



أثر تفويض السلطة على جودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة

Impact of Delegation of Authority on the quality of performance
of female high school directors in Jeddah province

إعداد

رحمة عطية علي الزهراني

Rahma Attia Ali Al-Zahrani

بشائر حميد محمد الخميسي

Bashayer Hamid Muhammad Al-Khamisi

قسم الادارة التربوية - كلية الدراسات العليا التربوية - جامعة الملك عبد العزيز -
السعودية

Doi: 10.21608/jasep.2022.265543

استلام البحث: ١٥ / ٦ / ٢٠٢٢

قبول النشر: ٢٧ / ٦ / ٢٠٢٢

الزهراني ، رحمة عطية علي و الخميسي، بشائر حميد محمد (٢٠٢٢). أثر تفويض السلطة على جودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، مج (٦)، ع(٣٠) أكتوبر، ٢١٥ - ٢٥٨.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

أثر تفويض السلطة على جودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة

المستخلص:

هدف البحث إلى الكشف عن أثر تفويض السلطة على جودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة، ولتحقيق هدف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع البحث من جميع المعلمات في المدارس الثانوية بمكتب شمال محافظة جدة ، وعددهن (٩٨٤) معلمة، موزعات على (٣٠) مدرسة، وجاء اختيار عينة عشوائية مكونة من (١٥٠) معلمة من مجتمع البحث بواقع خمسة معلمات من كل مدرسة، حيث تم بناء استبانة اشتملت على محورين، المحور الأول يقيس تفويض السلطة والثاني يقيس جودة الأداء، وجرى التحقق من صدقها وثباتها تم تطبيقها على مفردات العينة، واستخدم لتحليل النتائج أساليب ومعالجات إحصائية منها: معامل الارتباط بيرسون ومعامل ألفا كرو نباخ لضبط أداة البحث والتأكد من الصدق والثبات، والتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص مجتمع وعينة البحث، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار تحليل التباين المتعدد. أظهرت النتائج أن هناك أثر لتفويض السلطة على جودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة، كما أن واقع تفويض السلطات من وجهة نظر المعلمات بمتوسط حسابي بلغ بالتقدير العام (٣.٧٦) وبوزن نسبي (٧٤.٧٦%)، وبدرجة استجابة كبيرة. وكذلك جاء واقع جودة الأداء من وجهة نظر المعلمات بمتوسط حسابي (٣.٤٥) ووزن نسبي (٧٣.٠٧%)، وبدرجة استجابة كبيرة. وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تفويض السلطة (الأكاديمي/الإداري) ومستوى جودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات ترتبط بتغير (سنوات الخبرة) بمحافظة جدة. وفي ضوء تلك النتائج أوصى البحث بضرورة العمل على توفير نظام لامركزي في المدرسة للتقليل من الاعباء الإدارية على إدارة المدرسة من خلال الاعتماد على المعلمات في صلاحية الاجراءات السلوكية أثناء غياب وحضور الطالبات من خلال هذا النظام، وضرورة استثمار معرفة المعلمات ذوات الخبرة بدرجة أكبر في تدريب وتأهيل المعلمات الجدد.

الكلمات المفتاحية: تفويض السلطة، جودة الأداء.

Abstract:

This study aimed to reveal the effect of delegating authority on the quality of performance of secondary school leaders in Jeddah governorate. A female teacher, distributed among (30) schools, and a random sample of (150) female teachers was chosen from the research community, with five female teachers from each school. Its validity and reliability were applied in the second semester 1443 AH / 2022

AD on the sample vocabulary, and statistical methods and treatments were used to analyze the results, including: Pearson correlation coefficient and Cronbach's alpha coefficient to adjust the study tool and ensure validity and reliability, frequencies and percentages to describe the characteristics of the study population and sample, arithmetic mean and standard deviation the multiple analysis of variance test. The results showed that there is an impact of delegation of authority on the quality of performance of secondary school principals in Jeddah, and the reality of delegation of authority from the point of view of the teachers, with a mean score of (3.76), a relative weight of (74.76%), and a great response. As well as the reality of the quality of performance from the point of view of the parameters, with an arithmetic mean (3.45) and a relative weight (73.07%), with a great response degree. The results showed that there was no statistically significant correlation at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between delegation of authority (academic/administrative) and the level of quality performance of secondary school principals from the teachers' point of view, which is related to the variable (years of experience) in Jeddah. In light of these results, the study recommended the need to work on providing a decentralized system in the school to reduce the administrative burden on the school administration by relying on the teachers in the validity of behavioral procedures during the absence and presence of female students through this system, and the need to invest the knowledge of the experienced teachers to a greater extent in training and qualifying New parameters.

Keywords: Delegation of authority, Quality of performance

مقدمة البحث:

يعتبر تفويض السلطة من أهم أسباب الجودة في الأداء للمنظمات، ومن أهم أوجه التمكين الإداري للمرؤوسين الذي يؤدي إلى تجويد الممارسات الإدارية والمخرجات، حيث يعتبر مقدار السلطة المفوضة من أهم العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على أداء الموظف الكفاء، ومن هذا المنطلق يجب تفويض السلطات حيث أن تفويض السلطات أصبح ضرورة ملحة أمام المدراء تقتضيها ظروف العمل الحالية.

ويعبر عن التفويض بأنه منح المرؤوسين صلاحيات للقيام بالأنشطة الإدارية خلال فترة محددة مع ضرورة بقاء المسؤولية على الشخص المفوض لها وتطرق البحث للتفويض من خلال البعد الإداري والأكاديمي، لكي نرتقي في مخرجاتنا التعليمية لا بد من تطبيق معايير الجودة على المستويات التعليمية العامة والخاصة ومنها الوصول إلى إرضاء العاملين وتحسين المخرجات واستمرارية التطوير.

وتكمن أهمية تفويض السلطة بحسب نتيجة دراسة (Garicano and Hubbard, 2016) في زيادة قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية في المؤسسات التعليمية فإن التفويض وظيفة مهمة في كل منظمة وفي البيئة التعليمية بالأخص.

كما تؤكد دراسة (Mudulia, 2012) على أن تفويض الصلاحيات يتيح لمديري المدارس استثمار مهارات المعلمين وطاقاتهم المتنوعة مما يسهم في تحقيق أداء مدرسي عالٍ. وفي سياق استكشاف العلاقة بين تفويض الصلاحيات وزيادة الأداء أظهرت نتيجة دراسة (Al-Jammal and I-Khasawneh, 2015) أن تفويض الصلاحيات يسهم في زيادة مستوى تحفيز الموظفين ويعزز من الميزة التنافسية.

كما أظهرت نتائج العديد من الدراسات في البيئات العالمية وجود علاقة إيجابية بين تفويض السلطات وبين زيادة مستوى الإنتاجية للمعلمين فقد أظهرت دراسة (Kyarimpa, 2010) أن تفويض السلطات زاد من مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدارس أوغندا الأمر الذي انعكس بشكل إيجابي على أداء المعلمين.

وفي البيئة العربية تباينت نتائج الدراسات حول العلاقة بين تفويض السلطات والتمكين؛ في حين أظهرت نتائج دراسة (العجمي، ٢٠١٨) في مدارس الكويت هناك علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين مستويات تمكين المعلم ودافع الإنجاز.

وعلى مستوى البيئة السعودية أظهرت نتائج دراسة (الفضلي والمري، ٢٠١٧) أن مستوى تفويض الصلاحيات لدى مديرات المدارس الثانوية في منطقة جدة كان متوسطاً، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط متوسطة بين تفويض الصلاحيات والأبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في منطقة جدة.

ونظراً لتغير الظروف الحالية بسبب جائحة كورونا وحتمية مواكبة روح العصر و رؤية (٢٠٣٠) ، نلاحظ أن المملكة أدخلت إصلاحات إدارية جوهرية وقد صاغت في الرؤية الحالية وذلك لتنوع الخدمات التعليمية وبدائلها وتحقيقاً لهذا الهدف وتجويد الأداء

لدى الإدارات وبالأخص الإدارات التعليمية ، قامت العديد من المشاريع مثل مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم كما أنشئت هيئة تقويم التعليم والتدريب بهدف إدخال إجراءات جديدة على إدارات في المملكة والقياس والتقويم والتحسين من النتائج ورفع الجودة والكفاءة للوصول إلى أعلى المستويات العالمية.

مشكلة البحث

بالرغم من أهمية موضوعي تفويض السلطات وجودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية، فإن الدراسات في البيئة السعودية عموماً أظهرت أن هناك فجوة في هذا الجانب، حيث كشفت نتائج العديد من الدراسات مثل دراسة (الفضلي والمري، ٢٠١٧؛ الغامدي، ٢٠١٧؛ السلمي، ٢٠١٧) أن مستوى تفويض الصلاحيات بشكل عام كان متوسطاً. وفي المقابل كشفت بعض نتائج الدراسات في البيئات العالمية مثل دراسة (Peddell et all , 2020) أن مديري المدارس الذين يحققوا مستوى إنجاز عالي يطورون استراتيجيات إدارية تعزز مشاركة المعلمين من خلال تفويض بعض الصلاحيات لديهم وفي ضوء تلك النتائج والأوضاع الحالية ونظراً لقلّة الدراسات التي تناولت العلاقة بين تفويض السلطات وبين جودة الأداء ، ومن خلال خبرة الباحثان العملية في الميدان التربوي لاحظنا وجود مشكلة في ممارسات التفويض مما يؤثر على جودة الأداء لدى مديرات المرحلة الثانوية وللتأكد قامت الباحثان بعمل دراسة استطلاعية طبقت على (١٩) معلمة بمكتب تعليم شمال جدة وكانت نتائجها مؤكدة ، لإحساس الباحثان بوجود المشكلة في ممارسة التفويض على جودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية بمكتب تعليم شمال جدة وقد جاء هذا البحث للكشف عن أثر تفويض السلطة على جودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة . وفي ضوء ذلك تتحدد مشكلة البحث الحالي بالسؤال الرئيسي الآتي : ما أثر تفويض السلطة على جودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة؟

وينبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية :

١. ما أثر تفويض السلطة الإدارية على جودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات بمحافظة جدة؟
٢. ما أثر تفويض السلطة الأكاديمية على جودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات بمحافظة جدة ؟
٣. هل هناك علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تفويض السلطة (الأكاديمي -الإداري) ومستوى جودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات ترتبط بمتغير (سنوات الخبرة) بمحافظة جدة؟

أهداف البحث

جاءت أهداف هذا البحث على النحو التالي :

١. الوصول إلى أثر تفويض السلطة في الأبعاد التالية: (الإداري-الأكاديمي).
٢. الكشف عن العلاقة الارتباطية بين تفويض السلطة ومستوى جودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات وفق للمتغير (سنوات الخبرة) بمحافظة جدة.
أهمية البحث :

وتعود أهمية البحث أن نتاجه قد تفيد على المستوى التطبيقي القطاعات الآتية:

١. أصحاب القرار: يفيد هذا البحث صناع القرار في وضع القرارات المتعلقة بالصلاحيات وتفويض مديرات المدارس وآلية وضع الصلاحيات وتجويد أداء الممارسات الإدارية والعملية التعليمية.
٢. مديري المدارس: تفيدهم في معرفة آلية ممارسة الصلاحيات الممنوحة لهم وطريقة ممارسة التفويض حتى تمكنهم من الحصول على جودة أداء عالية من العاملين داخل المدرسة، وتشجيعهم على تبني مدخل تفويض السلطات باعتباره من المداخل الإدارية الحديثة التي تخفف الأعباء الإدارية عن المدير وتوفر له فرصة استكشاف مهارات وكفاءات العاملين معه وبالتالي تقلل الوقت والجهد في تسيير العملية التربوية، مما يسهم بالارتقاء بالمدرسة وتحويلها من مجرد مكان للتعلم إلى آفاق أوسع تتمثل بالوصول إلى مستوى أعلى من الميزة التنافسية وتميز الأداء .
٣. المعلمات: يفيد هذا البحث العاملين داخل المدرسة في تطوير مهاراتهم وتكوين صف ثاني من الإدارة وزيادة مهاراتهم واكتسابهم خبرات جديدة.
٤. المكتبة العربية: يفيد في إضافة دراسة جديدة تثري المعرفة الإدارية نظراً لقله الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

حدود البحث:

يتحدد هذا البحث بمجموعة من الحدود تمثلت في الآتي :

- الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على معرفة أثر تفويض السلطة على جودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة في الأبعاد التالية: الإداري والأكاديمي.
- الحدود البشرية: طبق البحث على عينة ممثلة من معلمات المدارس الحكومية شمال محافظة جدة التابعة لوزارة التعليم في مرحلة التعليم العام (الثانوي).
- الحدود المكانية: طبق البحث على المدارس الحكومية شمال محافظة جدة التابعة لوزارة التعليم في مرحلة التعليم العام (الثانوي).
- الحدود الزمنية: تم إجراء هذا البحث في الفصل الدراسي الثاني لعام: ٢٠٢١/٢٠٢٢ ، ١٤٤٣/١٤٤٢ .

منهج البحث

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع البحث

تكون مجتمع البحث من جميع معلمات المدارس الثانوية بمكتب شمال محافظة جدة.

عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية ممثلة من مجتمع البحث بنسبة (١٥%) .

أداة البحث

تم تطبيق الاستبانة كأداة لجمع معلومات البحث، من خلال الاطلاع على الأدبيات التربوية والدراسات السابقة.

مصطلحات البحث

تضمن البحث الحالي المصطلحات التالية وقد تم تعريفها على النحو الآتي:

الأثر: مجموعة المؤشرات التي تقيس التغيير الذي يحدثه متغير أو مجموعة متغيرات مستقلة في متغير أو مجموعة متغيرات تابعه (عبد الحق، ٢٠١٩: ٢٥١).

كما يعرف الأثر بأنه "مصطلح رقمي يمثل مجموعة من المقاييس الرقمية التي من الممكن أن يستعملها المنقب في العلوم التربوية والاجتماعية والنفسية للمعرفة الأهمية العملية ومحصلة النتائج التي نتجت عنه بحوثه ودراساته، ويهتم بالأخص بقياس حجم التغير الذي تحدثه المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة التي يتم بناء عليها دراسة البحث" (عصر، ٢٠٠٣: ٦٤٥).

ويعرف الأثر اجرائياً في هذا البحث بأنه "تحديد تأثير المتغير المستقل (تفويض السلطة) على المتغير التابع (جودة الأداء).

