



جامعة آل البيت  
عمادة الدراسات العليا  
قسم الإدارة التربوية والأصول

# تفويض الصلاحيات وعلاقته بالأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين

**Delegation of Authority and it's Relation to Administrative  
Performance at Secondary Schools in the State of Kuwait from  
Managers' Perspective**

إعداد الطالبة  
منال صقر راشد اشتيلي

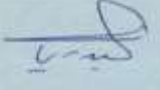
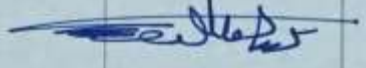

إشراف الدكتورة  
أسماء بدري الابراهيم

الفصل الصيفي  
2019/2018

## قرار لجنة المناقشة

تفويض الصلاحيات وعلاقته بالأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين

إعداد الطالبة: منال صقر راشد اشتيلي  
إشراف الدكتورة: أسماء بدري الابراهيم

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
	الدكتورة أسماء بدري الابراهيم (مشرفاً ورئيساً)
	الأستاذ الدكتور نيسير محمد الخوالدة (عضواً)
	الأستاذ الدكتور عمر عبدالرحيم رابعة (عضواً خارجياً)

تمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية/ قسم الإدارة التربوية والأنسول في جامعة آل البيت  
نوقشت وأوصى بإجازتها بتاريخ: 24 / 7 / 2019م  
الفصل الدراسي الصيفي  
2019م

ب

### التفويض

أنا الطالبة: منال صقر راشد اشتيلي، أقوم جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع: 

التاريخ: 2019/7/24م

ح

## الإقرار

أنا الطالبة: منال صقر راشد اشتيلي الرقم الجامعي: (1721106028)

التخصص: الإدارة التربوية الكلية: العلوم التربوية القسم: الإدارة التربوية والأصول

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت، وأنظمتها وتعليماتها وقرارتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراة، عند إعداد رسالتي بعنوان: "تفويض الصلاحيات وعلاقته بالأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين" وذلك بما يتسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطروحات العلمية، وأني أعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطروحات أو كتب أو أبحاث أو من منشورات علمية، فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك يحق لمجلس العمداء في جامعة آل البيت سحب شهادتي الجامعية.

توقيع الطالبة: 

التاريخ: 2019/7/27م

## الإهداء

إلى والدي العزيز

إلى والدتي العزيزة

إخوتي وأخواتي

إلى زوجي قرّة عيني

إليهم جميعاً أهدي عملي المتواضع

الباحثة

منال صقر اشتيلي

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين  
سيدنا محمد خير مرشد ومعلم وعلى آله وصحبه اجمعين.

يسرني أن أتوجه بالشكر والامتنان إلى الدكتورة: أسماء بدري الابراهيم  
المشرفة على رسالتي، التي لم تبخل على بالجهد والوقت، وقدمت لي النصح  
والإرشاد طيلة دراستي. وانا مهما شكرت واثنت فلن أستطيع أن أوفيها حقها  
فجزاها الله عني خير الجزاء.

ويطيب لي أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة  
على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة ممثلة بالأستاذ الدكتور تيسير الخوالدة،  
والأستاذ الدكتور عمر عبدالرحيم ربابعة، وأتقدم بالشكر إلى الأساتذة المحكمين،  
وأشكر كل من ساعدني وبذل جهدا لمساندتي، راجيا أن تكون هذه الكلمة خاصة  
بكل واحد منهم، وأسأل الله عز وجل أن يجزي الجميع عني خير الجزاء.

وفي الختام اسأل الله أن يكون عملي خالصا لوجهه الكريم، فإن كنت قد  
أصبت فمن الله، وإن كنت قد أخطأت فمني ومن الشيطان.  
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

الباحثة

منال صقر اشتيلي

## قائمة المحتويات

ب.....	قرار لجنة المناقشة
ج.....	التفويض
د.....	الإقرار
ه.....	الإهداء
و.....	الشكر والتقدير
ز.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الملاحق
ك.....	الملخص
م.....	Abstract
1.....	الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها
1.....	المقدمة:
4.....	مشكلة الدراسة:
6.....	أسئلة الدراسة:
7.....	أهداف الدراسة:
7.....	أهمية الدراسة:
9.....	التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:
10.....	حدود الدراسة:
11.....	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة
11.....	أولاً: الإطار النظري
51.....	ثانياً: الدراسات السابقة

