر المعلمين.

أما أدنى الفقرات أهمية في التفويض الإداري للصلاحيات، فقد جاءت الفقرة (3) والتي نصها: (يفوضني المدير صلاحية إدارة الشؤون المالية كتدقيق السجل المالي، وكشوفات السحب والإيداع، وإعداد التقارير المالية) ويفسر الباحث ذلك بأن الشؤون المالية من الأمور الحساسة في الإدارة المدرسية، بل يعدها المديرون من أخطر الأسرار الإدارية، ويحجم المديرون أو يقللون من تفويضها؛ لأنها تتصل بشرفهم المهني والأخلاقي والإداري، وأمانتهم في حفظ الأموال وتصريفها، ورغبتهم في تجنب الطعن والالتهام إذا ما اكتشف الخلل في الميزانية، أو مصروفات غير قانونية، أو فواتير وهمية، وعادة ما يفوض المدير معلماً واحداً يكون موضع ثقته وأمين أسراره لا يغيره ولا يبدله؛ لمعالجة بعض الشؤون المالية؛ لذلك حازت هذه المهمة التفويضية على أدنى الفقرات أهمية.

وقد جاءت أعلى الفقرات أهمية في التفويض الفني للصلاحيات الفقرة (13) والتي نصها: (يفوضني المدير صلاحية المشاركة الجماعية مع المعلمين في بناء الخطط الإدارية السنوية للمدرسة من خلال صياغة الرؤية

والرسالة والأهداف)، ويفسر الباحث ذلك بأن هذه المهمة التفويضية الفنية لا يصلح لها التفويض الفردي بل تحتاج إلى تفويض جماعي يشترك فيه المدير والطاقم الإداري وعدد كبير من المعلمين الذين يفوضهم المدير للمشاركة في صياغة رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها لبناء مقترحات للخطط السنوية المدرسية، كما أن هذه المهمة هي من المهمات السهلة التي لا تشكل تحديا فنيا للمعلمين بسبب خبرات المعلمين المكتسبة في التخطيط ، كتخطيط الدروس، وبناء خطط تنفيذ المناهج المدرسية، وقدرتهم الفنية في صياغة الأهداف المحددة، وصياغة الأهداف العامة والخاصة، والأهداف الفترية والمرحلية؛ لذلك حازت هذه الفقرة على أعلى الفقرات أهمية في التفويض الفني من وجهة نظر المعلمين.

أما أدنى الفقرات أهمية في التفويض الفني للصلاحيات فقد جاءت الفقرة (18) والتي نصها: (يفوضني المدير صلاحية مسح الحاجات المهنية للمعلمين، وترتيبها في أولويات، وتتسبب المعلمين للدورات التدريبية)، ويفسر الباحث ذلك بأن هذه المهمة هي مهمة شكلية إجرائية تعتمد على استفتاء آراء المعلمين القدامى والجدد الذين يعبرون عن حاجاتهم في موضوعات النمو المهني، أو حاجاتهم في اختيار الدورات التدريبية للنمو المهني التي تطرحها وزارة المعارف، وهذا لا يحتاج من المعلم المفوض إلى خبرة أو مهارة فنية مميزة، أو كبير عناء وجهد سوى قيامه بتصنيف الدورات وحاجات النمو المهني وترتيبها في أولويات حسب حاجات المعلمين ورغباتهم، وإعداد قوائم بالدورات وأسماء المعلمين لتنسيبهم إليها، لذلك جاءت هذه الفقرة أدنى الفقرات أهمية من وجهة نظر المعلمين.

وانطلاقاً من هذا الواقع الضعيف لتفويض الصلاحيات يرى الباحث ضرورة مواجهة الأسباب والمعوقات التي تحد من تفويض الصلاحيات في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع للقيام بإصلاحات إدارية، واعتماد فلسفات ومداخل إدارية حديثة تعتمد على التشاركية والتعاونية بين الفريق الإداري وبين المعلمين؛ لأن

الوصف الوظيفي لعمل المدير مثقل بالواجبات والمسؤوليات الإدارية ويحتاج المدير إلى تحسين مهارة إدارة الوقت من خلال بناء فريق عمل جماعي متوافق لإدارة مدرسية تُفوض فيها الصلاحيات للمعلمين.

وانتقدت دراسة الباحث مع الدراسات السابقة في تفويض الصلاحيات التي جاءت نتائجها بدرجة (قليلة أو ضعيفة) مع دراسة (بكري،2020)، ودراسة (الدوسري،2019)، ودراسة (العنقري،2014)، ودراسة (أبودية،2012) ، ومع الدراسات الأجنبية : دراسة سيجوا و ماتوفو (Segwa&Matovu,2020)، ودراسة موما وآخرون (Muma &et al,2019) ، ودراسة كيزا وبيكو (Kiza&Picho,2015) .

واختلفت دراسة الباحث مع الدراسات السابقة في تفويض الصلاحيات التي جاءت نتائجها بدرجة (كبيرة أو عالية) مع دراسة (العموش،2021)، و (نصر،2017)، و (القحطاني،2013)، و (الحلو،2010)، والدراسات الأجنبية سيفرينجلو و خافزي (Seferinoglo & Khavec,2021) ، ودراسة كونجيواي (Kongnyuy,2020)، ودراسة شاه (Shah,2020)، ودراسة جوليوس (Julius,2020).

ويعزو الباحث تشابه الدراسات السابقة واختلافها مع دراسته إلى درجة أو نسبة وجود معوقات التفويض في البيئات الإدارية المدرسية، وإلى الفلسفات الإدارية التي تتبناها وزارات التعليم ومستوى تطور التعليم في المناخات التنظيمية الإدارية للقيادات التربوية والإدارات المدرسية في الكيانات التربوية والتعليمية، وإلى مستوى الإدارة المدرسية من التأهيل العلمي والتربوي والإداري.

ويرى الباحث أن تفويض الصلاحيات للمعلمين بمستوى عالٍ يحتاج إلى تغيير في الفكر الإداري، واعتماد فلسفة تنظيمية ومداخل إدارية معاصرة؛ لأن النظام الإداري المركزي يحصر الصلاحيات في المستويات الإدارية العليا المتمثلة في مدير المدرسة وفريقه الإداري، وهذا النظام سلطوي هرمي فردي يمنع تفويض الصلاحيات، ويهدر استثمار الطاقات البشرية في المؤسسة التعليمية، بينما النظام الإداري اللامركزي يفوض الصلاحيات،

ويتبنى الفلسفة الإدارية الجماعية التشاركية التعاونية التي تعتبر أعضاء الهيئة التدريسية شركاء في الإدارة المدرسية، ويتفق الباحث فيما ذهب إليه مع أدبيات الإدارة التربوية (أميرة، 2021، ص12).

تفسير نتائج السؤال الثاني، وهذا نصه :

ما معوقات تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين؟

يبين الجدول(44)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمجالات المعوقات والدرجة الكلية لها والتي جاءت بدرجة (كبيرة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.97) مع انحراف معياري (0.67) بنسبة مئوية (79.4%).

جدول(44): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات تفويض الصلاحيات في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين

الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات	المجال
كبيرة	82.0%	0.73	4.05	12	معوقات تنتمي للمدير
كبيرة	79.2%	0.68	3.90	12	معوقات تنتمي للمعلمين
كبيرة	79.4%	0.67	3.97	24	الدرجة الكلية

كما أظهرت نتائج المقابلة أن نسبة معوقات تفويض الصلاحيات للمعلمين بلغت %77 وهي عالية نسبياً ، وتتوافق مع نتائج البيانات الكمية لهذه الدراسة(انظر جدول 41،ص146).

ويعزو الباحث وجود معوقات تفويض الصلاحيات (بدرجة كبيرة) في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع إلى سيطرة مظاهر الإدارة المركزية السائدة في المدارس التي تمنع أو تحدّ من تفويض الصلاحيات

، حيث أثبتت نتائج هذه الدراسة من وجهة نظر المعلمين أن درجة تفويض الصلاحيات للمعلمين جاءت (بدرجة قليلة) بسبب معوقاتها التي جاءت (بدرجة كبيرة)، وهذا يدل على وجود تناسب طردي عكسي بين تفويض الصلاحيات وبين معوقات التفويض ، فكلما قلّ التفويض زادت المعوقات، وكلما زاد التفويض قلت المعوقات، كما أن وجود المعوقات (بدرجة كبيرة) يعدّ مؤشرا قويا على تدني مستوى تفويض الصلاحيات، وقد أشار الأدب النظري الذي اتفق مع ما توصلت إليه نتائج هذه الدراسة إلى مثل هذه العلاقة كما جاء في دراسة(الشقران، 2016).

ويرى الباحث من خلال نتائج دراسته التي تشير إلى المعوقات التي تنتمي إلى مدير المدرسة والتي جاءت (بدرجة كبيرة)، وجود مظاهر قوية تعبر عن ممارسة المديرين لسلطة الإدارة المركزية الفردية التي تحدّ من عمليات التفويض مثل أنانية المدير وحبه للسيطرة الإدارية، وضعف أهلية المدير ومهاراته علميا ومهنيا، وضعف ثقة المدير بمعلميه، واعتقاد المدير أن التفويض مضيعة للوقت، وخوف المدير وخشيته وتردده من فشل عملية التفويض، وهروبه من تحمل تبعات ومسؤوليات التفويض، واعتقاد المدير أن التفويض يزيد من عناصر التهديد للإدارة المدرسية ويفشي أسرار العمل الإداري .

ويعتقد الباحث من جانب آخر أن المعوقات التي تنتمي إلى المعلمين هي نتاج للإدارة السلطوية التقليدية الرأسية في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع، وقد أشارت نتائج دراسة الباحث أن المعلمين في كثير من الأحيان يرفضون التفويض؛ لأنهم لا يثقون بالمدير وطاقمه الإداري، ويعتقدون أن المدير يعتمد تفويضهم مهمات إدارية تقليدية روتينية تشغيلية مجهده عقليا وجسميا كجرد الأثاث وعمليات الإحصاء، وتوزيع القرطاسية والكتب؛ لأنه يريد - حسب اعتقادهم- أن يرتاح من ضغط العمل على حسابهم بعد أن يلقيه عليهم(خليل، 2015، ص472).

ويرى الباحث أن النسبة المئوية المتقاربة لمعوقات التفويض المنتمية إلى مدير المدرسة (82%) والنسبة المئوية المنتمية لمعوقات لمعلمين (79.2%) يعود إلى أن معوقات المعلمين هي ردات فعل معاكسة على التنظيم الإداري المركزي السائد في المدرسة والذي من مؤشرات البارزة المظاهر السلوكية الإدارية المتمثلة في معوقات التفويض الصادرة عن مدير المدرسة أولاً قبل المعلمين والتي تؤسس مناخاً إدارياً سلبياً ينشأ عنه ردات فعل معاكسة في الاتجاه من قبل المعلمين كضعف الثقة بالإدارة، واضطراب العلاقات الإنسانية، وسوء الاتصال والتواصل، وزيادة الصراعات والخلافات بين المعلمين والإدارة، وعزوف المعلمين عن قبول التفويض وهذا يدل على وجود علاقة سببية بين المعوقات الناشئة عن المدير والأخرى الناشئة عن المعلمين باعتبار أن معوقات المدير سبب في حصول المعوقات الناشئة عن المعلمين (الدوسري، 2020، ص433).

وقد جاءت أعلى الفقرات أهمية في المعوقات المنتمية إلى مدير المدرسة الفقرة (25) والتي نصها: (ضعف أهلية المدير علمياً ومهنياً، وضعف مهاراته الإدارية في إدارة القوى البشرية، والموارد المالية والمادية، وغياب شخصيته القيادية)، ويفسر الباحث هذه الفقرة التي جاءت أعلى الفقرات أهمية بالنتيجة التي توصلت إليها دراسته في ممارسة المديرين تفويض الصلاحيات (بدرجة قليلة)، وأن هذه النتيجة تشير إلى ضعف أهلية المدير الإدارية والمهنية في تفويض الصلاحيات وغيرها، وأن التأهيل المهني والإداري ليس كما يجب؛ مما أدى إلى ممارسة إدارة مركزية سلطوية لا تؤمن بالإدارة الحديثة الجماعية والتشاركية، وليس أدلّ على ذلك من المقولات التي يرددها المديرون كثيراً والتي سمعها الباحث والمعلمون بأن التفويض هو تخلص عن السلطة، وأن المعلمين لا يستطيعون القيام بالمهام الإدارية على أكمل وجه، وقد أشار إلى مثل هذه المعتقدات السائدة في الإدارة المركزية (أبو لطيف، 2018، ص 46).

كما يعتقد الباحث أن هناك مشاعر سلبية تسيطر على المديرين بسبب تواضع مؤهلاتهم العلمية الأدنى من مؤهلات معلمهم الذين يحملون اللقب الجامعي الثاني والثالث؛ ولذلك يصرح المعلمون علانية بأنهم أحق في الإدارة من المديرين الذين عينتهم وزارة المعارف بطرق غير موضوعية أو حيادية وعلى أساس بذور قبلية وعشائرية بعيدة عن معايير الكفايات الإدارية العلمية والتربوية والمهنية؛ لذلك يرى الباحث غياب السمات القيادية لدى كثير من المديرين في إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية بصورة فعالة وتكاملية، واتخاذ بطانة فاسدة من المعلمين أضعفت القدرة في التأثير على المرؤوسين، وصنع القرار واتخاذها؛ لذا جاءت هذه الفقرة أعلى الفقرات أهمية في المعوقات المنتمية للمدير من وجهة نظر المعلمين.

كما جاءت أدنى الفقرات أهمية في المعوقات المنتمية للمدير الفقرة (36) والتي نصها: (اعتقاد المدير أن التفويض يفشي أسرار العمل، ويكشف عوراته الإدارية أمام المعلمين، مما يهدد سيطرته الإدارية)، ويفسر الباحث ذلك بإحجام المديرين عن تفويض الصلاحيات إلا بدرجات قليلة-حسب نتائج هذه الدراسة- وذلك بسبب تخوف المديرين واعتقادهم أن التفويض الواسع يهدد سلطتهم الإدارية، ويحرجهم أمام معلمهم إذا ما ظهرت عيوبهم الإدارية، وبما أن التفويض قليل فكيف يعرف المعلمون أسرار العمل الإداري وخباياه؟ وكيف يعرفون تجاوزات المدير وأخطائه وقد أقصاهم المدير عن تفويض الصلاحيات؟ لذلك جاءت هذه الفقرة أدنى الفقرات أهمية في المعوقات المنتمية إلى المدير من وجهة نظر المعلمين.

أما أعلى فقرة في الأهمية لمعوقات التفويض المنتمية للمعلمين فجاءت الفقرة (37) والتي نصها: (يرفض المعلمون التفويض بسبب ضعف الثقة بمدير المدرسة وطاقمه الإداري، وتدني مستوى المصادقية والموضوعية)، ويفسر الباحث ذلك من خلال النيئات الإدارية في المدارس التي عمل بها بأن عددا من المديرين لا يمثلون قدوة إدارية وتربوية وإنسانية للمعلمين، وأن ممارساتهم الإدارية متحيزة وغير موضوعية،

كما يرى بعض المعلمين أن المدير حصل على الإدارة المدرسية دون استحقاق، وأن المعلمين يحملون مؤهلا علميا أعلى من المدير، وأن المدير يقرب إليه بطانة فاسدة من المعلمين تبتزّه في كثير من الأحيان، إضافة إلى إدارته السلطوية التي تؤدي إلى اضطراب العلاقات الإنسانية والتواصلية والاجتماعية بين المدير ومعلميه، وقد أشار الأدب النظري إلى مثل هذه العلاقات الإنسانية وبناء الثقة في الإدارة المدرسية (عطير، 2017، ص46).

أما أدنى الفقرات أهمية في معوقات التفويض المنتمية للمعلمين فهي الفقرة (41) والتي نصها: (يرفض المعلمون التفويض؛ لأنهم لا يرغبون في تحمل المساءلة والرقابة الإدارية)، ويفسر الباحث ذلك في إطار قانونية التفويض وشروطه والتي منها ما يتعلق بهذه الفقرة وهي أن المدير يتحمل نتائج وتبعات عمليات التفويض لمعلميه، ويعرف المعلمون أنهم لا يخضعون للمساءلة والرقابة الإدارية لنتائج أعمالهم التفويضية، وهم مطمئنون من عدم المساءلة والمحاسبة، وقد أشار (مخروف، 2020، ص253) إلى مثل هذه القوانين؛ ولذلك يرى الباحث أن هذه الفقرة جاءت أدنى الفقرات أهمية من وجهة نظر المعلمين.

وقد اتفقت نتائج دراسة الباحث في معوقات التفويض مع الدراسات التي جاءت نتائجها بدرجة (كبيرة ومتوسطة) مع دراسة (الدوسري، 2019)، ودراسة (بكري، 2020)، ودراسة (العنقري، 2014)، ودراسة (أبو دية، 2012)، ومع الدراسات الأجنبية دراسة كيزا وبيكو (Kiza&Picho, 2015)، ودراسة موما وآخرون (Muma & et al, 2019).

