

أثر ممارسة مديري الإدارات التربوية العليا
لتفويض السلطة في تنمية المهارات القيادية
لدى مرؤوسيه في وزارة التربية والتعليم الأردنية

إعداد

د/ محمد إبراهيم القداح

جامعة البلقاء التطبيقية - الأردن

٤١٠ أثر ممارسة مديري الإدارات التربوية العليا لتفويض السلطة
في تنمية المهارات القيادية لدى مرؤوسيه في وزارة التربية والتعليم الأردنية

أثر ممارسة مديري الإدارات التربوية العليا لتفويض السلطة في تنمية المهارات القيادية لدى مرؤوسيههم في وزارة التربية والتعليم الأردنية

د/ محمد إبراهيم القداح *

مقدمة:

تطور الفكر الإداري في القرن الحادي والعشرين بصورة غير مسبوقة نتيجة للمتغيرات العالمية المتسارعة التي فرضت ذاتها على النشاطات الإنسانية برمتها، مما تحتم عليه إعادة المؤسسات الإدارية النظر برؤاها، واستراتيجياتها كي تتكيف مع تلك المتغيرات بصورة تكفل لها الاستمرارية والتطور؛ فقد أدت كل من ظاهرة العولمة وثورة المعلومات والاتصالات، واقتصاد المعرفة، والتوجه نحو توظيف العمليات العقلية في معالجة المعلومات، وإنتاج المعرفة تحولات نوعية على المؤسسات المجتمعية بصورة عامة، والمؤسسات التربوية والتعليمية على وجه الخصوص.

ومما لا شك فيه أن الإدارة ليست نتاجاً للتنمية المجتمعية، ولكنها الأداة الفاعلة لهذه التنمية، وأن سر التقدم المجتمعي، والرفاه الاجتماعي لا يكمن في توافر الثروات، بل في كيفية استثمارها عن طريق الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على إطلاق ما لديها من طاقات إبداعية خلّاقة للوصول إلى مستوى أدائي رفيع، وإنتاجية متفردة، فمن المواصفات التي يجب أن يتمتع بها القائد إتقانه لعمله، وفهمه للتنظيم الذي يقوده، وعلاقة هذا التنظيم بالمجتمع، فذلك خصائص تميز المدير الذي يتخذ من موقعه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها، ويلتزم بقواعدها" (Nesmith, 2006, 47).

وإذا ما تعلق الأمر بالإدارة التربوية فإن المسؤولية قد تكون أكثر أهمية نظراً للدور الأساسي الذي يضطلع به النظام التربوي في بناء وتشكيل الشخصية الإنسانية التي يعول عليها الشيء الكثير في إحداث نقلات نوعية في إنتاج موارد

* د/ محمد إبراهيم القداح: جامعة البلقاء التطبيقية - الأردن.

بشرية قادرة على اختراق الأسواق العالمية في ضوء معيارية عالمية تتطور باستمرار، ولا تقف عند حدود ومواصفات معينة.

وينظر إلى القادة التربويين بما يفترض أن يتمتعوا به من كفايات إدارية، وأنماط تفكيرية على أنهم العنصر المحوري في تحقيق المؤسسة التربوية لرسالتها، وهذا يشير إلى أهمية الدور الذي يقومون به، والذي يضع على عاتقهم أعباء جسيمة تقتضي منهم التخفيف من تلك الأعباء، وتفويض بعضا منها لمن يرون فيه قدرة على القيام بها؛ ففي الوقت الذي تسعى فيه المؤسسات التربوية إلى إعداد الشخصية الإنسانية ذات الكفايات الأدائية العالية في القطاعات الإنتاجية يطرح تساؤل مشروع حول قدرة القائمين على إدارة تلك المؤسسات على إعداد قيادات جديدة تتسلم الدور من بعدهم، وتقوم بتحمل أعباء المسؤولية الإدارية بديرية، وفاعلية مهنية عالية.

مشكلة الدراسة:

تتجه الإدارة التربوية العصرية إلى تبني النظم المفتوحة والمنضبطة؛ إذ تسعى إلى تطبيق النهج الديمقراطي، والعمل التعاوني، والاتصال الشبكي، وتستند إلى قاعدة بيانات مرجعية متاحة للأفراد العاملين فيها بحيث يستند إليها في صناعة القرارات، "ومن ناحية أخرى فإنها قد بدأت تطرح توجهات جديدة نحو الحاكمية، أو الإدارة الرشيدة، وما ينبثق عنها من أساليب ونظم لتفعيل مبادئ النزاهة، والشفافية، والعدالة، والمساءلة وغيرها" (العبدلي، ٢٠١٢، ١٦).

وإزاء ذلك لم يعد للنهج البيروقراطي المتمحور حول مركزية الإدارة، وتشبثها بكل صغيرة وكبيرة أي معنى؛ بل إن الاستراتيجيات المتطورة في الإدارة تؤكد على العمل التعاوني المتكامل الذي يعد منتجا قيما لأداء فريق متناغم يتجه جميع أفراد صوب الأهداف المؤسسية.

واتفاقا مع ذلك فإن الإدارات التربوية العليا في الأردن مطالبة بتبني هذه الطروحات، ولاسيما في قيادة فريق مهني متعاون يمتلك أفرادها مهارات إدارية متقدمة، إضافة إلى كفاياتهم التخصصية المتنوعة، ويستدعي ذلك العمل على إعداد أفراد من هذا الفريق ليكونوا قادة المستقبل، ولا سيما من تظهر لديهم ملامح أو مؤشرات تدل على سمات قيادية. وقد لاحظ الباحث من خلال خبراته الوظيفية في الإدارات التربوية حرصا لدى هذه الإدارات على الإمساك بزمام مفردات

السلطة، واتخاذ القرار في الفعاليات الإدارية المتنوعة مما ينقل كواهلهم، ولا يترك لهم وقتاً للتفكير في تطوير الرؤى والاستراتيجيات التي تعد سمة من سمات القيادة الفاعلة، ولذا فقد جاءت هذه الدراسة محاولة للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:
ما أثر ممارسة الإدارات التربوية العليا تفويض السلطة على تنمية المهارات القيادية لدى مرؤوسيه في وزارة التربية والتعليم الأردنية؟
هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أثر ممارسة الإدارة العليا لمبدأ تفويض السلطة في تنمية المهارات القيادية لدى مرؤوسيه في المؤسسة التربوية الأردنية بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة ممارسة الإدارات التربوية العليا في الأردن لمبدأ تفويض السلطة؟
 ٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 - a)$ في درجة ممارسة الإدارات التربوية العليا لمبدأ تفويض السلطة تعزى إلى موقع العمل (المركز، الميدان)؟
 ٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 - a)$ في درجة ممارسة الإدارات التربوية العليا لمبدأ تفويض السلطة تعزى إلى طبيعة المهمة (إدارية، فنية)؟
 ٤. ما درجة توافر المهارات القيادية لدى مرؤوسي الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم الأردنية؟
 ٥. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 - a)$ لممارسة الإدارات التربوية العليا تفويض السلطة في تنمية المهارات القيادية لمرؤوسيه في وزارة التربية والتعليم الأردنية؟
- أهمية الدراسة:**

تأتي أهمية الدراسة الحالية من أهمية مبدأ تفويض السلطة باعتباره متطلباً أساسياً للإدارة الفعالة، والتوجه نحو تنمية القيادات الواعدة باعتبارها حاجة متجددة للمؤسسات الناجحة، ويمكن توضيح هذه الأهمية بما يلي:
 - من المؤمل أن يستفيد من نتائجها القادة التربويون في الأردن في تقييم أدائهم، و تعديل منهجيتهم في التعامل مع القيادات الواعدة في مؤسساتهم.

