

## متطلبات تفويض السلطة من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال في مدينة دمشق

الدكتور محمد حلاق\*  
ليينا محمد حسن\*\*

(تاريخ الإيداع 17 / 5 / 2012. قبل للنشر في 13 / 9 / 2012)

### □ ملخص □

يهدف البحث إلى تعرف درجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال، وكذلك تعرف الفروق من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، والمؤهل التربوي، وسنوات الخبرة في إدارة رياض الأطفال، ونوع الرياض). اشتملت عينة البحث على (122) مديرة روضة في مدينة دمشق. ولتحقيق هدف البحث صممت الباحثة استبانة احتوت (56) فقرة، افترض أنها متطلبات تفويض السلطة من جهة (شروط التفويض، وكفاءات المفوض، ومجالات التفويض). وأظهرت النتائج أن درجة حاجة مديرات رياض الأطفال لمتطلبات تفويض السلطة جاءت كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عينة البحث (3,84) عموماً، وكذلك بالنسبة لمحاور الاستبانة الثلاثة فقد جاءت درجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة كبيرة، أعلاها في محور كفاءات المفوض (4,04)، وأدناها في محور مجالات التفويض (3,73). كما تبين أن (52) متطلباً كان ضرورياً بدرجة كافية من أصل (56) متطلباً، إذ تصل درجة الحاجة إليها إلى الوزن النسبي المحدد وهي 70% من الدرجة العظمى. وقد أظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق دالة بين إجابات مديرات رياض الأطفال وفقاً للمتغيرات الأربعة. وقدم البحث مقترحات منها منح المديرات مزيداً من الصلاحيات، وتطبيق تفويض السلطة على نطاق أوسع.

**الكلمات المفتاحية:** تفويض السلطة، رياض الأطفال، متطلبات تفويض السلطة

\*أستاذ مساعد - قسم التربية مقارنة - كلية التربية - جامعة دمشق - سورية.  
\*\*طالبة دراسات عليا (دكتوراه) - قسم التربية مقارنة - كلية التربية - جامعة دمشق - سورية.

## Requirements of Authority Delegation from the Viewpoint of Kindergartens' Principals

Dr. Mohammad Hallak\*  
Lina Mohammad Hasan\*\*

(Received 17 / 5 / 2012. Accepted 13 / 9 / 2012)

### □ ABSTRACT □

The research aims to identify the degree of need for the requirements of authority delegation from the viewpoint of kindergartens' principals, as well as to identify the differences in the perspective of kindergartens' principals due to the following many variables. The sample research included (122) Directors. To achieve the objective the researcher designed a questionnaire which contained (56) assumptive paragraphs. The results showed that the degree of the need of kindergartens' principals for the requirements of the authority delegation has come largely as arithmetic average (3.84), as well as for three questionnaire sides the degree came large; the highest is in the competence of Commissioner (4.04) and the lowest is in the areas of the authorization (3.73). As it turns out (52) requirements are necessary enough out of (56) as they reach the degree of requirement needed to set the relative weight of a 70% majority of the total degree. The results also showed that there are no significant differences between the responses of kindergartens' principals according to the four variables.

**Keywords:** Authority Delegation, Kindergartens, Requirements of Authority Delegation

---

\*Assistant Professor in Comparative Education Department, Faculty of Education, Damascus University, Syria.

\*\* Postgraduate Student, Comparative Education Department, Faculty of Education, Damascus University, Syria.

**مقدمة:**

شهدت الإدارة التربوية في الآونة الأخيرة تطوراً ملحوظاً شمل جوانبها، ومكوناتها كلها. فقد أدى التطور التكنولوجي السريع، والثورة المعرفية الهائلة، وازدياد الطلب على التعليم إلى الاتجاه نحو الأخذ بمفهوم اللامركزية، والمشاركة في صنع القرار التربوي، والانتقال نحو تطبيق معايير الجودة، وما رافق ذلك من تغير في وظائف المؤسسات التربوية، وأدوارها، وأساليب إدارتها. وتنتظر الإدارة التربوية الحديثة إلى عملية الإدارة على أنها عملية تشاركية تعطي الأفراد المعنيين بتنفيذ القرارات فرصة المشاركة في صنعها؛ ما يؤدي إلى ترسيخ الديمقراطية التربوية، واحترام العاملين فيها، وتقدير حاجاتهم، وتطوير قدراتهم، وتمكين أدوارهم. وفي ضوء تلك التوجهات "أفرزت الاتجاهات الإدارية المعاصرة الحاجة إلى الإقلال من عملية تركيز السلطة في قمة الهرم التنظيمي في المنظمة أو بيد الرئيس الإداري الأعلى، والتوسع في عملية تفويض السلطة كلما كان ذلك ممكناً، لأنه لم يعد بمقدور الرئيس الإداري الأعلى في أي منظمة الإلمام التام بالوظائف المتعددة والمتنوعة في المنظمة في معظم الأحيان، وحتى لو توفرت لديه تلك المقدرة فقد لا يتهيأ له الوقت الكافي لمعالجة الأمور والأنشطة كافة في المنظمة بكفاية عالية" (ذياب، 2004، ص14). وتعد ظاهرة تفويض السلطة من الظواهر الحديثة نسبياً، فمع تضخم طلبات المجتمعات من التعليم أصبح موظفو القطاع التعليمي مسؤولين أمام المجتمع عن إنجاز أهداف إضافية، ومن ثم إيجاد إطار تنظيمي عام يعكس عملية التفويض. "فعملية تفويض السلطة تعد من أهم العمليات الأساسية في التنظيم الإداري، وإن كانت السلطة هي مفتاح وظيفة المدير، فإن تفويض السلطة هي مفتاح عملية التنظيم. ويتم تفويض السلطة بتنازل الإداري عن جانب من سلطته إلى مرؤوسيه. ولذا لا يمكن تفويض سلطته بكاملها، إذ سيصبح من حقه الاتصال بالرئيس الأعلى" (أبو معمر، 2009، ص3) "وترتبط درجة التفويض باللامركزية الإدارية. فاللامركزية تعطي سلطات كبيرة للقيادات التربوية في عملية التفويض بحيث تبقى الاتصالات بين الأطراف المختلفة مباشرة وسريعة ومؤثرة". (الزعيبي، 2004، ص311) وتفويض السلطة يزيل عن كاهل المدير في المؤسسة التربوية الكثير من المهام، والأعمال الشكلية المعتادة، ويفسح له المجال لتنفيذ المهام أكثر الأهمية: كوضع السياسات، والبرامج، والخطط المتعلقة بالأهداف العليا للمؤسسة التربوية. وإلى جانب ذلك فهو يدفع حركة العمل في المؤسسة التربوية إلى الأمام، ويسهم في الكشف عن قدرات المديرين، ويرفع من روحهم المعنوية (ذياب، 2004، ص15). وقد بات جلياً أن مرحلة رياض الأطفال هي مرحلة بالغة الأهمية؛ وبالتالي فإن مديرة الروضة تحمل أعباء إدارية إضافية، ويقع على كاهلها تحقيق أهداف تربوية كبيرة تتناسب مع أهمية المرحلة، لكنها تقيد بجملة من القوانين والإجراءات التي تحد من سلطتها، وتمنعها من تنفيذ المهام المطلوبة منها بوقت وجهد أقل. ما يجعل التفكير بالممارسة الفعلية لعملية تفويض السلطة أمراً في غاية الأهمية، ويدعو المستويات الإدارية العليا في وزارة التربية ومديرياتها إلى تفويض العديد من المهام الإدارية لمديرات رياض الأطفال، ما يخفف من أعباء تلك الإدارات، وينيح لها إمكانية التفرغ لمهام أخرى تدفع بالروضة نحو التقدم. وهذه الدعوة لممارسة تفويض السلطة تتطلب بالمقابل المعرفة الدقيقة بمتطلبات التفويض في النواحي كافة، ولاسيما أن عملية التفويض لا تزال حديثة العهد، ويشوبها الغموض في أذهان معظم الإداريين.

**مشكلة البحث:**

تظهر الحاجة إلى تطبيق مبدأ تفويض السلطة في نواحي عديدة، أهمها: التوجه الفكري نحو ديمقراطية الإدارة، واعتماد المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين أسلوباً للتعاون، وتعزيز الثقة بينهم، ومساعدة الرؤساء في التفرغ للأعمال المهمة، وسرعة الأداء. فإذا وضع في الحسبان اتساع ميدان عمل مديرة الروضة، وتعقده المتزايد في ضوء ازدياد عدد

الأطفال، وما رافقه من ازدياد في عدد المعلمين، والدور القيادي الجديد الذي تتطلبه إدارة هذا الوضع، فإن هذه الاعتبارات تفرض متطلبات لا تستطيع مديرة الروضة أن تفي بها وحدها إلا إذا فوّضت ببعض الصلاحيات والسلطات من المستويات الإدارية الأعلى لتعينها على أداء بعض المهام، ما يوفر عليها الوقت والجهد، ويعطيها المجال لمتابعة مهام أخرى (ذياب، 2004، ص16). وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية العمل بمبدأ تفويض السلطة في العمل الإداري التربوي لتنمية الحافز الذاتي للمدير، وحثه على إيجاد أفكار جديدة، وتطبيقها؛ وبالتالي تحسين الأداء. فقد أوصت دراسة الزعبي (2004) بضرورة تفويض السلطة للمديرين، لما لتلك العملية من أثر في زيادة عطاء المديرين، وتسهيل العمل، وزيادة الإنتاج. كذلك أوصت الدراسة التي أجرتها أبو معمر (2009) بضرورة اعتماد اللامركزية الإدارية في اتخاذ القرار من خلال إعطاء المدير الفرصة لكي يقرر بنفسه أسلوب تنفيذ المهام من خلال التفويض. لكن على الرغم من ذلك نجد أن الواقع مغاير لنتائج تلك الدراسات، وما أسفرت عنه من توصيات، ولا سيما في مرحلة رياض الأطفال، فبناءً على التجربة الشخصية للباحثة التي عملت مديرة لإحدى رياض الأطفال في مدينة دمشق لمدة خمس سنوات، وجدت أن هناك الكثير من القيود الروتينية التي تحول دون اتخاذ المدير لقرارات تصب في مصلحة الروضة، وتوفر الوقت والجهد؛ وذلك بسبب عدم تفويضها بتلك القرارات، وعدم امتلاكها للصلاحيات اللازمة لأداء تلك المهام. فنتيجة الزيادة التي قد لا تكون طبيعية في أعداد رياض الأطفال، اتسع نطاق الإدارة، وتعددت مسؤوليات إدارة الروضة، وانحصرت إمكانية اتخاذ القرارات المهمة في أيدي المستويات الإدارية الأعلى، ما أدى إلى زيادة العبء على كاهل تلك الإدارات، وتشعبت مسؤولياتها التي أضيفت إلى مسؤوليات أخرى كلفت بها سابقاً - حيث لا يوجد مديرية أو دائرة خاصة برياض الأطفال في وزارة التربية ومديرياتها- وبالتالي فمهما بلغت قدرات تلك الإدارات وطاقتها وإمكاناتها، فإنها لا تستطيع القيام بمجموعة الأعمال هذه لوحدها، وبدرجة عالية من الإتقان، ما يتطلب ضرورة تفويض بعض من تلك المهام لمديرة الروضة، على ألا يكون ذلك التفويض ارتجالياً أو عشوائياً، بل قائماً على الإدراك الصحيح لمختلف متطلبات تفويض السلطة، وشروط التطبيق، لتكون آلية العمل واضحة أمام الإدارات التربوية على اختلاف مستوياتها. وقد أكدت عدة دراسات أهمية ذلك، فأوصت دراستا ذياب (2004) والعنزي (2006) بضرورة توضيح متطلبات تفويض السلطة، وشرح اللوائح والأنظمة المتعلقة بالتفويض.