كما اختلفت دراسة الباحث مع الدراسات التي جاءت نتائجها في معوقات التفويض بدرجة (قليلة) كدراسة (العموش، 2021)، ودراسة و (القحطاني، 2013)، و (الحو، 2010)، ومع الدراسات الأجنبية كدراسة كونجيواي (Kongnyuy, 2020)، ودراسة شاه (Shah, 2020)، ودراسة جوليبوس (Julius, 2020).

ويعزو الباحث تشابه الدراسات واختلافها مع دراسته إلى البيئات الإدارية والمناخات التي يمارس فيها المديرون الإدارة المركزية السلطوية الفردية أو الإدارة اللامركزية التعاونية التي تعتمد الفلسفة الحديثة في الإدارة الجماعية التشاركية، وأن المعوقات الناشئة عن تفويض الصلاحيات التي تنتمي للمدير هي معوقات ناشئة عن السلطة الهرمية الأحادية.

تفسير نتائج السؤال الثالث ، وهذا نصه:

ما مستوى تنمية المهارات الإدارية لدى معلمي المدارس الثانوية في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين؟

جدول (45): الدرجة الكلية لتنمية المهارات الإدارية

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات	تنمية المهارات الإدارية
متوسطة	63.4%	0.93	3.17	15	الدرجة الكلية

يتبين من القيمة الاحصائية الواردة في الجدول (45) أن مستوى تنمية المهارات الإدارية لدى معلمي المدارس الثانوية في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين أنفسهم جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.17) مع انحراف معياري (0.93) بنسبة مئوية (63.4%).

كما أظهرت نتائج المقابلة أن نسبة تنمية المهارات الإدارية لدى لمعلمين بلغت 60% وهي نسبة متوافقة مع نتائج البيانات الكمية لهذه الدراسة (انظر جدول 41، ص146).

ويفسر الباحث هذه النتيجة بضعف ممارسة المديرين تفويض الصلاحيات لمعلميهم والتي جاءت بدرجة قليلة حسب ما أظهرت نتائج هذه الدراسة؛ لذلك جاء تأثير المتغير المستقل (تفويض الصلاحيات) في المتغير التابع (تنمية المهارات الإدارية) متواضعا وبدرجة (متوسطة)، وهذا يوضح العلاقة الطردية بين تأثير المتغير

المستقل في المتغير التابع، فكلما زاد تأثير المتغير المستقل قَوِيَ تأثيره في المتغير التابع، والعكس صحيح، كما أن ضعف تفويض الصلاحيات يقلل من الخبرة المكتسبة في تنمية المهارات الإدارية لدى المعلمين؛ لأن التعرض للخبرات التفويضية مع تنوعها وتكرارها يزيد من مستوى قوة تنمية المهارات الإدارية، ويعزو الباحث السبب الرئيس في ضعف تنمية المهارات الإدارية إلى ضعف التفويض الناشئ عن معوقات التفويض التي جاءت بدرجة (عالية) كما بيّنت نتائج هذه الدراسة.

وقد جاءت أعلى الفقرات المكتسبة في تنمية المهارات الإدارية لدى المعلمين الفقرة رقم (2) والتي نصها: (يكسبني تفويض الصلاحيات مهارة إدارة الملفات والسجلات، وتدقيقها وترتيبها، وتصنيفها وعنونتها، وتوثيق بياناتها) ويفسر الباحث ذلك أن الأعمال الإدارية القرطاسية والورقية كتدقيق الملفات، وتوثيق البيانات، وترتيب السجلات، وتصنيفها وتبويبها وعنونتها ليست في بؤرة اهتمام أعمال المدير الإدارية؛ لذلك تحظى هذه الأعمال بأولوية التفويض لدى الإدارات المدرسية؛ لأنها تتطلب وقتاً وجهداً يشغل المدير عن مهماته السيادية والريادية في العمل الإداري، فيضطر إلى التخلص منها بالتفويض بالرغم من مركزية الإدارة، وقد يكلف المدير أكثر من معلم لمعالجة إدارة الملفات والسجلات؛ لذلك حظيت هذه الفقرة بأعلى الفقرات أهمية في التفويض التي أدت إلى تنمية مهارات المعلمين الإدارية في إدارة الملفات من وجهة نظرهم.

وجاءت أدنى الفقرات المكتسبة في تنمية المهارات الإدارية الفقرة رقم (6) والتي نصها: (يكسبني تفويض الصلاحيات مهارة إدارة التسهيلات واللوازم المادية كتأمين القرطاسية، والكتب المدرسية، والسبورات والأجهزة)، ويفسر الباحث ذلك بأن هذه المهارة هي مهارة تشغيلية أكثر منها مهارة إدارية أو فنية؛ لأن أطرافاً عديدة تشارك في إدارة التسهيلات وتوزيع اللوازم المدرسية كالأذنة وسكرتير المدرسة ونائب المدير وعدد كبير من الطلبة،

وبعض المعلمين المستريحين من الحصص، وبعض أعضاء مجلس أولياء الأمور؛ لذلك حظيت هذه الفقرة بأدنى درجة من تنمية المهارات الإدارية لدى المعلمين من وجهة نظرهم.

وقد اتفقت دراسة الباحث في تنمية المهارات الإدارية مع دراسة (العنقري، 2014) حيث جاء مستوى تنمية المهارات الإدارية بدرجة (متوسطة) بسبب ضعف قوة التفويض، ومع دراسة (الحو، 2010) التي جاءت بدرجة متوسطة، ومع دراسة (Julius, 2020) بدرجة متوسطة أيضا، واختلفت مع دراسة (نصر، 2017) التي جاءت بدرجة (عالية) بسبب قوة التفويض، ودراسة (القحطاني، 2013) التي جاءت أيضا بدرجة (عالية) .

تفسير نتائج السؤال الرابع، وهذا نصه:

ما العلاقة الارتباطية بين تقديرات المعلمين في تفويض مديري المدارس للصلاحيات وبين تقديراتهم في تنمية مستوى المهارات الإدارية لديهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع؟

يبنى تفسير نتائج السؤال الرابع على نتائج اختبار الفرضية الصفرية الأولى التي توضح العلاقة الارتباطية بين تفويض الصلاحيات وبين تنمية المهارات الإدارية كما يوضح الجدول رقم (48) وهذا نصّ الفرضية:

الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تقديرات المعلمين في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع لتفويض مديري المدارس للصلاحيات وبين تقديراتهم لمستوى تنمية المهارات الإدارية لديهم؟

الجدول (46): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين تفويض الصلاحيات ومستوى تنمية المهارات الإدارية في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين

المتغير التابع			المتغير المستقل
تنمية المهارات الإدارية			تفويض الصلاحيات
مستوى الدلالة الإحصائية (sig)	معامل ارتباط بيرسون	عدد الإجابات (n)	
0.00	**0.407	282	

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول (46) أن معامل الارتباط (بيرسون) بين تقديرات المعلمين في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع لتفويض الصلاحيات وتقديراتهم لمستوى تنمية المهارات الإدارية بلغ (0.407)، بدلالة إحصائية (0.00)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (تفويض الصلاحيات وتنمية المهارات الإدارية)، وبناء عليه تُرفض الفرضية الصفرية الأولى، وتقبل الفرضية البديلة.

وتشير هذه النتيجة المتمثلة في العلاقة الارتباطية الطردية الموجبة ذات الدلالة الإحصائية التي بلغت (0.407) أن العلاقة الارتباطية جاءت (ضعيفة نسبياً) حسب القيم الإحصائية للارتباط، وهذا ما تشير إليه الأدبيات الإحصائية (أبو هاشم، 2020) بأن معامل الارتباط بدرجة قوية في حدّه الأدنى يجب أن يتجاوز (0.70) فما فوق، وأن معامل الارتباط الذي يقع ما بين (0.40-0.49) هو ارتباط ضعيف نسبياً، ويفسر الباحث هذه النتيجة بمحدودية تفويض الصلاحيات؛ بسبب التنظيم الإداري المركزي، وبسبب معوقات التفويض، وهذا يضعف العلاقة الارتباطية الطردية بين المتغيرين، فكلما قلّ تفويض الصلاحيات ضعفت العلاقة الارتباطية بتنمية المهارات الإدارية، وكلما زادت معوقات التفويض قلّ تفويض الصلاحيات التي تؤثر سلباً في ضعف العلاقة الارتباطية للتفويض بتنمية المهارات الإدارية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة أيضا إلى عزوف المعلمين عن قبول مهمات التفويض؛ لأنها ليست إجبارية حسب قوانين التفويض المنصوص عليها، وأن قبول المعلمين لمهام التفويض هو حسب رغبتهم وحريرتهم الذاتية، وأن دوافعهم لقبول التفويض مختلفة بينهم، كالطموح الإداري، أو إشباع حاجاتهم النفسية المرتبطة بميولهم الإدارية، أو حب الاستطلاع والفضول لاستكشاف عالم الإدارة، وأن قوانين التفويض تعفيهم من المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمالهم الإدارية، وقد أشار (مخولف، 2020، ص253) إلى مثل هذه القوانين. وقد اتفقت دراسة الباحث في وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تفويض الصلاحيات وبين تنمية المهارات الإدارية مع دراسات (بكري، 2020) و دراسة (نصر، 2017) و دراسة (القحطاني، 2013) ودراسة (أبو دية، 2013) ومع الدراسات الأجنبية (Seferenoglo, 2021) ودراسة (Kongnyuy, 2020).

تفسير نتائج السؤال الخامس، وهذا نصه:

ما واقع الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين؟

جدول (47): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين

الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات	المجال
متوسطة	66.8%	0.99	3.34	8	الالتزام العاطفي
كبيرة	69.0%	1.00	3.45	8	الالتزام المستمر
كبيرة	68.4%	0.98	3.42	8	الالتزام المعياري
متوسطة	67.8%	0.94	3.39	24	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول (47) ان الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع من وجهة نظرهم جاءت (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.39) مع انحراف معياري مقداره (0.94)، وبنسبة مئوية (67.8%).

كما أظهرت نتائج المقابلة أن النسبة المئوية العامة للالتزام التنظيمي بمستوياته الثلاثة (العاطفي، والمستمر، والمعياري) بلغت 65% وهي نسبة متقاربة مع نتائج البيانات الكمية لهذه الدراسة (انظر جدول 41، ص 146). ويعزو الباحث هذه النتيجة (المتوسطة) للالتزام التنظيمي إلى تفويض الصلاحيات المتواضع الذي يؤثر نسبيا في بيئة العمل الداخلية في المدرسة بما يتناسب ودرجة التفويض، ويؤسس لبناء مظاهر سلوك الالتزام التنظيمي تدريجيا التي عبر عنها المعلمون في استجاباتهم كالعامل على زيادة تفاعل العلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تقود الأفراد إلى العمل التعاوني المشترك، والارتقاء بعمليات الاتصال والتواصل الايجابية بين الأفراد، والتكيف النفسي والانفعالي والوظيفي في مناخ العمل الذي يزداد تحسنا مع تشكّل الالتزام التنظيمي ، وقد أشارت أدبيات الالتزام التنظيمي إلى مثل هذه المظاهر (الحياني، 2021).

وبالنظر إلى مستويات الالتزام التنظيمي كما جاءت على الترتيب (المستمر، والمعياري، والعاطفي) التي جاءت نتائجها متقاربة نسبيا من حيث النسبة المئوية حسب نتائج هذه الدراسة (جدول 20) ، فإن الباحث يعزو ذلك إلى أن سلوك الالتزام التنظيمي هو سلوك بطيء التشكل والحدوث ، ويحتاج إلى وقت يزيد عن الخمس سنوات حتى يتمكن من نفوس الأفراد؛ ليصبح أكثر ديمومة واستمرارا، بعكس الولاء التنظيمي الذي هو أسرع تشكلا وأسرع زوالا (فليه و عبد المجيد، 2005، ص 71).

ويفسر الباحث نتيجة الالتزام التنظيمي الذي جاء بدرجة (متوسطة) في هذه الدراسة أن نصف أفراد العينة (50%) والبالغ عددهم (152) معلما ومعلمة من المستطلعة آراؤهم هم من أصحاب الخبرة التي تقع ما بين (5-

10) سنوات وهي العتبة الأولى للخبرة والبداية التي يتمكن فيها سلوك الالتزام التنظيمي من نفوس المعلمين بصورة تدريجية.

الالتزام التنظيمي العاطفي:

ويعزو الباحث تشكّل (الالتزام التنظيمي العاطفي) كما عبّر عنه المعلمون بدرجة متوسطة من وجهة نظرهم إلى أن الذي ساعدهم على بناء الالتزام التنظيمي العاطفي هو علاقاتهم الاجتماعية والإنسانية مع زملائهم في معزل عن الإدارة المركزية السلطوية التي لا تفوض الصلاحيات إلا بدرجة قليلة، وقد أدت العلاقات الاجتماعية والإنسانية والتواصلية للمعلمين إلى حالة نسبية من الرضا الوظيفي والأمن الوظيفي، والثقة بالذات وبالآخرين، وقد عزز هذا ارتباطهم الوجداني والعاطفي بالزملاء وعلاقات المودة والاحترام، وقبول الآخر، وتعزيز الارتباط بالهيئة التدريسية، والتكيف مع الذات والآخرين وبيئة العمل، وتعبّر هذه المظاهر السلوكية للالتزام التنظيمي العاطفي عن الحالة الشعورية والانفعالية والنفسية والمعنوية للمعلمين ، وهذا يتوافق وينسجم مع أحد نظريات ومداخل الالتزام التنظيمي وهو المدخل السيكلوجي النفسي Psychological Commitment Theory الذي يؤسس سلوك الالتزام التنظيمي العاطفي (الدرويش، 2021، ص10) و (رسمي، 2018، ص649).

وقد جاءت أعلى الفقرات أهمية في الالتزام العاطفي الفقرة (22) والتي نصها: (تفويض الصلاحيات زادني إحساسا بالفخر والاعتزاز والامتنان بانتمائي لمدرستي، وأفخر أنني أحد أعضاء هيئتها التدريسية) ويعزو الباحث ذلك إلى أن تفويض الصلاحيات وممارسة المهام الإدارية تتطلب التفاعل الاجتماعي للمعلم بمن هم حوله خاصة عندما يقضي أوقاتا طويلة في الدوام المدرسي، وهذه فرصة لبناء علاقات وصدقات ومودة بين المعلمين تؤدي إلى مشاركة وتفاعل على صعيد الأفكار والآراء والمواقف والاتجاهات، كما يحظى المعلم أحيانا

بالدعم النفسي من أقرانه ويشعر بالارتياح نحوهم ، وهذه الروابط تكون موضع تقدير واحترام واعتزاز متبادل بين المعلمين تجعلهم يفتخرون بزملائهم ومدرستهم، فجاءت الفقرة من وجهة نظرهم أعلى الفقرات.

أما أدنى الفقرات أهمية في الالتزام العاطفي فهي الفقرة (20) والتي نصها: (تفويض الصلاحيات ساعدني على التكيف النفسي والانفعالي والوظيفي مع الرؤساء والزملاء والطلبة وأولياء الأمور)، ويفسر الباحث ذلك أن رؤساء العمل والزملاء وأولياء الأمور إلا القليل منهم ليسوا غرباء عن المعلمين؛ لأن الألفة والتآلف تجمعهم من خلال الروابط العائلية والعشائرية والقبلية السائدة في المجتمع العربي البدوي ، وهم أبناء بيئة واحدة نشأوا فيها منذ الصغر، وهذا يؤدي بهم إلى التكيف النفسي والانفعالي والاجتماعي من خلال التشابه في العادات والتقاليد والأعراف، لذلك جاءت هذه الفقرة من وجهة نظر المعلمين من أدنى الفقرات.

الالتزام التنظيمي المستمر:

يعزو الباحث تشكّل (الالتزام التنظيمي المستمر) لدى المعلمين إلى أن تفويض الصلاحيات ولو بدرجة قليلة كما عبروا عنه من وجهة نظرهم زادهم التزاما في العمل، وانضباطا في ساعات الدوام، والتقيّد بوقت الحضور والانصراف، ودقة تنفيذ القوانين والأنظمة وتطبيقها، وازدياد رغبة المعلمين في البقاء في المؤسسة التعليمية لوزارة المعارف حفاظا على تحقيق المصالح المشتركة والمنفعة المتبادلة، فالوزارة مثلا تحتاج للموارد البشرية لملء الشواغر، والموارد البشرية المؤهلة كالمعلمين تبحث عن الوظائف والدخل الشهري الثابت والمستمر، وهذه المظاهر وغيرها تعبّر عن سلوك الالتزام التنظيمي المستمر المتمثل في المصلحة المتبادلة للأفراد مع المنظمة، فتلتقي أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد ، وهذا يتوافق مع النظرية التبادلية النفعية Transactional Commitment Theory للالتزام التنظيمي التي تبني وتعزز لدى الأفراد مظاهر بناء سلوك الالتزام التنظيمي المستمر (عليان، 2016، ص35).