تفويض السلطة: العملية التي يتم من خلالها نقل جزء من صلاحيات المدراء إلى الموظفين لتخفيف العبء الإداري عن المديرين بهدف تسريع عملية اتخاذ القرار وإتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة بعمليات صنع القرار وتحمل نتائجه (فرحة، ٢٠١٢: ٢٢٣٦).

كما يعرف تفويض السلطة بأنه العملية الإدارية التي يقوم من خلالها المدير بإعطاء بعض السلطات بشكل وقتي لبعض المرؤوسين ليحلوا مكانه في بعض المهام ويبقى مسؤول عنها أمام الإدارات العليا (القريوتي، ٢٠٠٣: ٢٤١).

ويعرف تفويض السلطة إجرائياً في هذا البحث: بأنه نقل بعض صلاحيات مديرات المدارس الإدارية والأكاديمية إلى المعلمات، بهدف تحسين العملية التعليمية وجودة الأداء فيها.

جودة الأداء : "إنجاز الموظف داخل المؤسسة للمهام الإدارية والأكاديمية الموكلة إليه بحسب النظام والتعليمات في المؤسسة بكفاءة وفاعلية" (الصريرة، ٢٠١١: ٦٠٥).

كما تعرف جودة بأنها "تصور تعاوني لإداء المهام يعتمد على قدرة وإبداع كل من الإدارة والعاملين لترقية الجودة وتحسين الإنتاجية بشكل دائم عن طريق العاملين" (لفته، ٢٠١٦: ٢٧٩).

وتعرف جودة الأداء إجرائيا في هذا البحث: بأنها إنجاز المدراس الثانوية في محافظة جدة للمهام الموكلة إليها بكفاءة وفاعلية عالية وتقاس من خلال المجالات (التعليم والتعلم، البيئة المدرسية، العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها).

الإطار النظري والدراسات السابقة

المحور الأول: تفويض السلطة

ماهية التفويض ومفهومه:

أصبحت السمة البارزة اليوم للمؤسسات هي القدرة على المنافسة في ظل التغيرات التي يشهدها العصر الحاضر، وبالتالي دأبت المؤسسات على تبني استراتيجيات تواكب تلك التغيرات وتوفر للمنظمات القدرة على التكيف مع التغيرات المتلاحقة والاستجابة السريعة لها.

ويشير (التويجري، ٢٠١٦: ٤) إلى ظهور العديد من المفاهيم والنظريات التي سعت إلى تطوير الأداء باعتباره الحصيصة النهائية لجهود المنظمات، حيث يشكل العامل البشري الركيزة الأساسية التي يجب الحفاظ عليها والعمل على تطويرها من أجل الارتقاء بالأداء. أما (المصري، ٢٠١٢: ٢) فأشار إلى أنه بالرغم من أهمية العنصر البشري فإنه لا يمكن بأي حال من الأحوال قيام الموظف بكافة الأعمال مهما بلغت قدرته وكفاءته، لذا ظهر مصطلح التفويض كأحد الأساليب الإدارية التي يمكن من خلالها توزيع المهام الوظيفية للارتقاء بجودة الأداء وتأدية المتطلبات الوظيفية على أكمل وجه. لذا اعتبر (الدويش، ٢٠١٤: ١٢٣) إن عملية التفويض في الدول المتقدمة أمراً حتمياً نظراً لما يحققه التفويض من تحفيز ورفع مستوى أداء العاملين من خلال تعزيز مشاركتهم في تحمل المسؤولية.

والتفويض هو تنازل الرئيس عن جزء من صلاحياته لأحد الموظفين، ولهذا فإن التفويض عملية تدور حول عدة عناصر أساسية هي (صفة المفوض، والواجبات والاختصاصات، والمسؤوليات التي تمثل في التزامات شاغل الوظيفة بإنجاز مهام وظيفية، والسلطة المخولة لشاغل الوظيفة لأداء واجبات وظيفية (بن، حميد، ٢٠١٣: ١٧)، يعرف الصلاحيات بأنها حق إصدار الأوامر واتخاذ القرار بناء على السلطة الوظيفية وتمنح عن طريق التفويض (الشراري، ٢٠١٩: ٢٦).

وفي ضوء ذلك يمكن تعريف "التفويض بأنه إعطاء مسؤوليات وصلاحيات محددة للموظفين من أجل إنجاز العمل بسرعة وجودة عالية" وبناء على هذا التعريف يظهر أن الهدف العام من التفويض هو السرعة والجودة في إنجاز العمل.

السلطة:

تتفق الأدبيات الإدارية والقانونية على أن مفهوم السلطة مرادف لمفهوم القوة، وبناء على ذلك تم تعريف السلطة بأنها "القوة التي يستطيع المسؤول من خلالها الأعمال الموكلة إليه وفقاً للخطة الموضوعية، فمن خلال هذه السلطة يستطيع الرئيس أن يوجه أوامره للعاملين معه (رسمي وأبو جمعة، ٢٠١٦: ٣٩٨)

تفويض السلطة:

تنبثق فكرة تفويض السلطة من زيادة الاعمال والمهام والمسؤوليات التي أصبحت تضطلع بها المؤسسات المعاصرة الأمر الذي استدعى قيامهم بتفويض بعض من سلطاتهم للعاملين في المستوى الإداري الأقل مع ملاحظة أن تفويض السلطة لا يعفي المدير من المسؤولية.

ويُعرف تفويض السلطة بأنه "قيام المدير بنقل جزء من صلاحياته إلى المرؤوسين دون نقل المسؤولية لأي منهم (الظفيري، ٢٠١٢: ١٣). كما يُعرف التفويض بأنه منح المسؤول بعض صلاحياته للمرؤوسين وضمن حدود معينة (سمرين، ٢٠١٨: ٨).

وفي الأدبيات الأجنبية ينصب التركيز على الهدف من تفويض السلطة، وفي هذا السياق يُعرف تفويض السلطة (Thebula and Barnard, 2020; 77) بأنه نقل غير ملزم لبعض المهام من الرئيس لبعض المرؤوسين يتم من خلاله إنجاز العمل من خلال الآخرين عن طريق منحهم السلطة والسيطرة على العمل.

وفي ضوء ما سبق يظهر أن الأدبيات العربية والأجنبية تتفق على جوهر التفويض هو نقل السلطة من مدير إلى مرؤوس، إلا أن بعض الأدبيات العربية ركزت على جوهر عملية تفويض السلطة أكثر من التركيز على أهدافها، كما أن بعضها الآخر ركز على الجانب القانوني لتفويض السلطة أكثر من تركيزها على الجانب الإداري له، بخلاف هذا التوجه يُلاحظ أن الأدبيات الأجنبية ركزت على أن التفويض ليس علاقة ملزمة للمدير ، ولكنه إجراء أداري مبني على علاقة الثقة بين المدير والمرؤوسين، وهذا ما أكد عليه (77) ; (Somek, 2015) من أن تفويض السلطة ليس مجرد علاقة قانونية ولكن على نطاق أوسع علاقة ثقة.

أهمية تفويض السلطة:

المدرسة في أساسها منظمة تعليمية يتشكل الهرم التنظيمي فيها من رأس الهرم "مدير المدرسة" ومجموعة من العاملين (المعلمين والإداريين وكذلك المستخدمين) ويقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ الأعمال الأكاديمية والإدارية لضمان تحقيق الأهداف التربوية، إلا أن هذه المؤسسة يمكن أن تمر في فترات استثنائية تتطلب اتخاذ قرارات عاجلة دون الرجوع إلى الإدارة العليا في المناطق التعليمية، لذا أصبح التوجه الحديث يتجه باتجاه بناء قدرات مديري المدارس والعاملين ليكونوا قادرين على مواجه ما يستجد في بيئات المدرسة الداخلية والخارجية من خلال تفويض المزيد من السلطة لهم (الغامدي، ٢٠١٧: ٣٣٤).

ويعتبر تفويض السلطة إحدى العوامل الأساسية في الإدارة التربوية المعاصرة حيث يوفر الفرصة لاستثمار جهود العاملين بالمدرسة من أجل الوصول إلى المستوى الأعلى من الإنجاز، وفي هذا السياق يستعرض (ذياب، ٢٠٠٤: ١٥) أهمية تفويض السلطة بالنقاط الآتية:

١. يخفف الابعاء الواقعة على كاهل مدير المدرسة ويتيح له الفرصة بالعناية بالقضايا ذات الطبيعة العامة كوضع السياسيات والبرامج والخطط العامة للمدرسة.
 ٢. الكشف عن قدرات العاملين في المؤسسة ورفع الروح المعنوية من خلال إشراكهم بجزء من السلطة.
 ٣. المساهمة في تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة بفعالية، إذا لا يمكن لشخص المدير وحدة القيام بجميع الاعمال.
- وبحسب (Mathebul, and Barnard,2020; 76) فإن عملية تفويض السلطة إذا تمت إدارتها بشكل جيد، يمكنها تحسين الكفاءة والإنتاجية في مكان العمل، وزيادة الاحتفاظ بالموظفين، وتحسين العلاقات والثقة بين الموظفين. على العكس من ذلك، إذا أُديرت بشكل سيئ، فقد تؤدي إلى انخفاض معنويات الموظفين وضعف الأداء وعدم الإنجاز.
- عناصر تفويض السلطة:**
١. يتطلب توظيف السلطة توافر عدة عناصر حتى تتم عملية التفويض بشكلها القانوني والإداري على الوجه الأكمل وتتمثل هذه العناصر بالآتي:
 ١. **الواجبات:** يتطلب تفويض السلطة تحديد الواجبات التي سيتم على أساسها تفويض السلطة، حيث يعهد المدير لأحد العاملين معه القيام بواجبات معينة سواء تمثلت تلك الواجبات على هيئة نشاط أو كان التفويض في صورة أهداف محددة ينبغي على المرؤوس تحقيقها (الظفيري، ٢٠١٢: ٢٠).
 ٢. **السلطة:** لا يمكن لأي مدير إلزام الموظفين بالأوامر دون وجود سلطة تخوله هذا الحق وتجعل العاملين معه يلتزمون بالأوامر الصادر منه، وعلى هذا تمثل السلطة القوة التي تمكن المدير أو من فوضت له الصلاحيات قادراً على اتخاذ القرار وإلزام الموظفين بتنفيذها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. لذا فإن تفويض العاملين لأداء واجبات معينة يقتضي أن يقوم الرئيس بتفويضهم بجزء من السلطة تمكنهم من انجاز المهام الموكلة إليهم على أكمل طريقة (مهنا، ٢٠٠٦: ١٣).
 ٣. **المسؤولية:** الأصل العام في القانون أنه لا يتم تفويض المسؤوليات، فقيام المدير بنقل جزء من صلاحياته لا يعفيه -أي المدير- من المسؤولية أمام الرئيس الأعلى، ولكن ليس معنى ذلك أن الشخص الذي تم تفويضه لا يكون مسؤولاً عما تم تفويضه به استناداً إلى المسؤولية لم تفوض إليه من الرئيس مع تفويض الاختصاص، وبناء على هذا الاعتبار إذا فوض الرئيس أحد المرؤوسين ببعض الصلاحيات تعين على الشخص المُفوض تنفيذه وأصبح ملتزماً بذلك، وعليه تكون مسؤولية الشخص المُفوض ناشئة عن التفويض وأساسها الالتزام بالتنفيذ (العثمان، ٢٠٠٣: ٤٧).

معوقات تفويض السلطة:

- بالرغم من أهمية التفويض كأسلوب إداري يهدف في النهاية إلى الارتقاء بجودة العمل وتخفيف الضغوط عن كاهل المدراء، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تعترض عملية تفويض السلطة، وبحسب (الدوسري، ٢٠٢٠: ٤٢٣) فإن هذه المعوقات تتمثل بالآتي:
١. **المعوقات المرتبطة بالمدير:** وتتمثل هذه المعوقات بعدم الثقة بالمرؤوسين أو عدم فهم المدير لسلطاته، أو الخوف من منافسة المرؤوسين له أو الاعتقاد السائد لدى بعض المدراء أن قيام الآخرين بالأعمال دونه يقلل من قيمته في المؤسسة، أو الخوف بالظهور بمظهر المتكاسل عن القيام بمهامه.
 ٢. **المعوقات المرتبطة بالمرؤوسين:** وتتمثل هذه المعوقات بعدم الثقة بالنفس والخوف من انتقاد الآخرين أو الخوف من تحمل المسؤولية أو نقص الخبرات، أو كثرة الواجبات الوظيفية المنوطة بالمرؤوس.
 ٣. **المعوقات التنظيمية:** وتتمثل هذه المعوقات بغموض الهيكل التنظيمي وعدم وضوح العلاقات بالسلطة والمسؤولية، وغياب التخطيط وصياغة السياسات وتجاوز مبدأ وحدة القيادة، وعدم وجود آليات واضحة للمراقبة.

المحور الثاني: جودة الأداء

تُركز فلسفة الجودة الشاملة في المؤسسات المختلفة على تحسين جودة الأداء وضمان عملية التطوير المستمر للمؤسسة، لذا فإن تحقيق جودة الأداء هو الهدف النهائي الذي تسعى إليه كافة المنظمات، حيث إن الجودة بأبسط صورها تعني استمرار المؤسسة في تأدية أعمالها على الوجه المطلوب لذا أكد العديد من الباحثين على أن إدارة الجودة الشاملة تسعى في المحصلة النهائية لتحسين جودة الأداء والفعالية والمرونة والقدرة التنافسية (Talib, Rahman and Qureshi, 2010; 113).

والجودة الشاملة بمفهومها العام أسلوب لإدارة المنظمة بقصد التعاون والمشاركة الجيدة من كل الموظفين في المنظمة من أجل رفع جودة الأداء والأنشطة والخدمات بما يحقق رضا متلقي الخدمة (عطية، ٢٠٠٧: ١١٠). إلا أن (Bouranta, et al. 2019 ; 5) أشار إلى أنه لا يوجد تعريف مقبول عالمياً لإدارة الجودة الشاملة، نظراً لاستخدام العديد من التعاريف المختلفة لوصفها، بشكل عام، ولكن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تسعى جاهدة لتحقيق رضا العملاء من خلال الأداء المتفوق.