وقد جاء البحث الحالي استجابة لمجمل ما ذكر آنفاً. وبناء عليه فقد أصبحت مشكلة هذا البحث تتمحور في السؤال الرئيس الآتي: **ما متطلبات تفويض السلطة من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال في مدينة دمشق؟**  
**أسئلة البحث:**

يسعى البحث الحالي إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما درجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال في مدينة دمشق؟  
- ما أكثر متطلبات تفويض السلطة التي تحتاجها مديرات رياض الأطفال عند النسبة 70% من درجة الحاجة العظمى؟

- هل هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) في تقدير مديرات رياض الأطفال لدرجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة من وجهة نظرهن تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، والمؤهل التربوي، وسنوات الخبرة في إدارة رياض الأطفال، ونوع الرياض)؟

- ما أهم المقترحات التي تصب في إطار تفعيل إجراءات تفويض السلطة في رياض الأطفال، وتنظيمها؟

## أهمية البحث وأهدافه:

تأتي أهمية البحث الحالي من النقاط الآتية:

- يركز على أحد المواضيع الإدارية الحديثة، وهو التفويض الذي يؤدي تفعيله إلى زيادة فاعلية الإدارة في المؤسسات التربوية.
- تناولت معظم الأبحاث عملية التفويض في مجال الإدارة الحكومية والصناعة، وعدد قليل من هذه الأبحاث تناول التفويض في التعليم، وهذا الموضوع يُناقش في هذا البحث لأول مرة حسب علم الباحثة، لذلك يعد رائداً في مضمونه.
- إمكانية الاستفادة من نتائج البحث في تعرف أهم المتطلبات اللازمة لتنفيذ عملية التفويض في مؤسسات رياض الأطفال؛ ما يتيح المجال الواسع لتنفيذ تلك الإستراتيجية على أرض الواقع.
- قد تسهم نتائج البحث الحالي في فتح مجال جديد لإجراء دراسات أخرى حول ممارسة تفويض السلطة على مستويات الإدارة التربوية جميعها.
- ويسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:
  - تعرف درجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال في مدينة دمشق.
  - تعرف أكثر متطلبات تفويض السلطة التي تحتاجها مديرات الرياض عند النسبة 70% من درجة الحاجة العظمى.
  - التعرف إلى الفروق بين آراء مديرات رياض الأطفال في درجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة في رياض الأطفال تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي، والمؤهل التربوي، وسنوات الخبرة في إدارة رياض الأطفال، ونوع الرياض).

## منهجية البحث:

اشتمل البحث على جانب نظري، وآخر عملي. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في كلا الجانبين. ويعرّف المنهج الوصفي التحليلي على أنه "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة، أو مشكلة محددة، وتصويرها كميّاً عن طريق جمع بيانات، ومعلومات مقننة عن الظاهرة، أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة" (ملحم، 2000، 324). وقد اعتمد على هذا المنهج من خلال جمع البيانات الإحصائية عن آراء مديرات رياض الأطفال في أهم متطلبات تفويض السلطة، ومن ثم تحليل البيانات التي جمعت بالأساليب الإحصائية المناسبة، واستخلاص النتائج التي تبين مدى حاجة المديرات لمتطلبات تفويض السلطة، وتقديم المقترحات لتحسين العمل الإداري وتطويره في رياض الأطفال.

## مجتمع البحث وعينته:

مجتمع البحث هو مديرات رياض الأطفال العامة والخاصة في مدينة دمشق القائمات على رأس عملهن خلال العام الدراسي 2011/2012، اللواتي بلغ عددهن (208) مديرات، منهن (44) مديرة في روضة عامة و(164) مديرة في روضة خاصة. (الدليل الإحصائي لمديرية تربية دمشق، 2011). ومن مجتمع البحث اختيرت عينة مقصودة شملت أفراد المجتمع الأصلي جميعهم بالنسبة لمديرات رياض الأطفال العامة، ما عدا أربع رياض أطفال عامة شملتها الدراسة الاستطلاعية، وعينة عشوائية بلغ عددها عند تطبيق الاستبانة عليها (82) مديرة روضة خاصة بنسبة (50%)

من المجتمع الأصلي للرياض الخاصة. ويشير الجدول رقم (1) إلى توزيع عينة البحث من مديرات رياض الأطفال بحسب المتغيرات (نوع الرياض، والمؤهل العلمي، والمؤهل التربوي، وعدد سنوات الخبرة)، ونسبتها المئوية.

جدول (1): توزيع عينة البحث من مديرات رياض الأطفال بحسب المؤهل العلمي والمؤهل التربوي وسنوات الخبرة ونوع الرياض

المجموع		الرياض الخاصة		الرياض العامة		الوظيفة	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	عوامل المتغير	المتغير
%14,75	18	%6,10	5	%32,5	13	حملة الشهادة الثانوية أو المعهد	المؤهل العلمي
%78,69	96	%85,36	70	%65	26	حملة شهادة الإجازة الجامعية	
%6,56	8	%8,54	7	%2,5	1	حملة شهادة الماجستير والدكتوراه	
%100	122	%100	82	%100	40	المجموع	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	عوامل المتغير	المتغير
%13,93	17	%3,66	3	%35	14	حملة الشهادة أهلية التعليم	المؤهل التربوي
%27,87	34	%20,73	17	%42,5	17	حملة شهادة الإجازة في التربية	
%22,95	28	%28,05	23	%12,5	5	حملة شهادة دبلوم التأهيل التربوي	
%35,25	43	%47,56	39	%10	4	من دون أي مؤهل تربوي	
%100	122	%100	82	%100	40	المجموع	
%35,24	43	%29,27	24	%47,5	19	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
%32,79	40	%32,93	27	%32,5	13	5 سنوات وأقل من 11 سنة	
%31,97	39	%37,80	31	%20	8	11 سنة أكثر	
%100	122	%100	82	%100	40	المجموع	

#### أدوات البحث:

استخلصت متطلبات تفويض السلطة في رياض الأطفال من خلال الإطار النظري للبحث، من ثم وُضعت استبانة التحكيم. وتضمنت الاستبانة مقدمة تبيّن الهدف منها، وطريقة الإجابة عن عباراتها، والبيانات الأساسية: كاسم الروضة، والمؤهل العلمي، والتربوي للمديرة، وسنوات خبرتها في إدارة رياض الأطفال، ونوع الروضة. واعتمد أسلوب التصحيح وفق مدرج خماسي للإجابة، أي وُضعت خمسة بدائل للإجابة أمام كل فقرة من فقرات القائمة المستخدمة في البحث الحالي؛ بحيث يختار المستجيب بدلاً واحداً فقط منها يمثل مدى انطباق الفقرة عليه. اشتملت استبانة "رأي مديرات الرياض في درجة الحاجة لكل من متطلبات تفويض السلطة" على عبارات تصف تلك المتطلبات متضمنة في ثلاثة محاور (شروط التفويض: 26 فقرة، وكفاءات المفوض: 10 فقرات، ومجالات التفويض: 21 فقرة)، فاشتملت الاستبانة عمومًا على (57) فقرة، وأعطى لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً مدرجاً، لتقدير درجة الحاجة على الشكل الآتي:

جدول (2): توزيع درجات الحاجة وفق استجابات مديرات رياض الأطفال

درجة الحاجة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	معدومة
القيمة المعطاة	5	4	3	2	1

**صدق وثبات الاستبانة:**

أ. **صدق الاستبانة:** للحكم على صدق الاستبانة وتعديلها وصولاً إلى جعلها صادقة في تمثيل ما يراد قياسه، استخدمت الباحثة الصدق الظاهري الذي يعتمد على آراء محكمين مختصين وملاحظاتهم في هذا المجال. ووزعت الاستبانة على (6) أساتذة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة دمشق بهدف تحكيم العبارات الواردة فيها، وإبداء الرأي فيها، والتحقق من صلاحيتها من ناحية الصياغة والوضوح، والحكم على صدقها وتعديلها، بعد أن وضحت تعريفات المعايير الرئيسية. وقد حُذفت عبارة واحدة فقط تبين أنها مكررة، وأعيدت صياغة بعض العبارات. وبهذا عُدلت الاستبانة وفقاً لملاحظات المحكمين، واستقرت على صورتها النهائية، فاشتملت على (56) فقرة.

ب. **ثبات الاستبانة:** للتأكد من ثبات الاستبانة استخدمت الباحثة طريقتين من طرائق الثبات، هما:

- طريقة الثبات بالإعادة: يعد الثبات من المتطلبات الرئيسية في أداة البحث كي تعطي اتساقاً في النتائج عندما تطبق مراتٍ عديدة. وقد جرى إعادة تطبيق الاستبانة بعد مرور أسبوعين على عينة مؤلفة من 10/ مديرات، منهن 4 مديرات رياض عامة، و6 مديرات رياض خاصة. وحُسب الترابط بين درجات التطبيق الأول، والتطبيق الثاني بواسطة ترابط بيرسون، فكان معامل الارتباط (0,70) في إجابات المديرات حول درجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة. وتعد هذه النسبة عالية، ومقبولة إحصائياً لأغراض البحث.

- طريقة الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا: لمعرفة درجة متانة بنود الاستبانة حسب معامل الثبات استخدمت معادلة كرونباخ ألفا في التطبيق الثاني للاستبانة على عينة البحث، فبلغ (0,92) في إجابات مديرات الرياض حول درجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة، والقيمة المذكورة عالية، ومقبولة إحصائياً مؤشراً على ثبات بنود الاستبانة.