لكن الباحث له - وجهة نظر أخرى- مع احترامه لوجهة نظر أفراد العينة من المعلمين والمعلمات، وهو أن المظاهر السلوكية للالتزام التنظيمي المستمر ، كالانضباط في العمل، والتقيد بساعات الدوام، وتنفيذ القوانين والأنظمة، واحترام اللوائح، ليس ناشئا عن تفويض الصلاحيات فقط، وإنما هو ناشيء أيضا عن ما يسمى (بالانضباط الوظيفي الداخلي) للفرد في وظيفته وعمله حتى يتجنب المساءلة والمحاسبة الإدارية حتى لو لم يتم تفويضه بتاتا، ويتفق رأي الباحث مع الآراء الجدلية حول سلوك الالتزام التنظيمي باعتباره سلوكا إنسانيا متشابكا معقدا تتداخل فيه متغيرات كثيرة في المناخات والبيئات الإدارية، كما يتأثر سلوك الالتزام التنظيمي بخصائص الأفراد ومعتقداتهم، وأنه سلوك صعب القياس، وما زالت نظرياته ومداخله السلوكية موضع نقاش وجدل، ويحتاج إلى مزيد من الدراسات والأبحاث، وهذا ما أشار إليه الباحثون مثل: (المغربي، 2016) و (فيليه و عبد المجيد، 2005) .

وجاءت أعلى الفقرات أهمية في سلوك الالتزام التنظيمي المستمر الفقرة (27) والتي نصها: (تفويض الصلاحيات دفعني إلى التضحية في سبيل مدرستي كالتأخر في الدوام، وتحمل ضغط العمل، والعمل الإضافي) ويعزو الباحث ذلك إلى أن تفويض الصلاحيات يضع المعلمين في موقع تحمل المسؤولية، وهذا التفويض يتلاقى ويتفاعل مع أخلاقيات مهنة التعليم عند المعلمين، فالواجب الأخلاقي والمهني، والأمانة في أداء العمل تتطلب التضحية بالوقت والجهد والعمل الإضافي، إضافة إلى أن أحد مصادر أخلاقيات المهنة هو الجانب العَقدي الديني والإيماني، حيث لا ينتظر المعلمون أي مقابل مالي أو معنوي، كما أن الطلبة هم من أبناء عشيرتهم وذويهم، وأن الانتماء إليهم يدفعهم إلى مزيد من التضحية بالوقت والجهد في سبيل تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية؛ لذلك جاءت هذه الفقرة من أعلى الفقرات أهمية من وجهة نظر المعلمين .

أما أدنى الفقرات أهمية في سلوك الالتزام التنظيمي المستمر فهي الفقرة (28) والتي نصها: (تفويض الصلاحيات ككشف لي توافق أهدافي مع أهداف المدرسة، ومصّلحتي مع مصلحة المدرسة، وطموحي مع طموحات مدرستي)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن التفويض نقل المعلم من دائرة اهتماماته الشخصية بمصلحته وتحقيق أهدافه الوظيفية إلى توعيته بأن مصالحه وأهدافه ليست منعزلة عن أهداف ومصالح المؤسسة التعليمية/المدرسة: حيث كشف له التفويض زيادة وعي ذاكرته بأنهما مرتبطان ارتباطاً عضوياً، وأن هذا الارتباط كان كامناً في نفوس المعلمين لكن التفويض كشفه، لذلك حظيت هذه الفقرة بأدنى الفقرات أهمية من وجهة نظر المعلمين.

الالتزام التنظيمي المعياري:

ويعزو الباحث أيضاً تشكّل سلوك (الالتزام التنظيمي المعياري) لدى المعلمين إلى أن تفويض الصلاحيات كما عبروا عنه من وجهة نظرهم عوّدهم أكثر على تقبل التوجيهات والتعليمات الصادرة عن رؤساء العمل، وفريق الرقابة الإدارية بارتياح ورحابة صدر لسبب جوهري هو قبولهم الحر والاختياري لمهام التفويض، كما أن تفويض الصلاحيات جعلهم يمرون في خبرة أدائية علّمتهم الالتزام بقوة العمل، وبذل الطاقات والجهود لإنجاز العمل في وقته المحدد، وأن التفويض حرك في أنفسهم التفاعل الإيجابي لتفهم سياسات الإصلاح والتغيير والتجديد وتقبلها ودعمها وتنفيذها وعدم معارضتها، وشجعهم على تقديم المبادرات والأفكار لحل المشكلات وتحسين العمل وتطويره، وتعد هذه المظاهر من المظاهر السلوكية الدالة على الالتزام التنظيمي المعياري التي تتمثل في الأداء الفعال، ومستوى القوة والنشاط، والطاقات العقلية والبدنية والنفسية، والمزاج العام، وتحمل ضغط العمل، والروح المعنوية التي تعبر عن الالتزام المعياري والبقاء في المؤسسة، وهذا يتوافق مع نظرية الالتزام السلوكي Behavioral Commitment Theory (الشنطي، 2018، ص91).

وجاءت أعلى الفقرات أهمية في الالتزام المعياري الفقرة (33) والتي نصها: (تفويض الصلاحيات علمي الالتزام بقوة العمل، وبذل الطاقات والجهود لإنجاز الأعمال في وقتها المحدد)، ويفسر الباحث ذلك بأن تفويض الصلاحيات يوفر فرصة لمرور المعلمين في خبرات إدارية لم يعهدها من قبل، ويضعهم أمام تحمل المسؤولية تجاه أطراف متعددة كمدیر المدرسة وأولياء الأمور والزملاء تختلف عن مسؤوليتهم في التدريس الصفي، إضافة إلى أنهم يرغبون في تحقيق طموحهم (إثبات الذات الإدارية) أمام أنفسهم وأمام الآخرين، وهذا يدفعهم إلى بذل مزيد من الطاقات والجهود، والالتزام بقوة العمل لإنجاز الأعمال في وقتها المحدد، لذلك جاءت هذه الفقرة من أعلى الفقرات أهمية من وجهة نظر المعلمين.

أما أدنى الفقرات أهمية في سلوك الالتزام المعياري فهي الفقرة (36) والتي نصها: (تفويض الصلاحيات نمى لديّ قيم تقديم مصلحة المدرسة على مصلحتي، وأهدافها على أهدافي) ويفسر الباحث ذلك بأن تفويض الصلاحيات عزز لدى المعلم فكرة المحافظة على تقاطع المصالح المشتركة بينه وبين المدرسة، والحرص على عدم تضاربها أو صراعها تجنباً لارتكاب الأخطاء، فإذا ما شعر المعلم أن أمنه الوظيفي مهدد؛ فإنه يحرص على تعطيل تعارض المصالح المشتركة بينه وبين المدرسة، فيقدم مصلحتها على مصلحته وأهدافها على أهدافه عندما يشعر بتهديد أمنه الوظيفي، لكن مصلحة المدرسة المقدمة على مصلحة المعلم تتحقق من خلال قيامه بواجباته حسب الوصف الوظيفي لعمله المرتبط بأمنه الوظيفي، حيث يجعلها التفويض في بؤرة (ذاكرته الذهنية)؛ لذلك جاءت هذه الفقرة من أدنى الفقرات أهمية من وجهة نظر المعلمين.

ويعتقد الباحث أن التباين في بناء سلوك الالتزام التنظيمي والاختلاف في درجات مستوياته (العاطفي والمستمر والمعيارى) بين الأفراد في المؤسسات إنما هو ناتج عن اختلاف البيئات بما فيها من عوامل داخلية وعوامل خارجية، فالداخلية تتعلق بالفرد كالمعتقدات والقيم والاتجاهات والثقافة والعادات، والخارجية تتعلق بالبيئة التي

يتفاعل فيها الفرد كالتنظيم الإداري السائد في بيئة العمل ونمط الإدارة المدرسية، وقوانين المؤسسة وأنظمتها كالعبء الوظيفي والحوافز، والرضا الوظيفي، وتحمل ضغط العمل، وتوقعات الفرد من منظمته، والعلاقات الإنسانية والاجتماعية، وخصائص الأفراد، وهذا يتوافق مع ما أشار إليه الباحثون مثل (حمادي، 2016، ص298).

واتفقت دراسة الباحث مع الدراسات السابقة في درجة تفويض الصلاحيات في بناء سلوك الالتزام التنظيمي الذي جاء بدرجة (متوسطة) مع الدراسات العربية دراسة (عبد النعيم، 2020)، ودراسة (الشنطي، 2018)، ودراسة (عزيزة، 2016)، ومع الدراسات الأجنبية دراسة باتيجوال (Butugal, M & et al, 2019) ودراسة تونا وأسلان (Tuna & Aslan, 2018).

واختلفت دراسة الباحث مع الدراسات السابقة في درجة تفويض الصلاحيات في بناء الالتزام التنظيمي الذي جاء بدرجة (عالية) في دراسة (العتيبي، 2019) ودراسة (الرميثي، 2019) ودراسة (السبيعي، 2016)، ومع الدراسات الأجنبية مع دراسة موسز و رانج (Mozes&Werang, 2020) ودراسة هيلفاسي وآخرون (Helvaci&et al, 2018) ودراسة ديفوس وآخرون (Devos&et al, 2014).

ويعزو الباحث أوجه التشابه والاختلاف إلى الفروق الفردية بين الأفراد؛ لأن الالتزام التنظيمي هو سلوك إنساني صادر عن الإرادة الحرة للفرد، وهو سلوك معقد متشابك يصعب التنبؤ به، وتحكمه الدوافع والسمات الكامنة كترغبة الفرد وشعوره الداخلي، وحالته النفسية والوجدانية والعاطفية، وضبط الذات والسيولة الانفعالية، والتوافق والتكيف، والروح المعنوية، والاستعداد للتضحية (محروق، 2018، ص24).

تفسير نتائج السؤال السادس، وهذا نصه:

ما العلاقة الارتباطية بين تقديرات المعلمين في تفويض مديري المدارس للصلاحيات وبين تقديراتهم في تنمية مستوى الالتزام التنظيمي لديهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع؟

يُننى تفسير نتائج السؤال السادس على نتائج اختبار الفرضية الصفرية الثانية التي توضح العلاقة الارتباطية بين تفويض الصلاحيات وبين الالتزام التنظيمي كما يوضح الجدول رقم (50) وهذا نصّ الفرضية:

الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تقديرات المعلمين في تفويض مديري المدارس للصلاحيات وبين تقديراتهم في تنمية مستوى الالتزام التنظيمي لديهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع.

الجدول (48): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين تفويض المديرين للصلاحيات والالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين

المتغير المستقل			المتغير التابع الالتزام التنظيمي
تفويض الصلاحيات			
مستوى الدلالة الإحصائية (sig)	معامل ارتباط بيرسون	عدد الإجابات (n)	
0.00	**0.355	282	الالتزام العاطفي
0.00	**0.344	282	الالتزام المستمر
0.00	**0.354	282	الالتزام المعياري
0.00	**0.377	282	الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$

يبين الجدول (48) معاملات الارتباط بين تفويض الصلاحيات والالتزام التنظيمي بمستوياته الثلاثة (العاطفي، المستمر، المعياري) في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع،

حيث بلغت قيمة معامل الارتباط للدرجة الكلية للمتغيرين (0.377) بدلالة إحصائية (0.00).

وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة - ذات دلالة إحصائية - بين تفويض الصلاحيات والالتزام التنظيمي في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع، كما أن قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لتفويض الصلاحيات ومجالات الالتزام التنظيمي الثلاثة جاءت دالة إحصائياً وموجبة، وبناء عليه يرفض الباحث الفرضية الصفرية الثانية ويقبل الفرضية البديلة.

وتبين هذه النتيجة المتمثلة في العلاقة الارتباطية الطردية الموجبة ذات الدلالة الإحصائية التي بلغت على الدرجة الكلية (0.377) أن العلاقة الارتباطية جاءت (ضعيفة) بين التفويض والالتزام التنظيمي بمستوياته الثلاثة (العاطفي) (0.355) و (المستمر) (0.344) و (المعياري) (0.354) حسب القيم الإحصائية للارتباط، وهذا ما تشير إليه الأدبيات الإحصائية (أبو هاشم، 2020) بأن معامل الارتباط بدرجة قوية في حدّه الأدنى يجب أن يتجاوز (0.70) فما فوق، وأن معامل الارتباط الذي يقع ما بين (0.30-0.39) هو ارتباط ضعيف.

ويفسر الباحث هذه النتيجة الارتباطية (الضعيفة) بين تفويض الصلاحيات وتنمية سلوك الالتزام التنظيمي بمستوياته الثلاثة (العاطفي، والمستمر، والمعياري) إلى أثر المتغير المستقل (الضعيف) المتمثل في تفويض الصلاحيات بدرجة (قليلة) حسب نتائج هذه الدراسة على المتغير التابع الذي يتمثل في سلوك الالتزام التنظيمي، وأن العلاقة الناشئة عن هذا الأثر هي علاقة ارتباطية موجبة لكنها ضعيفة.

وقد جاءت العلاقة الارتباطية بين التفويض ومستويات الالتزام التنظيمي الثلاثة (العاطفي، والمستمر والمعياري) متساوية نسبياً في الضعف في معاملات الارتباط التي يوجد بينها فروق طفيفة كما يبين الجدول (20)، ويعزو الباحث ذلك إلى المتغير المستقل الضعيف في تأثيره على العلاقة الارتباطية لسلوك الالتزام التنظيمي بمستوياته الثلاثة.

غير أن الباحث يرى أن ضعف العلاقة الارتباطية بين تفويض الصلاحيات وبين تنمية سلوك الالتزام التنظيمي لا يعزى فقط إلى ضعف أثر التفويض بل إلى عوامل ومتغيرات أخرى متداخلة ومتشابكة من السمات الكامنة والظاهرة لدى الأفراد والتي يصعب الفصل بينها؛ لأنها مؤثرة في بناء سلوك الالتزام التنظيمي بدرجات مختلفة ومتفاوتة كمعتقدات الأفراد وخصائصهم العقلية والجسمية والنفسية والانفعالية والاجتماعية والخبرات والمهارات والأعمار والنوع الاجتماعي والميول والاتجاهات والطاقات الإبداعية والرضا الوظيفي والتكيف في العمل... وهذا ما أشارت إليه الدراسات والأبحاث مثل: (الحياني، 2021، ص272)، و (الشمري، 2015)، و كيلينجيو و آخرون (Kilungu & et al)، ولذلك يتفق الباحث مع الآراء الجدلية والنقاشات الدائرة حول العوامل المؤثرة في بناء سلوك الالتزام التنظيمي باعتباره سلوكا إنسانيا معقدا متشابكا يصعب قياسه، ويصعب الفصل بين المتغيرات المؤثرة في تشكيله وبنائه، وما زالت نظرياته ومداخله السلوكية موضع نقاش وجدل، ويحتاج إلى مزيد من الدراسات والأبحاث، وقد أشار الباحثون إلى مثل هذا (المغربي، 2016) و (فيليه و عبد المجيد، 2005).

وانتقدت دراسة الباحث في العلاقة الارتباطية الموجبة مع الدراسات ذات المستوى الارتباطي الضعيف مثلها كدراسة مصطفى (Mustafa, 2020) ودراسة تونا (Tuna, 2018)، واختلفت مع الدراسات ذات المستوى الارتباطي المرتفع كدراسة (الزهراني، 2020) و (الحضرمي، 2019) و موسى (Mozes, 2020).

تفسير نتائج السؤال السابع:

ما الفروق بين تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات لمعلميهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتفاعل بين متغيري الجنس وعدد سنوات الخبرة؟

يبني تفسير نتائج هذا السؤال على اختبار الفرضيات الصفرية الثالثة والرابعة والخامسة والسادسة، وهذا نصها :

الفرضية الصفرية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات لمعلميهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى لمتغير الجنس.

استخدم الباحث اختبار (t) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية الدالة على تقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تفويض الصلاحيات لمعلميهم تبعاً لمتغير الجنس، ويبين الجدول (49) نتائج هذا الاختبار على الدرجة الكلية لمتغير تفويض الصلاحيات ومجالاته.

الجدول (49): نتائج اختبار (t) للعينات المستقلة للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس العربية الثانوية تفويض الصلاحيات لمعلميهم تبعاً لمتغير الجنس

الدلالة الإحصائية المحسوبة		قيمة ت المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
دالة إحصائياً	0.00	3.89	1.10	2.55	115	ذكر	تفويض الصلاحيات الإدارية
			0.88	2.06	167	أنثى	
دالة إحصائياً	0.00	0.31	1.05	2.72	115	ذكر	تفويض الصلاحيات الفنية
			0.97	2.36	167	أنثى	
دالة إحصائياً	0.00	3.61	1.03	2.63	115	ذكر	الدرجة الكلية
			0.84	2.21	167	أنثى	

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)،

يبين الجدول (49) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تفويض الصلاحيات تعزى لمتغير الجنس، حيث

بلغت الدرجة الكلية لقيمة (ت) المحسوبة للدرجة الكلية (3.61) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، ودالة إحصائية بقيمة (0.00)، وكانت الفروق لصالح الذكور لكون متوسطاتهم الحسابية أكبر من المتوسطات الحسابية للإناث، وبهذه النتيجة يرفض الباحث الفرضية الصفرية الثالثة ويقبل الفرضية البديلة.