وفي الأدبيات العربية تُعرف إدارة الجودة الشاملة فتُعرف بأنها عملية إدارية تتكامل في داخلها نشاطات التحسين المستمر لجودة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة ضمن إطار شامل يعتمد على توظيف القدرات المشتركة لكل من الإدارة والموظفين بقصد تحقيق توقعات متلقي الخدمة ورضاه (ابو الريش، ٢٠١٤: ٣٢٤).

بحسب (راضي والعربي، ٢٠١٦: ٢٠) فإن المفهوم الحديث للجودة هو المطابقة مع متطلبات العملاء، وهذا هو المفهوم يقوم على خمسة محاور رئيسية هي:

- **المتطلبات:** وتمثل الحاجات التي يطلبها العميل كي يتسنى إشباعها.
- **التوقعات:** وتعنى التنبؤ بالحاجات المستقبلية التي تشبع رغبات العملاء.
- **المواصفات:** تحديد مواصفات المنتج أو الخدمة ومستوى جودتها في إطار ملاءمتها ومطابقتها لاحتياجات ورغبات العملاء.
- **العمليات:** جودة المطابقة مع التصميم خلال التنفيذ.
- **الاعتمادية:** وتعنى استمرارية الجودة، وهو ما يسمى بفترة الضمان.

وتسهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الارتقاء بمستوى أداء المؤسسات بحيث تصبح تلك المؤسسات قادرة على مواكبة روح العصر ومتطلباته، من خلال زيادة الكفاءة الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية، وتوفير مناخ تنظيمي يرضى عنه جميع العاملين وانفتاح المؤسسات على المجتمع بصورة أوسع (السامرائي، ٢٠٠٧: ١٣٢).

وتتفق الأدبيات الإدارية على أن نجاح نظام الجودة الشاملة يتطلب دعم الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، وإشراك الموظف، وتدريب الموظفين، وتمكين الموظف، وإدارة جودة الموردين، وتحسين العمليات، وتصميم الخدمة، ومكافآت تحسين الجودة، والقياس، والتنظيم (Bouranta, et al. 2019, 24).

كما لا يمكن أن تتحقق جودة الأداء ، إلا إذا تم الالتزام بالجودة الشاملة في جميع مستويات الأداء (المدخلات والمخرجات) ويرجع هذا التصور بالأساس إلى أن الجودة هي الاداة الأساسية للتطوير والتحسين المستمر (الجعافرة، ٢٠١٨: ٣٦٦)

مفهوم جودة الأداء:

تشير العديد من الأدبيات إلى أن مفهوم الأداء بشكله العام من المفاهيم التي تتداخل فيها عدة عناصر، ولهذا لا يوجد اتفاق على مفهوم محدد للأداء وسبب ذلك أن مصطلح الأداء يتداخل فيه عدة عناصر تتمثل في الإنتاجية، والكفاءة، والفعالية، والاقتصاد، والقدرة على الكسب، والربحية، والقدرة التنافسية (Elena-Iuliana and Maria. 2016; 179) ، ويعرف (درة، ٢٠٠٣: ٢٠١) الأداء "بأنه مجموعة متتابعة من الإجراءات المتعلقة بعمل أو قسم أو إدارة و يقوم بها العامل أو المدير بقصد نتيجة معينة".

ونظراً لأهمية جودة الأداء باعتباره الهدف النهائي لكافة جهود الإصلاح الإداري فقد تناولته الأدبيات بالبحث والتحليل وجل تلك التعريفات تدور حول مطابقة المخرجات لمواصفات الجودة سواء كانت تلك المخرجات تعليمية أم مادية وفي هذا السياق يُعرف (عليمات، ٢٠٠٤: ١٥) جودة الأداء بأنها تنفيذ الأعمال في ظل معايير محددة مسبقاً. وتُعرف جودة الأداء أيضاً بأنها "سير العمل وفقاً للإجراءات المحددة له (فرحة، ٢٠١٢: ٢٢٤٢). ومما سبق يظهر أن تعريفات جودة الأداء تركز على ضرورة توافر معايير محددة

مسبقاً وبقدر ما تحقق المخرجات تطابقاً مع تلك المعايير يمكن وصف تلك المخرجات بأنها وصلت مرحلة الجودة.

أبعاد الأداء :

للأداء مجموعة من الأبعاد، وهي كما بينها (مخيمر وآخرون، ٢٠٠٠: ٨٧):

١. **مستوى التفكير:** وتشمل مستوى الفرد، مستوى الوحدة في التنظيم أو مستوى التنظيم (المنظمة).
٢. **مقاييس الأداء :** وهي مجموعة من المكونات التي تقبل القياس في كل محاور الأداء وهذه المعايير قد تشمل: الفعالية، الدقة، الإنتاجية النوع، الربح، التطور، رضا الموظفين، رضا المستفيدين والتغيير والابتكار .
٣. **قياس الأداء :** وتكون المقاييس هنا رقمية وكيفية.
٤. **الإطار الزمني للأداء.**
٥. **مجال الاهتمام أو التركيز في الأداء .**

العوامل التي تؤثر على الأداء :

- هناك الكثير من العوامل التي تؤثر على أداء المورد البشري وهي (الدحلة، ٢٠٠١: ١٥٩):
- **التوقعات:** بمدى معرفة العاملين بما هو متوقع منهم وقدرتهم على إنجاز ذلك، بمعنى أن هذا العامل يتعلق بين ما هو متوقع وما يتم إنجازه فعلاً.
 - **الدوافع:** ويتعلق هذا العامل بالرغبة التي يحملها كل موظف في داخلة وتعكس رغبته في إنجاز الأعمال بمستوى عال من الدقة.
 - **المصادر:** ويتعلق هذا العامل بمدى توفر الأدوات التي يحتاجها العاملون من أجل إنجاز العمل بما ينسجم مع التوقعات.
 - **المهارات والمعارف:** ويمثل هذا العنصر الكفايات الأدائية والمعرفية لإنجاز العمل المطلوب.
 - **التغذية الراجعة:** ويتعلق هذه الأعمال بفاعلية الاتصال الإداري بين العامل والإدارة العليا لتقديم تغذية راجعة عن أوجه القوة والضعف عن طبيعة العمل.
 - **تصميم العمل:** ويتعلق هذا العامل بمدى وجود أو عدم وجود عقبات قد تؤثر على الأداء ، سواء عن طريق التداخل بين الأعمال المختلفة، وكيفية سير الأداء .

معايير جودة الأداء :

- تعتبر معايير جودة الأداء هي القاعدة الأساسية لتحكيم أداء الموظف، والمقصود بمعايير جودة الأداء بأنها القاعدة التي ينسب إليها الموظف وبالتالي يقارن بها لتقدير أو هي الدرجات التي يكون فيها مميزاً ومرضياً. وقد وضع الصيرفي (٢٠٠٨) أن هذه المعايير يجب أن تتبع من واقع تحليل الأعمال وظروفها والخصائص التي يجب أن تكون بمن يقوم بها.
- وهذه المعايير هي (الصيرفي، ٢٠٠٨: ٧٢):
- كمية الإنتاج المحقق.

- درجة الجودة المحققة.
- السرعة .
- مدى دقة الأجهزة والإمكانات.
- مدى دقة الالتزام بأساليب الإنتاج والعمل.
- المرونة في استخدام الأساليب الجديدة.
- مدى استخدام العناصر الإنتاجية والحرص عليها.

العلاقة بين تفويض السلطة وجودة الأداء

يعد توفر تفويض السلطة الوسيلة الأساسية للمرؤوسين لعرض قدراتهم واستعداداتهم وإثبات قيمتها في المؤسسة، إضافة إلى ذلك يحسن تفويض السلطة مهارات وثقة وكفاءة المرؤوسين مما يسهم في النمو المهني والتنظيمي للعاملين.

ويؤكد (73 ; Ali, et all, 2021) على ان تفويض السلطة له أثر كبير في الارتقاء بجودة أداء الرئيس والمرؤوسين، ومن ثم تطور المنظمة ككل حيث يسهم التفويض في تطوير قدرات المرؤوسين، لا سيما أولئك في المستويات المتوسطة والفورية لأنه من الصعب تدريب المرؤوسين على المخاطرة في صنع القرار بأنفسهم الا من خلال تفويض السلطة إلى جانب ذلك، يهدف تفويض السلطة أيضاً إلى تشجيع الاستخدام المناسب والفعال للموارد البشرية والمالية وإنشاء مؤسسات أكثر مرونة واستجابة، وبالتالي تعزيز الأداء بشكل عام.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (المطيري، ٢٠٢١) بعنوان "تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وأثره على الثقة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام" هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وانعكاسات ذلك على الثقة التنظيمية، وللوصول لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي عن طريق اختيار عينة عشوائية بلغت (٣١٧) رئيس قسم في المدارس الثانوية بدولة الكويت، وأظهرت النتائج أن مستوى تفويض الصلاحيات كان مرتفعاً ولم تظهر فروق دالة إحصائية في مستوى تفويض السلطة تعزى إلى النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، كما أكدت النتائج وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في درجة التفويض تبعاً لمتغير الخبرة، وأخيراً أظهرت الرسالة وجود علاقة ارتباط بين تفويض الصلاحيات والثقة التنظيمية.

و دراسة بكري (٢٠٢٠) بعنوان "تقييم ممارسات تفويض السلطة وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة " والتي هدفت لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين تفويض السلطة واتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر الوكيلات، ولتحقيق هدف الدراسة تم توظيف المنهج الوصفي المسحي الارتباطي من

خلال تطبيق استبانة عليهن واختيار عينة عشوائية بلغت (١٢) وكيلة عشوائياً، وقد أوضحت النتائج أن مستوى تفويض الصلاحيات كان متوسطاً، وبينت أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين تفويض الصلاحيات واتخاذ القرار .

دراسة العجمي (٢٠١٨) بعنوان "مستوى تفويض السلطة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين" الدراسة هدفت إلى مستوى تفويض السلطة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت، وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، من خلال تطبيق استبيان كأداة لجمع البيانات على عينة عشوائية مكونة من (٢٧٦) مفردة، وقد أظهرت النتائج أن درجة تفويض السلطة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت كانت متوسطة، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ولم تظهر فروق في مستوى تفويض السلطة تبعاً لمتغيرات وهما الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وأخيراً بيّنت النتائج وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين مستوى تفويض السلطة ودافعية الإنجاز لدى أفراد عينة الدراسة.

و دراسة الشلبي (٢٠١٦) بعنوان "درجة تفويض السلطة وعلاقتها بمستوى الأبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء قصبه عمان" هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تفويض السلطة و علاقتها بدرجة الأبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء قصبه عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وطبقت الدراسة مقياسيين للحصول على البيانات، الأول: قياس درجة تفويض السلطة، والثاني: لقياس درجة الأبداع الإداري لدى المديرين، وقد تكونت العينة من (٢٥٠) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، كما أظهرت النتائج علاقة إيجابية يبين درجة توافر تفويض السلطة، و درجة الأبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة.

و دراسة دواغرة (٢٠١٠) بعنوان "درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس لمساعدتهم في محافظة اربد وعلاقتها بأداء المساعدين لمهامهم من وجهة نظرهم" هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس لمساعدتهم وعلاقة ذلك بالأداء، وللوصول إلى هدف الدراسة استعملت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وطبقت استبانة على (٢٥٣) مساعداً مدير ومديرة في مدارس محافظة اربد في الأردن، وأظهرت النتائج أن درجة تفويض السلطة كان مرتفعاً، كما أشارت إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين تفويض السلطة وبين الأداء، بمعنى أنه كلما كان تفويض السلطات مرتفع كان الأداء مرتفعاً أيضاً.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

أجرى (Shah and Kazm, 2020) دراسة بعنوان "تأثير تفويض السلطة على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والنمو التنظيمي في المؤسسات التعليمية العليا" هدفت

إلى الكشف عن تأثير تفويض السلطة على كل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والنمو التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في مقاطعة السند في باكستان، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة جرى تطبيق المنهج الوصفي، من خلال تطبيق استبانة اشتملت على (٢٦) عبارة على أفراد العينة، حيث اختيرت عينة مكونة من (٦٤٠) عضو هيئة تدريس من (١٠) مؤسسات جامعات حكومية وخاصة، وقد أظهرت النتائج أن تفويض السلطة له تأثير إيجابي مرتفع على متغيرات الدراسة التابعة (الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي، النمو التنظيمي) بمعنى أنه كلما تم زيادة تفويض السلطة كلما تحسن الرضا الوظيفي وتحسن الأداء الوظيفي. كما أشارت النتائج إلى أن للأداء الوظيفي تأثير كبير على النمو التنظيمي.

و دراسة (Anshebo, 2020) بعنوان "تقييم لممارسة المدير في تفويض السلطة للمعلمين في بعض المدارس الابتدائية العامة المختارة في إدارة مدينة وولكيت" هدفت إلى تقييم ممارسة المدير في تفويض السلطة للمعلمين في بعض المدارس الابتدائية في ولكيت في إثيوبيا ، وتم توظيف المنهج النوعي من خلال المقابلات المعمقة على عينة مكونة من (٤٠) معلمًا و(٣) مدراء عشوائياً، وقد أظهرت النتائج أن مستوى تفويض السلطة كان متوسطاً حيث لا يفوض مديري المدرسة المعلمين المستوى المناسب من السلطة مما ترتب عليه أن بعض المعلمين كانوا مترددين في قبول تفويض السلطة وتنفيذها.

و دراسة (Seth, 2020) بعنوان "تأثير تفويض المسؤوليات على أداء المعلمين في مدارس ثانوية مختارة في بلدية كابالي" هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تفويض الصلاحيات وأداء المعلمين في المدارس الثانوية في بلدية كابالي في أوغندا، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي وطبقت استبانة على عينة عشوائية مكونة من (١٤٢) مفردة، حيث خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها: مستوى تفويض السلطة كان مرتفعاً، كما أظهرت النتائج أن تفويض المسؤوليات له تأثير أكبر على أداء المعلمين في المدارس الثانوية في بلدية كابالي. وأثبتت النتائج أنه يوجد هناك علاقة ارتباط موجبة بين تفويض السلطة وبين الأداء ؛ بمعنى أنه كلما زادت تفويض السلطة للمعلمين كلما كان الأداء أفضل.