**ج. تطبيق الاستبانة وحساب النتائج:**

طبقت الاستبانة على أفراد العينة من خلال إرسالها عن طريق بريد مديرية تربية دمشق لرياض الأطفال التي اشتملت عليها عينة البحث. وصنفت حسب نوع الرياض، والمؤهل العلمي والتربوي للمديرات، وسنوات الخبرة في إدارة الرياض. واستخدمت أساليب إحصائية تتمثل بتفريع إجابات عينة البحث في جداول توضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. كما استخدم الاختبار التائي (T-Test) لإجراء المقارنات للتثائية، واستخدم تحليل التباين الأحادي (One ANOVA Way). وبذلك حُللت نتائج الأداة في ضوء تلك الاختبارات، وفُسرت باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية "SPSS" لمعالجة البيانات، وقد توصل إلى المؤشرات الإحصائية لنتائج البحث.

**حدود البحث:**

**الحدود الزمانية:** طُبّق البحث ميدانياً خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2011-2012.

**الحدود المكانية:** طُبّق البحث في رياض أطفال عامة وخاصة في مدينة دمشق.

**الحدود البشرية:** اقتصر البحث الحالي على مديرات رياض الأطفال العامة والخاصة العاملات في مدينة دمشق.

**الحدود الموضوعية:** تمثلت في متطلبات تفويض السلطة في رياض الأطفال من وجهة نظر مديراتها.

**مصطلحات البحث:**

**التفويض:** هو إسناد بعض الصلاحيات إلى المرؤوسين على أن تتخذ التدابير والوسائل الكفيلة لمساءلتهم، ومحاسبتهم عن نتائجها بحيث تُضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يتراءى للمسؤول الأول عنها. أي

أنه تنازل القائد عن بعض اختصاصاته إلى المرؤوسين، ليمارسوها بالنيابة عنه دون الرجوع إليه، على أن يظل القائد مسؤولاً عن تلك الاختصاصات (أبو معمر، 2009، ص10)

**السلطة:** الحق المشروع أو القانوني في توجيه أداء المرؤوسين والتأثير فيهم، والحق في القيام بتصرف معين، أو توجيه سلوك الآخرين بقصد تحقيق أهداف المنظمة، والحق المشروع في اتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر والتعليمات والتوجيهات للمرؤوسين للقيام بواجباتهم (مهنا، 2006، ص30)

**تفويض السلطة:** أن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهمات معينة، مبيناً لهم حدود هذه الواجبات، والنتائج المطلوب منهم تحقيقها، وتفويض هذه الواجبات لمرؤوسيه يقتضى أن يفوضهم قدرأ من سلطته يكون كافياً لإنجاز هذه الواجبات. (مهنا، 2006، ص29). وتعرف الباحثة تفويض السلطة إجرائياً "بأن يعهد الرئيس الإداري في مديرية التربية أو وزارة التربية بممارسة جزء من اختصاصاته التي يستمدها من القانون إلى مديرة الروضة بقناعة وثقة فيها لتمارسها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته عن الاختصاصات التي تم تفويضها لمديرة الروضة والإشراف عليها".

**متطلبات تفويض السلطة:** تعرفها الباحثة إجرائياً بأنها "درجة حاجة مديرات رياض الأطفال لمتطلبات تفويض السلطة المحددة بشروط التفويض، ومجالات التفويض، وكفاءات المفوض، وذلك من وجهة نظرهن".

#### الأسس النظرية والدراسات السابقة للبحث:

##### تكوين الأسس النظرية للبحث:

**معنى تفويض السلطة:** يعد التفويض من أهم مقومات القيادة الإدارية. وهو عملية يقوم من خلالها القائد الإداري بمنح صلاحية أداء بعض مهامه إلى أحد مرؤوسيه. ويعني التفويض منح المرؤوس الذي تفوض إليه الصلاحية، حرية التفكير والتصرف لوضع الخطط وتنفيذها بعيداً عن أية ضغوط أو قيود تحد من نشاطه الفكري، وقدرته على الابتكار. وهكذا فإن التفويض لا يعني تقسيم العمل، أو تكليف المرؤوس بالمهام التي هي في إطار مسؤولياته الوظيفية؛ وإنما هو تحويل صلاحية القائد الإداري لمرؤوسيه لأداء بعض المهام التي تقع في إطار مسؤوليات القائد الإداري الوظيفية. وللقائد الإداري مطلق الحرية- عند اتخاذ قرار التفويض- في تحديد المهام التي يرغب في تفويضها، ولمن يفوضها؟ ومتى؟ وكيف؟ (حسان و العجمي، 2007، ص158).

**شروط تفويض السلطة:** تقوم عملية تفويض السلطة على جملة من الشروط اللازمة لتطبيقها أهمها: أن يفوض الرئيس بمحض إرادته بعض اختصاصاته لمرؤوسيه، وأن يعطيهم السلطة للقيام بها؛ وهذا يعني بالضرورة أن التفويض يتم من الأعلى إلى الأسفل وليس بالعكس. كذلك يجب أن يكون التفويض لعمل معين. ويترافق معه تفويض للسلطات والصلاحيات وفقاً للقوانين واللوائح كي تكسب قرارات المرؤوس الشرعية المطلوبة. وبناءً على ذلك يجب أن يُدرب الشخص المفوض له على القيام بالمهام المفوضة له، وأن يكون لهذا الشخص الصلاحيات كافة في أن يفوض من هم دونه بالطريقة نفسها، والأسس التي فوض له بها. (حسان و العجمي، 2007، ص158). إضافة إلى ذلك يجب أن يُجرى التفويض بقرار من المفوض، وليس بحكم تقسيم العمل، وألا يتجاوز القائم بعملية التفويض من يليه مباشرة، ويقفز إلى من هم دون ذلك في الهرم الوظيفي؛ وبالتالي يتوجب خضوع الشخص المفوض لمحاسبة الرئيس ببقاء قنوات الاتصال بينهما مفتوحة. (عريفج، 2001، ص77).

وهناك نوعان من التفويض هما: **التفويض التلقائي**: ويعني توزيع مسؤوليات العمل على العاملين، وتحديد دور كل منهم في تحقيق أهداف المؤسسة؛ وسمي "تلقائياً" لأنه يتم منذ البداية عند وضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتحديد مهام كل وظيفة وواجباتها. والنوع الثاني: هو **التفويض الرسمي**: ويعني تحويل الصلاحية للمرؤوسين بالصورة التي تتيح لهم أداء بعض المهام التي هي من اختصاص القائد الإداري. (حسان و العجمي، 2007، ص159).

**إيجابيات تفويض السلطة**: التفويض عملية حساسة؛ لأنها تتطلب تحويل المسؤولية والسلطة مع بقاء الالتزام بالمساءلة عن المهام التي تم تفويضها، ولكن إذا تم التفويض بصورة صحيحة فإنه يحقق الفوائد الآتية:

- يعطي تفويض السلطة فرصة لإعداد جيل جديد من الكوادر القيادية.
- يعطي للمرؤوسين حافزاً معنوياً للعمل والاجتهاد، ويردم الهوة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- يوفر احتياطياً متمرساً على العمل للإفادة منه في الحالات الطارئة.
- يحل بعض الصعاب المترتبة من البعد الجغرافي (عريفج، 2001، ص77).
- يحقق المبدأ القائل: إن الوظائف العليا كلها مفتوحة للعاملين، وليست مقتصرة على فئة دون أخرى.
- يمنح الرئيس وقتاً أكبر للقيام بالمهام الكلية، ويعفيه من ممارسة الأعمال الروتينية.
- يتيح الفرصة، ويوفر المجال للتجديد والابتكار. (حسان و العجمي، 2007، ص159).

**صعوبات تفويض السلطة**: بالرغم من المزايا المتعددة التي يمكن أن تجنيها المؤسسة من التفويض الإداري؛ إلا أننا نجد بعض القيادات الإدارية لا ترغب في تفويض بعض سلطاتها، وصلاحياتها؛ لأن عملية تفويض السلطة تنطوي على قدر كبير من المخاطرة، كونها تعني تحويل المسؤولية مع بقاء الالتزام بالمساءلة عن المهام التي تم تفويضها. وبالإضافة إلى عنصر المخاطرة فإن هناك صعوبات أخرى يمكن أن تعترض عملية التفويض منها:

- اعتقاد القائد الإداري بأنه أحسن من يقوم بالعمل، وأن المرؤوس لن يستطيع القيام به بالمستوى نفسه.
- شعور القادة بأن الوظائف القيادية هي مراكز السلطة والأهمية، والإمام بكل صغيرة وكبيرة. وهم لهذا لا يريدون أن يعطوا مرؤوسيهم وضماً مماثلاً لوضعهم المتميز. فهناك بعض الإداريين يخلط بين السلطة الإدارية، والمكانة الاجتماعية فلا يتخلى عن بعض سلطاته حفاظاً على هيئته الاجتماعية.
- الاطمئنان إلى مركزية كل الأمور، وعدم تفويضها خوفاً من أن يقع المرؤوس في أخطاء تقود الرئيس للمساءلة الإدارية. كذلك نجد أحياناً مقاومة من المرؤوس للتفويض بسبب الخوف من الانتقاد، أو لعدم وجود الحافز، وأيضاً لعدم الثقة بالنفس، أو لاعتقاده بأن لديه من العمل ما يكفي. (حسان و العجمي، 2007، ص159-160).
- الاعتقاد بأن تفويض المدير السلطة للمرؤوسين خارج إطار سلطتهم الوظيفية بحكم المركز ينتقص من أنظمة الإدارة المركزية.

• عدم اقتناع الجمهور المتعامل مع المؤسسة بأن شخصاً آخر غير الرئيس يملك بعض صلاحياته فيتم تجاوزه إلى المدير الذي فوض صلاحياته، ما يجعل الشخص الذي تم تفويض الصلاحيات له يشكك في نفاذ عملية التفويض. وكثيراً ما تحصل مثل هذه الحالات في مجتمعات الدول النامية التي لا تثق إلا بقمة هرم الإدارة. (عريفج، 2001، ص78)

#### العوامل التي تساعد على نجاح عملية التفويض:

لنجاح عملية التفويض ينبغي إزالة الصعوبات التي تعترضها أولاً، ويمكن تحقيق ذلك بإتباع الخطوات الآتية:

" 1- تحليل وظيفة القائد الإداري لتحديد المهام التي يمكن تفويضها.