- الإفادة من نتائجها في إعداد برامج تدريبية للقيادات التربوية تسهم في امتلاك هذه القيادات لمهارات إدارية في نموهم المهني، وتبنيهم لمبدأ تفويض السلطة، وتشجيعهم على تنمية المهارات القيادية للصف الثاني في مؤسساتهم.
- تعد هذه الدراسة هي الأولى -حسب علم الباحث - التي بحثت في أثر تفويض السلطة في تنمية المهارات القيادية لدى مرؤوسي الإدارات التربوية العليا في الأردن، مما قد يفرز إضافات معرفية للأدب النظري في هذا المجال، وفي هذه الحال يمكن توظيفها من قبل المعنيين في الإدارات التربوية، كما يمكن للباحثين الاستفادة منها في طرح أفكار جديدة، أو القيام بدراسات ذات علاقة.

مصطلحات الدراسة:

تضمنت الدراسة مصطلحات يمكن تعريفها على النحو الآتي:

- **تفويض السلطة:** يشير مفهوم السلطة إلى قوة كامنة لدى مسؤول ما تدفع الأفراد العاملين معه، أو المتصلين به إلى الإذعان له في قراراته وتوجهاته (القداح، ٢٠١٥)، وقد عرفها كيرتو Certo (2007) على أنها الحق في إصدار القرارات والأوامر. وبناء عليه فإن السلطة تمنح القائد القدرة على إحداث الاستجابة اللازمة من المرؤوسين للقيام بمهام محددة وفق رؤية القائد، أو منهجيته الإدارية.

أما تفويض السلطة فيعني قيام الرئيس بتحويل بعض من مهماته لأحد المرؤوسين لإنجازها مقرونة بالسلطة اللازمة لذلك. وتعرف إجرائياً بالدرجة التي يحققها أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم للأداة المعدة لذلك.

-المهارات القيادية:

مجموعة من المهارات الأساسية اللازمة لفرد ما كي يحقق النجاح والتفوق في مؤسسته الإدارية، مثل المهارات الإدراكية، والفنية والإنسانية (مؤتمن، ٢٠٠٣)، وتعرف إجرائياً بالوزن القيمي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة المعدة لذلك.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على كل من المديرين المختصين في مركز الوزارة، ومديري الشؤون التعليمية والشؤون الإدارية في الميدان، ورؤساء أقسام التدريب

والمناهج والامتحانات في المركز، ورؤساء أقسام الإشراف في الميدان للعام الدراسي ٢٠١٦ / ٢٠١٧.

محددات الدراسة:

- تتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق أداتي الدراسة وثباتهما، وموضوعية استجابات أفراد عينة الدراسة، وأمانتهم العلمية.
- يقتصر تعميم نتائج الدراسة على مجتمع الدراسة، والمجتمعات المماثلة.

الأدب النظري:

تتسم البيئة الإدارية في العصر الحاضر بالتغير المتواصل، وتداخل المهمات الإدارية وتعقدها، مما فرض على الإدارة أعباء جديدة ليس بمقدور الفرد الواحد القيام بها، وإنجازها بالصورة المفترضة، ولاسيما في وقت يطالب فيه المديرون بإحداث تطورات إدارية، ونقلات نوعية في استراتيجياتهم الأدائية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن هيمنة الرؤساء على الصلاحيات كلها أمر يفوق قدرة الأفراد على التحمل، ولاسيما لدى الأفراد الذين يمتلكون رؤى استشرافية، أو مهارات إدارية متقدمة، الأمر الذي يتطلب البحث عن معاونين للمسئول يتحملون معه جزءا من تلك الصلاحيات التي يستمدها من التشريعات الناظمة للعمل المؤسسي لأغراض منها تنمية تلك المهارات، وتوليد مشاعر إيجابية نحو ذواتهم، ونحو مؤسساتهم، ولاسيما أن التفويض لا يتضمن تنازلا عن السلطة إنما هو عمل إداري يتضمن مشاركة المفوض في بعض السلطات مع الرقابة والتوجيه من قبل الرئيس المفوض، ولذا فإن التفويض يطال المجالات التي يكون فيها المرؤوسون مؤهلين ومبدعين، أو المجالات التي يرغب في تطوير مهارات المرؤوسين فيها، وهذا يعني أنه يتوجب على القادة أن يختاروا ذوي الكفاءات العالية، والمهارات المتطورة التي تؤهل المفوض للقيام بالمهام المفوضة، إضافة إلى وقوفه على مؤهلاتهم وقدراتهم، واستعداداتهم لتحمل المسؤولية؛ فالنقويض يعني أن يعهد الرئيس الإداري بجزء من اختصاصاته لأحد معاونيه" (حبتو، ٢٠٠٩، ١٦٧).

ومن الجدير ذكره أن النقويض لا يعني تخلي الرئيس عن مسؤولياته، وذلك لأن المسؤولية واجب يلزم القيام به، ولو أن خطأ ما حدث نتيجة لعملية النقويض فلا يجوز للمدير أن يسند أسبابه إلى من قام بتفويضه؛ فهو المسؤول عن ذلك، ولا ينبغي له التخلي عن مسؤوليته (Mullins, 2008, 437)، ولكن من صلاحياته أن يقوم بسحب، أو إلغاء الصلاحيات الممنوحة للمفوض في الوقت

الذي يجد أن التفويض لا يحقق الهدف الذي سعى إليه. وبناء عليه فالتفويض هو انتقال مؤقت للصلاحيات والتصرف في أمور معينة دون حاجة للرجوع إلى الرئيس المفوض تمثيلاً مع التوجه العصري نحو اللامركزية، ولكن دون إلغاء المسؤولية النهائية عن نتائج التفويض، وما قد ينجم عنه من أخطاء أو تبعات.

ويهدف تفويض السلطة إلى تحقيق جملة من المكاسب المؤسسية منها:

- إتاحة الفرصة للرئيس للقيام بمهامه الأساسية المتعلقة برسم السياسات، وتطوير الرؤى والأهداف، مما يهيئ له فرصة للتفكير الإبداعي، واستحداث أساليب مبتكرة للإدارة والإنتاج، واقتراح الاستراتيجيات التطويرية (Mullins, 2008).
- تنمية المهارات القيادية للأفراد، وإعدادهم لتحمل مسؤوليات أكبر مما يشعرون بأهميتهم، ويشكل اعترافاً من المؤسسة بقدراتهم الأدائية، وكفاياتهم المهنية؛ وهذا يتطلب من المدير الكشف عن المواهب المتعددة للأفراد العاملين معه، وتهيئتهم للمناصب القيادية في المستقبل لأن ذلك يعزز فيهم روح المسؤولية، وينعكس إيجاباً على العلاقات بينهم، وتسود الثقة متبادلة، والولاء المؤسسي.
- تحقيق الرضا عن الذات عند تحقيق الفرد لإنجازات مطلوبة أو إضافية، ويشار هنا إلى أن الموظفين إذا شعروا بأن الإدارة العليا تستفيد من مهاراتهم، ومواهبهم فإن ثقتهم بأنفسهم ستتضاعف، وستعود هذه الثقة إلى مشاعر تقبل الفرد لذاته، وهذا سيؤدي إلى ضبط النفس، وتنمية روح المشاركة، ولذا فإنهم سيبدلون قصارى جهدهم، وأقصى طاقاتهم من أجل تحقيق الأهداف المؤسسية، وابتكار أساليب جديدة، وحلولا غير نمطية ليسجلوا بصمات خاصة بهم على مستوى المؤسسة، ويفتح لهم سبل الارتقاء الوظيفي ولا سيما حينما تتوافر لديهم السلطة الكاملة في تنفيذ المهمات الموكلة إليهم؛ إذ أنهم يعتبرون ذلك بمثابة مكافآت داخلية ترفع من روحهم المعنوية، وتحقق لهم الرضا الوظيفي، والانتماء المؤسسي؛ "فالقد أبرزت الحكمة القديمة أن المديرين الذين لديهم طاقم على مستوى عال هم أكثر المديرين تحقيقاً لأهداف المؤسسة؛ لأنهم دائماً يبتكرون طرقاً جديدة للتعامل مع التحديات التي تواجه المؤسسة، كما أنهم أكثر قابلية للتغيير، وأكثر قدرة على تحديد الاتجاهات" (حسين، ٢٠٠٢، ٢٠٠٤).