وسعت دراسة (David and Musa, 2020) بعنوان "ممارسات تفويض رؤساء المعلمين والالتزام الوظيفي النفسي للمعلمين في المدارس الثانوية في بلدية كيرأ" هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات تفويض السلطة والالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في بلدية كيرأ في إثيوبيا، استخدمت الدراسة المنهج المسحي وللوصول إلى أهداف الدراسة، حيث جرى تطبيق أداة الدراسة (استبانة) على عينة اشتملت على (١١٣) معلم، وقد بينت النتائج وجود علاقات قوية وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين إسناد المسؤولية إلى مديري المدارس والالتزام التنظيمي للمعلمين.

وأجرى (Morake, Monobe and Mbulawa, 2012) دراسة بعنوان "فعالية التفويض كعملية في المدارس الابتدائية في منطقة جنوب وسط بوتسوانا" هدفت الدراسة إلى الكشف عن فعالية تفويض السلطات كعملية إدارية في المدارس الابتدائية في منطقة

جنوب وسط بوتسوانا في افريقيا. وللوصول إلى هذا الهدف تم تصميم استبيان مكون من (٢٥) فقرة وتطبيقه على عينة عشوائية من (١٠) مدارس بواقع (٥٠) معلماً، وقد كشفت النتائج هناك أن مستوى تفويض السلطة للمرؤوسين كان متوسطاً، حيث يشارك المعلمين المدرء عبء العمل علاوة على ذلك، كما كشفت النتائج أن مديري المدارس يواجهون بعض المشكلات عند تفويض بعض الصلاحيات مما يتطلب تدريب المدرء على كيفية تفويض السلطات للمعلمين.

وأجرى (Weshah, 2012) دراسة بعنوان "تصور التمكين وتفويض السلطة من قبل المعلمين في المدارس الأسترالية والأردنية: دراسة مقارنة" هدفت الدراسة إلى مقارنة تفويض السلطة بين المدارس الأردنية والأسترالية ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج المقارن وطبقت استبانة على عينة عشوائية مكونة من (١٨٨) معلماً في المدارس الحكومية في الأردن وأستراليا، أظهرت النتائج أن مستوى تفويض السلطة في كلا النوعين من المدراس (الأردن، أستراليا) كان متوسطاً مع ملاحظة أن مستوى التفويض في المدراس الأسترالية كان أعلى منه في المدراس الأردنية، كما شارته النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تفويض السلطة في المدارس الأردنية والأسترالية لصالح المتغيرات الجنس والمؤهلات وسنوات الخبرة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يظهر العرض السابق لبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة ، نلاحظ أن الدراسات تعددت في أهدافها وتساولاتها ومحاورها ونتائجها واتفق البحث الحالي معها في تناولها لموضوع تفويض السلطة كما يختلف عن بعضها في بعض المحاور والمتغيرات فقد وجدت الباحثان الآتي:

أوجه الاتفاق والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

- اتفقت بعض الدراسات السابقة بشكل عام في النتيجة وهي أن مستوى تفويض السلطة لدى مديري المدارس كان متوسطاً (بكري، ٢٠٢٠) ودراسة (العجمي، ٢٠١٨) ودراسة (Anshebo, 2020)، ودراسة (Morake, Monobe and Mbulawa, 2012)، ودراسة (Weshah, 2012) وفي المقابل أظهرت نتائج بعض الدراسات العربية أن مستوى تفويض السلطة كان مرتفعاً مثل دراسة (المطيري، ٢٠٢١) ودراسة (دواغرة، ٢٠١٠) ودراسة (Seth, 2020).
- سعت بعض الدراسات إلى اختبار العلاقة بين تفويض السلطة كمتغير مستقل وبين متغيرات تابعة أخرى تختلف عن متغير البحث الحالي مثل اتخاذ القرار (دراسة بكري، ٢٠٢٠) أو دافعية الإنجاز (دراسة العجمي، ٢٠١٨) أو الأداء (دواغرة، ٢٠١٠) أو الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والنمو التنظيمي (دراسة Shah and Kazm, 2020) حيث اتفقت تلك الدراسات على أن

هناك علاقة ارتباط إيجابية بين تفويض السلطة وبين المتغيرات التي تم اختبارها.

- اتفقت دراسات السابقة في استخدامها لمجتمع البحث وعينته حيث تم اختيار عينات من مديري المدارس أو المعلمين مع البحث الحالي.
- اتفق البحث مع أكثر الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي كما غلب على الدراسات السابقة الاتفاق على في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات كما البحث الحالي.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- سعت الباحثتان للاطلاع على الدراسات السابقة المتصلة بموضوع البحث الحالي بهدف الاستفادة منها في فهم الموضوع وتحديد أبعاده، ومن ثم توضيح الحاجة إلى إجراء البحث الحالي، فقد عززت الدراسات السابقة فناعة الباحثتان بأهمية تفويض السلطة في التأثير على جودة الأداء لدى قائدات المرحلة الثانوية، كما استفادت الباحثتان من الدراسات السابقة في تحديد منهج البحث الحالي، ومعرفة النتائج التي قد تفيد في بناءه، كذلك استفادت الباحثتان من الدراسات السابقة في اختيار عينة البحث وتحديداه، وإبراز موقع البحث الحالي بالنسبة لدراسات السابقة.

تميز البحث عن باقي الدراسات:

تميز البحث عن الدراسات السابقة في إظهار العلاقة بين تفويض السلطة كمتغير مستقل مع المتغير التابع جودة الأداء لدى مديرات المدارس في المرحلة الثانوية.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعدّ جهداً علمياً منظماً يهدف إلى الحصول على البيانات وأوصاف الظواهر والأساليب التي اتبعت لمواجهة هذه الظاهرة ومعرفة كافة جوانبها المختلفة. كما يسهم هذا المنهج في الوصول إلى المعلومات المرتبطة بالواقع الحالي للظواهر محل الدراسة لتثبيت منها ومعرفة طبيعة العلاقات بين متغيراتها التي تؤثر في حدوثها ووصفها وتحليل تلك المتغيرات المؤثرة فيها (عليان، ٢٠٠٠، ص. ١٥٩).

وبالتالي يمكن استخدام هذا المنهج في تحقيق أهداف عديدة قد تكون تفسيرية أو استكشافية أو وصفية ، إذ أنه من أنسب المناهج للكشف عن العلاقات المتداخلة بين المتغيرات، وذلك يعتبر أسهل التطبيقات لمعرفة ما وراء الظواهر التي حدثت بالفعل، وكذلك إمكانية التنبؤ بما ستكون عليه الظاهرة، و التنبؤ بالحلول المختلفة للمشكلات ويتجلى توظيف هذا المنهج من خلال جمع المعلومات والبيانات عن طريق الاستبانة بقصد التعرف على واقع مستوى تفويض الصلاحيات ومستوى جودة الأداء لدى مديرات المدارس للمرحلة الثانوية بمكتب شمال محافظة جدة.

مجتمع البحث:

مجتمع البحث جميع المعلمات في المدارس الثانوية بمكتب شمال محافظة جدة للعام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢ و عددهن (٩٨٤) معلمة في (٣٠) مدرسة (وزارة التعليم ٢٠٢١م).

عينة البحث وخصائصها:

تم اختيار عينة عشوائية ممثلة من مجتمع البحث بنسبة (١٥%) وكانت عينة ممثلة لواقع مجتمع البحث، عددهن (١٥٠) معلمة من (٣٠) مدرسة بواقع خمس معلمات من كل مدرسة مما يساعد في الإجابة عن أسئلة البحث بصورة علمية سليمة.

جدول رقم (١) "توزيع العينة بحسب متغير: سنوات الخبرة"

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
٢٠%	٣٠	من سنة إلى خمس سنوات
٢٨%	٤٢	من ستة سنوات إلى عشر سنوات
٥٢%	٧٨	أكثر من ذلك
١٠٠%	١٥٠	المجموع

أداة البحث:

تم تطبيق الاستبانة كأداة لجمع معلومات البحث، من خلال الاطلاع على الأدبيات التربوية والدراسات السابقة.

وصف أداة البحث:

لقد اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على جزئين رئيسيين هما:

الجزء الأول: ويحتوي على البيانات أولية عن عينة البحث للمعلمات.
الجزء الثاني: ويتكون من أداة البحث والتي تتعلق أثر تفويض السلطة على جودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة، وتكونت من (٥٠) عبارة تم تقسيمها إلى محورين أساسيين وهما:

المحور الأول: تفويض السلطات، (٢٢) فقرة، موزعة كما يلي:

- المجال الأول: الإداري ويقصد به: المهام والأعمال الإدارية التي تسند إلى المعلمات داخل المدرسة، (١٣) فقرة.

- المجال الثاني: الأكاديمي ويقصد به المهام الأكاديمية الخاصة بالطالبات التي تسند إلى المعلمات داخل المدرسة، (٩) فقرات.

المحور الثاني: جودة الأداء ، (٢٨) فقرة، موزعة كما يلي:

- المجال الأول: التعليم والتعلم: ويقصد به النشاطات التي تقوم بها المعلمات وتهدف إلى معارف ومهارات جديدة، (١١) فقرة.

- المجال الثاني: البيئة المدرسية: وتعني المكان الذي تقوم به العملية التدريسية، (٩) فقرات.

أثر تفويض السلطة على جودة الأداء لدى مديرات ، رحمة الزهراني – بشاير الخميسي

- المجال الثالث: العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها ويقصد بها السلوكيات الفردية والجماعية والتفاعل الاجتماعي المتبادل، (٨) فقرة.
وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة استجابة المعلمات لممارسات تفويض السلطات على جودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية وذلك باختيار (بدرجة عالية جداً، بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، بدرجة منخفضة جداً)، ولقد أعطي سلم متدرج خماسي (٥، ٤، ٣، ٢، ١).
وتم توزيع الاستبانة إلكترونياً حيث أن تم توزيع ١٥٠ استبانة وتم استرداد ١٥٠ استبانة ، وبهذا تكون نسبة الاسترداد ١٠٠% وذلك يرجع لكون الاستبانة إلكترونية وإجبارية الردود.

تقنين الأداة:

أولاً: صدق أداة البحث

أ- الصدق الظاهري:

وهو الذي يعتمد على المحكمين، حيث تم عرضت الاستبانة في صورتها الأولى على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات جميعهم في مجال الإدارة التربوية والبالغ عددهم (١٠) محكمين، ملحق رقم (١)، لأبداء الرأي فيها للتحقق من مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالمجال الذي تنتمي إليه ، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية، واقتراح طرق لتحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ذلك مما يروونه يسهم في وصول الاستبانة إلى الشكل الأفضل للتطبيق، حيث انه لم يكن هناك حذف أو إضافة بل كان هناك تعديل لصياغات بعض العبارات وفصل بعض العبارات و تكرم السادة المحكمين في تقديم ملاحظات ساعدت في إخراج الاستبانة في شكلها النهائي.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال تطبيقها على عينة مكونة من (١٥) معلمة وتم اختيارهم عشوائياً من مجتمع مماثل لمجتمع البحث. وقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه. كما هو موضح في الجدول (٢).
جدول رقم (٢) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول

"تفويض السلطات"

المحور الأول: تفويض السلطات			
المجال الثاني: الأكاديمي		المجال الأول: الإداري	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
** ٠.٥٧٤	١	** ٠.٥٥٢	١
** ٠.٥٧٠	٢	** ٠.٦٧١	٢
** ٠.٥٦١	٣	** ٠.٥٧٧	٣
** ٠.٦٠٧	٤	** ٠.٦٠٧	٤

** ٠.٥٤٢	٥	** ٠.٦٧١	٥
** ٠.٦٦٣	٦	** ٠.٥٩٢	٦
** ٠.٥٨٣	٧	** ٠.٦٥٨	٧
** ٠.٦٦٧	٨	** ٠.٦٦٤	٨
** ٠.٦١١	٩	** ٠.٥٥٣	٩
		** ٠.٦٧٠	١٠
		** ٠.٦٧٣	١١
		** ٠.٥٨٠	١٢
		** ٠.٦٣٨	١٣

**دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١

يلاحظ من الجدول رقم (٢) أن معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمحور الأول (تفويض السلطات) الذي تنتمي إليه الفقرة جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم مقبولة حيث تراوحت في المجال الأول ما بين (٠.٥٥٢ - ٠.٦٧٣)، وفي المجال الثاني ما بين (٠.٥٤٢ - ٠.٦٦٧)، مما يؤكد على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة في المحور الأول.

جدول رقم (٣) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني "جودة الأداء"

للمحور الثاني: جودة الأداء					
العلاقات الاجتماعية		البيئة المدرسية		التعليم والتعلم	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
** ٠.٦٧٩	١	** ٠.٦١٦	١	** ٠.٥٣٠	١
** ٠.٦٠٥	٢	** ٠.٦٧٦	٢	** ٠.٥٣٩	٢
** ٠.٦٦٣	٣	** ٠.٦٣٢	٣	** ٠.٦٩٣	٣
** ٠.٦٣٨	٤	** ٠.٦٧٦	٤	** ٠.٦٦٦	٤
** ٠.٥٩٨	٥	** ٠.٥٦٣	٥	** ٠.٥٢٨	٥
** ٠.٥٠٩	٦	** ٠.٦١٩	٦	** ٠.٥١٦	٦
** ٠.٦١٦	٧	** ٠.٦٦٥	٧	** ٠.٥٩٣	٧
** ٠.٥١٥	٨	** ٠.٥٧٦	٨	** ٠.٥٠٠	٨
		** ٠.٦٤٩	٩	** ٠.٥٠٥	٩
				** ٠.٥٥٧	١٠
				** ٠.٥٦١	١١

**دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١

يلاحظ من الجدول رقم (٣) أن معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمحور الثاني (جودة الأداء) الذي تنتمي إليه الفقرة جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم مقبولة حيث تراوحت في المجال الأول ما بين (٠.٠٥٠٠ - ٠.٦٩٣)، وفي المجال الثاني ما بين (٠.٥٦٣ - ٠.٦٧٦)، بينما المجال الثالث كانت معامل الارتباط فيه تتراوح ما بين (٠.٥٠٩ - ٠.٦٧٩) مما يؤكد على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة في المحور الثاني.

جدول (٤) معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	المحور
** ٠.٦١٢	تفويض السلطات
** ٠.٥٩٥	جودة الأداء

**دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١

يتضح من الجدول رقم (٤) أن معاملات ارتباط المحورين الأول والثاني بالدرجة الكلية للاستبانة جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وهذه المعاملات تؤكد على صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

ثانياً: ثبات أداة البحث:

تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرو نباخ Alpha Cronbach، لحساب معامل الثبات لكل محور على انفراد، ثم تم حساب معامل الثبات لكل المحورين الرئيسيين والجدول رقم (٤) يوضح قيم معاملات ألفا كرو نباخ لكل محور على انفراد وللاستبانة ككل.