ويفسر الباحث الفروق في تفويض الصلاحيات التي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور في مستويي التفويض (الإداري والفني) ، أن الذكور يقبلون تفويض الصلاحيات أكثر من الإناث؛ لأن الذكور يتطلعون إلى وظائف قيادية وإدارية مستقبلية عبر طموحهم في التطور الوظيفي من خلال رغبتهم الدخول في تجربة الخبرات الإدارية استعداداً للتنافس على الوظائف الإدارية مستقبلاً، بينما قبول الإناث لتفويض الصلاحيات لا يحظى بالأولوية لديهن، بسبب ظروفهن الأسرية والاجتماعية خاصة المتزوجات منهن، فالوظيفة الإدارية من منظورهن تتطلب قضاء وقت أكثر على حساب الأسرة والأطفال والزوج، كالتأخر في الدوام، وحضور الاجتماعات المتأخرة، والسفر الوظيفي وغير ذلك من المهمات.

واتفقت دراسة الباحث في تفويض الصلاحيات من وجهة نظر المعلمين التي تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور مع دراسة (أبودية، 2012)، واختلفت مع دراسات أخرى منها (العموش، 2021) و(القحطاني، 2013). الفرضية الصفرية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات لمعلميهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

استخدم الباحث اختبار (t) لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في درجة ممارسة مديري المدارس العربية الثانوية تفويض الصلاحيات لمعلمهم في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين التي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) كما يبين الجدول (50).

الجدول (50) نتائج اختبار (t) للعينات المستقلة يبين الفروق في متوسطات وجهات نظر أفراد العينة في درجة ممارسة مديري المدارس العربية الثانوية تفويض الصلاحيات لمعلمهم في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية المحسوبة
تفويض الصلاحيات الإدارية	بكالوريوس	156	2.20	1.04	-1.023-	0.30
	ماجستير فأعلى	126	2.33	0.95		
تفويض الصلاحيات الفنية	بكالوريوس	156	2.45	1.00	-1.150-	0.25
	ماجستير فأعلى	126	2.59	1.04		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	156	2.33	0.96	-1.16-	0.24
	ماجستير فأعلى	126	2.46	0.91		

دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)،

يشير الجدول (50) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين ممارسة مديري المدارس العربية الثانوية تفويض الصلاحيات لمعلمهم في منطقة بئر السبع تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت الدرجة الكلية لقيمة (ت) المحسوبة للدرجة الكلية (-1.16-) وهي أصغر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وغير دالة إحصائياً بقيمة (0.24)، وبهذه النتيجة يقبل الباحث الفرضية الصفرية الرابعة.

ويفسر الباحث عدم وجود الفروق في تفويض الصلاحيات التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي في التفويض

(الإداري والفني) أن مدير المدرسة لا يفوض الصلاحيات بناء على مؤهلات المعلمين الدراسية كالبكالوريوس

أو الماجستير فأعلى، ولا يصنف مهمات التفويض بناء على نوع المؤهل العلمي ومستواه، بل يفوض المعلمين والمعلمات لمن يقبل منهم مهمات التفويض؛ لأن التفويض - حسب قوانينه - يكون باختيار المعلم وحرية ورغبته دون إجبار أو إكراه، ولا دخل للمؤهل العلمي في عملية التفويض؛ لأن المؤهل العلمي والحالة هذه يقف على الحياد، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن وجهات نظر المعلمين لا تنطلق من مؤهلاتهم العلمية، بل من مواقفهم واتجاهاتهم وميولهم نحو التفويض.

وانتقدت دراسة الباحث في عدم وجود فروق في تفويض الصلاحيات تعزى لمتغير المؤهلات العلمية مع دراسة (نصر، 2017) و دراسة (العنقري، 2014).

الفرضية الصفرية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات لمعلميهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

تم التحقق من صحة الفرضية الخامسة عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تفويض الصلاحيات لمعلميهم في منطقة بئر السبع التي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (53).

جدول رقم (51) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس العربية الثانوية تفويض الصلاحيات لمعلميهم في منطقة بئر السبع تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.99	2.13	152	5-10	

0.88	2.29	74	11-15	تفويض الصلاحيات الإدارية
1.13	2.59	56	15 فأكثر	
1.00	2.26	282	5-10	تفويض الصلاحيات الفنية
1.03	2.43	152	11-15	
0.86	2.47	74	15 فأكثر	
1.13	2.78	56	5-10	الدرجة الكلية
1.01	2.51	282	11-15	
0.94	2.28	152	15 فأكثر	

يبين الجدول رقم (51) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تفويض الصلاحيات لمعلمهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق حقيقية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي، كما هو وارد في الجدول رقم (52).

جدول رقم (52): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق بين المتوسطات الحسابية، لتقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس العربية الثانوية تفويض الصلاحيات لمعلمهم في منطقة بئر السبع تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية المحسوبة
تفويض الصلاحيات الإدارية	بين المجموعات	8.67	2	4.34	4.38	0.01
	داخل المجموعات	276.44	279	0.99		
	المجموع	285.12	281			
تفويض الصلاحيات الفنية	بين المجموعات	5.39	2	2.69	2.62	0.07
	داخل المجموعات	286.35	279	1.02		
	المجموع	291.74	281			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	6.81	2	3.40	3.89	0.02
	داخل المجموعات	243.95	279	0.874		
	المجموع	250.77	281			

* دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

يتضح من الجدول رقم (52) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس العربية الثانوية تفويض الصلاحيات لمعلميهم في منطقة بئر السبع تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة على الدرجة الكلية (3.89) عند مستوى الدلالة (0.02)، ولمعرفة مصدر الفروق واختبار اتجاه الدلالة لتفويض الصلاحيات، قام الباحث باستخدام اختبار توكي (Tukey) وكانت نتائج هذا الاختبار كما هي في الجدول رقم (53).

جدول رقم (53) نتائج اختبار توكي (Tukey) لمعرفة اتجاه دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المتغير	سنوات الخبرة	10-5	11-15	15 فأكثر
الدرجة الكلية	5-10		0.09	-0.40*
	11-15			-0.30-
	15 فأكثر			

يبين الجدول (53) أن الفروق كانت دالة لصالح المتوسطات الحسابية الأعلى، حيث تشير المقارنات البعدية للفروق لتفويض الصلاحيات، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، أن الفروق كانت لصالح الذين يمتلكون سنوات خبرة (5-10 سنوات)، وتبعاً لذلك فقد تم رفض الفرضية الخامسة.

ويعزو الباحث الفروق الإحصائية في تفويض الصلاحيات الإدارية التي تعزى لعدد سنوات الخبرة ولصالح أصحاب سنوات الخبرة من (5-10 سنوات) أن هؤلاء المعلمين والمعلمات هم من فئة الشباب، ولديهم الحماسة المهنية والوظيفية في قبول التفويض الإداري وممارسته بجدّ واجتهاد؛ لأنهم يتطلعون إلى التقدم في السلم الوظيفي نحو الإدارة المدرسية أكثر من أصحاب الخبرة (15 سنة فأكثر) الذين ربما يشعرون بالملل وروتين

العمل الرتيب، وتقدمهم في العمر، وانتظارهم سنّ التقاعد؛ فتفتر هممهم وتقل طموحاتهم بعد أن مرّت عليهم السنوات الطوال، إضافة إلى أن أصحاب سنوات الخبرة من (5-10 سنوات) لديهم دافعية داخلية أعلى من غيرهم نحو تجريب عالم الإدارة المدرسية واستكشاف خباياه من خلال قبولهم لمهمات التفويض عندما تعرض عليهم.

ويفسر الباحث عدم وجود فروق دالة إحصائية في تفويض الصلاحيات الفنية للمعلمين التي تعزى لعدد سنوات الخبرة وهو أن المعلمين والمعلمات متساوون في أداء مهمات تفويض الصلاحيات الفنية التي تشبه المهمات التدريسية التي يمارسونها يوميا في عملهم مثل المهمة التفويضية الفنية كإرشاد الأقران وتخطيط الدروس، وتوظيف الوسائل التعليمية، وطرق تنفيذ المنهاج، وتقييم معايير بناء الاختبارات، إضافة إلى أن خبرات المعلمين في ممارسة تفويض الصلاحيات الفنية متشابهة ومقاربة .

واتفقت دراسة الباحث مع دراسة (البكري، 2020) و دراسة (القحطاني، 2013) ، واختلفت مع دراسات (العموش، 2021) و دراسة (العنقري، 2014) ، ويعزو الباحث الاتفاق أو الاختلاف في درجة تفويض الصلاحيات التي تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة إلى التنظيمات الإدارية السائدة في الإدارات المدرسية. الفرضية الصفرية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات لمعلميهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى للتفاعل بين متغيري الجنس وسنوات الخبرة.

لفحص نتائج الفرضية السادسة استخدم الباحث تحليل التباين الثنائي (Two way analysis of variance) للفروق بين تقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس العربية الثانوية تفويض الصلاحيات

لمعلميهم في منطقة بئر السبع حسب تفاعل متغيري الجنس وسنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (54).

جدول رقم (54): نتائج تحليل التباين الثنائي (Two way analysis of variance) للفروق بين تقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس العربية الثانوية تفويض الصلاحيات لمعلميهم في منطقة بئر السبع حسب تفاعل متغيري الجنس وسنوات الخبرة

المتغيرات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الجنس	1	4.83	4.83	5.73	0.01
سنوات الخبرة	2	2.69	1.34	1.59	0.20
الجنس*سنوات الخبرة	2	2.59	1.29	1.53	0.21
الخطأ	276	232.76	0.84		
المجموع الكلي	281	250.77			

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس العربية الثانوية تفويض الصلاحيات لمعلميهم في منطقة بئر السبع حسب تفاعل متغير الجنس مع سنوات الخبرة، حيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.21) وهي أكبر من (0.05)، وعليه تقبل الفرضية الصفرية السادسة.

ويفسر الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين تفويض الصلاحيات (الإدارية والفنية) للمعلمين تعزى لمتغير تفاعل الجنس مع عدد سنوات الخبرة في ضوء أدبيات التفويض (مخلوف، 2020) و (والشقران، 2016) و (مبسلط، 2010) بالآتية :

- إن عملية تفويض الصلاحيات عملية تنتظر إلى (الحاضر؛ لتحقيق الإدارة التشاركية) وتنتظر إلى (المستقبل لتأهيل كوادر إدارية مستقبلية، وتحقيق طموحات المعلمين) ، لكنها لا تنتظر إلى ماضي عدد سنوات الخبرة التي قضاها المعلمون في التدريس.

- إن عدد سنوات الخبرة تكسب المعلمين خبرات تدريسية وتعليمية في المباحث التي يدرسونها، لكنها لا تكسبهم خبرات إدارية وقيادية على مستوى الإدارة المدرسية.
- إن عدد سنوات الخبرة الطويلة لدى المعلمين (15 سنة فأكثر) تجعل المعلمين يعزفون عن قبول تفويض الصلاحيات (الإدارية والفنية)؛ لأنهم - ربما - لا يتحملون ضغط العمل بسبب تقدمهم في العمر الذي يرهقهم صحيا وجسميا ونفسيا.
- إن اكتساب المهارات التفويضية (الإدارية والفنية) لدى المعلمين لا يتوقف على عدد سنوات الخبرة التدريسية، بل يتوقف على متغيرات أخرى كمهارات المعلم وميوله واتجاهاته نحو الإدارة المدرسية، وعلى سماته العقلية وذكائه، وخصائص شخصيته القيادية والإدارية، وقدرته على التواصل والتعاون مع الآخرين.
- إن صدور التفويض للمعلم يصدر له بالصفة الوظيفية ولا يصدر له بصفة عدد سنوات خبرته في التدريس.

تفسير نتائج السؤال الثامن، وهذا نصه:

ما الفروق بين تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات لتنمية المهارات الإدارية لدى معلمهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتفاعل بين متغيري الجنس وسنوات الخبرة؟

يبنى تفسير نتائج السؤال الثامن على نتائج اختبار الفرضيات الصفرية السابعة والثامنة والتاسعة والعاشر، وهذا نصها :

الفرضية الصفرية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات لتنمية المهارات الإدارية لدى معلمهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى لمتغير الجنس.

لفحص الفرضية الصفرية السابعة استخدم الباحث اختبار (t) لمعرفة الفروق بين تقديرات أفراد العينة لمستوى ممارسة مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تنمية المهارات الإدارية لمعلمهم تبعاً لمتغير (الجنس)، كما يظهر في الجدول (55).

الجدول (55) نتائج اختبار (t) للعينات المستقلة للفروق بين تقديرات أفراد العينة لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية العربية في منطقة بئر السبع تنمية المهارات الإدارية لمعلمهم تبعاً لمتغير الجنس

الدلالة الإحصائية المحسوبة		قيمة ت المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المتغير
دالة إحصائية	0.00	3.34	0.88	3.38	115	ذكر	تنمية المهارات الإدارية
			0.93	3.01	167	أنثى	

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)،

تشير النتائج الواردة في الجدول (55) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تنمية المهارات الإدارية لمعلمهم تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة للدرجة الكلية (3.34) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وجاءت الفروق لصالح الذكور لكون متوسطاتهم الحسابية أكبر، وبهذه النتيجة يرفض الباحث الفرضية الصفرية السابعة، ويقبل الفرضية البديلة.

ويفسر الباحث الفروق الإحصائية في تنمية المهارات الإدارية لصالح الذكور؛ بأن المعلمين الذكور أكثر قبولا لمهام التفويض الإدارية من الإناث؛ بسبب طبيعة ميولهم واتجاهاتهم واستعداداتهم نحو العمل الإداري؛

لأن طبيعة الرجل طبيعة قيادية، ولديه الفطرة في قوة تحمل المسؤولية أكثر من الإناث، كما أن الذكور يتطلعون إلى مواقع إدارية مستقبلية ولذلك يحرصون على قبول التفويض في المهمات الإدارية من أجل اكتساب الخبرات الإدارية.

ويرى الباحث أن المعلمات أكثر ترددا وأقل قبولا للمهام التفويضية الإدارية ؛ بسبب التزاماتهن الاجتماعية والأسرية والعائلية، وأن تنمية المهارات الإدارية لديهن ليس موضع اهتمام عند أغلبهن؛ لأنه يتطلب في أحيان كثيرة قضاء وقت وجهد على حساب الأسرة والعائلة والأطفال الذي قد يلزمهن بعمل إضافي، والتأخر بعد الدوام تماشياً مع طبيعة قيم وعادات وتقاليد المجتمع العربي.

وقد اتفقت دراسة الباحث مع دراسة (ابو دية، 2012)، حيث أظهرت الفروق الإحصائية في تنمية المهارات الإدارية لصالح الذكور.

الفرضية الصفرية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات لتنمية المهارات الإدارية لدى معلمهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية الصفرية الثامنة استخدم الباحث اختبار (t) لمعرفة الفروق بين تقديرات المعلمين لمستوى تنمية المديرين المهارات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما في الجدول (56).

الجدول (56) نتائج اختبار (t) للعينات المستقلة للفروق بين تقديرات أفراد العينة لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية العربية في منطقة بئر السبع تنمية المهارات الإدارية لمعلمهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية المحسوبة		قيمة ت المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المتغير
دالة إحصائياً	0.03	-2.27-	0.94	3.05	156	بكالوريوس	تنمية المهارات الإدارية
			0.90	3.31	126	ماجستير فأعلى	

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)،

تشير النتائج الواردة في الجدول (56) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة تنمية المهارات الإدارية في المدارس العربية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في منطقة بئر السبع تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة للدرجة الكلية (-2.27-) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وجاءت الفروق لصالح ماجستير فأعلى لكون متوسطاتهم الحسابية أكبر، وبهذه النتيجة يرفض الباحث الفرضية الصفرية الثامنة، ويقبل الفرضية البديلة.

ويفسر الباحث وجود الفروق الإحصائية بين حملة المؤهل العلمي ولصالح اللقب الأعلى (ماجستير فأكثر) في تنمية المهارات الإدارية؛ أن أصحاب اللقب العلمي الأعلى يتميزون على أقرانهم بالخبرة المعرفية والبحثية خاصة إذا كانت رسائلهم العلمية في ميدان الإدارة المدرسية أو الإدارة التربوية أو الشؤون التربوية الأخرى، وهذا يساعدهم أكثر على اكتساب المهارات الإدارية التفويضية من حيث تطبيقها وتجريبها واختبارها بفاعلية أكثر من أقرانهم الذين يحملون ألقاباً علمية أقل، كما أن أصحاب المؤهل العلمي الأعلى يتميزون بالدقة والفهم النظري للمعلومات وتطبيقاتها العملية التي يقيسون عليها في فهم المهارات الإدارية وممارستها عملاً وتطبيقاً عبر عمليات التفويض .