- تخفيف الكلفة، وتعظيم العائد نتيجة لإثارة دافعية المفوضين مما يسهم في تحقيق إنجازات نوعية وكمية؛ إذ أن الفرد يحقق إنتاجية أعلى إذا توافقت العمل

مع قدراته واهتماماته،" وفي ذلك تخلص من المركزية التي تؤدي إلى كبت الأفكار الخلاقة في المستويات الإدارية لما دون المدير "(Cearo,2007,248).

وتمر عملية التفويض عبر مراحل بنائية لا بد من الأخذ بها وهي:

- تحليل المهمات بالوقوف على طبيعة المهمة، ومتطلباتها، وتقدير درجة التفاعل بين خصائص المهمة وخصائص الشخصية المفوضة، وهذا يستدعي ضرورة إلمام الرئيس بدرجة النضج الوظيفي لدى المرؤوسين، وقدرتهم على تحمل المسؤوليات.

- تحديد جوانب التفويض؛ إذ غالبا ما يطال التفويض أجزاء معينة من المهمة التي يتم تفويضها في ضوء الهدف المراد تحقيقه، كما يتم توضيح حدود معايير الأداء الوظيفي، والإنجاز المفترض في إطار زمني مبرمج للمفوض(كنعان، ٢٠٠٩).

- تحديد مدى السلطات الممنوحة، وحدودها بصورة دقيقة وواضحة، والصلاحيات الكافية لأداء المهمة، والحق في إصدار التعليمات، واتخاذ القرارات المتعلقة بها (Whetten et al, 2005).

ويفترض أن يكون التفويض رسميا ومعلنا لبقية أفراد المؤسسة، وقد يحتاج الرئيس إلى توضيح أهداف التفويض للأفراد الآخرين، وحثهم على ضرورة التعاون مع الشخص المفوض في إنجاز مهمته؛ فكثيرا ما يتوقف نجاح عملية التفويض على نظام الاتصال السائد في المؤسسة؛ إذ يتطلب نظام اتصال شبيكيا مفتوحا قائما على الشفافية والوضوح في عمليات المتابعة والرقابة، ولاسيما في عصر الإدارة الالكترونية؛ "إذ ينظر إلى التنظيم الإلكتروني على أنه الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام، والعلاقات الشبكية والأفقية من أجل إنجاز الهدف المشترك" (نجم، ٢٠٠٤، ٧٥)، كما يعتمد على طبيعة المناخ التنظيمي الذي يفترض أن يكون عامرا بالدفء والتعاون، والانتماء المؤسسي.

-المتابعة والتقييم وتكون عن طريق رصد مؤشرات دالة على كفاية الأداء، ومستوى الإنجاز المتحقق مرحليا وختاميا باستخدام أدوات رقابة فاعلة في عملية المتابعة.

ومع ذلك فإن عملية التفويض في المؤسسات التربوية ما زالت تعاني كثيرا من الصعوبات، ولاسيما في دول العالم الثالث، ومنها:

- الذاتية؛ إذ يسود اعتقاد لدى كثير من الرؤساء أن عملية التفويض قد تشعر الآخرين بأن الرئيس قد أمسى عاجزا عن القيام بمهامه، ومن جانب آخر فإن الاستئثار بالسلطة، وحب السيطرة قد يكون سمة ملازمة لبعض منهم، ولذا فإنهم يرهقون أنفسهم بالإشراف على كل صغيرة وكبيرة في شؤون المؤسسة، وإصدار القرارات في كل مسألة مهما تضاءلت أهميتها.
- انعدام الثقة في المرؤوسين وعدم الاطمئنان إلى قيامهم بالعمل على الوجه المطلوب؛ إذ يرى بعض الرؤساء أن العاملين معه لا يملكون خبرات كافية، كما تنقصهم المعرفة والمهارة التي تتطلبها عمليات الإشراف، واتخاذ القرارات، والتصرف في المواقف الصعبة.
- الخوف من تطور المهارات الإدارية والقيادية لدى الفرد المفوض مما قد يؤدي إلى فقدان الرئيس لموقعه إن أظهر الفرد المفوض نبوغا في مؤسسته.
- عدم إدراك المزايا الحقيقية لعملية التفويض على المؤسسة، وربما يعود ذلك إلى ضعف في الثقافة الإدارية للرئيس، أو نقص في المعلومات المقدمة إليه عن الكادر العامل معه.
- عدم توافر نظام حوافز خاص لدعم أوجه النجاح والتميز لدى الأفراد المفوضين، ولذا فهم يرون أن التفويض سيزيد من أعبائهم ومسؤولياتهم من غير طائل، وهذا يدفعهم إلى الاعتذار عن قبوله.
- ضبابية خطوط السلطة داخل التنظيم، وتعدد المرجعيات، ويتصل بذلك غياب الوصف الوظيفي للمهام مما قد يوقع المؤسسة في ازدواجية الأدوار وتضاربها، ويؤدي إلى غياب التنسيق والتكامل بين الوحدات المختلفة، وربما بين الأفراد أنفسهم في الوحدة ذاتها.
- وترتكز الإدارة التربوية على القيادة التي تعد عاملا حاسما في تقدم المؤسسة التربوية، وتطورها لأنها تعتمد على الجوانب الإنسانية، والكفايات الفنية في التعامل مع المرؤوسين، إضافة إلى طرح الرؤى التجديدية لتلك المؤسسة، ولذا فإن هذه المؤسسات لا يمكن أن تقوم بمهامها على خير وجه دون وجود قائد تربوي قادر على توجيه مسارها نحو الأهداف المنشودة (Griffith, 1994).
- وتشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات الإدارية، وتأتي أهميتها في المؤسسات التربوية نتيجة للتطور السريع الذي تعيشه البشرية في هذا

القرن، وتنامي المنظمات، وتشعب أعمالها، ولذا فإنها بحاجة إلى قيادة دينامية مرنة قادرة على مواجهة تلك التطورات، والتكيف معها؛ بل وتوظيفها في تحقيق الأهداف التربوية، فالقائد هو من يمتلك القدرة على تسخير الطاقات والموارد خدمة لتلك الأهداف. وتعرف القيادة بأنها "عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الأفراد سعي التحقيق أهداف مشتركة" (Northouse, 2001)، وعرفها (yuki 2006) بأنها عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات التابعين، وقيمهم مما يسهل الأنشطة، ويحسن العلاقات فيما بينهم.