- 2- اختيار المرؤوس الذي سيتم التفويض له، وتحليل مقدرته على القيام بالمهام التي ستفوض له.
- 3- تدريب المرؤوس على المهام التي ستفوض له قبل تكليفه بها رسمياً.
- 4- مناقشة المرؤوس حول المهام التي ستفوض له، والاتفاق معه على معايير قياس الأداء بالنسبة للمهام التي ستفوض له. وبعد أن يتم التفويض فإنه يراعي بقاء قنوات الاتصال مفتوحة للتأكد من وصول المعلومات للقائد الإداري والمرؤوس، والمتابعة المستمرة، وتحديد مواعيد الانتهاء من العمل، كذلك إخطار المرؤوس بأي تغيرات يكون لها تأثير في العمل الذي يقوم به". (حسان والعجمي، 2007، ص160).
- وعموماً فإن عملية تفويض السلطة تتطلب تقنين القواعد والإجراءات والسياسات والنماذج والأدلة التنظيمية بحيث لا يعود هناك ضرورة للمراجعة المستمرة من العامل، أو الموظف لرئيسه المباشر، ويصبح بإمكانه التصرف بسرعة في الأمور الروتينية؛ وبذلك تنفرغ الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي. ويتم من أجل ذلك تطوير أنظمة رقابة داخلية للإشراف على قرارات المستويات الإدارية الإشرافية عن بعد.

### الدراسات السابقة:

- فيما يأتي عرض موجز للدراسات الأقرب إلى البحث الحالي التي تناولت عملية تفويض السلطة:
- 1- دراسة فيراري (Ferrari، 1991) بعنوان: **التفويض للمدارس الفاعلة: دراسة لمستويات مشاركة المعلمين والمديرين في المدارس المتوسطة في عملية تنظيم اتخاذ القرار**. وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى وجود أية فروق، أو ارتباطات مهمة بين تصورات المديرين، وتصورات المعلمين للمشاركة في عمليات تنظيم اتخاذ القرار في المدارس المتوسطة. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود تباين واضح في تصورات المديرين لمدى مشاركة المعلمين في صنع القرارات بين المدارس ذات المشاركة العالية، والمدارس ذات المشاركة المنخفضة للمعلم. كما تبين أن المديرين يتصورون أن معلمهم يتمتعون بمستوى عالٍ نوعاً ما من المشاركة في بناء القرارات واتخاذها. كما تبين عدم وجود علاقات واضحة ذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ قرارات مدارسهم، وتصورات مديرهم. وقد كانت المشاركة أعلى في القرارات التي تخص الحصص والمنهج والتوجيه، في حين كانت المشاركة أقل فيما يتعلق بأمور الموظفين، وإدارة المدرسة.
- 2- دراسة (القصور، 1993) بعنوان: **اتجاهات رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين نحو الصلاحيات المفوضة لمديري التربية والتعليم في الأردن**. واستخدم الباحث استبانة موزعة على أربعة مجالات للتفويض هي: الشؤون الإدارية، والشؤون المالية، والمؤسسات التعليمية الخاصة، والمراكز الثقافية. وقد بينت الدراسة أن الاتجاه العام لدى أفراد عينة الدراسة نحو الصلاحيات المفوضة لمديري التربية والتعليم هو اتجاه إيجابي في المجالات الأربعة التي فوضت لهم. وقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اتجاهات رؤساء الأقسام نحو الصلاحيات المفوضة لمديري التربية تعزى للجنس أو المؤهل العلمي وذلك في المجالات الأربعة لتفويض الصلاحيات. في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة لصالح ذوي الخبرة (من 6- 10 سنوات).
- 3- دراسة (العوامل، 1994) بعنوان: **دراسة ميدانية لمفهوم تفويض السلطة في المؤسسات الأردنية العامة والخاصة**. وقد هدفت الدراسة إلى تحليل ممارسة تفويض السلطة لدى عينة مختارة من المؤسسات الأردنية. وتوصلت إلى وجود فجوة كبيرة بين القناعة الذاتية بمبدأ تفويض السلطة، ومدى تطبيقه لدى المبحوثين. كذلك تشابه دوافع

تفويض السلطة بين القطاعين العام والخاص رغم اختلاف أساليب التفويض بين القطاعين. كما اتضح تماثل الاتجاه العام لأراء المبحوثين حول خصائص المرؤوسين الذين تفوض إليهم السلطة.

#### 4- دراسة بيشوب (Bishop, 1994) بعنوان: مدارس نموذجية: التركيز على القيادة المثالية وتفويض

السلطة للمعلم. وقد هدفت هذه الدراسة إلى تعرف تأثير القيادة المثالية في المعلمين العاملين معها عند تفويضها السلطة. وأوضحت نتائج الدراسة أن المعلمين في مدارس الأداء العالي يعدون مديريهم قادة مثاليين، مكنوهم من السلطات أكثر من المعلمين في المدارس ذات الأداء المنخفض. كما ترتبط إدراكات القيادة المثالية، والمعلمين المفوضين بالسلطات ارتباطاً إيجابياً معاً.

#### 5- دراسة كيتيل (Kittel, 1994) بعنوان: العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض المعلم. وقد

وازن هذا البحث مستويات تصور الذات في تفويض المعلم بين المدارس التي تطبق آلية المشاركة في اتخاذ القرار، وتلك التي لا تطبق آلية المشاركة في اتخاذ القرار. وقد استخدم مقياس شورت ورينهارت لمقياس مستويات التفويض تبعاً لستة مقاييس ثانوية لمجالات هي: مشاركة المعلم باتخاذ القرار، والنمو المهني، وحالة المعلم (المكانة)، وفاعلية المعلم الذاتية (فاعلية الذات)، والاستقلالية، وتأثير المعلم (الأثر). وقد توصل الباحث إلى وجود اختلافات كلية واضحة في مستوى تصور التفويض. وقد كانت النتائج تبعاً للمقاييس الفرعية الآتية (اتخاذ القرار، والنمو المهني، وفاعلية المعلم الذاتية) أعلى بشكل واضح للمعلمين في المدارس ذات المشاركة العالية في اتخاذ القرار.

#### 6- دراسة كارلسون (Carlson, 1995) بعنوان: تحليل تصورات معلمي ولاية إلينوي للتفويض. وقد هدفت

هذه الدراسة إلى تحديد تصورات مدرسي المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية، لمستويات تفويضهم. وقد قاست هذه الدراسة التفويض ضمن ثمانية مجالات: اتخاذ القرارات، والتخطيط، ومفهوم الفريق، والرعاية، والإشراف، والتقييم، والوصول إلى المعلومات، والسيطرة على الموارد، والتفويض. وأشارت النتائج إلى أن المدرسين يتصورون التفويض في سبعة مجالات بشكل روتيني أو اعتيادي، وأن مدرسي المدارس الابتدائية يتصورون أعلى مستويات للتفويض. وقد توصلت الدراسة عموماً إلى أن (77%) من المديرين صُوروا متعاونين، وبأنهم يفوضون مدرسيهم روتينياً في سبعة من المجالات. وكانت أدنى نسبة للتفويض في مجال السيطرة على الموارد. كما أظهر المدرسون نسباً مئوية متدنية من المشاركة في مجال الإشراف، والتقييم للكادر.

#### 7- دراسة (أبو الوفا، 1998) بعنوان: أهم محددات تفويض السلطة لدى نظار / مديري المدارس الثانوية

العامة ووكلائهم. وقد هدفت الدراسة إلى تعرف موقف مديري المدارس الثانوية العام، ووكلائهم تجاه تفويض السلطة. وتناولت مفهوم السلطة، وعناصره، ومبادئ، وجوانبه، والظروف التي تؤثر في تفويض السلطة بين النظار/ المديرين، ووكلائهم، وعلى مستوى الأداء التفويضي لدى مديري المدارس الثانوية ووكلائهم. وتبين أن المديرين يختلفون عن بعضهم في القدرة والمهارة في استخدام تفويض السلطة والاستفادة منه، فهناك مديرون يحبون الاستئثار بالسلطة، وهناك مديرون متساهلون يفوضون سلطاتهم لمن يريدونها من مرؤوسيه، وهناك مديرون يفوضون بعض سلطاتهم، ولكنهم يتشككون في مراجعة كل ما فوضوا فيه، وهناك مديرون يجيدون تفويض السلطة واختيار من يتحملها.

#### 8- دراسة أنطونيو (Antonioni, 1999) بعنوان: أهم المتغيرات التي تحفز المديرين إلى تفويض

الصلاحيات للمرؤوسين، ومتطلبات إشراكهم في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف. وتبين من خلال هذه الدراسة أن من أهم تلك العوامل هي الثقة، والاحترام، والاهتمام التي تعطيها الإدارات العليا للمرؤوسين، والاهتمام بعنصر القدرة على التفويض كأحد عناصر تقييم أداء المديرين.

**9- دراسة (دويكات، 2000) بعنوان: نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين.** وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين نمط القيادة ومستوى تفويض السلطة. كما سعت إلى تعرف أثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد شعب المدرسة، والمحافظات في متوسطات استجابات المعلمين على مقياس تفويض السلطة. وقد توصل الباحث إلى أن مستوى تفويض السلطة ظهر في مجال الواجبات الفنية والتربوية والاجتماعية بصورة متوسطة. أما مجال الواجبات الإدارية والدرجة الكلية للتفويض، فقد كان مستوى التفويض فيها ضعيف. في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة على مجال الواجبات الإدارية والتربوية والاجتماعية. وكذلك درجة التفويض الكلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند المعلمين، في حين كانت الفروق على مجال الواجبات الفنية دالة إحصائياً. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة على مجالات: الواجبات التربوية، والواجبات الاجتماعية، والواجبات الفنية تعزى لمتغير الخبرة عند المعلمين، في حين كانت الفروق دالة إحصائياً على مجال الواجبات الإدارية، والدرجة الكلية للتفويض.

**10- دراسة (البركاتي، 2002) بعنوان: ممارسة تفويض السلطة بين الواقع والأهمية في مكاتب الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة.** وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديرات الإشراف التربوي لتفويض السلطة إلى المشرفات للقيام بمهامهن، ودرجة أهمية تلك الممارسة، والعوائق التي تحد من ممارسة مديرات الإشراف للتفويض من وجهة نظر عينة الدراسة. وتبين من خلال الدراسة أن ممارسة تفويض السلطة الإجمالية ضعيفة في جانبها الإداري، ومتوسطة في جانبها الفني. كما يعتقد مجتمع الدراسة بأهمية تفويض السلطة الإجمالية في الجانب الإداري بدرجة عالية، وهي بدرجة عالية جداً في الجانب الفني.

**11- دراسة (أبو حرب، 2002) بعنوان: نمط القيادة السائد لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بتفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين،** وقد هدفت إلى تعرف مدى تفويض السلطة عند مديري المدارس الثانوية، والعلاقة بين أنماط القيادة وتفويض السلطة. وكان من أبرز نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المعلمين للنمط القيادي السائد، وكذلك في تفويض السلطة تعزى لمتغيرات الخبرة، والمؤهل العلمي. كما تبين أن النمط الديمقراطي، وكذلك النمط الترسلّي مرتبطان بشكل جوهري بتفويض السلطة، في حين أنه لا يوجد ارتباط بين نمط القيادة الأوتوقراطي، وتفويض السلطة.