واتفقت دراسة الباحث مع الدراسات السابقة حول علاقة تفويض الصلاحيات بتنمية المهارات الإدارية التي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي مع دراسة (بكري، 2020) ودراسة (نصر، 2017)، لكنها اختلفت مع دراسة (العموش، 2021) ودراسة (العنقري، 2014) .

الفرضية الصفرية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات لتنمية المهارات الإدارية لدى معلمهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

لفحص الفرضية التاسعة قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تنمية المهارات الإدارية لمعلمهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة. وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (57).

جدول رقم (57) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تنمية المهارات الإدارية لمعلمهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المتغير
0.96	3.18	152	5-10	تنمية المهارات الإدارية
0.83	2.82	74	11-15	
0.81	3.55	56	15 فأكثر	

يتضح من الجدول رقم (57) وجود فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق حقيقية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي، كما هو وارد في الجدول (58).

جدول (58): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis) لفحص الفروق بين تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تنمية المهارات الإدارية لمعلمهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية المحسوبة
---------	--------------	----------------	--------------	----------------	-----------------	----------------------------

دالة إحصائية	0.00	10.41	8.53	2	17.06	بين المجموعات	تنمية المهارات الإدارية
			0.81	279	228.51	داخل المجموعات	
				281	245.68	المجموع	

* دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

يتضح من الجدول رقم (58) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تنمية المهارات الإدارية لمعلميهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة على الدرجة الكلية (10.41) ومستوى الدلالة (0.00)، ولمعرفة مصدر الفروق واختبار اتجاه الدلالة، قام الباحث باستخدام اختبار توكي (Tukey)، وجاءت نتائج هذا الاختبار كما هي في الجدول رقم (59).

جدول رقم (59) نتائج اختبار توكي (Tukey) لمعرفة اتجاه الدلالة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المتغير	سنوات الخبرة	10-5	11-11	15 فأكثر
تنمية المهارات الإدارية	10-5		-0.36*	-0.37*
	15-11			-0.73*
	15 فأكثر			

يتضح من الجدول رقم (59) أن الفروق كانت دالة لصالح المتوسطات الحسابية الأعلى، حيث تشير المقارنات البعدية للفروق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة أن الفروق كانت بين الذين يمتلكون سنوات خبرة (15 سنة فأكثر، 5-10) من جهة والذين يمتلكون سنوات (11-15) لصالح المجموعة الأولى، وتبعاً لذلك فقد تم رفض الفرضية الصفرية التاسعة.

ويفسر الباحث نتيجة تنمية المهارات الإدارية لصالح أصحاب الخبرة (5-15 سنة) إلى أن هؤلاء المعلمين والمعلمات هم في عمر الشباب ولديهم حماسة وطموحات مستقبلية نحو الإدارة المدرسية بهدف الترقية والصعود في السلم الوظيفي، وربما تكون لديهم سمات شخصية واتجاهات نحو القيادة والعمل الإداري، وهم أكثر قبولاً للتفويض لإشباع حاجاتهم وميولهم النفسية والقيادية نحو ممارسة العمل الإداري.

كما يفسر الباحث نتيجة تنمية المهارات الإدارية لصالح أصحاب الخبرة (15 سنة) فأكثر إلى تكرار مرورهم في الخبرة وممارسة المهام الإدارية التفويضية أكثر من أصحاب الخبرات الأخرى الأقل؛ لأن أصحاب الخبرة الأكثر عندما يمارسون المهام الإدارية المكررة عبر السنوات الطويلة الممتدة؛ فإنهم يتفادون أخطاءهم التي وقعوا فيها سابقا، ويحصلون على تغذية راجعة ذاتية تصحح لديهم مسارات العمل، وتزيد من الخبرة التي تعمل على تنمية المهارات الإدارية لديهم بصورة فاعلة.

ويرى الباحث أيضا أن الفروق في تنمية المهارات الإدارية بين أصحاب الخبرة (5-10) وأصحاب الخبرة (15 سنة فأكثر) هو بسبب الدربة والمران لدى أصحاب الخبرة الأطول على أداء المهام الإدارية نتيجة قضاء سنوات من الخبرة في ممارسة مهام التفويض الإدارية .

ولم تتفق دراسة الباحث مع الدراسات السابقة في تنمية المهارات الإدارية التي تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة مثل دراسة : (العموش، 2021) ودراسة (العنقري، 2014) ودراسة (أبودية، 2012) ودراسة (الحو، 2010).

الفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين في ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات لتنمية المهارات الإدارية لدى معلمهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى للتفاعل بين الجنس وسنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية العاشرة استخدم الباحث تحليل التباين الثنائي (Two way analysis of variance) للفروق بين تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر

السبع تنمية المهارات الادارية لمعلميهم تبعاً لمتغير تفاعل الجنس مع سنوات الخبرة ، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (60).

جدول رقم (60) نتائج اختبار تحليل التباين الثنائي (Two way analysis of variance) بين تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تنمية المهارات الادارية لمعلميهم تبعاً لمتغير تفاعل الجنس مع سنوات الخبرة

المتغيرات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الاحصائية
الجنس	1	4.06	4.06	5.03	0.02
سنوات الخبرة	2	11.36	5.68	7.04	0.00
الجنس*سنوات الخبرة	2	1.58	0.79	0.98	0.37
الخطأ	276	222.67	0.80		
المجموع الكلي	281	245.68			

يتبين من الجدول (60) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تفويض الصلاحيات في تنمية المهارات الادارية لمعلميهم تبعاً لمتغير تفاعل الجنس/النوع الاجتماعي مع سنوات الخبرة، ، وذلك كما هو واضح من قيم مستوى الدلالة وقيمة (ف) المحسوبة والتي هي أقل من قيمة (ف) الجدولية، وبذلك يقبل الباحث الفرضية الصفرية العاشرة.

ويفسر الباحث عدم وجود فروق إحصائية دالة على التفاعل بين الجنس وعدد سنوات الخبرة في تنمية

المهارات الإدارية بالآتية:

- إن سنوات الخبرة لدى المعلمين هي سنوات خبرة تدريسية، وليست سنوات خبرة إدارية.

- إن عدد سنوات الخبرة في بعض الأحيان ليست عنصرا حاكما في تنمية المهارات الإدارية ، بل تقاس أيضا بمتغيرات أخرى كمهارات الفرد وخصائصه العقلية، وسماته الشخصية، ومستواه المعرفي، وقدرته على تطبيق المهارات والمهام وتنفيذها؛ لتحقيق الأهداف الإدارية المرجوة.
- هناك أفراد أمضوا سنوات طويلة في العمل ، ولم تمكنهم خبرة هذه السنوات من الأهلية الإدارية، وترى رئيسهم في العمل شاب صغير من أبنائهم، لكنه يمتلك الكفايات المهنية، والمعرفة العلمية، والمهارات الإدارية والفنية، والخصائص الفردية، والسمات القيادية التي تؤهله لقيادة المنظمة بالرغم من قلة سنوات خبرته.
- من الخطأ أحيانا أن يُنظر إلى عدد سنوات الخبرة، فهناك كثير من الأفراد أخفقوا وفشلوا في العمل الإداري؛ لأنه أمضى عددا من سنوات (الخدمة) المكررة عن أصل واحد (السنة الأولى) عبر السنوات المتلاحقة، حيث تعد كل سنة (صورة طبق الأصل عن السنة الأولى) والتي تختلف عن سنوات (الخبرة) التي يكون فيها الفرد ناميا متطورا ومتجددا مع ما يواكب تطورات العصر.

تفسير نتائج السؤال التاسع، وهذا نصه:

ما الفروق بين تقديرات المعلمين لواقع الالتزام التنظيمي لديهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والتفاعل بين متغيري الجنس وسنوات الخبرة؟

يبين تفسير نتائج السؤال التاسع على نتائج اختبار الفرضيات الصفرية الحادية عشرة والثانية عشرة والثالثة عشرة والرابعة عشرة، وهذا نصها :

الفرضية الصفرية الحادية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين لواقع الالتزام التنظيمي لديهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى لمتغير الجنس.

لفحص الفرضية الصفرية الحادية عشرة، استخدم الباحث اختبار (t) لمعرفة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الالتزام التنظيمي لديهم تبعاً لمتغير الجنس، ويوضحه الجدول (61).

الجدول (61): نتائج اختبار (t) للعينات المستقلة للفروق بين تقديرات المعلمين لواقع الالتزام التنظيمي لديهم تبعاً لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية المحسوبة
الالتزام العاطفي	ذكر	115	3.52	0.97	3.06	0.00
	أنثى	167	3.16	1.02		
الالتزام المستمر	ذكر	115	3.65	0.96	2.75	0.00
	أنثى	167	3.32	1.01		
الالتزام المعياري	ذكر	115	3.55	0.96	2.06	0.04
	أنثى	167	3.30	1.01		
الدرجة الكلية	ذكر	115	3.57	0.92	2.80	0.00
	أنثى	167	3.26	0.93		

دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)،

تشير النتائج الواردة في الجدول (61) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الالتزام التنظيمي لديهم تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة للدرجة الكلية (2.80) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وكانت الفروق لصالح الذكور، لكون متوسطات تقديراتهم الحسابية لواقع الالتزام التنظيمي أكبر من متوسطات الاناث، وبهذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية الحادية عشرة، وتقبل الفرضية البديلة.

ويفسر الباحث وجود فروق دالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي بمستوياته (العاطفي، والمستمر، والمعيارى) من وجهة نظر المعلمين لصالح الذكور إلى التباين في خصائص الأفراد بين الذكور والإناث في بناء سلوك الالتزام التنظيمي الذي تتشكل مظاهره السلوكية عند الذكور بصورة أكثر ثباتاً والتزاماً من حيث الدوافع والمعتقدات والقيم والتضحية والرضا الوظيفي، والثقة بالآخرين، والعلاقات الإنسانية، وتحمل زيادة حجم العمل، والتأخر بعد ساعات الدوام حسب وجهة نظر أفراد العينة، في حين يضطرب سلوك الالتزام التنظيمي لدى الإناث الذي يعد أقل ثباتاً والتزاماً من النواحي الوجدانية والعاطفية والنفسية والانفعالية والقيمية؛ لأن سلوك الالتزام التنظيمي هو سلوك يعبر عن الإرادة الحرة للفرد، وهذه الإرادة غير ثابتة أو مستقرة لدى الإناث، بينما تتصف الإرادة لدى الذكور بالثبات النسبي (عطية، 2016، ص79).

واتفقت دراسة الباحث مع دراسة (الزهراني، 2020) و دراسة (شمّا والشمران، 2019) ودراسة (العتيبي، 2019)، واختلفت دراسة الباحث مع دراسة (عبد النعيم، 2020).

الفرضية الثانية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين لواقع الالتزام التنظيمي لديهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية الصفرية الثانية عشرة، استخدم الباحث اختبار (t) للعينات المستقلة لمعرفة الدلالة الاحصائية للفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع الالتزام التنظيمي لديهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما في الجدول (64).

الجدول (62): نتائج اختبار (t) للعينات المستقلة للفروق بين تقديرات المعلمين لواقع الالتزام التنظيمي لديهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال/ المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية المحسوبة
الالتزام العاطفي	بكالوريوس	156	3.15	1.01	-2.85-	0.00
	ماجستير فأعلى	126	3.51	.0.99		
الالتزام المستمر	بكالوريوس	156	3.31	.0.97	-2.74-	0.00
	ماجستير فأعلى	126	3.63	1.00		
الالتزام المعياري	بكالوريوس	156	3.25	0.98	-2.82-	0.00
	ماجستير فأعلى	126	3.59	0.99		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	156	3.24	0.90	-3.01-	0.00
	ماجستير فأعلى	126	3.57	0.95		

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، درجات الحرية = 281

تشير النتائج الواردة في الجدول (62) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين لواقع الالتزام التنظيمي لديهم تعزى لمتغير لمؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة للدرجة الكلية (-3.01) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وكانت الفروق لصالح حملة الماجستير فأعلى بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.95). وبهذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية الثانية عشرة، وتقبل الفرضية البديلة.

ويفسر الباحث وجود فروق دالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والتي جاءت لصالح المؤهل العلمي (الماجستير فأعلى) حيث يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التقدم في الدراسات العليا والمؤهل العلمي العالي يؤثر في اتجاهات الفرد وتفكيره وعواطفه وقناعاته وقيمه ومبادئه ودفاعيته وتواصله مع الآخرين، وهذه المتغيرات جميعها وأخرى مثلها تعدّ من موجهات بناء سلوك الالتزام التنظيمي المحورية التي تؤثر في تشكيله وبناءه (عبدالنعيم، 2020، ص169).

ويعتقد الباحث أن هناك علاقة طردية موجبة بين المؤهل العلمي العالي وبين سلوك الالتزام التنظيمي لدى الأفراد من الذكور والإناث، فكلما زادت درجة المؤهل العلمي زادت مؤشرات سلوك الالتزام التنظيمي لدى الأفراد من خلال التأثير على مبادئهم وأفكارهم ومعتقداتهم والعكس صحيح .

واتفقت دراسة الباحث مع دراسة (الشنطي، 2018) ودراسة (السبيعي، 2016)، واختلفت مع دراسة (عبد النعيم، 2020) .

الفرضية الثالثة عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين لواقع الالتزام التنظيمي لديهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة عشرة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمي المدارس الحكومية الثانوية في منطقة بئر السبع لواقع الالتزام التنظيمي لديهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (63).

جدول رقم (63): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لواقع الالتزام التنظيمي لديهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
1.02	3.34	152	5-10	الالتزام العاطفي
0.91	2.99	74	11-15	
1.02	3.64	56	15 فأكثر	
1.02	3.31	282	5-10	الالتزام المستمر
1.01	3.55	152	11-15	
0.91	3.02	74	15 فأكثر	

0.91	3.77	56	5-10	الالتزام المعياري
1.00	3.45	282	11-15	
1.02	3.49	152	15 فأكثر	
0.91	3.07	74	5-10	الدرجة الكلية
0.94	3.63	56	11-15	
1.00	3.40	282	15 فأكثر	

يتبين من الجدول رقم (63) وجود فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لواقع الالتزام التنظيمي لديهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وفيما إذا كانت هذه الفروق حقيقية، استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي، كما هو وارد في الجدول رقم (64).

جدول رقم (64): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق بين تقديرات المعلمين لواقع الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الدالة الإحصائية المحسوبة		قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال/المتغير
دالة إحصائية	0.00	6.94	6.94	2	13.88	بين المجموعات	الالتزام العاطفي
			0.99	279	278.65	داخل المجموعات	
				281	292.53	المجموع	
دالة إحصائية	0.00	11.21	10.54	2	21.09	بين المجموعات	الالتزام المستمر
			0.94	279	262.45	داخل المجموعات	
				281	283.55	المجموع	
دالة إحصائية	0.00	6.37	6.17	2	12.34	بين المجموعات	الالتزام المعياري
			0.96	279	270.12	داخل المجموعات	
				281	282.46	المجموع	
دالة إحصائية	0.00	9.17	7.67	2	15.35	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			0.83	279	233.36	داخل المجموعات	
				281	248.72	المجموع	

* دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

يتضح من الجدول (64) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات المعلمين لواقع الالتزام التنظيمي لديهم يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة على الدرجة الكلية (9.179) عند مستوى الدلالة (0.00). وللتعرف الى مصدر الفروق واختبار اتجاه الدلالة للالتزام التنظيمي، قام الباحث باستخدام اختبار توكي (Tukey)، وكانت نتائج هذا الاختبار كما هي في الجدول رقم (65).

جدول رقم (65): نتائج اختبار توكي (Tukey) لمعرفة اتجاه الدلالة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المجال/المتغير	سنوات الخبرة	10-5	11-15	15 فأكثر
الالتزام العاطفي	5-10		0.35*	-0.29-
	11-15			-0.65-*
	15 فأكثر			
الالتزام المستمر	5-10		0.52*	-0.23-
	11-15			-0.75-*
	15 فأكثر			
الالتزام المعياري	5-10		0.41*	-0.14-
	11-15			-0.56-*
	15 فأكثر			
الدرجة الكلية	5-10		0.56*	-0.33-
	11-15			-0.23-*
	15 فأكثر			

تشير نتائج اختبار المقارنات البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين للالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، والواردة في الجدول (65) أن الفروق جاءت بين فئتي الخبرة (5 - 10، 15 فأكثر) من جهة، وفئة (11 - 15) من جهة أخرى لصالح الفئة الثانية (11 - 15)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية الثالثة عشرة.