ومما لا شك فيه أن القدرة التأثيرية للقائد لا تتأتى إلا بامتلاكه لمواصفات إنسانية، ومقومات مهنية عالية، وممارسات أداءية ينظر إليها بالرضا من قبل الأفراد العاملين معه مما يدفعهم إلى الإعجاب بشخصيته، ومحاكاته لأنهم على يقين بأنه يملك من الخبرات والكفايات ما لا يملكون، ولذا فإن القيادة مصدر إلهام للأفراد لتحقيق النجاح والتفوق في أدائهم، وإنجازاتهم (القداح، ٢٠١٥).

وتعتمد القدرة التأثيرية للقائد على درجة إدراكه للسمات الشخصية، والمهارات الأدائية للعاملين معه باعتبار أن مسؤولية هذا القائد تتطلب منه تطوير هذه المهارات بصورة تسهم في تحسين الأداء والإنتاجية على حد سواء. وبناء عليه فإن القائد الواعي يمكن أن يكتشف في مرؤوسيه بعضا من السمات القيادية، والتطلعات الذاتية التي يمكن الاستدلال عليها بمؤشرات الرؤية الثاقبة، والذكاء التأملي، والحزم، والتفاعل البناء، وغير ذلك.

ومن سمات القائد الفعال أنه ينمي لدى مرؤوسيه القيادة الذاتية، ويساعدهم على تطوير مهارات الرقابة الذاتية بالاعتماد على تقنيتين هما التمكين، أي منح المرؤوس صلاحيات تنتقل بموجبها إلى المرؤوس بعد تزويده بالمهارات، والمعلومات والدعم، أما الثانية فهي الدور النموذج، وهي أن يكون سلوك القائد بالشكل الذي يرغب أن يسلكه العاملون، بمعنى أن يكون قدوتهم بالسلوك المطلوب (Mejia et al, 2005).

وهذا يتطلب العمل على مشورة مرؤوسيه، وإشراكهم ليس فقط في دراسة المشكلات، وتحليلها؛ بل في اتخاذ القرارات، كما أنه يفوضهم في جزء من سلطاته، ويدربهم على تحمل المسؤولية، ويأخذ بأيديهم في طريق النمو المهني ليمارسوا الدور القيادي في يوم ما، وبذلك تحافظ المؤسسة على استمراريتها، وتميزها؛ " فالاستدامة البشرية تقوم على أساس خلق أجواء عمل صحية، وعادلة

للمرؤوسين، وتطوير مهاراتهم، وتحقق قيما مضافة لذوي العلاقة من المجتمع المحلي" (Heslin & Ochoa, 2008, 112).

الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت متغيري تفويض السلطة والمهارات القيادية؛ ففي المجال الأول قام هانج (٢٠٠٦) Hung بدراسة سعت إلى إيجاد العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة العليا بمنطقة كاوهيسينغ في تايوان، وتشكلت عينة الدراسة من (٤١٠) معلم ومعلمة، وقد استخدم قياس تفويض الصلاحيات للمدرسين (SPES)، واستبانة الرضا الوظيفي للمدرسين (TJSQ)، وقد أفرزت دراسته علاقة دالة إحصائيا بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي.

أما مارتين (٢٠٠٦) Martin فقد قام بتحليل التغيرات الإيجابية على الرضا الوظيفي وتفويض الصلاحيات بعد تدريب الموظفين على التفويض في نوعية محددة من المهمات، وقد استخدم الباحث أدوات عديدة منها أداة الفحص وهي خليط من مهام متعددة لتحديد نوع المهمة المفوضة (TQ)، وتعليمات ما بعد الفحص لتزويد الباحث بالوعي المفوض، كما أجرى اختبارا قبليا لتحديد مستوى الوعي بالرضا الوظيفي، وتفويض الصلاحيات، وقد كشفت الدراسة عن وجود تغيرات إيجابية دالة في تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

وتعد دراسة الحلو (٢٠١٠) الموسومة بـ "أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة" من أكثر الدراسات اتصالا بهذه الدراسة، وشملت عينتها كافة أفراد المجتمع من المستجيبين وعددهم (٢٢٣) موظفا إداريا، وقد طور الباحث أداة للدراسة من (٥٨) فقرة. تضمنت محورين أحدهما لتفويض الصلاحيات، والآخر للمهارات الإدارية. ومن أبرز نتائجها أن الجامعات الفلسطينية تتمتع بمستوى مناسب من تفويض الصلاحيات، كما أن التفويض يساهم بشكل فاعل في تنمية المهارات الإدارية للمرؤوسين، وتقوية العلاقات الإنسانية بينهم.

في حين سعت دراسة وشاح (٢٠١٢) Weshah إلى استكشاف مستوى تمكين المعلمين وتفويض السلطة من وجهة نظرهم في المدارس الأسترالية

والأردنية، وقد قام بتطوير استبانة لهذه الغاية، وتشكلت عينة الدراسة من (١٨٨) معلما ومعلمة، وأظهرت نتائجها مستوى متوسطا في تمكين المعلمين وتفويض السلطة، كما أن تفويض السلطة ما زال مركزيا في كلا البلدين، ولم تظهر فروقا دالة تعزى إلى متغيرات درجة التأهيل والخبرة.

ومن جانب آخر فقد حاولت دراسة الحوراني (٢٠١٣) الوقوف على درجة تفويض مديري المدارس الثانوية في مدينة مأدبا للسلطة وعلاقتها بدرجة الولاء التنظيمي لدى المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٩٠) معلما ومعلمة، وقام الباحث بإعداد استبانة خاصة بتفويض السلطة وأخرى بالولاء التنظيمي، وكشفت نتائجها عن درجة متوسطة في تفويض السلطة والولاء التنظيمي، ولم تظهر فروقا في درجة ممارسة تفويض السلطة تعزى لمتغيري الجنس والخبرة.

وأجرت الدريدي (٢٠١٤) دراسة ميدانية بعنوان تفويض السلطة وأثرها على الفعالية التنظيمية بمقر ولاية بسكرة الجزائرية، وقد استغرقت ستة فصول دراسية حاولت فيها رصد عمليات التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال حواراتهم، وممارستهم للسلطة، وأظهرت الدراسة أن التفويض يقود إلى إشكالات نتيجة لتباين التصورات، وأن السلطة والفاعلية التنظيمية مرتبطان بالبناء التنظيمي، والبيئة الخارجية للتنظيم.

وفي مجال المهارات القيادية أجرى عياصرة (٢٠٠٦) دراسة هدفت إلى إيجاد العلاقة بين المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في الأردن ودافعية معلمي هذه المدارس نحو مهنتهم، وقد بلغ عدد أفراد العينة (١١٤١) معلما ومعلمة، واستخدم الباحث استبانة للمهارات القيادية، واستبانة أخرى لقياس دافعية المعلمين. وقد أفرزت الدراسة علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين ودافعية معلمهم نحو المهنة؛ إذ كانت الدافعية عالية في النمط الديمقراطي للمديرين، ومتوسطة في النمط الأوتوقراطي، وضعيفة في النمط التسبيبي.

وسعت دراسة دودل (٢٠٠٨) Dowdle إلى معرفة المهارات القيادية المفترضة لمدير المدرسة الفعال كما يراها مديرو المدارس الابتدائية الأمريكية في ولاية ألباما، وتشكلت عينة الدراسة من (١١٥) مديرا ومديرة، واستخدمت استبانة مكونة من (٤٧) مهارة موزعة على خمسة محاور هي الإدارة العامة، وإدارة

الأفراد، والقيادة التعليمية، والخدمات الطلابية، والعلاقة مع المجتمع المحلي، وأظهرت نتائجها تباينا بين المهارات الفعلية لمديري المدارس والمهارات اللازمة مما يستدعي العمل على تطوير الكفايات القيادية لدى المديرين عند توليهم منصب الإدارة.