65	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
65	منهج الدراسة:
66	مجتمع وعينة الدراسة:
69	أداة الدراسة:
72	صدق الأداة:
73	ثبات الأداة:
74	المعالجة الإحصائية:
75	الفصل الرابع عرض النتائج
75	أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:
81	ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:
86	ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:
87	رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع:
91	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
91	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:
95	ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:
96	ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:
97	رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع والخامس والسادس:
99	التوصيات:
100	قائمة المصادر والمراجع
100	أولاً: المراجع العربية:
105	ثانياً: المراجع الأجنبية:
107	الملاحق



## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول
1	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المناطق التعليمية.
2	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة.
3	معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لجميع فقرات مجالات الدراسة والأداة ككل.
4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تفويض الصلاحيات.
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الأداء الإداري.
6	معامل الارتباط بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) بين مجالي درجة تفويض الصلاحيات ومستوى الأداء الإداري.
7	نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجال "تفويض الصلاحيات الممنوحة" ككل تبعاً لمتغير الجنس.
8	المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال "تفويض الصلاحيات الممنوحة" تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.
9	تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على مجال تفويض الصلاحيات الممنوحة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.
10	نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجال "تفويض الصلاحيات الممنوحة" ككل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

## قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
أداة الدراسة بصورتها الأولية	1
أسماء السادة محكمي الاستبانة	2
الاستبانة في صورتها النهائية	3
كتب تسهيل مهمة الطالب	4

تفويض الصلاحيات وعلاقته بالأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة

الكويت من وجهة نظر المديرين

إعداد الطالبة

منال صقر راشد اشتيلي

إشراف الدكتورة

أسماء بدري الابراهيم

## الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالأداء الإداري من وجهة نظرهم، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وتم تطوير استبانة مكونة من (24) فقرة لقياس درجة الصلاحيات الممنوحة للمديرين، و(25) فقرة لقياس مستوى الأداء الإداري في المدارس. وتكونت عينة الدراسة من (123) مديراً، موزعين على ستة مناطق تعليمية حسب إحصائية وزارة التربية للعام الدراسي 2018/2019، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم فكانت الاستبانات المسترجعة (94) استبانة تم تحليلها والوصول للنتائج.

وأظهرت النتائج أن درجة تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين جاء بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين درجة تفويض الصلاحيات ومستوى الأداء الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي. وتوصي الدراسة بضرورة تبني مبدأ تفويض الصلاحيات، وعقد الدورات والورش التدريبية في مجال تفويض الصلاحيات ودعوة بعض الخبراء والمتخصصين في هذا المجال لتوعية مديري المدارس بمبادئ وأسس التفويض وأهميته في الارتقاء بمستوى أدائهم الإداري.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة التربوية، الإدارة المدرسية، تفويض الصلاحيات،

الأداء الإداري

**Delegation of Authority and it's Relation to Administrative  
Performance at Secondary Schools in the State of Kuwait from  
Managers' Perspective**

**Done by**

**Manal Saqer Rashid Eshtaili**

**Supervision of Dr**

**Asma Badri Alebrahim**

## ABSTRACT

The study aimed to identify the level of authority delegation given to secondary schools' managers in the state of Kuwait and its relation to administrative performance from their perspective. The researcher followed the analytical descriptive method, a questionnaire was developed consisting of (24) phrases to measure the level of authorities given to managers, and (25) phrases to measure the level of administrative performance in schools. The sample consisted of (123) managers, distributed on six educational areas according to statistics of the Ministry of Education for the academic year 2018/2019. The questionnaires were delivered to all of them, and (94) were collected back and have been analyzed for results. The results showed that the level of authority delegation given to secondary schools' managers in the state of Kuwait from their perspective came to a moderate level. The results showed also that the level of administrative performance in secondary schools in Kuwait from their managers' perspective was at a moderate level. A statistically significant relationship between the level of authority delegation

and the level of administrative performance in the secondary schools in the State of Kuwait. The results showed no statistically significant differences at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) attributed to gender, experience, and scientific qualification. The study recommends the adoption of power delegation principle, and to hold workshops and training courses related to power delegation, and to invite experts and specialists to enlighten school managers of delegation basics and concepts, and its importance in improving their administrative performance.