جدول رقم (٥) معاملات ثبات أداة البحث طبقاً لمحاورها المختلفة

معامل الثبات (ألفا كرو نباخ)	المحور
٠.٨٦٠	تفويض السلطات
٠.٩١٢	جودة الأداء
٠.٨٧٧	الاستبانة

يلاحظ من الجدول رقم (٥) أن معاملات الثبات (ألفا كرو نباخ) جاءت مرتفعة جداً، حيث تشير النتائج أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ كانت مرتفعة في كلا المحورين، وكذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (٠.٨٧٧)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.

نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

يقدم هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها ومناقشتها في ضوء الواقع وربطها بالدراسات السابقة، بهدف التعرف إلى أثر تفويض السلطة على جودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة.

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة والبالغ عددها (١٥٠) مفردة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل. الإجابة عن السؤال الأول:

ما أثر تفويض السلطة الإدارية على جودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات بمحافظة جدة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الإحصاء الوصفي من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب لأثر تفويض السلطة الإدارية على جودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات بمحافظة جدة، والجدول أدناه يبين ذلك.

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب للمجال الأول "الإداري" من المحور الأول "تفويض السلطات"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
١.	تفويض المديرية المعلمات مهمة توزيع الطالبات على الصفوف الدراسية في بداية كل عام الدراسي.	٣.٣٤	%٦٦.٤٤	١.٣٤	١٠	متوسطة
٢.	تكلف مديرة المدرسة بعض المعلمات بمهمة إعداد وتنظيم البرنامج الدراسي.	٣.٥٤	%٧٠.٤٠	١.٢١	٧	كبيرة
٣.	توزع المديرية المعلمات المهام والمسئوليات في بداية العام (تربية الصفوف، برنامج الأشغال، المناوبة... الخ وفق الرغبة والكفاءة).	٤.٠٦	%٨٠.٧٦	١.١٠	٢	كبيرة
٤.	تكلف المديرية إحدى المعلمات المتميزات بمتابعة حضور وغياب الطالبات من خلال سجلات خاصة.	٢.٨٨	%٥٧.٢٠	١.٤٧	١٣	متوسطة
٥.	تنتقي المديرية لإحدى المعلمات المواظبات لإعداد الاجتماعات مع أولياء أمر الطالبات وتشارك في الحضور مع المديرية.	٣.١٣	%٦٢.١٣	١.٣٢	١١	متوسطة
٦.	تكلف المديرية بعض المعلمات متابعة مرافق المدرسة.	٣.٠٩	%٦١.٤٧	١.٣٩	١٢	متوسطة
٧.	تفويض المديرية مربيات الصفوف باتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان سلامة الطالبات في ظل انتشار جائحة كورونا.	٤.١١	%٨١.٧٣	١.٠٧	١	كبيرة
٨.	تفويض المديرية بعض المعلمات بالتخطيط للأنشطة المدرسية في المدرسة.	٤.٠١	%٧٩.٧٣	١.١٢	٣	كبيرة
٩.	تفويض المديرية للمعلمات مهمة تشكيل لجان مدرسية متعددة الخدمة المهنية (مالية، صحية، ثقافية، لجنة النظام).	٣.٣٩	%٦٧.٣٣	١.٢٧	٩	متوسطة
١٠.	تفويض المديرية للجنة المالية بشراء احتياجات المدرسة بما يتفق مع القوانين المعمول بها.	٣.٤١	%٦٧.٧٣	١.٣٥	٨	متوسطة
١١.	تفويض المديرية اللجنة الصحية بمتابعة متطلبات	٤.٠١	%٧٩.٦٠	١.١٢	٤	كبيرة

أثر تفويض السلطة على جودة الأداء لدى مديرات ، رحمة الزهراني – بشاير الخميسي

البيروتوكول الصحي.					
١٢.	تكلف المديرية لجنة النظام المدرسي مهمة متابعة حسن سير النظام في المدرسة.	٣.٩٦	٧٨.٧٦%	١.١٢	٥ كبيرة
١٣.	تفوض المديرية الصلاحيات والأدوار وفق مهارات المعلمات ورغباتهن.	٣.٧٦	٧٤.٦٧%	١.٢٩	٦ كبيرة
جميع فقرات المجال					
		٣.٥٩	٧١.٣٦%	١.٢٤	- كبيرة

يتضح في الجدول (٦) أن المتوسط الحسابي العام لتفويض الصلاحيات في المجال الأول (الإداري) من وجهة نظر المعلمات بلغ (٣.٥٩) بوزن نسبي (٧١.٣٦%)، وبدرجة استجابة كبيرة، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات تفويض الصلاحيات في المجال الأول (الإداري) ما بين (٢.٨٨ - ٤.١١)، وكانت درجة الاستجابة على هذا المجال ما بين (متوسطة، كبيرة) في حين كانت درجة الاستجابة على فقرات المجال ككل كبيرة. وهذه النتيجة من حيث المبدأ تتفق بشكل جزئي مع دراسة (المطيري، ٢٠٢١) والتي أوضحت أن تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت كان مرتفعاً، كما تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Seth , 2020) من أن تفويض السلطة في المدارس الثانوية في بلدية كابالي في أوغندا كان مرتفعاً، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (دواغرة، ٢٠١٠) والتي أظهرت أن مستوى تفويض السلطة لدى مديري المدارس في الأردن كان مرتفعاً.

كما اتضح تفاوت استجابات المعلمات حول تفويض الصلاحيات في المجال الإداري، كما يلي:

أعلى دورين لتفويض الصلاحيات في المجال الأول (الإداري) من وجهة نظر المعلمات كما يلي:

جاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (٧) بمتوسط حسابي يقدر بـ (٤.١١) "تفويض المديرية مربيات الصفوف باتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان سلامة الطالبات في ظل انتشار جائحة كورونا" بدرجة استجابة كبيرة، حيث يتضح من هذه الفقرة أن مديرات المدارس يمنحن المعلمات صلاحيات كبيرة لاتخاذ الإجراءات اللازمة والضرورية بحسب مجريات الواقع المدرسي لضمان سلامة الطالبات في ظل انتشار جائحة كورونا، وقد يرجع السبب في هذا الأمر لدرجة ثقة المديرات بقدرة المعلمات على تطبيق معايير السلامة الوقائية، وتأكيد المديرات من انضباط والنزاهة والتزام المعلمات في إتباع الإجراءات الاحترازية لمواجهة انتشار فايروس كورونا. تليها الفقرة رقم (٨) بمتوسط حسابي يقدر بـ (٤.٠٨) "تفويض المديرية بعض المعلمات بالتخطيط للأنشطة المدرسية في المدرسة" وبدرجة استجابة كبيرة، يتضح من النتيجة السابقة أن المديرات يعتمدن على المعلمات في تنفيذ الأنشطة المدرسية بدرجة كبيرة مثل أنشطة الاحتفالات والمسابقات والرحلات والنظام والإذاعة المدرسية. إضافة إلى ذلك فإن طبيعة الأنشطة المدرسية تتطلب إتاحة الفرصة للمعلمات لتنفيذ الأنشطة في الزمان والمكان المناسب وهذا بدوره يفرض على مديرات المدارس منح المعلمات حرية اختيار

الوقت المناسب لتنفيذ النشاط المدرسي سواء المنهجية منها (الأنشطة التي تتعلق بالمنهج) او اللامنهجية (الأنشطة التي تهدف إلى تنمية بعض المهارات لدى الطالبات)، وانطلاقاً من أن الأنشطة المدرسية تتطلب تعاوناً بين المعلمات والإدارة من جهة فيمكن تفسير هذه النتيجة بأن مديرات المدارس يهجون مبدأ المشاركة والعمل بروح الفريق، وتؤكد النتيجة على أن المعلمات يتمتعن بدرجة كبيرة من المبادرة والتعاون فيما بينهن.

وفي المقابل جاء أقل دورين لتفويض الصلاحيات في المجال الأول (الإداري) من وجهة نظر المعلمات كما يلي:

بلغ أقل متوسط حسابي (٢.٨٨) للفقرة رقم (٤) " تكلف المديرية إحدى المعلمات المتميزات بمتابعة حضور وغياب الطالبات من خلال سجلات خاصة"، بدرجة استجابة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود نظام إداري مستقل لمتابعة حضور وغياب الطالبات من خلال سجلات خاصة بدون الحاجة إلى المعلمات. يليه المتوسط الحسابي (٣.٠٩) للفقرة رقم (٦) "تكلف المديرية بعض المعلمات متابعة مرافق المدرسة" بدرجة استجابة متوسطة، وبالرغم من أن هذه النتيجة لا تعد قصوراً في التفويض لكن متابعة الحضور و الغياب من الأمور المهمة والتي تحتاج إلى تفرغ ومتابعة ونظراً لأهميتها وضرورة متابعتها فإن هذا الأمر يتطلب وجود أكثر من معلمة بسبب كثرة أعداد الطالبات من جهة وتعدد الشعب التعليمية من جهة أخرى وبالتالي لا يمكن أن تكون هذه المهمة الكبيرة والشاقة من اختصاص معلمة واحدة بل تحتاج إلى جهد مشترك من قبل المعلمات جميعاً، وعليه يمكن القول بأن المديرات يعتمدن على المعلمات في متابعة بعض المرفقات أو أجزاء منها، لكن لا يمكن للمعلمات متابعة المرفقات بدرجة كبيرة بسبب الأعباء التدريسية الملقاة على عاتقهن. وتتفق هذه النتيجة بشكل جزئي مع ما توصلت إليه دراسة (بكري، ٢٠٢٠) والتي أوضحت أن التفويض لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينه جدة من وجهة نظر الوكيلات كان متوسطاً، ودراسة (العجمي، ٢٠١٨) والتي أوضحت أن مستوى تفويض السلطة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت كان متوسطاً.

كما تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Morake, Monobe and Mbulawa, 2012) والتي أظهرت أن مديري المدارس يواجهون بعض المشكلات عند تفويض بعض الصلاحيات مما يتطلب تدريب المدراء على كيفية تفويض السلطات للمعلمين. الإجابة عن السؤال الثاني:

ما أثر تفويض السلطة الأكاديمية على جودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات بمحافظة جدة؟

هذا السؤال تم استخدام الإحصاء الوصفي من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب لأثر تفويض السلطة الأكاديمية على جودة

أثر تفويض السلطة على جودة الأداء لدى مديرات ، رحمة الزهراني – بشاير الخميسي

الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات بمحافظة جدة، والجدول أدناه يبين ذلك.

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب للمجال الثاني "الأكاديمي" من المحور الأول "تفويض السلطات"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
١	تفويض المديرية المعلمات الأوسع خبرة بتحديد احتياجات المعلمات الجدد وترتيب الدورات التربوية لهن تلبية لاحتياجاتهن المهنية.	٣.٤٣	٦٦.٤٠%	١.٣٧	٩	متوسطة
٢	تفويض المديرية مربية الصف في وضع خطة علاجية للطالبات ذوات الاحتياجات الخاصة.	٣.٩٥	٧٨.٤٠%	١.١٥	٥	كبيرة
٣	تفويض المديرية المعلمات باختيار أساليب التقويم التي تتناسب مع طبيعة كل مادة دراسية.	٤.٠٥	٨٠.٤٠%	١.٠٩	٣	كبيرة
٤	تسند المديرية للمعلمات الأكثر خبرة مهمة دراسة اسباب تنني التحصيل وتقديم المقترحات المناسبة.	٣.٩٤	٧٨.٢٧%	١.١٢	٦	كبيرة
٥	تسند المديرية للمعلمات الأكثر خبرة مهمة تنسيق الزيارات الصفية التبادلية لتبادل الخبرات.	٣.٧٤	٧٤.٤٠%	١.٢٥	٨	كبيرة
٦	تمنح المديرية المعلمات حرية اختيار أساليب واستراتيجيات التدريس المناسبة.	٤.٤٤	٨٨.٢٧%	٠.٧٩	١	كبيرة جداً
٧	تمنح المديرية للمعلمات حرية تحديد برامج الاختبارات الشهرية.	٤.١١	٨١.٢٠%	١.٠٧	٢	كبيرة
٨	تلتزم المديرية بالتوصيات التربوية التي تقدمها المعلمات في ضوء ما يسمح به القانون.	٣.٨٥	٧٦.٤٠%	١.١٢	٧	كبيرة
٩	تفويض المديرية المعلمات بمتابعة مشكلات الطالبات الأكاديمية والاجتهاد في حلها.	٤.٠١	٧٩.٧٣%	٠.٩٨	٤	كبيرة
جميع فقرات المجال						
		٣.٩٤	٧٨.١٦%	١.١٠	-	كبيرة

يتضح في الجدول (٧) أن المتوسط الحسابي العام لتفويض الصلاحيات في المجال الثاني (الأكاديمي) من وجهة نظر المعلمات بلغ (٣.٩٤) بوزن نسبي (٧٨.١٦%)، وبدرجة استجابة كبيرة، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات تفويض الصلاحيات في المجال الثاني (الأكاديمي) ما بين (٣.٣٤ – ٤.٤٤)، وكانت درجة الاستجابة على هذا المجال ما بين (متوسطة، كبيرة، كبيرة جداً). كما اتضح تفاوت استجابات المعلمات حول تفويض الصلاحيات في المجال الأكاديمي، كما يلي:

أعلى دورين لتفويض الصلاحيات في المجال الثاني (الأكاديمي) من وجهة نظر المعلمات كما يلي:

تأتي في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٦) بمتوسط يساوي (٤.٤٤) "تمنح المديرية المعلمات حرية اختيار أساليب واستراتيجيات التدريس المناسبة" بدرجة استجابة كبيرة،

ويتضح من هذه النتيجة أن التفويض من قبل مديرات المدارس الثانوية يتركز في إعطاء المعلمات حرية اختيار طرائق التدريس المناسبة وهذا الإجراء من قبل المديرات منطقي وينسجم مع الواقع التعليمي حيث أن المعلمة هي الأقدر على اختيار استراتيجية التدريس المناسبة باعتبار أن المعلمة على وعي تام بمستوى الطالبات وطبيعة الفروق الفردية بينهن وما يناسبهن من استراتيجيات وطرائق تدريس، وحيث أن استراتيجية التعلم ترتبط أساساً بالخصائص التعليمية للطالبات فإن تفويض المعلمات في اختيار استراتيجية التدريس المناسبة إجراء تربوي سليم يتيح للمعلمة اختبار ما يناسب الطالبات من استراتيجيات تدريسية مما يعزز عملية التعليم والتعلم ويسهم في تحسين مستوى التحصيل لدى الطالبات.