**12- دراسة (العثمان، 2003) بعنوان: تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء.** وقد هدفت هذه الدراسة إلى تعرف الفوائد التي يمكن أن يحققها التفويض، وأثره في كفاءة الأداء. وتوصلت الدراسة إلى تحديد القوى الدافعة لنجاح عملية تفويض السلطة وهي: تنمية العلاقات الإيجابية بين الأعضاء، والارتقاء بمستوى الأداء، والاستثمار الأفضل للوقت. إضافة إلى ظهور تأثير تفويض السلطة في كفاءة الأداء؛ لأن التفويض يزيد من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية، ويعمل على زيادة كمية العمل المنجز.

**13- دراسة فادل (Fadal، 2004) بعنوان: تفويض الموظفين كأداة لتحقيق المثالية في العمل: التأكيد على أهمية التدريب، والتطوير المستمر، وحقوق المشاركين، وسلطة اتخاذ القرار.** وقد هدفت هذه الدراسة إلى تعرف تأثير برامج التفويض التي تضمنت تدريباً وتطويراً متواصلاً، وحقوق المشاركين، وسلطة اتخاذ القرار في المحصلة النهائية لـ(500) مؤسسة كي يتم تطوير قدرة المؤسسات، وخاصةً في مجالات تفويض الموظفين. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن تفويض الموظفين هو المفتاح الرئيس في إستراتيجية العمل في معظم المؤسسات الكبرى،

وخصوصاً خمسمائة المؤسسة المشاركة. كما أظهرت النتائج أن (92.9%) من المؤسسات المشاركة تمارس تدريجياً، وتطويراً مستمراً لموظفيها بدرجات مختلفة، في حين تمارس (96.2%) مؤسسة نوعاً من حقوق المشاركين، و (96.2%) مؤسسة تمنح نوعاً من سلطة اتخاذ القرار الوظيفي لموظفيها. وأشارت الدراسة إلى أهمية تفويض الموظفين كإستراتيجية للعمل ضمن مؤسسات كبرى خصوصاً.

**14- دراسة (الزعيبي، 2004) بعنوان: درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم.** وقد استخدمت الدراسة مقياس شورت ورينهارت موزعاً على خمسة مجالات هي: اتخاذ القرار، والنمو المهني، والمكانة، وقيمة الذات، والأثر. وكان من أهم نتائج الدراسة أن درجة تفويض السلطة جاءت منخفضة إلى حد ما في المجالات الخمسة، وهي مرتبة تنازلياً كما يأتي: اتخاذ القرار، والنمو المهني، وقيمة الذات، والأثر، والمكانة. كما أن أغلب الفقرات التي جاءت فيها درجة التفويض عالية كانت في مجال اتخاذ القرار.

**15- دراسة (ذياب، 2004) بعنوان: تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين.** وقد هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث، وتعرف أثر كل من المتغيرات: الجنس، والمحافظات، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد شعب المدرسة في تحديد مستوى تفويض السلطة على المقياس المحدد. وبينت نتائج الدراسة أن مستوى تفويض السلطة على مجال الواجبات الإدارية والتربوية والفنية والدرجة الكلية جاء بصورة متوسطة. أما مجال الواجبات الاجتماعية فقد كان مستوى التفويض فيها مرتفعاً. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي في المجال الاجتماعي. في حين كانت هناك فروق واضحة في المجالات الإدارية والتربوية والفنية و الدرجة الكلية.

**16- دراسة هانغ (Hung.J، 2006) بعنوان: العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لدى معلمي المدرسة العليا بمنطقة كاوهسينغ في تايوان.** ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة دالة إحصائية بين الدرجة الكلية لمقياس تفويض الصلاحيات، والرضا الوظيفي. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض الصلاحيات تعود لكل من المؤهل العلمي والجنس.

**17- دراسة (شلايل، 2007) بعنوان: تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة رفح وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين.** وقد هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مدى تفويض السلطات لدى مديري المدارس الحكومية، والكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس، وعلاقته بتفويض السلطة، والكشف عن درجة استجابة المعلمين فيما يتعلق بمدى تفويض السلطة تبعاً لمتغيرات الدراسة: الجنس، والتخصص، والخبرة، ونوع المدرسة. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تفويض السلطة لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً. وتبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الدرجة الكلية لتفويض السلطة، والدرجة الكلية للرضا الوظيفي. كما اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين حول مستوى عملية تفويض السلطة والمتعلقة بالاستبانة ككل ترجع لمتغير جنس المعلمين والخبرة.

**18- دراسة (أبو معمر، 2009) بعنوان: درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها، وذلك من وجهة نظر موظفيهم.** وتعرف إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات لتفويض السلطة تبعاً لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والجامعة. كما تعرف مقترحات تفعيل تفويض السلطة للقيادات من وجهة نظر

موظفيهم. وقد تبين أن درجة ممارسة القيادات الإدارية لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم كانت متوسطة. وليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية لتفويض السلطة تعزى لمتغير سنوات الخدمة. في حين هناك فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة الدبلوم المتوسط.

**التعليق على الدراسات السابقة:** تناول البحث الحالي متطلبات تفويض السلطة من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال، وهو بذلك يختلف عن جميع الدراسات السابقة التي تناولت تفويض السلطة في المدارس الابتدائية أو الثانوية أو مكاتب الإشراف التربوي أو الجامعات. وقد هدفت معظم الدراسات إلى تعرف مستويات تفويض المديرين صلاحياتهم للمعلمين والمرؤوسين، وتصوراتهم عن ذلك، كدراسات دويكات (2000)، وأبو حرب (2002)، و نياض (2004)، وشلايل (2007)، و Carlson (1995)، و Antonion (1999)، و J. Hung (2006). في حين البحث الحالي هدف إلى تعرف درجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة التي تعين المستويات الإدارية العليا في وزارة التربية ومديرياتها على تفويض صلاحياتها للمديرات في مؤسسات رياض الأطفال. وعموماً يمكن القول: إن البحث الحالي يختلف عن الدراسات السابقة في كونه يتناول متطلبات تفويض السلطة في رياض الأطفال وفق مجالات: شروط التفويض، وكفاءات المفوض، ومجالات التفويض. وكذلك في أهدافه، ومتغيراته المستقلة: المؤهل العلمي والتربوي، وسنوات الخبرة في إدارة الرياض، ونوع الرياض.

### النتائج والمناقشة:

رتبت نتائج البحث وفقاً لترتيب أسئلته، وعرضت النتائج بجوانبها الإحصائية والوصفية، وأضيف إليها مناقشتها والتعليق عليها، على الوجه الآتي:

#### نتائج السؤال الأول: ما درجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال؟

يتضمن الجدول رقم (3) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لدرجة حاجة مديرات رياض الأطفال لمتطلبات تفويض السلطة عامةً وفق إجابات أفراد عينة البحث

الجدول رقم (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة حاجة مديرات رياض الأطفال لمتطلبات تفويض السلطة بشكل عام وبحسب كل محور من المحاور وفقاً لإجابات أفراد العينة

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحاجة
متطلبات تفويض السلطة بشكل عام	3,84	0,57	كبيرة
شروط التفويض	3,85	0,63	كبيرة
كفاءات المفوض	4,04	0,69	كبيرة
مجالات التفويض	3,73	0,71	كبيرة

يتضح من خلال مراجعة الجدول رقم (3) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث عن درجة حاجة مديرات رياض الأطفال لمتطلبات تفويض السلطة عموماً قد بلغ (3,84) وهي درجة كبيرة. وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراستي البركاتي (2002)، و Fadal (2004) اللتين أكدتا على أهمية عملية التفويض بدرجة عالية كونها المفتاح الرئيس في استراتيجيات العمل في المؤسسات الإدارية. وهذا يبين وعي مديرات رياض الأطفال لأهمية تطبيق

مبدأ تفويض السلطة والحاجة إلى منحهم المزيد من الصلاحيات لأداء مهامهم لتخفيف الروتين، وتوفير الجهد والوقت لكل من المديرات والمستويات الإدارية العليا على حد سواء.

وكذلك بالنسبة لمحاوَر الاستبانة الثلاثة فقد جاءت درجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة كبيرة، أعلاها في محور كفاءات المفوض (4,04)، وأدناها في محور مجالات التفويض (3,73). وهذا يتوافق مع دراستي (Antonioni, 1999) (العثمان، 2003) اللتين تؤكدان على أنّ امتلاك المدير لكفاءات المفوض تعد من أهم الدوافع لنجاح عملية التفويض.

#### نتائج السؤال الثاني: ما أكثر متطلبات تفويض السلطة التي تحتاجها مديرات رياض الأطفال عند النسبة 70% من درجة الحاجة العظمى؟

حددت الباحثة النسبة المئوية (70% فأكثر) من الدرجة العظمى لحاجة مديرات الرياض لكل من متطلبات التفويض، وزناً نسبياً؛ لأنّ مطلب تفويض السلطة ضروري بدرجة كافية من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال. وبمراجعة الجدول رقم (4) الذي يتضمن النسبة المئوية لدرجة الحاجة لكل مطلب من الدرجة العظمى، يلاحظ أنّ (52) مطلباً ضرورياً بدرجة كافية من أصل (56) مطلباً تصل درجة الحاجة إليها إلى الوزن النسبي المحدد. وبناءً على ذلك فإنّ متطلبات تفويض السلطة المرتبة من الرتبة رقم (1) إلى الرتبة رقم (52) هي متطلبات ضرورية بدرجة كافية في رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات الرياض.

#### جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مديرات الرياض عن درجة الحاجة لكل مطلب من متطلبات تفويض السلطة الواردة في الاستبانة من وجهة نظرهن وفق الترتيب التنازلي، ونسبة هذه الدرجة وتقديرها.