ويفسر الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي لصالح الأفراد من أصحاب سنوات الخبرة (11-15) إلى ما يشير إليه الأدب النظري للالتزام التنظيمي عبر نظرياته ومداخله السلوكية

(محروق، 2018، ص24) و (فيليه و عبد المجيد، 2005، ص71) وغيرهم ، أن الالتزام التنظيمي هو سلوك إنساني بطيء التشكل والبناء ، وأنه يحتاج إلى مدة طويلة تتجاوز الخمس سنوات حتى تبدأ معالمه تتشكل لدى الأفراد ، كما أن سلوك الالتزام التنظيمي تحركه دوافع مختلفة في النفس الإنسانية كالاتجاهات والقيم والمعتقدات والعواطف ، ودوافع تتعلق بالبيئة التي يعمل فيها الفرد كنمط التنظيم الإداري السائد، والتواصل، وخصائص المنظمة والأفراد.

وانتقلت دراسة الباحث مع دراسة (العتيبي، 2019) في درجة الالتزام التنظيمي لصالح أصحاب الخبرة من (11-15) سنة واختلفت مع الدراسات الأخرى.

الفرضية الرابعة عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين لواقع الالتزام التنظيمي لديهم في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع تعزى لتفاعل الجنس مع عدد سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية الرابعة عشرة استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الثنائي (Two way analysis of variance) للفروق بين تقديرات المعلمين لواقع الالتزام التنظيمي لديهم حسب تفاعل الجنس وسنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (66).

جدول رقم (66): نتائج اختبار تحليل التباين الثنائي (Two way analysis of variance) للفروق بين تقديرات المعلمين لواقع الالتزام التنظيمي لديهم حسب تفاعل الجنس وسنوات الخبرة

المتغيرات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الجنس	1	4.66	4.66	5.65	0.01
سنوات الخبرة	2	9.62	4.81	5.83	0.00
الجنس*سنوات الخبرة	2	2.38	1.19	1.44	0.23

		0.82	227.62	276	الخطأ
			248.72	281	المجموع الكلي

يتبين من الجدول (66) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات معلمي المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع لواقع الالتزام التنظيمي تعزى لتفاعل متغيري الجنس وسنوات الخبرة، وذلك كما هو مبين من قيمة (ف) المحسوبة ومستوى الدلالة، والذي جاء أكبر من مستوى الدلالة المحدد في الفرضية (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية الرابعة عشرة.

ويفسر الباحث عدم وجود فروق إحصائية دالة تعزى لتفاعل (الجنس مع سنوات الخبرة) أن سنوات الخبرة التدريسية ليست عنصراً حاسماً أو حاكماً لبناء سلوك الالتزام التنظيمي الذي يعد إرادة حرة للفرد توجهها معتقداته وقيمه وميوله واتجاهاته وتكيفه في العمل ورضاه الوظيفي وأمنه الوظيفي وتقاطع أهدافه مع أهداف مؤسسته، وتحقيق طموحاته، وعلاقاته الإنسانية والاجتماعية...، كما يمر الالتزام التنظيمي في مراحل بناء هرمية متداخلة ومتشابكة تتشكل حين تنضج بمعزل عن الخبرة التدريسية، فقد يخرج الفرد إلى التقاعد وليس لديه أدنى مستوى من الالتزام التنظيمي تجاه منظمته، وقد يتشكل الالتزام التنظيمي بقوة لدى فرد قضى بضع سنوات في عمله (أبو خلوة، 2017، ص120) و (عطية، 2016، ص79).

التوصيات :

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتية:

- 1- تجديد الفكر الإداري المدرسي وفلسفاته المعاصرة، واعتماد التنظيمات الإدارية اللامركزية لتطوير وتحسين كفايات الإدارات المدرسية.
- 2- تطبيق نمط القيادة المدرسية " الإدارة بالتفويض Delegation Management " وتدريب الإدارات المدرسية وتأهيلها لممارسة هذا النمط بكفاية واقتدار.
- 3- اعتماد الإدارة التشاركية، والإدارة الجماعية، والإدارة التعاونية، والإدارة الإنسانية، والإدارة الأفقية؛ لتحسين فاعلية مخرجات الإدارة المدرسية.
- 4- التوصية إلى صانعي القرار، وأصحاب الشأن في وزارة المعارف؛ للإفادة من نتائج هذه الدراسة للقيام بعملية شاملة للإصلاح الإداري في المدارس العربية الثانوية في منطقة بئر السبع.
- 5- توسيع قاعدة تفويض الصلاحيات للمعلمين لصنع كوادر إدارية مستقبلية واعدة من خلال تنمية المهارات الإدارية لديهم عبر عملية التفويض.
- 6- مواجهة معوقات تفويض الصلاحيات الناشئة عن الإدارة المدرسية المركزية التقليدية، من خلال إحداث التغيير والتجديد نحو إدارة مدرسية معاصرة تؤمن بقيمة الفرد، وقدراته، ومهاراته؛ لاستثمار طاقات الموارد البشرية على أكمل وجه.

- 7- زيادة اهتمام الإدارات المدرسية ببناء سلوك الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، من خلال بناء الثقة المتبادلة، والرضا الوظيفي، والانتماء للمدرسة، والولاء لها، ورعاية العلاقات الإنسانية الايجابية بين الإدارة والمعلمين باعتبارهم رأس المال البشري للمؤسسة التعليمية.
- 8- عقد مزيد من الدورات التدريبية لمديري المدارس، وتعريفهم بتنظيمات الفكر الإداري التربوي وفلسفاته الحديثة؛ لاختبارها وتجريبها واختيار المناسب منها للبيئات الإدارية في المدارس العربية.
- 9- اعتماد معايير تربوية وعلمية وتأهيلية وسمات قيادية لدى الأفراد يتم في ضوءها اختيار مديري المدارس؛ للانتقال بالإدارة المدرسية من نمط الإدارة إلى نمط القيادة.
- 10- إجراء مزيد من البحوث على التنظيمات الإدارية السائدة في المدارس العربية ؛ لغرض القيام بالإصلاحات الإدارية الشاملة في المدارس العربية؛ لتحسينها وتطويرها.

Delegation of Authority and its relationship to the development of administrative skills and organizational commitment in Arab secondary schools from the point of view of teachers in the Beersheva region

Prepared by

Majed Menwer AL-Atawneh

Supervised

Prof

Mahmoud Abu-Samra

Abstract

This study aimed to investigate the degree of practice of principals of Arab secondary schools in the Beersheva region to delegate authority to their teachers, and the relationship of delegation of authority to the development of administrative skills on the one hand, and its relationship to the level of organizational commitment behavior on the other hand, and to stand on the obstacles to delegation of authority, within the framework of teachers' point of view.

The study population consisted of (2840) teachers distributed in (40) schools located in nine cities, towns and villages in the vicinity of the city of Beersheva, where the number of male teachers reached (1248) with a percentage of 44%, and the number of female teachers (1592) with a percentage of 56%.

The researcher chose a random, stratified probability sample to represent the study population in terms of demographic characteristics. It numbered (282) male and female teachers, of whom (115) male teachers accounted for 40%, and (167) female teachers accounted for 60%. The percentage of the sample amounted to 10% of the total community size.

The researcher adopted the quantitative / qualitative (combined) descriptive approach, in both its survey and correlation parts, and the researcher built a questionnaire in the framework of theoretical literature and previous studies, and prepared interview questions to collect data from the sample members, and the researcher verified the validity and reliability of the study tools.

The results of the study showed that the delegation of powers came to small degree, and there is a positive but weak correlation between delegation and the development of management skills and organizational commitment. These results were in favor of males with a master degree and above in acquiring management skills and organizational commitment behavior, and those with teaching experience (10-15) years.

In the light of its results, the study recommended the adoption of decentralized administrative organizations that are based on collective, participatory, and cooperative management of the school as an indicator of the effectiveness of delegation that establishes and builds the behavior of organizational commitment.

Keywords: Delegation of Authority, Admin.skills, Organizational Commitment & Secondary school teachers in Beersheva area schools.

المصادر والمراجع

المراجع العربية :

- ابن منظور.(2016). لسان العرب، ط139، دار المعارف، القاهرة: مصر
- أبو خلوة، باديس .(2017). آثار أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورفلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، عدد(11) ، ص113-ص127.
- أبودية، ربي .(2012). مستوى ممارسة تفويض السلطة لدى مديري المدارس في مديرية القدس الشرقية من وجهة نظر المدرء والمعلمين، رسالة ما جستير غير منشورة، جامعة بير زيت فلسطين
- أبوسمرة، محمود و سلامة، كمال.(2013). الانتماء التنظيمي وعوامل تعزيزه لدى العاملين في جامعة الاستقلال، مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، العدد(2)، مجلد(3)، ص125-ص137.
- أبوسمرة، محمود و أبو صاع، جعفر و أسماء جبارين.(2018). الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظرهم، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، مجلد(6)، عدد(1) ، ص12-ص23 .
- أبو لطيف، آصف و الحلاق، محمد. (2018). معوقات التدريب الإداري في الإدارة المركزية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر اتعاملين فيها، مجلة جامعة حماة، العدد(3) ، المجلد(1) ، ص52-ص53.
- أبو هاشم، حسين.(2020). معامل ألفا للتحقق من ثبات درجات أدوات القياس بين الحقائق والمعتقدات الخاطئة لدى الباحثين، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، مجلد(2020)،

عدد(21)، ج(11)، ص179-ص210.

أبو الوفا، جمال و حسين، سلامة و أمين، راضي.(2018). متطلبات تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر لمواجهة تحديات العولمة، مجلة كلية التربية بجامعة بنها، العدد(111)، مجلد(6)، ص345-ص364.

آدم، طلعت.(2014). الإدارة المدرسية الميدانية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، لاسكندرية:مصر. اسماعيل، أحمد و رجب، مصطفى.(2010). الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الاتجاهات الحديثة المعاصرة، دار العلم والايمان، بيروت: لبنان.

الآغا، أفنان.(2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفويض الإداري وعلاقتها بإدارة الوقت من وجهة نظر نوابهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

آل مريع، منى.(2022). القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة بمدارس المرحلة الابتدائية في محافظة خميس مشيط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد بن عبد العزيز، السعودية.

أميرة، توام.(2021). التفويض الإداري وتطبيقاته في الإدارة المحلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.

آل ناجي، محمد. (2016). الإدارة التعليمية المدرسية، ط7، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية. برادعي، ملاك.(2022). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير جامعة الخليل، فلسطين .

- البطش، محمد و أبوزينة، فريد.(2007). **مناهج البحث العلمي/تصميم البحث والتحليل الإحصائي**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- بكري، عزيزة.(2020). **تقييم ممارسة تفويض السلطة وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد(36)، المجلد(4)، ص1-ص25**
- بلاعة، عزيزة و مسعودي، مسعودة.(2021). **الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال قطاع البريد والمواصلات في ولاية المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.**
- بيزان، هيثم.(2018). **مدخل في أساليب الفكر الإداري المعاصر، مجلة جامعة صبراته العلمية، مجلد(1)، العدد(3)، ص70-ص98.**
- الثبيتي، خالد.(2014). **تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلد(1)، عدد، (33)، ص13-ص95 .**
- الجادري، عدنان و أبو حلو، يعقوب.(2009). **الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.**
- جعلاب، نور الدين .(2018). **تقييم مستوى أداء مدير المدرسة الابتدائية في ضوء مهارات القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المسيلة، الجزائر، مجلد(8)، عدد(1)، ص620-ص644**
- الجميل، مخلص.(2012). **العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار، العراق، مجلد(4)، عدد(9)، ص293-ص304**
- جنا، ياسر.(2022). **أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب، المجلة العلمية للدراسات والبحوث الإدارية، العدد(13) ، مجلد(5)، ص792 – ص831.**

حدار، جمال.(2018). الإدارة الموقفية في المنظمات الحديثة، *مجلة المفكر*، عدد(8)، مجلد(29)، ص303-329.

حسن، غزلي.(2014). قواعد تفويض الاختصاص الإداري في الجزائر، *مجلة العلوم القانونية والسياسية*، العدد(8)، مجلد(3)، ص57-76

حمادي، أحمد. (2016). الالتزام التنظيمي ودوره في أداء العاملين لدى شركة الألبان العامة، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، العدد(94)، مجلد(22)، ص301-324.

الحو، عبد العزيز (2010) أثر تفويض الصلاحيات في تنمية المهارات الإدارية للعاملين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين

الحضرمي، نوف.(2019). النمط القيادي السائد لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة المكرمة وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمات، *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، العدد(138)، جزء(1)، ص315-365

خليل، نبيل.(2015) *مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية*، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر

درويش، محمد.(2008). *نظريات الالتزام التنظيمي*، دار الكتب المصرية، القاهرة: مصر.

الدرويش، أغيد.(2021). دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في مصارف مدينة حمص بسوريا، *مجلة جامعة البعث*، العدد(13)، مجلد(43)، ص8-52

الدوسري، هادي.(2019). معوقات تفويض السلطة من وجهة نظر القادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت، *مجلة المنارة*، العدد(1)، مجلد(26)، ص421-442.

الدويش، عبد الرزاق.(2014). تفويض الصلاحيات وعلاقتها بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية، *مجلة*

العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود، العدد(32)، ص119-164

- الرميثي، محمد. (2019). الخصائص الريادية لدى مديري مدارس بيشة وعلاقتها بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، *مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد (107)، مجلد (4)، ص 403-ص 427.*
- رمزي، ناهد. (1999). سيكولوجية المرأة، ط2، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة : مصر.
- زريق، برهان. (2017). *التفويض في القانون الإداري*، ط1، وزارة الإعلام السورية، دمشق: سوريا.
- الزهراني، علي. (2020). سلوك القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، *معهد الدراسات التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، ص 189-ص 214.*
- الزعبي، محمد و الهزيمة، أحمد. (2019). أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي، دراسة حالة لشركة أورانج للاتصالات، *المجلة العربية للإدارة، العدد (3)، مجلد (39)، ص 81-ص 94*
- السبيعي، تهاني. (2021). دور مدير المدرسة في الوظائف التعليمية لتحسين العملية التربوية كموجه مقيم، *مجلة الطفولة والتربية، العدد (45)، الجزء (2)، السنة (13)، الكويت. ص 485-ص 501.*
- السبيعي، فهد. (2016). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، *مجلة كلية التربية للدراسات، جامعة الأزهر، ص 325-ص 378*
- سمّار، سعد (2022) التفويض الإلهي لملوك الدولة الساسانية (226م-637م) في ضوء المعطيات التاريخية والآثارية، *مجلة كلية التربية، جامعة واسط، مجلد (912)، عدد (47)، ص 15-ص 32.*
- السيحاني، إبراهيم. (2012). *تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلميه*م، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة : فلسطين
- الشقران، رامي. (2016). تطبيق اللامركزية في العمل الإداري لدى القادة التربويين بمكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين الإداريين، *مجلة كلية التربية بجامعة بنها، العدد (108)، جزء (2)،*

ص 461-493

الشقيفي، عثمان.(2016). تطوير المهارات الإدارية لقادة المدارس الثانوية لمحافظة القنفذة في ضوء

مدخل الإدارة الذاتية، جامعة الملك خالد بن عبد العزيز.

شلابي، وليد.(2016). دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي

الإدارة المحلية بولاية مسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر

شمّا، فتحي و الشرمان، منيرة.(2019). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر

وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، مجلة الجامعة للدراسات التربوية

والنفسية، العدد(27)، مجلد(1)، ص 695-729

الشمري، الأدهم.(2015). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية

حائل، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد(22)، العدد(96)، ص 119-190

الشمري، جاسم و البرزنجي، أحمد و اللحباني، بشير.(2017). المهارات الإدارية ودورها في تعزيز التفوق

التنافسي للشركات، دراسة حالة(الشركة العامة للصناعات الإنشائية)، مجلة الدراسات المحاسبية

والمالية، مجلد(12)، عدد(38)، ص 142-157.

الشنطي، محمود.(2018). العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي-الرضا الوظيفي كمتغير وسيط-

مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد(7)، المجلد(2)، ص 86-104

طه، راضي.(2014). الإدارة المدرسية في عصر العولمة، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة:مصر.

عبابنة، أشرف و هياجنة، قيصر.(2015). الالتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين في شركة كهرباء

محافظة إربد من وجهة نظرهم، مجلة المنارة للدراسات والبحوث، العدد(1)، مجلد

(21)، ص 26 - 48.