تليها الفقرة رقم (٧) بمتوسط حسابي يساوي (٤.١١) "تمنح المديرية للمعلمات حرية تحديد برامج الاختبارات الشهرية" وبدرجة استجابة كبيرة، وقد يفسر هذا الأمر بأن المديرات يعطين الفرصة للمعلمات لتحديد أوقات الاختبارات وفقاً لتحصيل الطالبات للمعلومات والمعارف المطلوب إنجازها، ومدى استعدادهن للاختبارات، ويعتبر هذا الأمر جيد لأنه يراعي الفروق الفردية وظروف العملية التعليمية التي قد تختلف من معلمة لأخرى ومن فصل دراسي لآخر.

كما جاء أقل دورين لتفويض الصلاحيات في المجال الثاني (الأكاديمي) من وجهة نظر المعلمات كما يلي:

بلغ أقل متوسط حسابي (٣.٣٤) للفقرة رقم (١) "تفوض المديرية المعلمات الأوسع خبرة بتحديد احتياجات المعلمات الجدد وترتيب الدورات التربوية لهن تلبية لاحتياجاتهن المهنية"، بدرجة استجابة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرات يتعاونن مع المعلمات الأكثر الخبرة لتأهيل المعلمات حديثات العمل. يليه المتوسط الحسابي (٣.٧٤) للفقرة رقم (٥) "تسند المديرية للمعلمات الأكثر خبرة مهمة تنسيق الزيارات الصفية التبادلية لتبادل الخبرات" بدرجة استجابة كبيرة، وقد تفسر هذه النتيجة إلى وعي المديرات بضرورة تبادل الخبرات بين المعلمات والعمل على زيادة التعاون والتفاهم بين المعلمات أنفسهن. ولعل هذا يرجع بالأساس إلى أن مسألة التدريب تتطلب إمكانات وخبرات واسعة وبالتالي تتولى الإدارات التعليمية تدريب المعلمات وإعدادهن من خلال الدورات التدريبية التي يتم عقدها بشكل دوري، فالتدريب بالأساس من مسؤولية إدارة التدريب والابتعاث بإدارة التعليم في الإدارات التعليمية ويتطلب بالكشف عن الاحتياجات التدريبية للمعلمات عن طريق الزيارات الصفية التي يقوم بها المشرفات التربويات والتقارير الإشرافية والتي تحدد بدقة طبيعة الاحتياجات التدريبية للمعلمات حيث أن تقرير المشرفة التربوية المبني على الزيارة الصفية الدورية يكشف عن جوانب القوة وأوجه القصور في أداء المعلمات.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب المحور الأول "تفويض السلطات"

م	المجال	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
١.	المجال الأول: الإداري	٣.٥٩	٧١.٣٦%	١.٢٤	٢	كبيرة
٢.	المجال الثاني: الأكاديمي	٣.٩٤	٧٨.١٦	١.١٠	١	كبيرة
	الدرجة الكلية للمحور الأول "تفويض السلطات"	٣.٧٦	٧٤.٧٦%	١.١٧	-	كبيرة

يتضح في الجدول (٨) أن المتوسط الحسابي العام لواقع تفويض الصلاحيات من وجهة نظر المعلمات بلغ بالتقدير العام (٣.٧٦) بوزن نسبي (٧٤.٧٦%)، وبدرجة استجابة كبيرة، حيث حصل المجال الثاني تفويض الصلاحيات الأكاديمية على الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٤) وبوزن نسبي (٧٨.١٦%)، وبدرجة استجابة كبيرة، بينما جاء المجال الأول ألاً وهو تفويض الصلاحيات الإدارية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٩) وبوزن نسبي (٧١.٣٦%) بدرجة استجابة كبيرة. وهذه النتائج تؤكد على أن التعاون بين مديرات المدارس والمعلمات كبيرة، حيث تستفيد الإدارة المدرسية من المعلمات في العديد من الأمور الإدارية: كمساهمة المعلمات في توزيع الطالبات على الفصول (الفرز)، وكذلك مساهمة المعلمات في تحديد جدول الحصص، وبرامج الأشغال والمناوبات، ومتابعة مرافق المدرسة، ومتابعة إجراءات الوقاية للحماية من انتشار جائحة كورونا، والتخطيط لأنشطة المدرسية. وعلى الصعيد الأكاديمي تكشف النتائج الواردة في جدول (٨) أن المديرات تستعين بالمعلمات ذوات الخبرة لتأهيل المعلمات حديثات العمل، ووضع خطط علاجية لرفع تحصيل الطالبات ضعيفات التحصيل، وكذلك تفويضهن باختيار مواعيد الاختبارات وأساليب التقويم، واختيار طرائق واستراتيجيات التدريس المناسبة.

ويلاحظ من النتائج أيضاً أن المستوى الأكاديمي جاء بمتوسط حسابي أعلى من المجال الإداري وهذه النتيجة منطقية إذ أن العمل الأساسي للمعلمة بالأساس هو عمل أكاديمي يتعلق بتنفيذ المنهج داخل الغرفة الصفية ومتابعة تعليم وتعلم الطالبات وتقييم تعلمهن ووضع الخطط العلاجية والإثرائية لزيادة فاعلية التعليم والتعلم، في حين أن العمل الإداري للمعلمات يقتصر على بعض الجوانب الإدارية مثل رصد حضور الطالبات وتنظيم دخولهن للمدرسة والتواصل مع أولياء الأمور إذا تطلب الأمر، إضافة إلى وجود بعض الإداريات لتنفيذ المهام الإدارية، وعليه تكون نتيجة هذا السؤال منطقية ومنسجمة مع الواقع التعليمي والإداري في المدارس.

وفيما يتعلق بالمحور الثاني جودة الأداء فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب لفقرات مجالات جودة الأداء والمجالات المجتمعية على النحو الآتي:

أولاً: مجال التعليم والتعلم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب لفقرات مجال التعليم والتعلم والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب للمجال الأول "التعليم والتعلم" من المحور الثاني "جودة الأداء"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
١.	تشرك المديرية المعلمات في وضع خططاً يومية وفصلية تمتاز بالشمولية والتطوير.	٣.٩٩	٧٩.٢٠%	١.٠٤	٩.٥	كبيرة
٢.	تستخدم المعلمات استراتيجيات تدريس تتناسب مع طبيعة المناهج الحديثة.	٤.٢١	٨٣.٧٣%	٠.٩٦	٣	كبيرة
٣.	تراعي المعلمات الفروق الفردية بين الطالبات داخل الغرف الصفية.	٤.٢٤	٨٤.٢٧%	١.٠٠	١	كبيرة جداً
٤.	تستخدم المعلمات طرائق التدريس التي تركز على المتعلم.	٤.٢٢	٨٣.٨٧%	٠.٨٥	٢	كبيرة
٥.	تشجع المعلمات الطالبات على تنفيذ أنشطة ذات مهارات عقلية عليا.	٤.٠٩	٨١.٣٣%	٠.٩٨	٧.٥	كبيرة
٦.	تربط المعلمات بين خبرات الطالبات السابقة بموضوعات التعلم الجديدة.	٤.١٣	٨٢.٠٠%	٠.٩٣	٤	كبيرة
٧.	تشجع المعلمات الطالبات على البحث عن مصادر تعلم جديدة ومناسبة.	٤.٠٩	٨١.٣٣%	١.٠٢	٧.٥	كبيرة
٨.	تنوع المعلمات في أساليب وأنواع التقويم المستخدمة في تقييم تعلم الطالبات.	٤.١١	٨١.٦٠%	٠.٩٣	٦	كبيرة
٩.	توظف المعلمات الأساليب التكنولوجية الحديثة في التعلم باستمرار.	٤.١١	٨١.٧٣%	٠.٩٨	٥	كبيرة
١٠.	تستخدم المعلمات مهارات الاتصال المختلفة داخل الغرفة الصفية.	٣.٩٩	٧٩.٢٠%	٠.٩٤	٩.٥	كبيرة
١١.	توفر المعلمات بيئة صفية مشجعة على الأبداع.	٣.٨٧	٧٦.٨٠%	١.٠٣	١١	كبيرة
	جميع فقرات المجال	٤.١٠	٨١.٣٧%	٠.٩٦٩	-	كبيرة

يتضح في الجدول (٩) أن المتوسط الحسابي العام لجودة الأداء في المجال الأول (جودة التعلم والتعليم) من وجهة نظر المعلمات بلغ (٤.١) بوزن نسبي (٨١.٣٧%)، وبدرجة استجابة كبيرة، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات تفويض الصلاحيات في المجال الأول (جودة التعلم والتعليم) ما بين (٣.٨٧ - ٤.٢٤)، وكانت درجة الاستجابة على هذا المجال ما بين (كبيرة، كبيرة جداً). كما اتضح أن هناك تفاوت طفيف في استجابات المعلمات حول جودة الأداء في مجال جودة التعلم والتعليم، كما يلي:

أعلى دورين لجودة الأداء في المجال الأول (جودة التعلم والتعليم) من وجهة نظر المعلمات كما يلي:

جاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (٣) بمتوسط حسابي يقدر بـ (٤.٢٤) "تراعي المعلمات الفروق الفردية بين الطالبات داخل الغرف الصفية" بدرجة استجابة كبيرة جداً، حيث يتضح من هذا أن هناك جودة كبيرة في أداء المعلمات فيما يتعلق بمراعاة الفروق الفردية بين الطالبات، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن التعليم بالأساس يتطلب الكشف عن الفروقات الفردية بين الطلبة من أجل اختيار طرائق التدريس المناسبة لمستوى الطالبات الأكاديمي ومراعاة الفروق الفردية بينهن ، وهذا الأمر يرجع لتوظيف معلمات على درجة كبيرة من الكفاءة، ويتمتعن بصلاحيات كبيرة من أجل التنوع في أشكال الأنشطة التدريسية بما يتلاءم مع جميع الطالبات على اختلاف مستوياتهن في التحصيل الدراسي واختلاف قدراتهن.

تليها الفقرة رقم (٤) بمتوسط حسابي يقدر بـ (٤.٢٢) "تستخدم المعلمات طرائق التدريس التي تركز على المتعلم" وبدرجة استجابة كبيرة، وهذه النتيجة منطقية لأن طرائق التدريس الحديثة تقوم على أساس جعل المتعلم محور عملية التعليم والتعلم في حين يكون دور المعلمة موجهاً ومنظماً لعملية التعليم وهذا الإجراء أساسه أن تهئ المعلمة للطالبات بيئة تعليمية تساعدن على اكتساب المعرفة بأنفسهن، ولتحقيق ذلك ينبغي على المعلمات استخدام طرق وأساليب حديثة تعزز اكتساب الطالبات المعرفة بأنفسهن في حين يكون دور المعلمة منظم ومسيره لاكتساب المعرفة.

كما جاء أقل دورين في المجال الأول (التعليم والتعلم) من المحور الثاني (جودة الأداء) من وجهة نظر المعلمات كما يلي:

بلغ أقل متوسط حسابي (٣.٨٧) للفقرة رقم (١١) "توفر المعلمات بيئة صفية مشجعة على الأبداع" بدرجة استجابة كبيرة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى اعتماد المعلمات وإدارة المدرسة الطرق والأساليب التعليمية الحديثة، وكذلك قدرة الإدارة على دعم المعلمات والبيئة التعليمية على توفير بيئة صفية مشجعة على الأبداع.

يليه المتوسط الحسابي (٣.٩٩) لكل من الفقرة رقم (١) والفقرة رقم (١٠) بالتساوي "تشرك المديرية المعلمات في وضع خططاً يومية وفصلية تمتاز بالشمولية والتطوير"، "تستخدم المعلمات مهارات الاتصال المختلفة داخل الغرفة الصفية"، بدرجة استجابة كبيرة، إن تساوي الفقرات أمر طبيعي لأن هناك علاقة بين مشاركة المديرات بالتخطيط الفعال الذي يمتاز بالشمولية والتطوير، وبين توظيف مهارات الاتصال المختلفة داخل غرفة الفصل، فلا يمكن تطبيق الخطط بدون توافر مهارات الاتصال الفعالة.

ثانياً: "البيئة المدرسية"

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب لفقرات مجال "البيئة المدرسية" والجدول أدناه يبين ذلك.

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب للمجال الثاني "البيئة المدرسية" من المحور الثاني "جودة الأداء"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
١.	تتوافر بيئة مدرسية نظيفة وأمنة.	٣.٦٨	٧٣.٧%	١.١٨	١	كبيرة
٢.	تتوافر في الصفوف الدراسية الأجواء الدراسية المحفزة على التطوير والأبداع.	٣.٣٧	٦٦.٩٣%	١.٢٦	٣	متوسطة
٣.	تتوافر في المدرسة مساحات حدائق وملاعب لتنفيذ الأنشطة المدرسية.	٢.٥٧	٥١.٠٧%	١.٤٦	٩	قليلة
٤.	تتوافر في المدرسة غرفة مصادر التعلم مكتملة التجهيز.	٢.٩٩	٥٩.٤٧%	١.٥٤	٨	متوسطة
٥.	تخصص المدرسة جزءاً من ميزانيتها لتوفير المصادر التعليمية اللازمة.	٣.٠١	٥٩.٨٧%	١.٤٦	٧	متوسطة
٦.	تتوافر في المدرسة غرف حاسوب كافية وحديثة لتنمية المهارات التكنولوجية للطلاب.	٣.١٤	٦٢.٤٠%	١.٣٨	٥	كبيرة
٧.	تتوافر عناصر البيئة الصحية السليمة في الغرف المدرسية (تهوية ، إضاءة) .	٣.٤٤	٦٨.٢٧%	١.٢٦	٢	كبيرة
٨.	تناسب مساحات الغرف الصفية مع أعداد الطلاب.	٣.١٩	٦٣.٤٧%	١.٣٦	٤	متوسطة
٩.	تتوافر المرافق الصحية في المدرسة بما يتناسب مع أعداد الطلاب.	٣.١٣	٦٢.٢٧%	١.٣٤	٦	متوسطة
	جميع فقرات المجال	٣.١٧	٦٢.٨٩%	١.٣٦	-	متوسطة

يتضح في الجدول (١٠) أن المتوسط الحسابي العام لجودة الأداء في المجال الثاني (جودة البيئة المدرسية) من وجهة نظر المعلمات بلغ (٣.١٧) بوزن نسبي (٦٢.٩٨%)، وبدرجة استجابة متوسطة، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات تفويض الصلاحيات في المجال الأول (جودة البيئة المدرسية) ما بين (٣.٦٨ - ٢.٥٧)، وكانت درجة الاستجابة على هذا المجال ما بين (متوسطة، كبيرة). كما اتضح أن هناك تفاوت في استجابات المعلمات حول جودة الأداء في مجال جودة البيئة المدرسية، كما يلي:

أعلى دورين لجودة الأداء في المجال الثاني (جودة البيئة المدرسية) من وجهة نظر المعلمات كما يلي:

جاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (١) بمتوسط حسابي يقدر ب (٣.٦٨) "تتوافر بيئة مدرسية نظيفة وأمنة" بدرجة استجابة كبيرة، وقد يرجع السبب إلى وجود سياسات عليا من لوائح وقوانين ومعايير، تنفذها وزارة التعليم والمديرات ، لضمان بيئة تعليمية نظيفة

أثر تفويض السلطة على جودة الأداء لدى مديرات ، رحمة الزهراني – بشاير الخميسي

وأمنة، كما تترجم هذه النتيجة قدرة الإدارة المدرسية والمعلمات على الالتزام بتنفيذ السياسات العليا المتعلقة بمعايير النظافة والبيئة الآمنة.