أما شارما (٢٠١١) Sharma فقد قام باختبار العلاقة بين مستوى إدراك المعلمين لإمكانات القيادة لدى مديريهم وجوده مهاراتهم القيادية في تقمص الأدوار، وإدارة الوقت، واتخاذ القرار، وقد شملت عينة الدراسة (٣٠٠) معلم ومعلمة في مدارس ماليزيا، وتم تصميم استبانة لأبعاد المهارات القيادية، وقد توصلت الدراسة إلى أن لدى المعلمين تصورا عاليا للمهارات القيادية لدى مديريهم، كما أظهرت علاقة إيجابية قوية بين مستوى إدراك المعلمين للمهارات القيادية، وإمكانات مديريهم القيادية.

كما أجرى القداح والزهراني (٢٠١٦) دراسة بعنوان المهارات القيادية وعلاقتها بالتوافق النفسي والاجتماعي لدى الطلبة الموهوبين في منطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة (١٦٢) طالبا وطالبة، وقد طور الباحثان استبانة مؤلفة من (٣١) فقرة موزعة على ثلاثة أنواع من المهارات الإدارية والفكرية والإنسانية، كما استخدم مقياس التوافق النفسي والاجتماعي المصمم من قبل (العربي وإسماعيل، ١٩٩٨). وقد أظهرت الدراسة مستوى مرتفعا لدى هؤلاء الطلبة في المهارات القيادية والتوافق النفسي والاجتماعي، كما أظهرت علاقة دالة إحصائيا بين المهارات القيادية ككل والمهارات الفكرية من جهة وبين التوافق النفسي والاجتماعي لدى الطلبة من جهة أخرى، في حين لم تظهر تلك العلاقة بين المهارات الإدارية والإنسانية وبين التوافق النفسي والاجتماعي لديهم . ويلاحظ أن الدراسات السابقة قد تباينت في تناولها لمفهوم تفويض السلطة؛ فمنها ما قام بتحليل التغيرات الإيجابية للمفوض نتيجة لعمليات التدريب، ومنها ما هدف إلى إيجاد العلاقة بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي، أو الفاعلية التنظيمية، أو المهارات الإدارية للعاملين. وتنفرد هذه الدراسة في سعيها للوقوف على أثر عمليات التفويض في تنمية القيادات الواعدة لدى الإدارات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من الفئات الإدارية المتصلة بالإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم، وهم المديرون المختصون في مركز الوزارة، ومديرو الشؤون الإدارية والشؤون التعليمية في الميدان إضافة إلى رؤساء أقسام التدريب والمناهج والامتحانات في مركز الوزارة، ورؤساء أقسام الإشراف في الميدان، وقد بلغ عددهم (١٩٣) مديرا ورئيس قسم، ونظرا لصغر حجم المجتمع فقد اعتبر المجتمع عينة للدراسة، والجدول (١) يبين فئات هذه العينة.

الجدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

مكان العمل / طبيعة المهمة	إدارية	فنية/ تعليمية	فنية/ إشرافية	المجموع
مركز الوزارة	٢٦	٢٠	١٥	٦١
الميدان	٤٤	٤٤	٤٤	١٣٢
المجموع	٧٠	٦٤	٥٩	١٩٣

أداة الدراسة:

قام الباحث ببناء استبانة مكونة من جزئين أحدهما لقياس درجة تفويض السلطة، والثاني لدرجة توافر المهارات القيادية بأبعادها الإدارية والفنية والإنسانية، وقد استند في بنائها إلى الأدب النظري ذي العلاقة، وبعض الدراسات ذات الصلة بمتغيري الدراسة، وقد تشكلت هذه الأداة في صورتها الأولية من (٦٢) فقرة.

صدق الأداة:

عرضت الاستبانة بصورتها الأولية على (٨) أساتذة من المحكمين المختصين في الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة، و(٤) من المديرين العاملين في وزارة التربية والتعليم، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري للأداة، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم في فقراتها من حيث ملاءمتها لغرض الدراسة، وتم الأخذ بالفقرات التي اتفق عليها ما لا يقل عن ٨٠% من المحكمين؛ إذ استقرت الأداة - بعد إجراء عمليات التعديل والحذف - على (٥٦) فقرة.

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على فئة

مماثلة من خارج عينة الدراسة مكونة من (٢٠) فرداً، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. كما تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (٢) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل، واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (٢)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا، وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
تفويض السلطة	٠.٩١	٠.٦٩٢
المهارات الإدارية	٠.٩٣	٠.٨٨
المهارات الفنية	٠.٩٠	٠.٨٩
المهارات الإنسانية	٠.٩٢	٠.٨٣
المهارات القيادية	٠.٩٢	٨٧٠.

وقد صممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert - scale) الذي يندرج تحت خمس فئات، ولغرض تحديد المستويات تم استخراج التدرج القيمي الآتي لمتوسطات تقديرات أفراد العينة:

مستوى منخفض	من ١.٠ - ٢.٣٣
مستوى متوسط	من ٢.٣٤ - ٣.٦٧
مستوى عال	من ٣.٦٨ - ٥.٠

متغيرات الدراسة:

١. المتغير المستقل - تفويض السلطة

٢. المتغيرات الوسيطة:

- مكان العمل وله بعدان (المركز، الميدان).

- طبيعة العمل وله بعدان (إدارية، فنية).

٣. المتغير التابع - المهارات القيادية.

المعالجة الإحصائية:

- للإجابة عن السؤالين الأول والرابع تم إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب.

- للإجابة عن السؤالين الثاني والثالث تم استخدام اختبار (ت) لإيجاد الفروق بالنسبة لمتغيري مكان العمل، وطبيعة العمل.
- للإجابة عن السؤال الخامس استخدم تحليل الانحدار البسيط لبيان أثر تفويض السلطة في تنمية المهارات القيادية.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة الإدارات التربوية العليا في الأردن لمبدأ تفويض السلطة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لدرجة ممارسة الإدارات التربوية العليا في الأردن لمبدأ تفويض السلطة، والجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارات التربوية العليا في الأردن لمبدأ تفويض السلطة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	لمستوى
1	19	اشعر بتقييم عال لذاتي المهنية عند إنجاز المهمات المفوضة.	4.05	.862	عالي
2	31	تدفعني عملية التفويض إلى البحث عن المعرفة المتخصصة.	3.98	.921	عالي
3	5	لدي استعدادات ودافعية للقيام بالمهمة المفوضة.	3.93	.933	عالي
4	6	لدي خبرات كافية في تنفيذ المهمة المفوضة.	3.91	.914	عالي
5	20	اشعر بالانتماء المؤسسي عند ممارسة عملية التفويض.	3.90	.939	عالي
6	12	لدي معرفة بمعايير الأداء المطلوبة في إنجاز المهمات.	3.86	.922	عالي
٦	21	انظر إلى إنجاز المهمات المفوضة على أنها متطلب للارتقاء الوظيفي.	3.86	.922	عالي
8	22	انظر إلى عملية التفويض على أنها أداة للتنمية المهنية.	3.84	.982	عالي
٨	29	تسهم عملية التفويض في سرعة إنجاز المهمات.	3.84	.995	عالي
10	4	لدي وقت كاف للقيام بالمهام المفوضة.	3.80	.937	عالي
١٠	14	امارس نشاطات غير روتينية في إنجازي	3.80	.926	عالي