عباس، بوهريرة.(2018). دور الأساليب الحديثة لإدارة المخاطر في إرساء الاستقرار المالي، أطروحة

- دكتورة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة غرداية، الجزائر.
- العتيبي، عبد الله. (2019). القيم التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، مصر، مجلد(2019)، عدد(66)، ص36-ص73.
- عثمان، عبد الرحمن. (2020). إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في المعهد التكنولوجي العالي بمطروح وعلاقتها بالتحسين المستمر، *مجلة العلوم الإدارية، العدد(4)، مجلد(11)*، ص501-ص556.
- عبد العال، أميرة و عبد السميع، إلهام(2018) المهارات الإدارية وعلاقتها باتجاهات الشباب الجامعي نحو المشروعات الصغيرة، *مجلة الاقتصاد المنزلي، العدد(4)، مجلد(28)*، ص176-ص196
- عبد الله، عبدالعال(2021) أثر الإدارة بالأهداف على صياغة رسالة المؤسسة، *المجلة العلمية للدراسات التجارية، العدد(12)، مجلد(2)*، ص612-ص634.
- عبد النعيم، بدر. (2020). الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة (دراسة تحليلية)، *مجلة التربية المقارنة*، العدد(3)، مجلد(6)، ص147-200
- عزوز، كتفي و جعيجع، عمر. (2021). تحديات الغدرة المدرسية أثناء ممارسة جودة العملية التعليمية في الجزائر، *مجلة كلية الآداب، العدد(34)، المجلد(5)*، ص149-ص150.
- عصمان، خيرية. (2018). دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنها، مصر.
- عطوي، جودت. (2014). الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية، وتطبيقاتها العملية، ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- عطير، ربيع. (2017). الإدارة المدرسية الحديثة بين النظرية والتطبيق، المكتبة الحديثة للنشر، لبنان.

- عطية، نيبال و النجار، سناء.(2022). فاعلية برنامج إرشادي لتنمية وعي الوالدين بأساليب التواصل مع أبنائهم المراهقين للحدّ من التمر الأسري، مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية ، العدد(43)، المجلد(8)، ص1045-ص1069.
- علي، عالية.(2016). أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي في المنظمات، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد(94)، مجلد(22)، ص278-ص300 .
- عليان، محمد.(2016). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غيرمنشورة، جامعة الأزهر، غزة: فلسطين.
- العمودي، تهاني.(2017). تفويض السلطة، منشورات الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية. حماة، العدد(3) ، المجلد(1) ، ص52-ص53.
- العموش، خلود.(2021). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء قسبة المفرق للتفويض الإداري في ظل جائحة كورونا، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد(49)، المجلد(5) ص16-ص34.
- العنزي، وليد.(2018). واقع إدارة فاعلية التطوير والتنمية في تنمية المهارات الفنية والإدارية لمعلمي الفيزياء في دولة الكويت بناء على نموذج (مالكوم بالدريج)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، عدد(6)، مجلد(26)، ص740-ص757
- العنقري، هنوف.(2014). تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى موظفات جامعة الملك سعود، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: السعودية.
- عودة، أحمد و ملكاوي، فتحي (1992) أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، ط2، مكتبة الكتاني، إربد، الأردن

- عيسى، آسيا. (2018). *الإدارة التربوية والتعليمية الحديثة*، ط1، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن.
- فارس، محمد. (2014). *العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي*، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة، مجلد (22)، عدد (2)، ص 165-195.
- الفضلي، منى و الشنقيطي، أسيل. (2015). *تفويض الصلاحيات وعلاقته بضغوط العمل لدى مديري المدارس بمحافظة القنفذة*، مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس، العدد (19)، مجلد (2) ص 29-58.
- فليه، فاروق و عبد المجيد السيد. (2005). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- القحطاني، سعود. (2013). *دور تفويض الصلاحيات لضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية في تنمية مهاراتهم القيادية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- كامل، جنات. (2018). *مدى توافر المهارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونيهم*، مجلة دراسات تربوية، العدد (42)، مجلد (11)، ص 358-384.
- كشكول، حسين. (2015). *مساهمة قبيلة ضبة في الجوانب الإدارية في الدولة العربية الإسلامية*، مجلة دياي للبحوث العلمية، العدد (65)، مجلد (7)، ص 243-261.
- كلود، جورج. (1989). *تاريخ الفكر الإداري*، ترجمة خميس مصطفى كمال، منشورات الجهاز المركزي المصري للتنظيم والإدارة، القاهرة: مصر.
- الليحاني، سلطان. (2021). *واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات التربوية*، المجلة العلمية للبحوث والنشر العلمي، العدد (12)، الجزء (2)، مجلد (37)، ص 271-288.
- مبسلط، هنادي. (2018). *دور تفويض المهام والصلاحيات الإدارية في تعزيز رضا المديرين*، دراسة حالة

- شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- المبيضين، ديماء. (2021). دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مجلد (2)، عدد (7)، ص 527-593
- محروق، راوية. (2018). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر
- محمد، بركات. (2018). التفويض الإداري: المجالات والحدود، مجلة الدراسات وتالبحوث القانونية، جامعة المسيلة، العدد (10)، المجلد (4)، ص 37-50
- محمودي، محمد و قده، حمزة. (2021). معايير جودة تصميم الاستمارة في البحوث والدراسات الإعلامية وفق مقياس ليكرت (Likert)، المؤتمر الدولي لجودة بحوث الإعلام والاتصال، 16، 17، 2021
- محيي الدين، إيناس. (2010). مدير المدرسة ودوره في الإدارة المدرسية الناجحة، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن
- مخلوف، أسماء. (2020). التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان، مجلة التربية بجامعة الأزهر، العدد (188)، جزء (2)، ص 238-3069
- المغربي، محمد. (2016). السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.
- المكاوي، عاطف (2015) التفويض الإداري، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.
- مهدي، ياسر. (2015). تطوير دور مدير المدرسة كقائد تعليمي لتحسين تعلم الطلاب في مصر وسلطنة عُمان، ورقة علمية في مؤتمر التربية (شركاء في التنمية 2015) مؤسسة السلطان قابوس للإدارة التربوية العامة، عُمان.
- مهنا، إبراهيم. (2006). العلاقة بين تفويض السلطة واتخاذ القرار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.

النشيلي، دينا. (2020) دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية، *المجلة العربية*

للإدارة، العدد(3)، مجلد(40)، ص163-ص179

نصر، إنعام. (2017). واقع تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في

محاكم جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

نور الدين، تومي. (2021). أثر تفويض السلطة على أداء العاملين، رسالة ماجستير جامعة الجزائر.

هتشكروفت، Hutchcroft. (2021). المركزية واللامركزية في الإدارة والسياسة، ترجمة عومرية سلطاني،

مجلة سياسات عربية، العدد(51)، مجلد(9)، ص102-ص126 .

الهليل، هنوف. (2017). العلاقة بين تفويض الصلاحيات والإبداع الإداري من وجهة نظر منسوبات

جامعة حائل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

يوسف، هشام. (2017). دور مدير المدرسة الثانوية في تفعيل المناخ التنظيمي، *مجلة تطوير الأداء*

الجامعي، العدد(4)، المجلد(5)، ص86-ص93

- Adamcova, M. & Ondrova, D. (2017). Centralization, Decentralization local Admin& Ethical Impacts: Negative Aspects Evident in the temporary Public Admin. *European Journal of Transformation studies*, 5(2) pp,16-17
- Afshari, L. (2021). Identification through meaning- making: identity enactment Towards organizational commitment. *Human Resource development International Journal*, pp 1-22
- Ahlstrom, B. Leo, U, Nordqvist & Isling. (2020). School Leadership as (un) Usual. Insights from Principals in Sweden during a pandemic. *International Studies In Educational Administration*,48(2), pp35-37
- Aranki, D. Sofian & Seweis, R. (2019). *The relationship between Organizational culture and Organizational Commitment*. Modern Applied Science, 13(4), pp 137-154
- Arhipova, O, Kokina, I & Rauckeine, A. (2018). *School Principal's Management Competences For successful school development*, Socialiniai, Moskali, (1), pp 63-75
- Arlyck, K. (2021). *Delegation, Administration & Improvisation*, Notre Dame L. Rev.97, pp243-279
- Azizollah, A & Amin, D. (2016). The relationship between organizational culture

and organizational commitment in Zahedan University of medical science. ***Gbbal Journal of health Science***, vol.8.no.7, pp195–202

Batugal, M, Leodevina, M, Darin & Tindowen, C. (2019). Influence of Organizational

Culture on teacher's Organizational commitment and job

Satisfaction. ***Universal Journal of educational research***, 7(11), pp 2432–2443.

Bell, L. (2018). **Management Skills in primary schools Routledge**. London Public Location, Taylor and Francis Group.

Benkarim, A & Imbeau. (2021). ***Organizational Commitment and Lean***

Sustainability: Literature review and direction for

Future research. *Sustainability* 13, (6), pp 1–24

Chan, T & Jiang, B. (2018). School Principal's Perceptions of their roles and Responsibilities in the city of Rzeszow and Atlanta

Area. ***Edukacja Quarterly***,144(1). pp117–142

DeVos, Tuytens, M, & Hulpia. (2014). Teacher's organizational commitment

Examining Mediating effects of distributed leadership. ***American Journal***

Of education.120(2), pp205–231

Evans, S. (2021). ***Interest Based Incorporation: Statuary Realism Exploring***

Federalism, Delegation, & Democratic Design. U.P.L.

Rev, pp170–341

- Garner, P & Forbes. (2013). ***School Leadership and Special Education Challenges, Dilemmas & Opportunities from an Australian Context, Support for Learning***,28(4) pp165–186
- Georg, I & Égalité. (2021). The Impact of Management by Objectives on Employee Behavior and Performance, ***International Conference Decision Aid Sciences and Application (DASA)***, pp 176–192
- Giao, m, Vuong & Tung, D. (2020). A model of organizational culture for Enhancing Organizational commitment in telecom Industry evidence from Vietnam, ***SEAS, Transactions on business and economics***, 17(2020), pp215–224
- Grisson, I & Egalite, A. (2021). What great Principals really do? ***Educational Leadership Journal***,78(7), pp21–25
- Helvaci, M & Kilicoglu, A. (2018). The relationship between the organizational Change Cynicism and organizational commitment of teachers, ***Journal of education and training studies***,6(11), pp 105–110
- Hsingkuang, C, Hueryren, Y & Shumen. (2013). The organizational commitment, Personality traits and teaching efficacy of junior high school teachers: The meditating effect of job involvement. ***The Journal of human Resource and adult learning***, Vol,9, No,2, pp132–154

Kaso, N, Mrinal, M, Idam, D, Firman, F & Aswar, N. (2021). The Principals Leadership: How to improve the quality of teaching and learning process in state Junior high school of Luau, *Journal Administrate*,8(1), pp71–96.

Kiral, B. (2020). The Relationship between the Empowerment of Teachers by school administrators and organizational commitment of teachers: *International on-line Journal of Ed.and teaching t*,7(1), pp248–265

Kiiza, P & Picho, E. (2015). Delegation & Staff Commitment in the School of Finance & Baking in Kigali, Rwanda: An Empirical Study, *Makerere Journal of Higher Education*, ISSN 1816–6822(2015) pp3–13.

Kongnyuy, P. (2020). Delegation of Authority as a Tool for Effective Secondary Management in the North West Region of Cameroon. *International Journal of Education & Social Science Research*, 3(6), pp272–291

Larkin, P. (2021). *The Private Delegation Doctrine*. Florida Law Review, Vol 73, Iss,1, Art,2. pp123–148

Lassoued, K, Awad, A & Guirat, R. (2020). The Impact of Managerial Empower on Problem Solving and Decision–Making Skills Management, *Science Letters* 10(4), pp 769–782

- Mariyanah, S, Jamil, R, Arifin & Barlian, U. (2021). The Professional Development of School Principals: Insight from Indonesia, *International Journal of Social and Management Studies*, 2(3), pp 132–141
- Mayer, J, Winter, R & Mohr, T. (2012). Situational Management Support Systems. *Business And Information Systems Engineering*, 4(6), pp 33–52
- Mercurio, Z. (2018). *Affective Commitment as a core essence of Organizational Commitment* an integrative literature Review. *Human Resource Development Review*,14(4) pp389–414
- Mortenson, J & Bagley, N. (2021). *Delegation at the Founding*. *Colombia Law*, Rev.121, no,2(2021), pp277–368.
- Muma, H, Rhoda, A & Yambo, M. (2019). Selected Practices of delegation used by Principals of management of public secondary schools in Rachuonyo South sub-country, Kenya, *International Journal for Research Studies*, ISSN, Vol (45), ISS (9), pp 2115–2208.
- Mustafa, M, Norden, M & Razzaq, A. (2020). Organizational Commitment of Vocational college Teachers in Malaysia, *Palache's Journal of Archaeology of Egypt*, 17(9), 5023–5029
- Naidoo, P. (2019). Perceptions of Teachers and school Management teams of the leadership roles of public-school Principals, *South African Journal of Ed.*39(20), pp 246–269

- Pagallo, U & Durante, M. (2016). The Pros and Cons of Legal Delegation,
European Journal of risk Regulation,7(2),323–334
- Prastiawan, A, Gunwan, I, Putra, A, & Dewantoro, D. (2020). School Leadership Skills In Educational Institutions. *6th International Conference on Education and Technology* (ICET2020), pp 438–441,
- Piaw, C, Hee, T, Ismail, N & Ying, L. (2014). Factors of Leadership Skills of Secondary Schools Principals, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 116 pp5125–5129
- Rowden. (2000). The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment Leadership. *Admin and Educational Leadership Journal*, Vol,21, 1s, pp30–35
- Sefreenoglu, H & Kahveci, G. (2021). The Role of School Administrator’s Delegation Levels of Authority on Teacher’s Behaviors of work Engagement. *International Journal of Eurasian Edu. On Culture*, Vol,6, Issu:13, pp 66–89
- Sagawa, D & Matova, M. (2020). Determination Delegation and Consultation by Managers. *The International Science Journal*, Vol.22(2), pp 22–46.
- Shah, S & Kazim, A. (2020). The Impact of Delegation Authority on Job Satisfaction, Job Performance & Organizational Growth at Higher Edu. Institutions in Sindh, *Global social*

sciences (GSSR), No (3), Vol, (7), pp32–45.

Stiglitz, E. (2018). *Delegation for Trust, University of Pennsylvania Law Review, US*. P 635.

Terziev, V, V, V & Georgive, M. (2017). Influence on the Process of Delegation of Powers, *Knowledge Intranational. Journal*.19(1), PP403–408

Tosun, J, Francesco & Peter. (2019). From Environmental policy concepts to Practicable Tools; Knowledge creation and delegation in Multilevel systems. *Public Administration*,97 (2), PP399–412

Tuna, S & Aslan, H. (2018). The Relationship between perceived social support and organizational commitment levels of primary and secondary schools' teachers. *Universal Journal of educational research*,6(5), PP 938–993

Yahaya & Ibrahim. (2016). Leadership styles and organizational commitment Literature review, *Journal of management development*, PP190–216

Undiyaundeye, F, F & Julius, B. (2020). Delegatory Functions of Principals Implications for Effective and Efficient Secondary School Management. *International Journal of Teaching Edu. & Learning*, 4(3), pp 1–14

Winsvold, M, Seiner & Stokstad. (2021). ***Short- & Long-Term Delegation:***
What Is the Effect on Politicians Sense of Control Public Management,
Review, pp1-17

الملاحق

ملحق رقم (1)

أسماء المحكمين مرتبة أبتثيًا :

- 1- د. أحمد علي العطاونة . جامعة بئر السبع/بن غوريون.
- 2- د. أحمد محمود رضوان. جامعة اليرموك.
- 3- د. حسني عوض . جامعة اليرموك.
- 4- د. حكم رمضان حجة . جامعة خضوري.
- 5- د. خالد أبو عصابة . الجامعة العربية الأمريكية.
- 6- د. عادل سلمان العطاونة. جامعة الخليل.
- 7- د. عدنان بدري إبراهيم. جامعة اليرموك.
- 8- د. علي أبو القيعان. جامعة بئر السبع/بن غوريون.
- 9- د. محمد أحمد المومني. جامعة اليرموك.
- 10- د. محمد موسى الزغارنة. جامعة بيت لحم.

ملحق (2) استبانة (1) استبانة تفويض الصلاحيات وموقاتها

المحور الأول: تفويض الصلاحيات

درجة قليلة جدا	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	المستوى الأول: تفويض الصلاحيات الإدارية .
					الفقرات
1	2	3	4	5	
					1- يفوضني المدير صلاحية إدارة شؤون ملفات الطلبة: الجدد، والطلبة المنقولين القادمين والمغادرين حسب الأصول القانونية والإدارية.
					2- يفوضني المدير صلاحية إدارة سجلات شؤون المعلمين كسجل الدوام ورصد الحضور، والتغيب والإجازات، وسجلات العهدة كالكتب والمواد والأجهزة....
					3- يفوضني المدير صلاحية إدارة الشؤون المالية كتحقيق السجل المالي، وكشوفات السحب والإيداع النقدي، وإعداد الملخصات والتقارير المالية.
					4- يفوضني المدير صلاحية إدارة شؤون القياس والتقويم التربوي، كإعداد برنامج الامتحانات، وطباعة الأسئلة وحفظها، وترتيب القاعات، وتنسيب المراقبين.
					5- يفوضني المدير صلاحية إدارة المرافق المدرسية والغرف التخصصية كمختبر الحاسوب والعلوم، والمكتبة، والغرفة المهنية، والمقصف...
					6- يفوضني المدير صلاحية ترتيب الاجتماعات الإدارية، كإعداد جدول الأعمال وتوزيعه، وتحديد مكانه وزمانه، وتوفير لوازم الاجتماع، وتحضير محضره.
					7- يفوضني المدير صلاحية إعداد برنامج الحصص والدروس الأسبوعي حسب معاييره التربوية، والتأكد من نصاب الحصص للمعلمين والمباحث الدراسية.
					8- يفوضني المدير صلاحية إدارة التسهيلات المادية وللوازم المدرسية على المعلمين والطلبة، كتوزيع الكتب المدرسية، والقرطاسية، والأجهزة والخرائط...
					9- يفوضني المدير صلاحية إدارة شؤون العلاقة مع المجتمع المحلي، كتنظيم اللقاءات والاجتماعات، وإدارة جلسات مجلس أولياء الأمور.
					10- يفوضني المدير صلاحية الاتصال والتواصل، كتنظيم البريد الصادر والوارد، وتعميم الرسائل الإدارية، والرد عبر البريد الإلكتروني.
					11- يفوضني المدير صلاحية إدارة الأنشطة المدرسية الأدبية، والعلمية، والثقافية، والرياضية، والفنية، والاجتماعية مع المعلمين واللجان المدرسية.