تليها الفقرة رقم (٧) بمتوسط حسابي يقدر ب (٣.٤٤) "تتوافر عناصر البيئة الصحية السليمة في الغرف المدرسية (تهوية ، إضاءة)" وبدرجة استجابة كبيرة، وتعكس النتيجة السابقة حرص مديري إدارة التعليم على توفير البيئات المدرسية المناسبة لضمان نجاح العملية التعليمية وخاصة على مستوى المباني المدرسية والتي تتميز بتوافر مواصفات الصحة والسلامة العامة، كما يتضح من النتيجة السابقة حرص المديرات والمعلمات على التأكد من توافر البيئة المدرسية الصحية لأن من متطلبات التعليم الناجح وجود بيئة مدرسية صحية.

كما جاء أقل دورين لجودة الأداء في المجال الثاني (البيئة المدرسية) من وجهة نظر المعلمات كما يلي:

بلغ أقل متوسط حسابي (٢.٥٧) للفقرة رقم (٣) "تتوافر في المدرسة مساحات حدائق وملاعب لتنفيذ الأنشطة المدرسية" بدرجة استجابة قليلة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى ارتفاع أعداد الطالبات واعتماد الوزارة على توفير المرافق التعليمية بشكل أساسي.

يليه المتوسط الحسابي (٢.٩٩) لكل من الفقرة رقم (٤) "تتوافر في المدرسة غرفة مصادر التعلم مكتملة التجهيز"، بدرجة استجابة متوسطة، وتعد هذه النتيجة متدنية بعض الشيء وقد يرجع السبب في هذا الأمر لضعف التعاون والتنسيق بين المعلمات وإدارة المدرسة لإثراء غرفة المصادر وعدم سرعة الاستجابة من قبل إدارة التجهيزات المدرسية بإدارة التعليم .

ثالثاً: مجال العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب ل فقرات مجال "العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها" والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب

للمجال الثالث "العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها" من المحور الثاني "جودة

الأداء"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
١.	تهيئ المدرسة مناخاً تنظيمياً يدعم عمليات التعليم والتعلم.	٣.٥٠	٦٩.٤٧%	١.١٧	٨	كبيرة
٢.	تتبنى المدرسة إلى تبني الأفكار الإبداعية لدعم تطور المدرسة.	٣.٥٠	٦٩.٦٠%	١.١٨	٧	كبيرة
٣.	تتبنى المدرسة بعلاقات طيبة مع المجتمع المحلي وتحافظ عليها.	٣.٧٦	٧٤.٦٧%	١.١٢	٥	كبيرة
٤.	تبادر المدرسة إلى حل المشكلات المتنوعة فور	٣.٨٧	٧٦.٩٣%	١.١١	٤	كبيرة

رقم	وصف	النسبة المئوية (%)	المتوسط الحسابي	ملاحظات
٥	تجسد المدرسة بأنظمتها على العمل بروح الفريق.	٧٨.٢٧%	٣.٤٩	كبيره
٦	تحرص المدرسة على نشر ثقافة الاحترام بين المعلمات أنفسهن وبين الطالبات.	٨١.٠٧%	٤.٠٨	كبيره
٧	تحرص المدرسة على تنفيذ الزيارات التبادلية بين المعلمات للاستفادة من الخبرات.	٧٧.٣٣%	٣.٨٩	كبيره
٨	تحرص المدرسة على التعاون مع المجتمع المحلي على تنفيذ الأنشطة الداعمة لعمليات التعليم والتعلم.	٧١.٦٠%	٣.٦٠	كبيره
	جميع فقرات المجال	٧٤.٨٧%	٣.٧٧	كبيره

يتضح في الجدول (١١) أن المتوسط الحسابي العام لجودة الأداء في المجال الثالث (العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها) من وجهة نظر المعلمات بلغ (٣.٧٧) بوزن نسبي (٧٤.٨٧%)، وبدرجة استجابة كبيرة، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات تفويض الصلاحيات في المجال الأول (العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها) ما بين (٣.٥ - ٤.٠٨)، وكانت درجة الاستجابة على هذا المجال (كبيرة). كما اتضح أن هناك تفاوت في استجابات المعلمات حول جودة الأداء في مجال العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها، كما يلي:

جاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (٦) بمتوسط حسابي يقدر بـ (٤.٠٨) "تحرص المدرسة على نشر ثقافة الاحترام بين المعلمات أنفسهن وبين الطالبات" بدرجة استجابة كبيرة، وقد يرجع السبب إلى وجود إدارة مدرسية حكيمة تسعى لنشر ثقافة التعاون والتأخي من خلال فعاليات وأنشطة مدرسية وخارجية تربط المعلمات والطالبات وإدارة المدرسة بجزء من الألفة والمودة.

تليها الفقرة رقم (٥) بمتوسط حسابي يقدر بـ (٣.٩٤) "تجسد المدرسة بأنظمتها على العمل بروح الفريق" وبدرجة استجابة كبيرة، وقد يعود السبب إلى أن النظم التربوية الحديثة تعنى بتفعيل العلاقات الاجتماعية بين العاملين وتعزيز العمل بروح الفريق لأن العملية التعليمية لا يمكن أن تقع على فرد واحد بل لا بد من تعاون وتنسيق بين مختلف الأفراد لتحقيق الأهداف المرسومة بفعالية، إضافة إلى ذلك فإن التربية الحديثة تعنى بتفعيل التكامل الرأسي والأفقي بين مختلف المواد التعليمية بحيث تكون الأدوار التعليمية مكملة لبعضها البعض ولا يمكن الوصول لمثل هذا التوجه دون العمل بروح الفريق بين المعلمات أنفسهن والمعلمات والإدارة المدرسية.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب لمجالات "جودة الأداء" والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب المحور الثاني "جودة الأداء"

م	المجال	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الترتيب
١	المجال الأول: التعلم والتعليم	٤.١٠	%٨١.٣٧	٠.٩٦	١
٢	المجال الثاني: البيئة المدرسية	٣.١٧	%٦٢.٩٨	١.٣٦	٣
٣	المجال الثالث: العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها	٣.٧٧	%٧٤.٨٧	١.١٣	٢
-	الدرجة الكلية للمحور الثاني "جودة الأداء"	٣.٦٨	%٧٣.٠٧	٣.٤٥	-

يتضح في الجدول (١٢) أن المتوسط الحسابي العام لواقع جودة الأداء من وجهة نظر المعلمات بلغ بالتقدير العام (٣.٤٥) بوزن نسبي (٧٣.٠٧%)، وبدرجة استجابة كبيرة، حيث حصل المجال الأول جودة التعلم والتعليم على الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (٤.١) وبوزن نسبي (٨١.٣٧%)، وبدرجة استجابة كبيرة، بينما جاء المجال الثالث الأ وهو جودة العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٧) وبوزن نسبي (٧٤.٨٧%) بدرجة استجابة كبيرة، بينما حصل المجال الثاني جودة البيئة المدرسية على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣.١٧) ووزن نسبي (٦٢.٩٨%) وبدرجة استجابة متوسطة، وهذه النتائج تؤكد على توافر جودة أداء في المدرسة ككل بنسبة مرتفعة، حيث تشير هذه النتائج إلى مناخ وبيئة تعليمية فعالة وآمنة مشجعة ودافعة نحو عملية التعلم، ومعززة للعلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل المدرسة.

الإجابة عن السؤال الثالث:

هل هناك علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تفويض السلطة (الأكاديمي - الإداري) ومستوى جودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات ترتبط بمتغير (سنوات الخبرة) بمحافظة جدة؟

هذا السؤال تم استخدام الإحصاء الوصفي من خلال اختبار تحليل التباين للكشف عن العلاقة الارتباطية بين تفويض السلطة (الأكاديمي - الإداري) ومستوى جودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات ترتبط بمتغير (سنوات الخبرة) بمحافظة جدة، والجدول أدناه يبين ذلك.

جدول (١٣) اختبار تحليل التباين للكشف عن دلالة الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة (من سنة إلى ٥ سنوات، من ستة إلى ١٠ سنوات، أكثر من ذلك)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
المجال الأول: الإداري	بين المجموعات	٠.١٥٥	٥	٠.٠٥٢	٠.١١٣	٠.٩١٢
	داخل المجموعات	١١.٨٤٥	٩	٠.٤٥٨		
	المجموع	١٢.٠٠٠	١٤			
المجال الثاني: الأكاديمي	بين المجموعات	٢.٠٦٨	٥	٠.٤١٣	٠.٤٤١	٠.٥٠٤
	داخل المجموعات	٩.٩٣٨	٩	٠.٤١٤		
	المجموع	١٢.٠٠٠	١٤			
المجال الأول: التعلم والتعليم	بين المجموعات	٠.٨٥٠	٥	٠.١٧٠	٠.٣٦٦	٠.٧٦١
	داخل المجموعات	١١.١٥٠	٩	٠.٤٦٥		
	المجموع	١٢.٠٠٠	١٤			
المجال الثاني: البيئة المدرسية	بين المجموعات	٠.٨٥٠	٥	٠.١٧٩	٠.٢٥١	٠.٨٥٣
	داخل المجموعات	١١.٤٠٥	٩	٠.٤٥٧		
	المجموع	١٢.٠٠٠	١٤			
المجال الثالث: العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها	بين المجموعات	٠.٢٢٦	٥	٠.٠٣٨	٠.٠٧٤	٠.٩٩٣
	داخل المجموعات	١١.٧٧٤	٩	٠.٥١٢		
	المجموع	١٢.٠٠٠	١٤			
جميع المجالات	بين المجموعات	٢.٧٧٨	٥	٠.٢٧٨	٠.٤٧٢	٠.٦٨٦
	داخل المجموعات	٩.٢٢٢	٩	٠.٤٨٥		
	المجموع	١٢.٠٠٠	١٤			

الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

يتضح في الجدول (١٣) عدم وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين تفويض السلطة (الأكاديمي/الإداري) ومستوى جودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات ترتبط بمتغير (سنوات الخبرة) بمحاظفة جدة، وهذا يعني أن جميع وجهات النظر بين المعلمات فيما يتعلق بتفويض السلطات وواقع جودة الأداء متقاربة، وقد يرجع السبب في هذا الأمر إلى حرص المعلمات في المدارس الثانوية على تنفيذ المهام والواجبات الموكلة إليهن على أكمل وجه بغض النظر عن تفويض السلطة أو عدم تفويضها وهذا يرجع بالمقام الأول إلى أن المعلمات يخضعن في نهاية العام لتقييم الأداء وبناء على ذلك يتم رصد التقييم السنوي الخاص بكل معلمة حيث يشكل هذا التقييم أحد مؤشرات جودة أداء المعلمة.

الإجابة على السؤال الرئيس:

ما أثر تفويض السلطة على جودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة

جدة؟

للإجابة على السؤال السابق قامت الباحثتان بقياس معامل الارتباط بيرسون بين المحورين تفويض السلطات وجودة الأداء للكشف عن وجود الأثر، والجدول أدناه يبين ذلك.

جدول (١٤) معامل ارتباط بيرسون بين المحورين تفويض السلطات وجودة الأداء

م	الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	معامل ارتباط بيرسون
١.	المحور الأول "تفويض السلطات"	٣.٧٥٦	٠.٧٤.٧٦%	١.١٧	***
٢.	المحور الثاني "جودة الأداء"	٣.٦٨	٧٣.٠٧	٣.٤٥	

*معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

يتضح في الجدول (١٤) وجود أثر لتفويض السلطة على جودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة، حيث تؤكد نتائج الجدول على أن هناك علاقة طردية موجبة دالة إحصائياً عن مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين المحورين، أي أنه كلما ازداد تفويض السلطات الإدارية والأكاديمية من قبل المديرات، كلما ارتفع بالمقابل جودة الأداء بمجالاته الثلاث جودة التعلم والتعليم، جودة البيئة المدرسية، جودة العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها.

جاءت نتائج إجابة والمناقشة وتحليل السؤال الأول والثاني والثالث تحقق الإجابة على السؤال الرئيس، وتحقيق الهدف العام للبحث وهو الكشف عن أثر تفويض السلطة على جودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة.

ملخص النتائج:

خلص البحث إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

١. جاء واقع تفويض السلطات من وجهة نظر المعلمات بمتوسط حسابي بلغ بالتقدير العام (٣.٧٦) وبوزن نسبي (٧٤.٧٦%)، وبدرجة استجابة كبيرة، حيث حصل المجال الثاني تفويض الصلاحيات الأكاديمية على الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٤) وبوزن نسبي (٧٨.١٦%)، وبدرجة استجابة كبيرة، بينما جاء المجال الأول أياً وهو تفويض الصلاحيات الإدارية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٩) وبوزن نسبي (٧١.٣٦) بدرجة استجابة كبيرة.