**Keywords:** Educational Administration, School Administration, Delegation of Powers, Administrative Performance.

# الفصل الأول

## خلفية الدراسة وأهميتها

### المقدمة:

يعتبر الانسان كائنا ذو طبيعة اجتماعية لا يستطيع أن يعيش منفردا، ولا يستغني عن جهود الآخرين من أجل تسهيل أموره الحياتية، فحاجته للآخرين ضرورة لا غنى عنها. وكلما ازداد تقدم وتطور الحياة، كلما ازدادت حاجته إلى الآخرين وللعمل ضمن الجماعة. ولما كانت الإدارة وسيلة مهمة لتنظيم جهود الجماعة، كانت الحاجة لها كبيرة من أجل تنظيم وتسيير الأمور داخل الإدارات والمؤسسات المختلفة، فالإدارة توجيهه لنشاط وجهود الجماعة نحو تحقيق هدف مشترك من خلال تنظيم وتنسيق هذه الجهود، وهي وظيفة إنسانية ضرورية ومهمة لاستغلال الموارد وتحقيق الرفاه والتقدم الطويل (2006).

أصبحت ممارسة العملية الإدارية بصورة صحيحة ضرورة ملحة في الحياة المعاصرة، من حيث تحقيق الكفاءة في العمل والفعالية في الإنتاج، فهي العنصر الرئيس الذي يعتمد عليه نجاح أي مؤسسة، وعلى وجه الخصوص المؤسسات التعليمية التي تحتاج إلى إدارة حكيمة تسعى لتحقيق أهدافها، وتصوراتها المستقبلية المرسومة لها، وتعتبر الإدارة المدرسية فرع من فروع الإدارة التعليمية التي تهدف إلى تنظيم الأعمال التي يمارسها العاملون في المدرسة من أجل تحقيق هدف معين بأقل جهد وأسرع وقت وأفضل نتيجة اليماني (2015).

ونظرا للاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، لم تعد وظيفتها مقتصرة على تسيير شؤون المدرسة والمحافظة على النظام والتأكد من سير الدراسة وفق الجدول المحدد من حضور وانصراف، بل أصبح جل اهتمامها ومحور عملها الطالب وما يتطلبه من توفير كل الإمكانيات المتاحة لتوجيه نموه المعرفي والروحي والعقلي والبدني، وتحسين العملية التربوية نحو تحقيق هذا النمو، والاهتمام بالمعلم من حيث تهيئة الظروف المناسبة لنجاحه، وإعداد البرامج المناسبة ليكتسب الخبرات اللازمة للقيام بأدواره بكفاءة وفعالية، وهذا ما يقتضي منح الإدارة المدرسية الصلاحيات اللازمة والمحقة لأهدافها الصالحي (2011).

والإدارة المدرسية الناجحة هي التي تضع الخطط وترشد العاملين بمهامهم ومسؤولياتهم في سبيل الارتقاء بمستوى الأداء وتطوير العملية التعليمية والتربوية. والتفويض مهارة مهمة وأحد الميزات الإيجابية في الإداري الناجح والتي يتمكن من خلالها من انجاز الأعمال بطريقة تضمن الاستفادة الكاملة من قدرات المرؤوسين ومهاراتهم. ويؤكد الطويل (2006) على أن تفويض السلطة هي وسيلة تستخدم لمنح صلاحيات لمختلف المستويات الإدارية، وتحديد الإطار العام الذي يمكن لكل منهم العمل ضمنه بهدف تسيير عملية اتخاذ القرار عند مستواه الأنسب، حيث أن التفويض يتضمن تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام، مع استعدادهم لتحمل تبعات هذه المسؤولية.



وفي هذا السياق يشير كل من فليه وعبدالمجيد (2005) إلى أن التفويض يسهم في زيادة القدرة على اتخاذ القرار باعتباره مهارة أساسية لمديري الإدارات التربوية، كما أنه يسهم عملية الاتصال بين القائد وأفراد العمل، ويسهل من انسياب المعلومات وتناسق الأداء وتحديد إجراءات ونظم العمل وتنمية القدرات والمهارات الإدارية لدى المرؤوسين، هذا بالإضافة إلى أنه يحقق الدقة في تنفيذ المهام والسرعة في الإنجاز.