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		للمهام المفوضة.			
12	1	يكلفني المدير بتنفيذ مهام خاصة به.	3.756	.9831	عالي
13	15	استطيع إنجاز ما كلفت به من مهام في اوقات محددة.	3.71	.957	عالي
١٣	30	تجسد عملية التفويض مبدأ اللامركزية الإدارية.	3.71	1.163	عالي
15	16	أساهم في تطوير العمل عند القيام بتنفيذ المهام المفوضة.	3.69	.949	عالي
١٥	17	يقوم المدير بمراجعة وتعديل الإجراءات التي قمت بها.	3.69	1.008	عالي
17	24	لا تترك عملية التفويض تاخيرا او خلا في مهماتي الأصلية.	3.68	1.090	عالي
١٧	28	تزيد عملية التفويض من تقبلي للأعمال الإضافية.	3.68	.906	عالي
19	2	يتم تفويضى بمهام تتعلق بكفائاتي المهنية.	3.63	1.083	عالي
20	3	يتم تفويض مهام تتعلق باهتماماتي المهنية.	3.33	.980	متوسط
21	13	أعرض مبادراتي الأدائية وحلولي غير النمطية على المدير.	3.31	1.139	متوسط
22	8	اتمكن من التصرف بشكل تام في حال غياب المدير.	2.82	1.340	متوسط
23	11	لا اشعر بالقلق أو الخوف عند الوقوع بأخطاء في عملية التفويض.	2.74	1.424	متوسط
٢٣	18	انظر إلى مديري على أنه مرجعية مهنية ناضجة.	2.74	1.401	متوسط
25	25	توفر الإدارة قاعدة بيانات شاملة يتم الرجوع إليها.	2.55	1.388	متوسط
26	10	لا يحملي المدير مسؤولية الأخطاء التي قد أقع بها عند التفويض.	2.51	1.119	متوسط
27	27	توفر الإدارة كافة الأدوات والتقنية اللازمة لعملية التفويض.	2.29	1.176	منخفض
28	26	يتوافر نظام اتصال شبكي مفتوح في المديرية.	2.25	1.164	منخفض
29	9	اتمتع بالصلاحيات اللازمة لأداء المهام المفوضة إلي.	2.24	1.153	منخفض
30	23	تتم عملية التفويض بشفافية ووضوح مؤسسي .	2.12	1.260	منخفض
31	7	أخضع لفعاليات تدريبية تتعلق بتفويض السلطة.	2.08	1.235	منخفض
		تفويض السلطة	103.31	18.423	متوسط

يبين الجدول (٣) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.08-4.05)، حيث جاءت الفقرة رقم (19) والتي تنص على "أشعر بتقييم عال لذاتي المهنية عند إنجاز المهمات المفوضة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.05)، بينما جاءت الفقرة رقم (7) ونصها "أخضع لفعاليات تدريبية تتعلق بتفويض السلطة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.08). وبلغ المتوسط الحسابي لتفويض السلطة ككل (103.31).

يلاحظ من الجدول أن درجة الممارسة قد توزعت بين ثلاثة مستويات (عالي، متوسط، منخفض)؛ إذ أن الفقرات المرتبطة بالفرد المفوض من حيث خبراته ودافعيته، وانعكاس عملية التفويض على ذاته المهنية، ومؤسسته الإدارية قد حققت مستويات عالية، أما الفقرات الخاصة بممارسة عملية التفويض فقد جاءت بمستوى متوسط، فيما يلاحظ أن الفقرات المتعلقة بإجراءات عملية التفويض، وتوافر البيئة الإدارية، والفعاليات التدريبية، والمرجعيات اللازمة لها من بيانات وأنظمة قد حققت مستوى منخفضاً.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى الاتجاهات الإيجابية العالية لدى المرؤوسين نحو عملية التفويض لما سببها من فوائد ومكاسب ستعود عليهم على مستوى الارتقاء الوظيفي والنمو المهني، والتطوير المؤسسي، ورغم أن ممارسة الإدارات العليا لعملية التفويض في حدود متوسطة إلا أنها لم توفر البيئة الفاعلة لممارستها من تشريعات، ومناخ تنظيمي مناسب، وبرامج تدريبية للمرؤوسين كي يؤديوا عملية التفويض بالصورة المفترضة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراستي كل من (Weshah (2012) والحوارني (٢٠١٣)؛ إذ حقق تفويض السلطة مستوى متوسطاً.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 - a) في درجة ممارسة الإدارات التربوية العليا لمبدأ تفويض السلطة تعزى إلى موقع العمل (المركز، الميدان)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارات التربوية العليا لمبدأ تفويض السلطة حسب متغير موقع العمل (المركز، الميدان)، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت"، والجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر موقع العمل على درجة ممارسة الإدارات التربوية العليا لمبدأ تفويض السلطة

موقع العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
المركز	61	98.00	15.019	-2.767	191	.006
الميدان	132	105.76	19.364			

يتبين من الجدول (٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) تعزى لأثر موقع العمل في تفويض السلطة ككل، وجاءت الفروق لصالح الميدان. ويفسر الباحث ذلك بالعلاقة الارتباطية الموجبة بين مبدأ التفويض واللامركزية، إذ أن الإدارات الميدانية بحكم بعدها عن المركز تملك مساحة أوسع لممارسة عمليات التفويض، إضافة إلى مسؤوليتها عن وحدات إدارية ذات أبعاد جغرافية وثقافية واجتماعية متباينة، كما أن ارتباطها بمركز الوزارة وفعاليتها المتنوعة من اجتماعات ومجالس، وندوات ومؤتمرات من جهة، ونشاطات المجتمع المحلي من جهة أخرى قد يسهم في عملية التفويض حال غياب تلك الإدارات، وبالمقابل فإن الإدارات العليا في مركز الوزارة قائمة على رأس عملها، وهي على اتصال مباشر مع مرؤوسيهما إلا في حالات محدودة لا تستدعي ممارسة عمليات التفويض بصورة ماثلة للمديريات الميدانية.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a = 0.05$) في درجة ممارسة الإدارات التربوية العليا لمبدأ تفويض السلطة تعزى إلى طبيعة المهمة (إدارية، فنية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارات التربوية العليا لمبدأ تفويض السلطة حسب متغير طبيعة المهمة (إدارية، فنية)، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت"، والجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر طبيعة المهمة على درجة ممارسة الإدارات التربوية العليا لمبدأ تفويض السلطة

موقع العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
إدارية	70	99.74	16.864	-2.044	191	.042
فنية	123	105.33	19.023			

يتبين من الجدول (٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) تعزى لأثر طبيعة المهمة في تفويض السلطة ككل وجاءت الفروق لصالح الفئات الفنية. ويرى الباحث أن هذه النتيجة قد لا تجانب المنطق لأن عملية التفويض في الجوانب الإدارية قد تطال قرارات غير مدروسة تتعلق بالموارد البشرية كالتعيين، أو النقل أو العقوبة، أو توجهات مرفوضة، أو شؤون مالية مما يسبب إرباكا، أو أخطاء يصعب تداركها. أم المهمات الفنية فإنها تختص بأمور تطويرية، أو تقنية، أو تعليمية، أو إشرافية، أو نشاطات محددة مما يجعل من عملية التفويض فيها أكثر قبولا لدى تلك الإدارات.