الرتبة	رقم المتطلب	متطلبات تفويض السلطة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحاجة	نسبتها من الدرجة العظمى	التقدير عند النسبة 70% فأكثر
.1	35	بناء العلاقات الإنسانية الإيجابية بين العاملين	4,18	0,88	كبيرة	83,6%	ضروري بدرجة كافية
.2	32	القدرة على إحداث التغييرات والابتكار لتحقيق أهداف الروضة	4,12	0,81	كبيرة	82,4%	ضروري بدرجة كافية
.3	29	القدرة على إدارة الأزمات والمواقف الطارئة في المؤسسة	4,11	0,89	كبيرة	82,2%	ضروري بدرجة كافية
.4	5	توافر الثقة بالموظفين الذين يتم تفويضهم ببعض الصلاحيات	4,07	0,75	كبيرة	81,4%	ضروري بدرجة كافية
.5	33	امتلاك مهارات العمل الجماعي التشاركي	4,07	0,80	كبيرة	81,4%	ضروري بدرجة كافية
.6	27	القدرة على اتخاذ القرار التربوي المناسب	4,03	0,85	كبيرة	80,6%	ضروري بدرجة كافية
.7	53	المسؤولية النهائية في الاحتفاظ بمستوى صحي جيد للروضة	4,02	0,90	كبيرة	80,4%	ضروري بدرجة كافية
.8	21	المحافظة على الاتصال المفتوح بين المفوض و السلطات التي تفوضه	4	0,84	كبيرة	80%	ضروري بدرجة كافية
.9	36	حسن التواصل والاتصال مع المستويات الإدارية راسياً وأفقياً	3,99	0,84	كبيرة	79,8%	ضروري بدرجة كافية
.10	30	توافر المعرفة اللازمة لمختلف مجالات العمل المفوض به	3,98	0,82	كبيرة	79,6%	ضروري بدرجة كافية
.11	31	الرغبة في تقاسم العمل الإداري مع العاملين في الروضة	3,96	0,75	كبيرة	79,2%	ضروري بدرجة كافية
.12	37	تحديد النظام العام والقوانين الناظمة للروضة والعاملين	3,96	0,93	كبيرة	79,2%	ضروري بدرجة كافية
.13	28	القدرة على التخطيط الاستراتيجي الصحيح	3,95	0,88	كبيرة	79%	ضروري بدرجة كافية
.14	34	القدرة على إدارة الموارد البشرية بشكل جيد	3,95	0,91	كبيرة	79%	ضروري بدرجة كافية
.15	44	الفصل في الخلافات الداخلية بين الموظفين	3,95	0,97	كبيرة	79%	ضروري بدرجة كافية
.16	12	تناسب المهام المفوضة مع قدرات الشخص المفوض وإمكاناته	3,92	0,84	كبيرة	78,4%	ضروري بدرجة كافية
.17	25	وضع معايير رقابية يتم من خلالها مساهمة المفوض عن أدائه لمهامه	3,92	0,81	كبيرة	78,4%	ضروري بدرجة كافية
.18	49	وضع الحلول لمختلف المشكلات الاجتماعية والإدارية والفنية والتربوية	3,92	0,89	كبيرة	78,4%	ضروري بدرجة كافية
.19	6	تدريب الإداريين على عملية اتخاذ القرار التربوي	3,91	0,92	كبيرة	78,2%	ضروري بدرجة كافية
.20	56	اتخاذ القرارات المتعلقة بإصلاح البناء وترميمه أو تحسينه وتجديده	3,91	1,08	كبيرة	78,2%	ضروري بدرجة كافية
.21	22	تحديد معايير الأداء المطلوب من المفوض كماً ونوعاً والتعليمات الناظمة لعمله	3,90	0,78	كبيرة	78%	ضروري بدرجة كافية

.22	24	توافق تخصص المفوض مع المهمة التي فوض بها	3,89	0,74	كبيرة	% 77,8	ضروري بدرجة كافية
.23	4	التحديد الدقيق للسلطات والمسؤوليات الملقاة على عاتق المفوض	3,88	0,84	كبيرة	% 77,6	ضروري بدرجة كافية
.24	11	ضرورة المتابعة والتقييم المستمر للأعمال المفوضة	3,88	0,90	كبيرة	% 77,6	ضروري بدرجة كافية
.25	3	إصدار الوثائق الرسمية اللازمة التي توضح مجالات التفويض	3,87	0,82	كبيرة	% 77,4	ضروري بدرجة كافية
.26	23	توفر الاستعداد والرغبة لدى الرؤساء والمروسين لممارسة تفويض السلطة	3,87	0,8	كبيرة	% 77,4	ضروري بدرجة كافية
.27	41	توزيع المسؤوليات والمهام الإدارية داخل الروضة	3,87	0,94	كبيرة	% 77,4	ضروري بدرجة كافية
.28	7	تقديم الدعم والتوجيه الضروري للمفوضين بالمهام الإدارية	3,86	0,91	كبيرة	% 77,2	ضروري بدرجة كافية
.29	17	تدريب المفوضين بشكل كاف على ممارسة العمل الإداري الذي يتم تفويضهم له	3,86	0,98	كبيرة	% 77,2	ضروري بدرجة كافية
.30	1	وضوح أهداف التفويض	3,85	0,89	كبيرة	% 77	ضروري بدرجة كافية
.31	16	منح المفوض الصلاحيات اللازمة التي تتناسب مع المسؤوليات المنوطة به	3,85	0,83	كبيرة	% 77	ضروري بدرجة كافية
.32	43	اتخاذ القرارات الكبرى المتعلقة بالنظام العام داخل الروضة	3,85	0,96	كبيرة	% 77	ضروري بدرجة كافية
.33	18	تعميم وثائق التفويض بصورة منتظمة وكتابياً لتوضيح أبعاد المهام المفوضة	3,84	0,88	كبيرة	% 76,8	ضروري بدرجة كافية
.34	19	تحديد الموعد الزمني لبداية ونهاية المهمة التي يتم التفويض لها	3,84	0,88	كبيرة	% 76,8	ضروري بدرجة كافية
.35	26	تعميم هيكل تنظيمي ينظم مستويات الإدارة المختلفة ومسؤوليات كل منها	3,84	0,87	كبيرة	% 76,8	ضروري بدرجة كافية
.36	54	التحكم بالبرامج الدراسية داخل الروضة أو تنفيذ برامج دراسية جديدة	3,84	1,02	كبيرة	% 76,8	ضروري بدرجة كافية
.37	8	وجود معايير محددة يتم في ضوئها اختيار المفوضين	3,83	0,91	كبيرة	% 76,6	ضروري بدرجة كافية
.38	55	المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص المناهج	3,82	1,05	كبيرة	% 76,4	ضروري بدرجة كافية
.39	14	توافر قدر من الحرية والمرونة في تنفيذ الأعمال المفوضة	3,81	0,85	كبيرة	% 76,2	ضروري بدرجة كافية
.40	2	تحديد المهام المراد تفويضها تحديداً دقيقاً	3,80	0,84	كبيرة	% 76	ضروري بدرجة كافية
.41	20	تشجيع المفوض على ممارسة رقابة مباشرة على تنفيذ الأعمال الموكلة إليه	3,80	0,80	كبيرة	% 76	ضروري بدرجة كافية
.42	42	تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة للعاملين	3,80	0,89	كبيرة	% 76	ضروري بدرجة كافية
.43	45	تحديد شروط قبول العاملين في رياض الأطفال	3,79	1,06	كبيرة	% 75,8	ضروري بدرجة كافية
.44	47	البيت النهائي في حالات الغياب الطويل والتأخير ومشكلات النظام	3,75	0,99	كبيرة	% 75	ضروري بدرجة كافية
.45	50	تحديد شروط قبول الأطفال في الروضة	3,75	1,12	كبيرة	% 75	ضروري بدرجة كافية
.46	9	تهيئة بيئة إدارية مناسبة تساعد المفوض على أداء مهامه	3,74	0,93	كبيرة	% 74,8	ضروري بدرجة كافية
.47	13	تقبل الأخطاء المتوقعة أثناء تنفيذ الأعمال المفوضة واستيعابها	3,73	0,83	كبيرة	% 74,6	ضروري بدرجة كافية
.48	15	توافر الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ المهام التي يتم التفويض بها	3,73	0,96	كبيرة	% 74,6	ضروري بدرجة كافية
.49	48	تحديد متطلبات النمو المهني للعاملين في الروضة	3,60	0,96	كبيرة	% 72	ضروري بدرجة كافية
.50	10	دعم الجهد الإضافي الناتج عن تفويض السلطة بالحوافز المادية والمعنوية	3,56	1,10	كبيرة	% 71,2	ضروري بدرجة كافية
.51	38	اقتراح التغيير في السياسة التي تسير عليها الروضة	3,51	0,96	كبيرة	% 70,2	ضروري بدرجة كافية
.52	52	التحكم بالميزانية ذاتياً واستثمارها في شراء مستلزمات الروضة وتنفيذ مشاريعها	3,50	1,17	متوسطة	% 70	ضروري بدرجة كافية
.53	40	تحديد الأسس الناظمة لعلاقة الروضة بالمجتمع المحلي	3,48	0,88	متوسطة	% 69,6	غير ضروري بدرجة كافية
.54	51	تحديد رسوم التسجيل في رياض الأطفال	3,48	1,28	متوسطة	% 69,6	غير ضروري بدرجة كافية
.55	39	وضع أسس العلاقات الخارجية مع المؤسسات والمنظمات الأخرى	3,42	0,91	متوسطة	% 68,4	غير ضروري بدرجة كافية
.56	46	البيت النهائي في الترفيعات والجزاءات وإنهاء الخدمة	3,42	1,16	متوسطة	% 68,4	غير ضروري بدرجة كافية

نتائج السؤال الثالث: هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) في تقدير مديرات رياض الأطفال لدرجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة من وجهة نظرهن تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، سنوات الخبرة في إدارة رياض الأطفال، نوع الرياض)؟

1. الفروق ودلالاتها بين إجابات مديرات رياض الأطفال عن درجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة بحسب

متغير المؤهل العلمي:

للإجابة عن السؤال الذي ينص على الفروق في درجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة تبعاً لمتغير المؤهل

العلمي بين آراء مديرات رياض الأطفال، استُخدم تحليل التباين الأحادي الجانب، وأدرجت النتائج في الجدولين (5)، و(6):

جدول (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء المديرات في درجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة بحسب متغير المؤهل العلمي

القيمة الكبرى	القيمة الصغرى	مجال الثقة 95%		الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	مستويات المتغير
		أعلى قيمة	أدنى قيمة					
4,55	2,27	4,02	3,40	0,15	0,63	3,71	18	ثانوية أو معهد
4,98	2,50	3,96	3,73	0,06	0,56	3,85	96	إجازة جامعية
4,79	3,71	4,38	3,72	0,14	0,39	4,05	8	ماجستير أو دكتوراه
4,98	2,27	3,94	3,74	0,05	0,57	3,84	122	المجموع

جدول (6): تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) لإجابات العينة عن درجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
متطلبات تفويض السلطة	بين المجموعات	0,65	2	0,32	1.01	0,37	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	37,91	119	0,32			
	المجموع	38,55	121				

من قراءة الجدول (6) يتبين عدم وجود فروق دالة بين إجابات مديرات رياض الأطفال المتعلقة بتحديدن لدرجة

الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة حسب متغير المؤهل العلمي، إذ يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة (ف) قد بلغت (1,01) عند مستوى الدلالة (0,37)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في البحث (0,05)؛ وبالتالي تكون قيمة

(ف) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05). ولتعرف إذا كانت هناك فروق بين المديرات تتعلق بتحديدن لدرجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة بحسب محاور الاستبانة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، جرى استخدام اختبار

تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما يبين الجدولان (7)، و(8):

جدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء المديرات

في درجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي بحسب محاور الاستبانة

القيمة الكبرى	القيمة الصغرى	مجال الثقة 95%		الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور	العينة	مستويات المتغير
		أعلى قيمة	أدنى قيمة						
4,88	2,58	3,98	3,29	0,16	0,69	3,64	شروط التفويض	18	ثانوية أو معهد
5,00	1,58	3,98	3,73	0,06	0,61	3,86		96	إجازة جامعية
5,00	3,62	4,68	3,78	0,19	0,54	4,23		8	ماجستير أو دكتوراه
5,00	2,20	4,42	3,67	0,18	0,75	4,04	كفاءات المفوض	18	ثانوية أو معهد
5,00	1,70	4,15	3,87	0,07	0,70	4,01		96	إجازة جامعية
5,00	3,70	4,63	3,92	0,15	0,42	4,28		8	ماجستير أو دكتوراه
4,85	1,90	3,99	3,30	0,17	0,71	3,65	مجالات التفويض	18	ثانوية أو معهد
4,95	1,10	3,90	3,60	0,08	0,73	3,75		96	إجازة جامعية
4,40	2,75	4,14	3,28	0,18	0,52	3,71		8	ماجستير أو دكتوراه

الجدول (8): تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) لإجابات المديرات

عن درجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة بحسب محاور الاستبانة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
شروط التفويض	بين المجموعات	1,97	2	0,98	2,58	0,08	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	45,43	119	0,38			
	المجموع	47,39	121				
كفاءات المفوض	بين المجموعات	0,51	2	0,25	0,53	0,59	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	56,67	119	0,48			
	المجموع	57,18	121				
مجالات التفويض	بين المجموعات	0,16	2	0,08	0,16	0,86	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	61,24	119	0,52			
	المجموع	61,40	121				

من قراءة الجدول (8) يتبين عدم وجود فروق دالة بين إجابات عينة البحث من مديرات رياض الأطفال في تحديد درجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة بحسب متغير المؤهل العلمي بالنسبة للمحاور الثلاثة للاستبانة. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة القصير (1993) في عدم وجود فروق ذات دلالة لصالح متغير المؤهل العلمي. وهذا يشير إلى أن تفويض السلطة هو مطلب ضروري وأساسي عند جميع المديرات على اختلاف مستوياتهن العلمية، ولا يختلف باختلاف الدرجة الأكاديمية؛ لأن مسوغات الحاجة للتفويض، وكذلك المشكلات الإدارية التي تعانيها المديرات من محدودية تطبيق تلك العملية هي واحدة عندهن، فواقعهن الإداري والتشريعي هو ذاته.

## 2. الفروق ودلالاتها بين إجابات مديرات الرياض عن درجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة بحسب متغير

المؤهل التربوي:

للإجابة عن السؤال الذي ينص على الفروق في درجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة تبعاً لمتغير المؤهل التربوي حسب آراء مديرات الرياض، استُخدم تحليل التباين الأحادي الجانب، وأدرجت النتائج في الجدولين رقم (9)، و(10):

جدول (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء المديرات في درجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة بحسب متغير المؤهل التربوي

الكلية	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	مجال الثقة 95%		القيمة الكبرى
					أعلى قيمة	أدنى قيمة	
أهلية تعليم ابتدائي	17	3,82	0,51	0,12	3,56	4,08	4,55
إجازة في التربية	34	3,80	0,57	0,10	3,60	4,00	4,98
دبلوم تأهيل تربوي	28	4,01	0,55	0,11	3,79	4,22	4,91
بدون مؤهل تربوي	43	3,77	0,58	0,09	3,59	3,95	4,91
المجموع	122	3,84	0,57	0,05	3,74	3,94	4,98

جدول (10): تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) لإجابات العينة عن درجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
متطلبات تفويض السلطة	بين المجموعات	1,06	3	0,35	1,11	0,35	غير دال احصائياً
	داخل المجموعات	37,50	118	0,32			
	المجموع	38,55	121				

من قراءة الجدول (10) يتبين عدم وجود فروق دالة بين إجابات عينة البحث من مديرات رياض الأطفال في تحديد درجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة بحسب متغير المؤهل التربوي، إذ يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة (ف) قد بلغت (1,11) عند مستوى الدلالة (0,35)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في البحث (0,05)؛ وبالتالي تكون قيمة (ف) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05). ولتعرف إذا كانت هناك فروق بين المديرات تتعلق بتحديدهن لدرجة حاجتهن لمتطلبات تفويض السلطة بحسب محاور الاستبانة وفقاً لمتغير المؤهل التربوي، جرى استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما يبين الجدولان رقم (11)، و(12):

جدول (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء المديرات

في درجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة وفقاً لمتغير المؤهل التربوي بحسب محاور الاستبانة

القيمة الكبرى	القيمة الصغرى	مجال الثقة 95%		الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور	العينة	مستويات المتغير
		أعلى قيمة	أدنى قيمة						
4,88	2,73	4,09	3,46	0,15	0,62	3,78	شروط التفويض	17	أهلية تعليم ابتدائي
5,00	2,38	4,02	3,60	0,10	0,60	3,81		34	إجازة في التربية
5,00	2,81	4,22	3,75	0,11	0,60	3,98		28	دبلوم تأهيل تربوي
5,00	1,58	4,03	3,61	0,10	0,67	3,82		43	بدون مؤهل تربوي
5,00	3,00	4,38	3,78	0,14	0,58	4,08	كفاءات المفوض	17	أهلية تعليم ابتدائي
5,00	2,30	4,23	3,76	0,12	0,68	3,99		34	إجازة في التربية
5,00	3,30	4,46	4,04	0,10	0,55	4,25		28	دبلوم تأهيل تربوي
5,00	1,70	4,15	3,67	0,12	0,79	3,91		43	بدون مؤهل تربوي
4,85	3,00	4,02	3,45	0,14	0,55	3,74	مجالات التفويض	17	أهلية تعليم ابتدائي
4,95	1,45	3,94	3,45	0,12	0,71	3,69		34	إجازة في التربية
4,90	2,25	4,20	3,64	0,14	0,72	3,92		28	دبلوم تأهيل تربوي
4,90	1,10	3,87	3,40	0,12	0,76	3,64		43	بدون مؤهل تربوي

الجدول (12): تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) لإجابات المديرات

عن درجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة بحسب محاور الاستبانة وفقاً لمتغير المؤهل التربوي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
شروط التفويض	بين المجموعات	0,70	3	0,23	0,59	0,63	غير دال احصائياً
	داخل المجموعات	46,70	118	0,40			
	المجموع	47,39	121				
كفاءات المفوض	بين المجموعات	2,07	3	0,69	1,48	0,23	غير دال احصائياً
	داخل المجموعات	55,11	118	0,41			
	المجموع	57,18	121				
مجالات التفويض	بين المجموعات	1,39	3	0,47	0,91	0,44	غير دال احصائياً
	داخل المجموعات	60,00	118	0,51			
	المجموع	61,40	121				

من قراءة الجدول (12) يتبين عدم وجود فروق دالة بين إجابات عينة البحث من مديرات رياض الأطفال في تحديد درجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة بحسب متغير المؤهل التربوي، بالنسبة للمحاور الثلاثة للاستبانة. وهذا قد يشير إلى أن المؤهل التربوي لا يلعب دوراً مهماً في إحداث تغيير في الفكر الإداري للمديرات، إنما الواقع الإداري الراهن هو الذي يعكس متطلباتهن، واحتياجاتهن، ومشكلاتهن في رياض الأطفال.

## 3 . الفروق ودلالاتها بين إجابات مديرات رياض الأطفال عن درجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة بحسب

متغير سنوات الخبرة في إدارة رياض الأطفال:

للإجابة عن السؤال الذي ينص على الفروق في درجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في إدارة رياض الأطفال، استُخدم تحليل التباين الأحادي الجانب، وأدرجت النتائج في الجدولين رقم (13)، و(14):

جدول (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء المديرات

في درجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة بحسب متغير سنوات الخبرة في إدارة رياض الأطفال

القيمة الكبرى	القيمة الصغرى	مجال الثقة 95%		الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	فئات المتغير	
		أعلى قيمة	أدنى قيمة						
4,98	2,55	4,05	3,71	0,08	0,55	3,88	43	أقل من 5 سنوات	متطلبات تفويض السلطة
4,91	2,50	4,06	3,67	0,10	0,62	3,87	40	5 سنوات وأقل من 11 سنة	
4,75	2,27	3,94	3,60	0,09	0,54	3,77	39	11 سنة فأكثر	
4,98	2,27	3,94	3,74	0,05	0,57	3,84	122	المجموع	

جدول (14): تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) لإجابات العينة عن درجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
متطلبات تفويض السلطة	بين المجموعات	0,30	2	0,15	0,46	0,63	غير دال احصائياً
	داخل المجموعات	38,26	119	0,32			
	المجموع	38,55	121				

من قراءة الجدول (14) يتبين عدم وجود فروق دالة بين إجابات عينة البحث من مديرات رياض الأطفال في تحديد درجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في إدارة رياض الأطفال، إذ يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة (ف) قد بلغت (0,46) عند مستوى الدلالة (0,63)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في البحث (0,05)؛ وبالتالي تكون قيمة (ف) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05).