ولقد عيّنت وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت منذ نشأتها بالتعليم ونشره في أنحاء البلاد وتطويره كما وكيفا، من خلال تطوير أداء فروع الوزارة في المحافظات (المناطق التعليمية) وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، وصولاً إلى الاهتمام بالإدارة المدرسية التي تمثل المستوى التنفيذي من مستويات الإدارة، وهي أصغر تشكيل إداري في النظام التعليمي والذي يتم من خلاله تنفيذ السياسة التعليمية بأهدافها وتطلعاتها.

ومن هنا تتجلى ضرورة الاهتمام بالتعليم الثانوي وإدارته، من خلال اختيار القيادات التربوية ذات الكفاءة ومنحهم الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من أداء أدوارهم بما يتناسب ومتطلبات العصر واحتياجات البيئة والمجتمع.

## مشكلة الدراسة:

تعتبر ظاهرة تمركز السلطة الإدارية من أهم الظواهر السلبية التي تواجه العمل الإداري منذ نشوء الفكر الإداري الحديث في المنظمات والمؤسسات المختلفة، ومنها الإدارة المدرسية، مما يؤدي إلى إعاقة الطموحات والتطلعات نحو التقدم والتطور. كما أنه ونظرا للتوسع الكبير الذي يشهده الوقت الحاضر من تطور عملية التعليم باعتباره الركيزة الأساسية للتنمية، فقد أصبحت ممارسة السلطة لدى القادة الإداريين على درجة كبيرة من التعقيد وزيادة المهام نظرا لغياب عملية التفويض.

ويعتبر التعليم الثانوي من أهم ركائز النظام التعليمي والتربوي، فهو يشكل حلقة الوصل بين مرحلتي التعليم الأساسي والجامعي، وذلك من خلال تأهيل الطلبة للالتحاق بالجامعات والمعاهد العليا لمن يرغب منهم بمواصلة تعليمه في التخصصات المختلفة. وإذا ما أخذنا بعين الاعتبار عمل مدير المدرسة وأهميته، فإن ذلك يفرض الحاجة إلى إعطاء مديري المدارس الثانوية مزيدا من الصلاحيات التي تمكنهم من القيام بمهامهم ومسؤولياتهم بما يحقق الأهداف التربوية والتعليمية محمد (2007).

وما هذه الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس إلا دليل على أهمية الإدارة المدرسية في نجاح العملية التربوية والتعليمية، والتي تتوخى وزارة التربية والتعليم من خلالها أن تعمل على تحسين عمل الإدارة المدرسية، وبالتالي تحسين العملية التربوية والتعليمية، لتحقيق ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة

وعلى أسس سليمة، وهذا يجعل الإدارة المدرسية أمام مسؤولية العمل على تفعيل هذه الصلاحيات بما يحقق الأهداف المتوخاه منها، وهذه الرسالة تعتبر محاولة لإلقاء الضوء على تفويض الصلاحيات وعلاقته بالأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين العتيبي (2013).

وبحكم عمل الباحثة كمعلمة في وزارة التربية، فقد لاحظت أن تفويض المزيد من الصلاحيات لمديري المدارس قد يسهم في إنجاح العملية التعليمية، ويرفع من مستوى أدائهم، وذلك من خلال توفير الخبرات التي تمكنهم من امتلاك نظرة شمولية في إحداث التغيير، والتخطيط له، وتطوير الفاعليات التنظيمية، والتأثير على العلاقات والسلوك بين الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة. الأمر الذي شكل دافعا قويا للباحثة لإجراء هذه الدراسة للتعرف على درجة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، وعلاقته بمستوى أدائهم الإداري في العمل المدرسي.

## أسئلة الدراسة:

1. ما درجة تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟
2. ما مستوى الأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين؟
3. هل توجد علاقة بين درجة تفويض الصلاحيات ومستوى الأداء الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت.
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على الآتي:

1. درجة تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت.
2. مستوى الأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت.
3. طبيعة العلاقة بين درجة تفويض الصلاحيات ومستوى الأداء الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت.
4. الكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات درجات تقدير دور الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت التي قد تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة العملية، والمؤهل العلمي.