٢. جاء واقع جودة الأداء من وجهة نظر المعلمات بالتقدير العام بمتوسط حسابي (٣.٤٥) ووزن نسبي (٧٣.٠٧%)، وبدرجة استجابة كبيرة، حيث حصل المجال الأول جودة التعلم والتعليم على الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (٤.١) وبوزن نسبي (٨١.٣٧%)، وبدرجة استجابة كبيرة، بينما جاء المجال الثالث أياً وهو جودة العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٧) (%)

وبوزن نسبي (٧٤.٨٧%) بدرجة استجابة كبيرة، بينما حصل المجال الثاني جودة البيئة المدرسية على الرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣.١٧) ووزن نسبي (٦٢.٩٨%) وبدرجة استجابة متوسطة.

٣. ليس هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠.٠٥$) بين تفويض السلطة (الأكاديمي/الإداري) ومستوى جودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات ترتبط بمتغير (سنوات الخبرة) بمحافظة جدة.

٤. وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائياً عن مستوى الدلالة ($\alpha \geq ٠.٠٥$) بين المحورين تفويض السلطات وجودة الأداء ووجود أثر لتفويض السلطة على جودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة.

التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة توصي الباحثان بالآتي:

١. العمل على توفير نظام لامركزي في المدرسة للتقليل من الأعباء الإدارية على إدارة المدرسة من خلال الاعتماد على المعلمات في صلاحية الإجراءات السلوكية أثناء غياب وحضور الطالبات من خلال هذا النظام.

٢. ضرورة استثمار معرفة المعلمات ذوات الخبرة بدرجة أكبر في تدريب وتأهيل المعلمات الجدد.

٣. ضرورة تفويض الصلاحيات بناء على خطط مرسومة بحيث تستثمر جميع موارد المدرسة المادية والبشرية للوصول إلى أعلى درجة من الكفاءة والتميز.

٤. تدريب المديرات على كيفية منح التفويضات للمعلمات بما يناسب اختصاصهم.

٥. إجراء المزيد من الدراسات حول تفويض السلطة بمختلف المناطق في الإدارات التعليمية ومقارنة النتائج بنتائج الدراسة الحالية للوصول إلى تصور كامل عن التفويض وأثره على إدارات التعليم في المملكة.

الأبحاث والدراسات المقترحة:

استكمالاً لهذا البحث تقترح الباحثان:

دراسة أثر تفويض السلطات على جودة اتخاذ القرارات الإدارية في المدارس.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- ابن حميد، محمد. (٢٠١٣). التفويض الإداري في النظام السعودي والشريعة الإسلامية [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة.
- ابو الريش، صفوان. (٢٠١٤). واقع نظام إدارة الجودة الشاملة لكليات التربية بجامعة المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية (١)، ٣٠٩-٣٥٢.
- بحاش، عبد الحق. (٢٠١٩). أهمية أساليب الدلالة في ترشيد نتائج وخلصات البحوث النفسية والتربوية. المجلة العربية في علم النفس، ٤ (١)، ٢٤٩-٢٥٩.
- بكري، عزيزة. (٢٠٢٠). تقييم ممارسات تفويض السلطة وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة. مجلة العلوم التربوية والنفسية ٤ (٣٦)، ١-٢٥.
- التويجري، أريج. (٢٠١٦). التمكين وعلاقته بالأبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا - كلية التربية، ٦٤ (٤)، ١-٣٣.
- الجعافرة، صفاء. (٢٠١٨). واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة من وجهة نظر معلميها. دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية (٤٥)، ٣٦٥-٣٨٩.
- الدحلة، فيصل عبد الرؤوف. (٢٠٠١). تكنولوجيا الأداء البشري، المفهوم وأساليب القياس والنماذج، عمان، الأردن.
- درة، عبدالباري إبراهيم. (٢٠٠٣). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- دواغرة، مصطفى. (٢٠١٠). درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس لمساعدتهم في محافظة إربد وعلاقتها بأداء المساعدين لمهامهم من وجهة نظرهم، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة اليرموك، الأردن.
- الدوسري، هادي. (٢٠٢٠). معوقات تفويض السلطة من وجهة نظر القادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، ٢٦ (١)، ٤٢١-٤٤٢.
- الدويش، عبد العزيز. (٢٠١٤). تفويض الصلاحيات وعلاقتها بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (٣٢)، ١١٩-١٦٤.

- ذياب ، أمجد . (٢٠٠٤). تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة النجاح، غزة ، فلسطين.
- راضي، بهجت والعربي، هشام . (٢٠١٦). إدارة الجودة الشاملة (TCM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات. القاهرة: شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات.
- رسمي، محمد وأبو جمعة، عادل. (٢٠١٦). تفويض السلطة في الإدارات التعليمية وأثره على فاعلية الأداء . مجلة كلية التربية، ٣٩٣-٤١١.
- السامرائي، مهدي. (٢٠٠٧). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. الأردن: دار دربر للنشر والتوزيع.
- السلمي، خالد. (٢٠١٧). العلاقة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى قادة المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، ١٩ (١١)، ١٤٨-١٠٣.
- سمرين، مجدولين. (٢٠١٨). درجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى المهارات القيادية للمعلمين في عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- الشراري، جمال. (٢٠١٩). واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظرهم ومدى احتياجهم لصلاحيات اضافية في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية. مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، (٢٠)، ١- ٧٦.
- الشلبي، إيمان. (٢٠١٦). درجة تفويض السلطة وعلاقتها بدرجة الأبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء قصبه عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الصررايرة، خالد. (٢٠١١). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. مجلة جامعة دمشق ، ٢٧(٢+١)، ٦٥٢-٦٠١.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (٢٠٠٨). إدارة الأزمات . الإسكندرية: مؤسسة حورس.
- الظفيري، ممدوح. (٢٠١٢). أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدي العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

أثر تفويض السلطة على جودة الأداء لدى مديرات ، رحمة الزهراني – بشاير الخميسي

العثمان، محمد. (٢٠٠٣). تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية. العجمي، سعود. (٢٠١٨). مستوى تفويض السلطة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة آل البيت، الأردن .

عصر، رضا. (٢٠٠٣). حجم الأثر: أساليب إحصائية لقياس الأهمية العملية لنتائج البحوث التربوية، المؤتمر العلمي الخامس، مناهج التعليم والإعداد للحياة المعاصرة، ٢ (٥)، جامعة عين شمس: الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس: ٢١- ٢٢، يوليو ٢٠٠٣، ص ٦٤٥.

عطية، محسن. (٢٠٠٧). الجودة الشاملة والمنهج. عمان: دار المناهج. عليان، ربحي مصطفى، وغنيم، عثمان محمد. (٢٠٠٠). مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق. عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع.

عليمات، صالح. (٢٠٠٤). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية. الأردن: دار الشروق.

الغامدي، رحمة. (٢٠١٧). درجة التمكين الإداري مديرات المدارس الحكومية بمنطقة الباحة التعليمية بالمملكة. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، (١٠)، ٣٣٣- ٣٥٩.

الغامدي، رحمة. (٢٠١٧). درجة التمكين الإداري مديرات المدارس الحكومية بمنطقة الباحة التعليمية بالمملكة العربية السعودية. مجلة التربية، ١٦٧ (٢)، ٣٥١-٣٩٠.

فرحة، نجاه. (٢٠١٢). تفويض السلطة وجودة الأداء الوظيفي لدى منسوبات جامعة الطائف من الهيئة الأكاديمية والإدارية. ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الدولي الخامس والعشرون: مستقبل الخدمة الاجتماعية في ظل الدولة المدنية الحديثة جامعة حلوان.

الفضلي، منى عبد المحسن، والمري، أمل ناصر. (٢٠١٧). مستوى تفويض الصلاحيات وعلاقته بالأبداع الإداري لدى مديرات المدارس بمدينة جدة: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، ٢ (٣٢)، ص ٢٥٤.

القيوتي، محمد قاسم. (٢٠٠٣). اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة. مجلة الإدارة العامة، ٤٢ (٢)، ٢٥٩-٣٠٤.

الكثيري، فاطمة. (٢٠١٩). دور عملية التمكين الإداري في الارتقاء بمستوى تطبيق الجودة الشاملة بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة ٤١ (١٥٩)، ١٢٥-١٤١.

لفته، ناصر. (٢٠١٦). جودة الأداء عند المرشدين التربويين. مجلة أبحاث البصرة: العلوم الإنسانية. ٤١ (١)، ٢٧٥-٢٩٨.

مخيمر وآخرون. (٢٠٠٠). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة: المنظمة العربية لتنمية الإدارة.

المصري، رامي. (٢٠١٢). غموض الدور الوظيفي وأثره على تفويض الصلاحيات: دراسة تطبيقية على وزارة الحكم المحلي بقطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الإسلامية غزة.

المطيري، مريم. (٢٠٢١). تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وأثره على الثقة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الكويت.

وزارة التعليم، إدارة التعليم بمحافظة جدة. (٢٠٢١). الدليل الإحصائي للإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. إدارة التخطيط والمعلومات.

المراجع الأجنبية:

Algarni, Fatehyah and Male, Trevor. (2014). Leadership in Saudi Arabian Public Schools: Time for Devolution? *ISEA* 42(3)45-49.

Ali, Amer, Jafar, Sajit and Abbas. Nabil (2021) Delegation of authority and its impact on the development of administrative skills of staff in the Student Activities Section, *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte* (16) 4, 73-76

Al-Jammal, H. R., Al-Khasawneh, A. L., & Hamadat, M. H. (2015). The impact of the delegation of authority on employees' performance at Great Irbid Municipality: case study. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(3), 48.

Al-Jammal, Hamdan, Al-Khasawneh, Akif and Hamadat, Mohammad. (2015). The impact of the delegation of authority on employees'

- performance at great Irbid municipality: case study. *International Journal of Human Resource Studies* 5(3)48-69.
- Anshebo, Misgana. (2020). An Assessment of the Principal's Practice in Delegation of Authority to Teachers in Some Selected Public Primary Schools of Wolkite Town Administration. *Journal of Education and Practice* 11(7)32-45.
- Bakar, B. M. (2015). *Delegation of school duties and its impacts on student's academic performance in Zanzibar: a case of Micheweni district*. Dodoma: The University of Dodoma <http://hdl.handle.net/20.500.12661/585>
- Bouranta, N., Psomas, E., Suárez-Barraza, M.F. and Jaca, C. (2019), "The key factors of total quality management in the service sector: a cross-cultural study", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 26 No. 3, pp. 893-921
- David, Ssegawa and Musa, Matovu (2020 David, Ssegawa and Musa, Matovu (2020 Headteachers' delegation Practices and Teachers 'psychological Job Commitment in Secondary Schools in Kira Municipality Wakiso District, Uganda Uganda. *European Journal of Special Education Research* 6(1)101-104.
- Elena-Iuliana, I, and Maril, C. (2016) Organizational Performance – A Concept That Self-Seeks to Find Itself, *Annals of the „Constantin Brancusi” University of Târgu Jiu, Economy Series*, Issue 4/2016.
- Garicano, L., & Hubbard, T. N. (2016). The returns to knowledge hierarchies. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 32(4), 653–684. <https://doi.org/10.1093/jleo/eww008>
- Garicano, Luis and Hubbard, Thomas N. (2016) The returns to knowledge hierarchies. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 32 (4). pp. 653-684. ISSN 8756-6222
- Kyarimpa, Mary. (2010). Delegation and job satisfaction of secondary school teachers in Mukono District: A case of Mukono Town Council schools, *Thiess*, Makerere University.

- Mathebul, A, Benedict and Barnard, B. (2020). The Factors of Delegation Success: Accountability, Compliance and Work Quality, *Expert Journal of Business and Management* 8(1).76-97.
- Morake, Nnior, Monobe, Ratau and Mbulawa, Mmasepatela (2012) The Effectiveness of Delegation as a Process in Primary Schools in South Central Region of Botswana. *Int J Edu Sci*,4(2):153-162.
- Mudulia, A. M. (2012). the impact of head teachers' administrative factors on performance in Secondary School Science subjects in Eldoret Municipality, Kenya. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies (JETERAPS)*, 3(4), 514-522. (n.d.). Retrieved December 8, 2021, from <http://www.sciepub.com/reference/68756>
- Mudulia, Ambogo (2012) The Impact of Head Teachers' Administrative Factors on Performance in Secondary School Science Subjects in Eldoret Municipality, Kenya. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies (JETERAPS)* 3(4): 514-522
- Muhammad Shah, S. G., & Kazmi, A. B. (2020). The impact of delegation of authority on job satisfaction, job performance and organizational growth at Higher Educational Institutions in Sindh. *Global Social Sciences Review*, V(III), 32–45.
- Nancy Bouranta, Evangelos Psomas, Manuel F. Suárez-Barraza, Carmen Jaca, (2019) "The key factors of total quality management in the service sector: a cross-cultural study", *Benchmarking: An International Journal*, <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2017-0240>
- Peddell, Lewes, Lynch, David, Waters, Richard, Boyd, Wendy and Willis, Royce. (2020). How do Principals of High Performing Schools Achieve Sustained Improvement Results? *IAFOR Journal of Education: Studies in Education* 8(4)133- 149.

- Seth, Ahumuza. (2020). The Effect of Delegation of Responsibilities on Teachers' Performance in Selected Secondary Schools in Kabale Municipality, Kabale District, *Thesis*, Kabale University
- Sev, Joseph Teryima. (2017). Effective delegation of authority as a strategy for task accomplishment and performance enhancement in business organizations-an empirical survey of flour mills of Nigeria plc, Lagos-Nigeria. *The Business and Management Review* 8(4)138-156.
- Shah, Syed and Kazmi, Anjum. (2020). The Impact of Delegation of Authority on Job Satisfaction, Job Performance and Organizational Growth at Higher Educational Institutions in Sindh. *Global Social Sciences Review (GSSR)*5(3)32-45
- Weshah, Hani. (2012). The Perception of Empowerment and Delegation of Authority by Teachers in Australian and Jordanian Schools: A Comparative Study. *European Journal of Social Sciences* 31(3) 359-375.
- Zitkiene, Rima and Deksnys, Mindaugas.(2018). Organizational Agility Conceptual Model, *Montenegrin Journal of Economics*, 14(2) 115-129