السؤال الرابع: ما درجة توافر المهارات القيادية لدى مرؤوسي الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم الأردنية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات المهارات القيادية، والجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة للمهارات القيادية مرتبة حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٣	١	المهارات الإدارية	26.33	8.187	متوسط
١	٢	المهارات الفنية	31.10	4.965	عالي
٢	٣	المهارات الإنسانية	30.70	5.334	عالي
		المهارات القيادية	88.13	15.847	عالي

يبين الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣١.١٠) - (٢٦.٣٣)، حيث جاء مجال المهارات الفنية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣١.١٠)، بينما جاء مجال المهارات الإدارية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢٦.٣٣)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (٨٨.١٣). وقد يعود ذلك إلى أن الإدارات العليا ما زالت حريصة على ممارسة العمليات الإدارية من تخطيط ومراقبة، وإشراف مباشر، وتقويم، وما يتصل بذلك من مركزية اتخاذ القرارات مما يقلل من فرص المرؤوسين في ممارسة تلك العمليات في مستوياتها المتقدمة، من جهة أخرى يبدو أن البرامج التدريبية النوعية التي يتعرض لها المرؤوسون، والمهارات التخصصية التي تحتاج إلى استراتيجيات

أثر ممارسة مديري الإدارات التربوية العليا لتفويض السلطة
في تنمية المهارات القيادية لدى مرؤوسيه في وزارة التربية والتعليم الأردنية

أدائية ترتبط بتلك المهام قد أفرزت مستوى عالياً في المهارات الفنية، كما أن الانفتاح الإعلامي، وتعدد وسائل التواصل الاجتماعي قد ترك تأثيراً على امتلاك الأفراد - أياً كانت مراكزهم الوظيفية - لمهارات إنسانية رفيعة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من (Sharma, 2011)، والقداح والزهراني التي أظهرت مستويات عالية في المهارات القيادية، لكنها اختلفت مع نتائج دراسة (Dowdle, 2008) التي أظهرت مستوى متوسطاً في تلك المهارات. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

المهارات الإدارية:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة للمهارات الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٣	أستخدم استراتيجيات حل المشكلة بنجاح.	3.63	1.111	متوسط
١	٩	أعمل على تعزيز دور مؤسسي في التنمية الشاملة للمجتمع.	3.63	1.034	متوسط
٣	٨	لدي القدرة على تحديد معدلات ومقاييس للأداء والإنجاز.	3.60	1.133	متوسط
٤	٢	أقوم بتحديد المهمات والأدوار بمنهجية علمية.	2.74	1.438	متوسط
٤	٧	أتحكم بخط سير عملية التغيير نحو الأهداف المتجددة.	2.74	1.293	متوسط
٦	٤	أتمكن من استثمار الوقت والتقليل من مصادر إهداره.	2.67	1.288	متوسط
٧	١	لدي القدرة على التوفيق بين الأهداف المؤسسية وحاجات المرؤوسين.	2.63	1.423	متوسط
٨	٥	أتمكن من التصرف في المواقف الطارئة.	2.62	1.298	متوسط
٩	٦	أستطيع استثمار الطاقات البشرية بالدرجة الممكنة.	2.07	1.240	ضعيف
		المهارات الإدارية	26.33	8.187	متوسط

يتبين من الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣.٦٣ - ٢.٠٧)، وقد حلت الفقرتان الثالثة والتاسعة وتتصان على "أستخدم استراتيجيات حل المشكلة بنجاح"، وأعمل على تعزيز دور مؤسسي في التنمية الشاملة للمجتمع "على المرتبة الأولى بمستوى متوسط، فيما حلت الفقرة التي تنص على "أستطيع استثمار الطاقات البشرية بالدرجة الممكنة" في المرتبة الأخيرة بمستوى ضعيف.

وقد تعود هذه النتائج إلى أن المرؤوسين ما زالوا يعتمدون في إجراءاتهم الإدارية على آراء الإدارات العليا وتوجهاتها، ولا سيما في استثمار الطاقات البشرية المتوافرة، والتصرف في المواقف الطارئة.
المهارات الفنية:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة للفقرات المتعلقة بالمهارات الفنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٠١٢	لدي القدرة على الاختيار الأمثل بين البدائل المتاحة.	4.00	٠.919	عالي
٢	٠١٣	استخدم استراتيجية تمثيل الأدوار في التدريب.	3.97	٠.918	عالي
٣	٠١٧	اعمل على تنمية ذاتي مهني باستمرار.	3.92	٠.918	عالي
٤	٠١٥	اعزز المبادرات الإبداعية والحلول غير النمطية للمرؤوسين.	3.90	٠.910	عالي
٥	٠١٠	لدي القدرة على صياغة أهداف واقعية ومحددة.	3.89	٠.965	عالي
٦	٠١٦	اجسد لدى المرؤوسين مبدأ الشعور بالمتعة عند الإنجاز.	3.88	٠.836	عالي
٧	٠١٤	بشاركني المرؤوسون في صناعة القرارات قبل اتخاذها.	3.78	٠.932	عالي
٨	٠١١	لدي القدرة على إقناع الآخرين بأرائي.	3.75	٠.913	عالي
		المهارات الفنية	31.10	4.965	عالي

يشير الجدول (٨) إلى أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (٤.٠٠) - (٣.٧٥)، وقد حلت الفقرة التي تنص على "لدي القدرة على الاختيار الأمثل بين البدائل المتاحة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٠٠) بمستوى عال، والفقرة التي تنص على "لدي القدرة على إقناع الآخرين بأرائي" في المرتبة الأخيرة بمستوى عال أيضاً. ويفسر الباحث ذلك بشعور المرؤوسين بأن النمو المهني، والمهارات الأدائية المتطورة هي سبيلهم لتحقيق الإنجازات النوعية والارتقاء الوظيفي والقيم المضافة مما ينعكس إيجاباً على ذواتهم المهنية والشخصية على حد سواء.

المهارات الإنسانية:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
والرتبة بالمهارات الإنسانية - مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط لحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٠١٩	أسعى إلى تنمية الروابط الإنسانية مع المرؤوسين.	4.01	٠.916	عالي
٢	٠٢٥	أحاول أن أكون حيويًا أتدفق حماسًا ونشاطًا.	3.98	٠.946	عالي
٣	٠٢٠	أعمل على تلبية احتياجات المرؤوسين وطموحاتهم.	3.83	٠.959	عالي
٣	٠١٨	أمتلك قدرة تأثيرية في سلوك الآخرين.	3.83	1.059	عالي
٥	٠٢١	أبني استراتيجية العمل بروح الفريق.	3.80	٠.977	عالي
٦	٠٢٢	أمارس نظام اتصال مفتوح مع كافة المرؤوسين.	3.79	1.037	عالي
٧	٠٢٣	أعزز تدفق المعلومات بسلاسة بين الوحدات الإدارية.	3.77	٠.964	عالي
٨	٠٢٤	أحافظ على اتزان الانفعالي في عمليات التفاعل مع الأفراد.	3.70	1.026	عالي
		المهارات الإنسانية	٣٠.٧٠	٥.٣٣٤	عالي

يبين الجدول (٩) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٤.٠١) - (٣.٧٠)، حيث جاءت الفقرة رقم (١٩) والتي تنص على "أسعى إلى تنمية الروابط الإنسانية مع المرؤوسين" في المرتبة الأولى بمستوى عالٍ، بينما حلت الفقرة رقم (٢٤) ونصها "أحافظ على اتزان الانفعالي في عمليات التفاعل مع الآخرين" بالمرتبة الأخيرة بمستوى عالٍ أيضاً. وقد يعود ذلك إلى التدفق المعرفي على المستوى الإنساني، والانفتاح على ثقافات الآخرين نتيجة تعدد وسائل الاتصال وتنوعها، إضافة إلى التوجهات الإدارية والتربوية بضرورة تبني استراتيجيات العمل بروح الفريق المتكامل، ومشاركة المرؤوسين في صناعة القرارات قبل اتخاذها.