## أهمية الدراسة:

تتجسد أهمية هذه الدراسة من خلال جانبين هما:

1. الجانب النظري: حيث تتمثل أهمية الدراسة من خلال تناولها لموضوع تفويض الصلاحيات وعلاقته بالأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المدير، وبالتالي فإنها تساهم في التعرف على واقع درجة تفويض الصلاحيات، وتحديد طبيعة العلاقة التي تربط درجة التفويض بالأداء الإداري. وتأمل الباحثة في أن تسهم نتائج بحثها في إثراء البحث التربوي

وإتاحة المجال أمام الباحثين للقيام بدراسات أخرى متعلقة بهذا المجال مستقبلاً، خاصة فيما يتعلق بالفوائد المتوقعة من تطبيق مبدأ تفويض الصلاحيات على تحسين سير العملية التربوية.

## 2. الجانب التطبيقي: يؤمل أن تستفيد جهات عديدة من نتائج هذا البحث مثل:

- مديري ومعلمي المدارس الثانوية: حيث يمكنهم الاستفادة من نتائج البحث للتعرف إلى أهم الآثار المترتبة على تفويض الصلاحيات وأثرها على أدائهم الإداري.
- مشرفي الإدارة المدرسية: حيث يمكن توجيههم من خلال نتائج البحث نحو الأهمية والفائدة المرجوة من تطبيق مبدأ تفويض الصلاحيات على الأداء الإداري المدرسية.
- القائمين على اختيار القيادة التربوية: من حيث تمكينهم من تحديد أهم الكفايات اللازمة للقائد التربوي والمتعلقة بنهج تفويض الصلاحيات الإدارية، من خلال تحديد أهم الصلاحيات وطرق تنفيذها للمساهمة في تحسين أداء الإدارة المدرسية وذلك في ضوء التوصيات والمقترحات المبنية على النتائج المتوقعة.

## التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

تفويض الصلاحيات: يعرفها الطويل (2006) على أنها "الوسيلة التي تستخدم لمنح سلطات معينة لمختلف مستويات النظام الإدارية، وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، وذلك لتسيير عملية اتخاذ القرار عند مستواه الأنسب. فالتفويض يتضمن تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام، مع استعداد المرؤوسين لتحمل بعض تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام" الطويل (2006، 285).

وتعرفها الباحثة إجرائياً على أنها اسناد بعض المهام الإدارية من قبل القيادات الإدارية في وزارة التربية الكويتية إلى مديري المدارس الثانوية ومنحهم الصلاحيات اللازمة للقيام بها على أكمل وجه.

الأداء الإداري: هو "مقدرة الأفراد على الإنجاز وحسن التصرف فيما يخص الإمكانيات المتاحة وبشكل مثالي" العدوان (2015، 24).

ويعرفه أرنولد وبابلك (2008، 58) بأنه "حجم التأثير الإيجابي للأفراد تجاه أعمالهم في المؤسسات التي يعملون فيها".

أما راو (2004، 183) فقد عرفه على أنه "ما يتوقع من الفرد أن يقوم به ضمن إطار فني محدد".

وتعرفه الباحثة إجرائيا على أنه قدرة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت على انجاز مهامهم الوظيفية من مسؤوليات وواجبات بمستوى عال من الدقة من خلال تحويل المدخلات المادية والبشرية إلى مخرجات تنظيمية ومجتمعية وقيمة مناسبة وفقا للتخطيط المسبق، بهدف الوقوف على نقاط القوة والضعف ومعالجتها، وذلك بحسب أداة البحث، حيث يقاس بالدرجة التي تحصل عليها العينة من خلال فقرات أداة البحث (الاستبانة).

### حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

**الحدود الموضوعية:** الكشف عن درجة تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمستوى أدائهم الإداري.

- **الحدود المكانية:** المدارس الثانوية في دولة الكويت.

- **الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2018 / 2019

م.

- **الحدود البشرية:** جميع مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت.



## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

تناولت الباحثة في هذا الفصل محورين، في المحور الأول تم عرض الإطار النظري وأربعة مواضيع رئيسية هي: التفويض، والمركزية واللامركزية في الإدارة التربوية، والإدارة المدرسية، وصلاحيات مدير المدرسة. في حين تناول المحور الثاني عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية، وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: الإطار النظري

##### أولاً: التفويض:

من أجل إثراء موضوع الدراسة الحالية وبناء الإطار المعرفي، فإنه من الضروري التطرق إلى الجوانب النظرية لمبدأ التفويض من حيث مفهومه، وشروطه، وأمنائه، وخطواته، ومزاياه، وعيوبه، ومعوقاته.