ولتعرف إذا كانت هناك فروق بين المديرات تتعلق بتحديدهن لدرجة حاجتهن لمتطلبات تفويض السلطة بحسب محاور الاستبانة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في إدارة رياض الأطفال، جرى استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما يبين الجدول رقم (15)، و(16):

جدول (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء المديرات في درجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في إدارة رياض الأطفال بحسب محاور الاستبانة

القيمة الكبرى	القيمة الصغرى	مجال الثقة 95%		الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور	العينة	مستويات المتغير
		أعلى قيمة	أدنى قيمة						
5,00	2,38	4,10	3,76	0,09	0,56	3,93	شروط التفويض	43	أقل من 5 سنوات
5,00	2,54	4,16	3,74	0,10	0,65	3,95		40	5 سنوات وأقل من 11 سنة
5,00	1,58	3,86	3,44	0,10	0,64	3,65		39	11 سنة فأكثر
5,00	1,70	4,20	3,77	0,11	0,70	3,98	كفاءات المفوض	43	أقل من 5 سنوات
5,00	2,30	4,36	3,93	0,11	0,67	4,14		40	5 سنوات وأقل من 11 سنة
5,00	2,00	4,21	3,76	0,11	0,70	3,98		39	11 سنة فأكثر
4,95	1,10	3,98	3,54	0,11	0,72	3,76	مجالات التفويض	43	أقل من 5 سنوات
4,90	1,45	3,87	3,37	0,12	0,78	3,62		40	5 سنوات وأقل من 11 سنة
4,85	1,90	4,02	3,61	0,10	0,63	3,81		39	11 سنة فأكثر

الجدول (16): تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) لإجابات المديرات عن درجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة بحسب محاور الاستبانة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في إدارة رياض الأطفال

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
شروط التفويض	بين المجموعات	2,24	2	1,12	2,96	0,06	غير دال احصائياً
	داخل المجموعات	45,15	119	0,38			
	المجموع	47,39	121				
كفاءات المفوض	بين المجموعات	0,69	2	0,34	0,72	0,49	غير دال احصائياً
	داخل المجموعات	56,49	119	0,48			
	المجموع	57,18	121				
مجالات التفويض	بين المجموعات	0,82	2	0,41	0,8	0,45	غير دال احصائياً
	داخل المجموعات	60,58	119	0,51			
	المجموع	61,40	121				

من قراءة الجدول (16) يتبين عدم وجود فروق دالة بين إجابات عينة البحث من مديرات رياض الأطفال في تحديد درجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة بحسب متغير سنوات الخبرة في إدارة رياض الأطفال بالنسبة للمحاور الثلاثة للاستبانة. وتتوافق هذه النتيجة مع الدراسة التي أجرتها أبو معمر (2009)، وتوصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة لصالح متغير سنوات الخبرة. وهذا قد يشير إلى أن تراكم سنوات الخبرة لدى المديرات، يرافقه تكرار مستمر للمشكلات أو الاحتياجات الإدارية التي تواجههن، والتي يعد تفويض السلطة واحداً منها.

## 4. الفروق ودلالاتها بين إجابات المديرات عن درجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة بحسب نوع الرياض:

لدراسة الفروق بين إجابات المديرات في تحديد درجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة حسب متغير نوع الرياض، حُسبت الفروق ودلالاتها باستخدام (T-Test) للمقارنات الثنائية، وأدرجت نتائج الحساب في الجدول رقم (17).

جدول (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (t) ومستوى دلالة الفروق بين إجابات مديرات رياض الأطفال حول درجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة حسب متغير نوع الرياض

القرار	مستوى الدلالة	مجال الثقة (95%)		درجة الحرية	(t) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة		متطلبات تفويض السلطة
		أعلى	أدنى					رياض عامة	رياض خاصة	
غير دال احصائياً	0,98	0,22	-0,21	120	0,03	0,61	3,84	40	رياض عامة	
						0,55	3,84	82	رياض خاصة	

من قراءة الجدول (17) يتبين أن الفروق التي ظهرت بين مديرات الرياض العامة والخاصة هي فروق غير دالة إحصائياً. ويلاحظ من الجدول السابق أن قيمة (ت) قد بلغت (0,03) عند مستوى الدلالة (0,98)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في البحث (0,05)؛ وبالتالي تكون قيمة (ت) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05). ولتعرف إذا كانت هناك فروق بين آراء المديرات تتعلق بتحديدن لدرجة حاجتهن لمتطلبات تفويض السلطة بحسب محاور الاستبانة وفقاً لمتغير نوع رياض الأطفال، جرى استخدام اختبار (ت) ستيودنت، كما يبين الجدول رقم (18):

الجدول رقم (18) يبين نتائج اختبار (ت) ستيودنت لبيان دلالة الفروق بين متوسطات إجابات مديرات رياض الأطفال المتعلقة بتحديدن لدرجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة وفقاً لمتغير نوع رياض الأطفال بحسب محاور الاستبانة

مستويات المتغير	العدد	محاور الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	قيمة الدلالة	القرار عند $(\alpha \geq 0.05)$
الرياض العامة	40	شروط	3,83	0,71	-0,18	120	0,86	غير دال احصائياً
	82	التفويض	3,86	0,59				
الرياض العامة	40	كفاءات	4,12	0,67	0,92	120	0,36	غير دال احصائياً
	82	المفوض	3,99	0,70				
الرياض العامة	40	مجالات	3,72	0,65	-0,17	120	0,87	غير دال احصائياً
	82	التفويض	3,74	0,75				

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (18) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات إجابات مديرات الرياض المتعلقة بتحديدن لدرجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة بحسب متغير نوع الرياض، وبحسب المحاور الثلاثة للاستبانة. وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عوامل (1994) في عدم وجود فروق ذات دلالة لصالح متغير المدارس العامة والخاصة. وهذا يشير إلى أن رياض الأطفال بنوعها العامة والخاصة تخضع للقوانين والتشريعات الإدارية الصادرة عن وزارة التربية ومديرياتها نفسها التي تتحكم بسير العمل

بتلك الرياض، وتبقي زمام المبادرة لاتخاذ القرارات الإدارية تحت سيطرتها؛ وبالتالي قد تبتعد عن تطبيق التفويض خوفاً من ابتعاد رياض الأطفال عن توجهاتها وأهدافها.

### الاستنتاجات والتوصيات:

تناول البحث الحالي آراء عينة من مديرات رياض الأطفال في درجة الحاجة لمتطلبات تفويض السلطة، وتوصل إلى نتائج يمكن أن تسهم إسهاماً بحثياً في تحسين جودة العمل في رياض الأطفال، ولاسيما أن البحث أثبت أن حاجة مديرات رياض الأطفال لمتطلبات تفويض السلطة بمجملها جاءت بدرجة كبيرة. وقدم البحث توصيات عديدة أهمها:

- تبني أسس وتعليمات وقواعد قانونية وتنظيمية واضحة ومدروسة في مجال تفويض السلطة في رياض الأطفال العامة والخاصة، إذ إن الوضع الحالي يشير إلى غياب مثل هذه الأسس، أو عدم وضوحها، ما يحد من تنفيذ تلك الإستراتيجية، ولاسيما بعد أن تبين من خلال نتائج البحث أن الحاجة لتفويض السلطة في رياض الأطفال جاءت بدرجة عالية من وجهة نظر المديرات.

- تضمين برامج الإعداد والتأهيل العلمي والتربوي لمعلمات رياض الأطفال ومديراتها دراسات تساعد على تعريفهم بآليات تفويض السلطة وشروطها ومجالاته، ليتم الاستفادة من تلك المعلومات ميدانياً في الروضة.

- تدريب الإدارات التربوية العليا على ممارسة تفويض السلطة بشكل عملي، ومنح صلاحيات واسعة لمديرات رياض الأطفال، وخلق بيئة تنظيمية تشجع على ممارسة تفويض السلطة، وتبرز أهميته.

- عقد دورات تدريبية لمديرات الرياض لتعرفهن بآلية تنفيذ تفويض السلطة وما تنصوي عليه من قوانين. ويجب أن تتضمن تلك الدورات تعريف المديرات بأهم مجالات تفويض السلطة في رياض الأطفال التي جاءت في المرتبة الأخيرة من ناحية درجة الحاجة من وجهة نظر مديرات الرياض.

- إجراء دراسات تتناول تفويض السلطة على مستوى بقية المحافظات، وفي مراحل تعليمية مختلفة.

- إجراء دراسات تتناول معوقات تفويض السلطة، وسبل تفعيل عملية التفويض في رياض الأطفال.

### المراجع:

1. البركاتي، ملكة- ممارسة تفويض السلطة بين الواقع والأهمية في مكاتب الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2002، 200.
2. أبو حرب، سعيد- نمط القيادة السائد لدى مديري ومديرات الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بتفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين في كلية التربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين، 2002، 188.
3. حسان، حسن و العجمي، محمد حسنين- الإدارة التربوية، ط1، دار المسيرة، عمان، 2007، 456ص.
4. دويكات، فيصل- نمط القيادة وتفويض السلطة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2000، 135ص.
5. ذياب، أمجد- تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2004، 123.
6. الزعبي، دلال- درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن لعملية تفويض السلطة من وجهة نظرهم، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد الخامس، العدد الثالث، البحرين، 2004، 307-337.

7. شلايل، عبد السلام حلمي- تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية بمحافظة رفح وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، 2007، 148.
8. العثمان، محمد بن عبد الله - تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، 86.
9. عريفج، سامي- الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر، عمان، 2001، 266.
10. العنزي، فهد- أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية "دراسة تطبيقية على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، 2006، 187.
11. العواملة، نائل- دراسة ميدانية لمفهوم تفويض السلطة في المؤسسات الأردنية العامة والخاصة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، م7، 1994، 93-130
12. القصير، أحمد عبد- اتجاهات رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين نحو الصلاحيات المفوضة لمديري التربية والتعليم في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 1993، 101.
13. أبو معمر، وصفية- درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، 165.
14. ملحم، سامي محمد - مناهج البحث في التربية وعلم النفس، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، 2000، 477
15. مهنا، ابراهيم- العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2006، 236.
16. أبو الوفا، جمال- دراسة ميدانية للتعرف على أهم محددات تفويض السلطة لدى نظار مديري المدارس الثانوية العامة ووكلائهم، مجلة التربية، م1، ع2، الجيزة، 1998، 189-213.
17. Antonioni, David- What Motivates Middle Managers, Industrial Management, vol.41 (6).1999, 16-54.
18. Bishop, Rolf .k :Exemplary schools: A focus on visionary leadership and teacher empowerment "Dissertation", Virginia, polytechnic Institute and state University, Blacks burg, Virginia: University microfilms Inc. January, 1995, 56.
19. Carlson, G. E. An analysis of Illinois teachers perceptions of empowerment. Unpublished doctoral dissertation. Northern Illinois University-Dissertation Abstracts International, 1994, 1754.
20. Fadal, Sylvester. Employee empowerment as a business optimization, 78.
21. technique: Utilizing continuous training and development, participation rights and decision making authority., Dissertation Abstracts International, Vol. 64, No.12A, 2004.,4533.
22. Ferrari, Frank Joseph. Empowerment for effective School: A study of middle school principals and levels of teacher participation in organizational decision-making, USA Pennsylvania, Dissertation Abstracts International, Vol.52-12A, No.AA19214156. 1991.,4160.
23. Hung, Cheng- Jen.- A Correlational study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in kaohsiung area of Taiwan (China), Dissertation, University of the incarnate word, 2006, 99.
24. Kittell, Andrew Joseph. The relationship of shared decision-making and teacher empowerment, Dissertation Abstracts International, Vol.55, No.11A, 1994.,3357.