					12-	يفوضني المدير كمرشد اجتماعي صلاحية إدارة الأزمات الطارئة، والمشكلات التي تواجه المعلمين والطلبة.	
درجة قليلة جدا	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا		المستوى الثاني : تفويض الصلاحيات الفنية.	
1	2	3	4	5		الفقرات	
						13-	يفوضني المدير صلاحية المشاركة الجماعية مع المعلمين في بناء الخطط الإدارية السنوية للمدرسة من خلال صياغة الرؤية، والرسالة، والأهداف.
						14-	يفوضني المدير صلاحية بناء تشكيلات الصفوف المدرسية وتنظيمها في ضوء نتائج الترفيع والترسيب والتنقلات المدرسية.
						15-	يفوضني المدير صلاحية المراجعة الفنية للخطط الدراسية، والتحضير اليومي للمعلمين، وتزويدهم بالتغذية الراجعة المرتدة.
						16-	يفوضني المدير صلاحية الإشراف التربوي، وتنفيذ زيارات صفية للمعلمين من خلال تبادل الخبرات، وإرشاد الأقران.
						17-	يفوضني المدير صلاحية المراقبة الفنية؛ لتنفيذ المناهج المدرسية المقررة للمباحث الدراسية حسب التعليمات الوزارية.
						18-	يفوضني المدير صلاحية مسح الحاجات المهنية للمعلمين، وترتيبها في أولويات، وتنسيب المعلمين للدورات التربوية .
						19-	يفوضني المدير صلاحية تنفيذ الحلقات الدراسية للنمو المهني للمعلمين، وترتيب تنفيذ تطبيقاتها الصفية التعليمية والتربوية.
						20-	يفوضني المدير صلاحية المراجعة الفنية والتربوية لأسئلة الامتحانات الشهرية والفصلية حسب معايير بناء الاختبارات في القياس والتقويم التربوي.
						21-	يفوضني المدير صلاحية دراسة نتائج الاختبارات المدرسية، وتحليلها، وتفرغها ورصد مواطن الأخطاء الشائعة لدى الطلبة، وبناء الخطط العلاجية.
						22-	يفوضني المدير صلاحية بناء الخطة التحسينية والتطويرية للمدرسة؛ لإعداد المشاريع الإثرائية، والبحوث الإجرائية .
						23-	يفوضني المدير صلاحية توجيه المعلمين الجدد ، ومساعدتهم على التكيف المهني في البيئة المدرسية، من خلال تلبية حاجاتهم، وحل مشكلاتهم.

					يفوضني المدير صلاحية تدريب المعلمين على توظيف التقنيات والوسائل التعليمية، والأجهزة التكنولوجية والرقمية وتطبيقاتها في المواقف الصفية.	-24
--	--	--	--	--	--	-----

تابع استبانة(1): تفويض الصلاحيات ومعوقاتها

المحور الثاني: معوقات تفويض الصلاحيات

الرقم	<u>المستوى الأول : معوقات تنتمي إلى مدير المدرسة</u>						
	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا		
	5	4	3	2	1		
						أنانية المدير، وحبه للسيطرة الإدارية، واحتكار السلطة في يده من خلال تنظيم إداري سلطوي هرمي من أعلى إلى أسفل.	-25
						اعتقاد مدير المدرسة بمقولة " لا يستطيع المعلمون القيام بالمهام الإدارية التفويضية "؛ بحجة قصورهم وضعفهم في خبرات العمل الإداري.	-26
						يرى مدير المدرسة أن تفويض الصلاحيات الإدارية للمعلمين " مساوٍ تماما للتخلي عن سلطة الإدارة للمدرسة ".	-27
						ضعف أهلية المدير علميا ومهنيا، وضعف مهاراته الإدارية في إدارة القوى البشرية، والموارد المالية والمادية، وغياب شخصيته القيادية.	-28
						ضعف مدير المدرسة في تطبيق التنظيمات الإدارية الحديثة كتتنظيم الإدارة بالتفويض" ، وقصوره في معرفة فلسفتها ومبادئها ونظرياتها.	-29
						اعتقاد المدير أن تفويض الصلاحيات مضيعة للوقت، وهدر للجهد، وتبديد للطاقات التي تذهب سدى في غير فائدة.	-30
						خشية المدير، وتردده وخوفه من فشل عملية التفويض أمام معلميه، ورؤسائه في العمل؛ تجنباً لتحمل مسؤولية التفويض وتبعاتها الإدارية.	-31
						ضعف ثقة مدير المدرسة بمعلميه، واضطراب العلاقة " البين شخصية"، وتوقعات المدير السلبية من معلميه.	-32
						اعتقاد المدير أن تفويض الصلاحيات يزيد من عناصر التهديد والمخاطرة للإدارة المدرسية، وتعقيد المشكلات الإدارية.	-33
						صراعات المدير وخلافاته مع أعضاء الهيئة التدريسية؛ نتيجة غياب الموضوعية والحيادية والشفافية، واعتماده على بطانة فاسدة من المعلمين.	-34

					-35	الازدواجية في تنفيذ المهام الإدارية، وتضاربها بين المدير والمعلمين؛ مما يؤدي إلى اضطراب العمل الإداري وعرقلته.			
					-36	اعتقاد المدير أن التفويض يفشي أسرار العمل الإداري، ويكشف عورات المدير الإدارية أمام المعلمين؛ مما يهدد سيطرته الإدارية.			
					الرقم	المستوى الثاني : معوقات تنتمي إلى المعلمين .			
درجة قليلة جدا	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا			1	2	3
						الفقرات			
					-37	يرفض المعلمون التفويض؛ بسبب ضعف الثقة بمدير المدرسة، وطاقمه الإداري، وتدني مستوى المصداقية والموضوعية.			
					-38	يرفض المعلمون التفويض؛ لأنهم يعتقدون أن التفويض يزيد حجم العمل الوظيفي عليهم.			
					-39	يرفض المعلمون التفويض؛ لأنهم يعانون من مشكلات صحية وجسمية ونفسية واجتماعية...			
					-40	يرفض المعلمون التفويض؛ لأنه ليس لديهم طموح في الوصول إلى المواقع الإدارية والقيادية في الإدارات التربوية والمدرسية.			
					-41	يرفض المعلمون التفويض؛ لأنهم لا يرغبون في تحمل المساءلة، والرقابة الإدارية.			
					-42	يرفض المعلمون التفويض؛ لأنه يكون على حساب أدائهم الوظيفي، وإنتاجيتهم في العمل، مما يؤخر ترقياتهم، ويعرضهم للمساءلة.			
					-43	يرفض المعلمون التفويض؛ لأنهم لا يريدون أن يخسروا صداقاتهم وعلاقاتهم الاجتماعية مع زملائهم.			
					-44	يرفض المعلمون التفويض؛ لأنهم يرون أن الأعمال الإدارية متعبة، ومرهقة عقليا وجسديا ونفسيا.			
					-45	يرفض المعلمون التفويض؛ لأنه يخلق الصراعات والتنافس على مهام التفويض بين المعلمين .			
					-46	يرفض المعلمون التفويض؛ لأنه عمل إداري بلا سلطة شكلي لا قيمة له، وأن المعلمين يشعرون بأنهم خدم للمدير ليس أكثر.			

					يرفض المعلمون التفويض؛ لأنه قليل الحوافز والمكافآت، ولا يؤثر في تقدم السلم الوظيفي للمعلم.	-47
					يرفض المعلمون التفويض؛ لأنهم يعتقدون أن المدير يريد أن يرتاح من ضغط العمل المرهق على حسابهم، بعد أن يلقيه عليهم.	-48

استبانة (2) استبانة تنمية المهارات الإدارية وسلوك الالتزام التنظيمي

المحور الأول: تنمية المهارات الإدارية

الرقم	المحور الأول: تنمية المهارات الإدارية .					
	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	
	5	4	3	2	1	
	الفقرات					
-1						يكسبني تفويض الصلاحيات مهارات التخطيط الإداري، كصياغة الرؤية، والرسالة، والأهداف، وتصميم الفعاليات والأنشطة، وتقييم الأعمال.
-2						يكسبني تفويض الصلاحيات مهارة إدارة الملفات والسجلات، وتدقيقها وترتيبها، وتصنيفها وعنونتها، وتوثيق بياناتها.
-3						يكسبني تفويض الصلاحيات مهارة إدارة الشؤون المالية، كجرد الحسابات، ومراجعة الفواتير، وتدقيق الأرصدة والتبرعات، وتحضير التقارير المالية.
-4						يكسبني تفويض الصلاحيات مهارة إدارة الاجتماعات، كإعداد جدول الأعمال، وإعلام المستهدفين، وإعداد مكان الاجتماع، وتوثيق المحاضر.
-5						يكسبني تفويض الصلاحيات مهارة إدارة شؤون القياس والتقييم، كإعداد برنامج الامتحانات، وترتيب القاعات، وتنسيب المراقبين.
-6						يكسبني تفويض الصلاحيات مهارة إدارة التسهيلات واللوازم المادية، كتأمين القرطاسية، والكتب المدرسية، والسبورات، والأجهزة.
-7						يكسبني تفويض الصلاحيات مهارة إدارة الوقت، كتحديد الأعمال وترتيبها، وبناء برنامج زمني يومي/أسبوعي/شهري للتنفيذ، واستيعاب الحالات الطارئة
-8						يكسبني تفويض الصلاحيات مهارة صنع القرار، كالغاية منه، ودراسة مبرراته وبياناته، وتوقيت اتخاذه، وتوقعات آثاره ونتائجه.

					9- يكسبني تفويض الصلاحيات مهارة إعداد جدول حصص الدروس الأسبوعي، كترتيب الجدول، وتوزيع الصفوف والحصص بناء على النصاب القانوني المقرر.
					10- يكسبني تفويض الصلاحيات مهارة إدارة العلاقات الإنسانية والاجتماعية، كاحترام الآراء، والنقد البناء، والتعاطف، والعدالة، وتقبل الآخر.
					11- يكسبني تفويض الصلاحيات مهارة إدارة حاجات النمو المهني للمعلمين، كتحديد الدورات التدريبية حسب أولوياتها، وتنسيب المعلمين إليها.
					12- يكسبني تفويض الصلاحيات مهارة إدارة مرافق المدرسة، كأعداد برامج استعمال غرف الحاسوب، والمختبر، والمكتبة، والنشاط ومتابعة المعلمين.
					13- يكسبني تفويض الصلاحيات مهارة إدارة توجيه المعلمين الجدد وإرشادهم، وتلبية حاجاتهم، وتذليل صعوباتهم، ومساعدتهم على التكيف في البيئة المدرسية.
					14- يكسبني تفويض الصلاحيات مهارة إدارة عمليات الاتصال والتواصل، كتعميم الرسائل الإدارية الشفوية والكتابية، ومعالجة البريد الصادر والوارد.
					15- يكسبني تفويض الصلاحيات مهارة إدارة العلاقة مع المجتمع المحلي، كتتظيم اللقاءات، وتكوين مجلس أولياء الأمور، وإدارة جلسات المجلس.

تابع استبانة(2): تنمية المهارات الإدارية وسلوك الالتزام التنظيمي

المحور الثاني: بناء سلوك الالتزام التنظيمي

الرقم	<u>المستوى الأول: سلوك الالتزام العاطفي Affective Commitment</u>				
	درجة قليلة جدا	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا
	1	2	3	4	5
	الفقرات				
16-	تفويض الصلاحيات عزز لدي ارتباطي الوجداني والعاطفي بالمدرسة عبر علاقات المودة والاحترام المتبادل، والعلاقة الحميمة بيني وبين زملائي.				

					-29	تفويض الصلاحيات يُوجج فيّ الدفاع عن مدرستي وإدارتها، ومعلميها، وطلبتها في كل موقع أو مناسبة تكون مدرستي فيها موضع نقاش.
					-30	تفويض الصلاحيات مكثني من بناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية الإيجابية مع فريق الإدارة، والزملاء، والبعد عن المنافسة السلبية.
					-31	تفويض الصلاحيات علمني دقة تنفيذ القوانين والأنظمة واللوائح الصادرة عن رؤسائي في العمل، وأثار ذلك على نتائج العمل دون أخطاء.
					الرقم	المستوى الثالث : الالتزام المعياري Normative Commitment
بدرجة قليلة جدا	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا		
1	2	3	4	5		
					-32	تفويض الصلاحيات أوجد عندي قيم الالتزام الاجتماعي والأدبي والأخلاقي بالبقاء في مدرستي، وصعوبة مفارقة زملائي في المدرسة .
					-33	تفويض الصلاحيات علمني الالتزام بقوة العمل، وبذل الطاقات والجهود؛ لإنجاز الأعمال في وقتها المحدد .
					-34	تفويض الصلاحيات عودني على تقبل التوجيهات من رؤساء العمل، والرقابة الإدارية برحابة صدر وارتياح .
					-35	تفويض الصلاحيات شجعتني على تقديم المبادرات، والأفكار الإبداعية؛ لتحسين أداء العمل وتطويره.
					-36	تفويض الصلاحيات نمى لدي قيم تقديم مصلحة المدرسة على مصلحتي، وأهدافها على أهدافي .
					-37	تفويض الصلاحيات عودني على المسارعة في بذل جهودي وطاقاتي وإمكاناتي للمساهمة والمشاركة في حل مشاكل المدرسة.
					-38	تفويض الصلاحيات حرك في داخلي التفاعل الإيجابي لتفهم سياسات الإصلاح والتغيير والتجديد، وتقبلها وعدم معارضتها.
					-39	تفويض الصلاحيات أعطاني فرصة لمساعدة المعلمين الجدد، وتفهم حاجاتهم ومشكلاتهم، وتقديم المشورة لهم حال طلبهم لها.

" انتهت الاستبانة "

ملحق رقم (3)

أسئلة المقابلة

أ- ما الصلاحيات الإدارية التي يفوضها إليك مدير المدرسة على مدار العام الدراسي؟

- 1- -----
- 2- -----
- 3- -----
- 4- -----
- 5- -----

ب- ما المعوقات التي تمنع أو تحدّد مدير المدرسة من تفويض الصلاحيات للمعلمين حسب وجهة

نظرك؟

- 1- -----
- 2- -----
- 3- -----
- 4- -----

ج- ما المهارات الإدارية التي اكتسبتها وَخَبَرْتَهَا من تفويض الصلاحيات إليك؟

- 1- -----
- 2- -----
- 3- -----
- 4- -----
- 5- -----

د- أجب عن الأسئلة الآتية:

1- قارن بين موقفك تجاه إدارتك المدرسية وزملائك المعلمين قبل التفويض ، وبعد تفويض الصلاحيات إليك؟

2- صف لنا روحك المعنوية في العمل خلال العام الدراسي؟

3- ما مستوى الرضا الوظيفي، والأمن الوظيفي الذي تشعر بهما في مدرستك؟

4- لماذا تعتر وتفتخر بمدرستك (إدارة ومعلمين وطلبة) ، أو تنتقم وتغضب على مدرستك؟

5- ما ردّ فعلك إذا طلب منك مديرك التأخر بعد انتهاء الدوام في المدرسة، وكلفك بعمل إضافي؟

6- صف لنا انضباطك في العمل، وعلاقتك الإنسانية والاجتماعية مع زملائك في المدرسة؟

7- ما مدى توافق أهدافك مع أهداف المدرسة، ومصالحك مع مصلحة المدرسة؟

8- كيف تتقبل التوجيهات والتعليمات الصادرة إليك من مدير المدرسة، أو الفريق الإداري؟

9- ما المظاهر السلوكية الصادرة عنك الدالة على ولائك وانتمائك ووفائك لمدرستك؟

10- ما المبادرات والاقتراحات والأفكار الإبداعية التي تقدمها لفريق الإدارة وفرق العمل في مجموعات النقاش لتحسين مدرستك وتطويرها؟

" انتهت أسئلة المقابلة "