السؤال الخامس: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 - a) لممارسة الإدارات التربوية العليا تفويض السلطة في تنمية المهارات القيادية لدى مرؤوسيه في وزارة التربية والتعليم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لأثر درجة ممارسة الإدارات العليا لمبدأ تفويض السلطة في تنمية المهارات القيادية في المؤسسة التربوية الأردنية، كما هو مبين في الجدول (١٠):

جدول (١٠)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر درجة ممارسة الإدارات العليا لمبدأ تفويض السلطة على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة التربوية الأردنية

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المهارات الإدارية	.080	.006	.004	1.243	.266
المهارات الفنية	.770	.593	.208	278.195	.000
المهارات الإنسانية	.772	.596	.223	281.423	.000
المهارات القيادية	.942	.887	.810	1495.318	.000

المتغير المستقل: تفويض السلطة

يتبين من الجدول (١٠) وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لتفويض السلطة على المهارات القيادية ككل، إذ بلغت قيمة ف 1495.318 وبدلالة إحصائية (٠.٠٠٠)، وعلى المهارات الفنية؛ إذ بلغت قيمة ف (٢٧٨.١٩٥)، وبدلالة إحصائية (٠.٠٠٠)، والمهارات الإنسانية؛ إذ بلغت قيمة ف (٢٨١.٤٢٣)، وبدلالة إحصائية (٠.٠٠٠)، لكنها لم تظهر أثراً دالاً إحصائياً لتفويض السلطة على المهارات الإدارية؛ فقد بلغت قيمة ف (١.٤٣) وبدلالة إحصائية (٠.٢٦٦).

ويلاحظ أن هذه النتيجة قد انسجمت مع نتيجة السؤال الرابع الذي أفرز مستوى عالياً في ممارسة كل من المهارات الفنية والإنسانية فيما حققت المهارات الإدارية مستوى متوسطاً. وقد يعود ذلك إلى وجود توجهات لدى الإدارات العليا بتفويض السلطة لمرؤوسيه، واتخاذ خطوات عملية بهذا الخصوص إلا أنها لم ترق إلى المستوى المنشود مما أدى إلى وجود أثر إيجابي لهذه العملية على المهارات الفنية والإنسانية، لكنها لم تترك أثراً دالاً على المهارات الإدارية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراستي (٢٠٠٦) Martin، والحلو (٢٠١٤) في وجود أثر دال لتفويض السلطة، لكنها اختلفت مع دراسة الدريدي (٢٠١٤) التي أظهرت أثراً سلبياً لتفويض السلطة.

التوصيات:

- استنادا إلى نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:
- تطوير التشريعات والقوانين، والتعليمات الناظمة للعمل الإداري في المؤسسات التربوية بما ينسجم مع مبادئ التطوير الإداري التي تقتضي قيام الإدارات التربوية بتشكيل الرؤى والاستراتيجيات المتطورة لإحداث نقلات نوعية في العمليات التربوية والتعليمية، وهذا يتطلب ممارسة علمية جادة لمبدأ تفويض السلطة من مرؤوسيه.
 - بناء برامج تدريبية ذات منحى تطبيقي في مجال تفويض السلطة، وما يتعلق به من مهارات قيادية تلتحق بها الفئات الإدارية المرتبطة بالإدارة العليا كي تكون قادرة على القيام بالدور المطلوب، وتحمل المسؤولية المترتبة على عملية التفويض.
 - إجراء دراسات تتناول مبدأ تفويض السلطة وأثره على المهارات القيادية لدى فئات إدارية أخرى في المؤسسة التربوية، أو أثره على الأداء والإنتاجية في تلك المؤسسة.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- حبتو، عبدالعزيز صالح (٢٠٠٩): مبادئ الإدارة العامة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الحري، قاسم (٢٠٠٩): القيادة التربوية المعاصرة، عمان: الجنادرية للنشر.
- حسين، سلامة عبدالعظيم (٢٠٠٤): اتجاهات في الإدارة المدرسية الفعالة، الطبعة الأولى، عمان: دار الفكر.
- الحلو، عبدالعزيز (٢٠١٠): أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الحوراني، طارق (٢٠١٣): تفويض مديري المدارس الثانوية للسلطة في مدينة مادبا وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الديدي، فاطمة (٢٠١٤): تفويض السلطة وأثرها على الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بولاية بسكرة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - بسكرة، الجزائر.
- الزهراني، عبدالعزيز والقداح، محمد (٢٠١٦): المهارات القيادية وعلاقتها بالتوافق النفسي والاجتماعي لدى الطلبة الموهوبين في منطقة الباحة في المملكة العربية السعودية، مجلة المنارة، العدد (٣٤)، جامعة آل البيت، الأردن.
- العبدلي، محمد (٢٠١٢): أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على جودة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عياصرة، علي (٢٠٠٦): العلاقة بين المهارات القيادية بمديري المدارس الثانوية العامة وبين معلمي هذه المدارس نحو مهنتهم، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- القداح، محمد (٢٠١٥): مهارات الحياة، عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- كنعان، نواف (٢٠٠٩): القيادة الإدارية، الإصدار السابع، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

مؤتمن، منى (٢٠٠٣): إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

نجم، عبود (٢٠٠٤): الإدارة الإلكترونية، الرياض: دار المريح للنشر.
هلال، محمد عبدالغني (٢٠٠٣): مهارات التفويض الفعال، الطبعة الثانية، مصر الجديدة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Certo, S (2007): **Modern Management Adding Digital Focus**, Ninth Edition, Upper Saddle River, New Jersey, Personal Prentice Hall.
- Dowdle, M (٢٠٠٨): "The knowledge and leadership skills required of effective school administrative as perceived by elementary school principals within the state of Alabama" **Education Leadership Journal**, 59, (8).
- Griffith, J (1994): The School Leadership – School Climate Relation: Identification of School Configuration with Change in Principles Education Administration Quarterly, **DAI**, 2 (25), 267 – 791.
- Heslin, P. & Ochoa, J. (2008): Understanding and development strategic corporate social responsibility, **Organizational Dynamics**, Vol. 37, No. 2, 125 – 144.
- Hung, C (2006): Correlational Study Between Junior High School Teacher Empowerment and Job Satisfaction in Kaohsiung Area of Taiwan, **DAI-a**, 66 (11), 292 – 313.
- Martin, H (2006): The Effect of Task Type Mixture Awareness on Individual Perception of Job Satisfaction, Involvement, **Dissertation Abstract International** Vol. (14), No. (5), pp. 214– 228.

-
- Mejia, L & Balkin, D & Cardy, R. (2005): **Management People, Performance Change**, 2nd ed, New York: Mcgraw – hill.
- Mullins, L (2008): **Essentials of Organizational behavior**, Book Aid International, Personal Prentice Hall.
- Nesmith, R. (2006). The Effective Schools Principles, **Journal of Education International**: western Australia.
- Northous, P (2001): **Leadership Theory and Practice**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Sharma, S (2011). “School administrators attitudes towards leadership skills in terms of quality and possibilities”, **Institute of principal ship Studies**, University of Malaya, Kuala Lumpor, Malaysia.
- Wetten, D & Cameron, K & Woods, M (2005): **Developing Management Skills for Europe’s**, Second Edition, Personal Prentice Hall.
- Weshah, H (2012): The Perception empowerment and delegation of Authority by Teachers in Australian and Jordanian Schools: A Comparative Study. European Publisher, **Journal Social Science**, 31 (3), 359 – 375.
- Yukl, G, **Leadership In Organizations**, 6th ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2006.