##### مفهوم التفويض:

ويعرفه الطويل (2006، 285) على أنه "الوسيلة التي تستخدم لمنح سلطات معينة لمختلف مستويات النظام الإدارية، وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، وذلك لتسيير عملية اتخاذ القرار عند مستواه الأنسب. فالتفويض يتضمن تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام، مع استعداد المرؤوسين لتحمل بعض تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام".

كما عرفه السعود (2009، 180) على أنه "توزيع السلطة على أساس المبدأ المتبع في تقسيم العمل، حيث الإداري لا يستأثر بكل الصلاحيات والسلطات، وإنما يتنازل عن بعض من صلاحياته إلى المستويات الإدارية الأدنى، بمعنى أنه قد يفوض بعض العاملين معه بعض الصلاحيات المخولة لتسهيل سير العمل في أمور معينة، ولا يعني ذلك أن يجرد نفسه من السلطة، وإنما يدع العاملين معه يشاركونه تحمل بعض أعباء العمل الإداري".

### شروط التفويض:

يتوقف تفويض الصلاحيات على ظروف معينة، كما تتحكم فيه متغيرات معينة، منها مستوى النضج الوظيفي للعاملين، وكبر حجم العمل بدرجة يتحتم معها ضرورة تفويض بعض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الأدنى. ويميل بعض المسؤولين إلى تفويض الصلاحيات لكنهم يخفقون أحيانا كثيرة في تحديد نوع هذه الصلاحيات المفوضة التي تمثل القدر الضروري لضمان سير العمل على أكمل وجه. على أن تفويض الصلاحيات لا يعني المفوض من المسائلة أمام رئيسته الأعلى، حتى وإن كان الرئيس هو الذي فوضه للقيام بهذا العمل. وعليه، فإنه لابد للمسؤول من تحديد أي الصلاحيات تفوض، وأياها لا تفوض (السعود، 2009).

ومما لا شك فيه أن للتفويض شروط وأحكام يجب أن تأخذ بعين الاعتبار قبل الشروع في تفويض الصلاحيات، وذلك من أجل ضمان تحقيق التفويض لأهدافه.

وفي هذا السياق، فقد أشار زريق (2017) إلى أنه يجب أن يستند التفويض إلى وجود نص يجيزه، وأن يتم في شكل قانوني يعبر فيه صاحب الاختصاص أو المفوض عن رغبته وإرادته في نقل بعض من اختصاصاته إلى أحد مرؤوسيه أي المفوض إليه، ويتم ذلك بواسطة قرار إداري يصدره المفوض يتم فيه تحديد موضوع التفويض وأطرافه. حيث يشترط في قرار التفويض أن يكون مكتوباً، حتى يتمكن المفوض من تحديد الاختصاصات التي يريد تفويضها، وتعيين الاسم الشخصي والوظيفي للمفوض إليه، كما يجب نشر وتعميم هذا القرار.

كما يتطلب التفويض وجود شروط موضوعية تتعلق بمضمون الاختصاص المفوض أو موضوع التفويض، حيث يشترط أن يكون بشكل واضح ومحدد، وأن يكون من اختصاصات المفوض الأصلية التي يمتلك صلاحية تفويضها لمرؤوسيه، وأن يكون ضمن نطاق وظيفة المفوض إليه، مع التزامه بحدود الاختصاصات المفوضة في قرار التفويض وإلا كانت تصرفاته غير مشروعة وقابلة للإلغاء من قبل المفوض.

## أنماط التفويض:

تختلف أنماط المفوضين بالنسبة لاستخدامهم لمبدأ تفويض الصلاحيات، وقد أشار السعود (2009) إلى أن هناك ثلاثة أنماط رئيسية لتفويض الصلاحيات أوجزها كالتالي:

1. **عدم التفويض:** وفي هذا النمط، فإن المسؤول لا يؤمن مطلقاً بمبدأ التفويض، بل ويعتبره سلباً لحقوقه القانونية، وتعبيراً عن ضعفه في ممارسة نشاطاته الإدارية. وعليه، فهو يتمسك بكل السلطات الممنوحة له ويرفض تفويض أي منها لمؤوسيه.
2. **التفويض المزيف:** أما في هذا النمط، فإن المسؤول يفوض إلى المستويات الإدارية الأدنى قدراً قليلاً من صلاحياته، وخصوصاً تلك التي يعتقد بأنها لا تحظى بأهمية كبيرة، أو التي تشكل له عبئاً في تنفيذها ومتابعتها. ولو كان بمقدوره أن ذلك، لما لجأ إلى التفويض. وعليه، فإن هذا النمط من التفويض الجزئي لا يعبر عن رغبة حقيقية وصادقة منه لمشاركة المرؤوسين أعباء العملية الإدارية، وتنمية مهاراتهم وصفاتهم القيادية.
3. **التفويض الحقيقي:** يقوم المسؤول طبقاً لهذا النمط، وعن قناعة تامة بهذا المبدأ الإداري، وبرغبة صادقة في تنمية مؤوسيه، ومشاركتهم في تحمل المسؤولية، والإسهام في تنفيذ العملية الإدارية، بتفويضهم كثيراً من صلاحياته.

وللتفويض طريقتان هما:

**الطريقة الأولى:** التفويض الشفوي، ويقوم هذا النوع من التفويض على تكليف الرئيس لأحد مرؤوسيه شفها بتولي شؤون الإدارة بما يراه مناسباً ومحققاً للأهداف.

**الطريقة الثانية:** التفويض الخطي، ويقوم على التحديد الخطي للسلطات التي يفوضها الرئيس الى أحد مرؤوسيه منقارة (1996).

### خطوات التفويض:

ذكر مرسى (1996) أن عملية تفويض الصلاحيات تمر بخطوات رئيسية تبدأ بقيام صاحب السلطة بتعيين الواجبات والمسؤوليات التي يفوضها لمن يليه في الصلاحية مباشرة، ثم منح الإذن باستخدام الصلاحية وممارستها، وأخيراً النص على التزام من فوضت إليه الصلاحية بحسن استخدامها في أداء مهامه بطريقة مشروعة ومرضية.

### مزايا التفويض:

يسعى المدير أو الرئيس إلى إنجاز الأعمال الملقاة على عاتقه، كما يرغب المرؤوس في أن يستشعر قيمته والشعور بالرضا، وأثناء التفويض يرغب الرئيس أن يتأكد بأن ما قام بتفويضه يتم على أكمل وجه، كما يرغب المرؤوس أن يجد ذاته ويقدرها ويحترمها.

والتفويض كغيره من الأمور والمبادئ الإدارية التي تتمتع بمزايا مختلفة، إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب في بعض الأحيان.

وفي هذا السياق فقد ذكر فلييه وعبدالمجيد (2005) إلى مزايا التفويض كما يلي:

- **مميزات للمفوض:** الابداع والتفكير الابتكاري، حيث يتفرغ لمهامه الأساسية دون التعرض لضغط الوقت، أو مشكلات جزئية بعيدة عن ضغط العمل، كما يهيئ له قدرا من صفاء الذهن.
- **مميزات للمفوض إليهم:** إتاحة الفرصة لممارسة المهام بقدر من الحرية والمرونة دون ضغوط، والتمتع بقدر من السلطة والإحساس بالمسؤولية، وزيادة فاعلية الأداء.
- **مميزات للمؤسسة (المدرسة):** حيث يخلق التفويض جوا من التنافس يحفز العاملين على اتقان وتجويد الأداء، وخلق جيل مؤهل للقيادة في كل مستوى من مستويات التنظيم داخل المؤسسة التربوية، والتعامل بموضوعية في اختيار المفوض إليه.

### عيوب التفويض:

يرى بعض المديرين أن عملية التفويض لا تستحق المخاطرة، وبعضهم قد يكون وأن سبق له أن أخفق في إجراء هذه السياسة، لذلك فهو غير مستعد لخوضها مرة أخرى والاكتماء بناها، فهم إما أنهم لا يدركون فوائد هذه السياسة أو أنهم لا يعرفون سبل تحقيقها بنجاح،

فكرة تفويض شخص بأداء مهمة لا تقتصر على تفويض شخص بعينه للقيام بهذه المهمة بطريقة أفضل، ولكن الأمر له أكثر من مغزى، فهو يوفر على المدير الوقت والمجهود اللذين عليه أن يستثمرهما في أنشطة أخرى.

والتفويض كأحدى المهارات التي يقوم بها المدير الناجح، تمتاز بأن لها أصول وقواعد، وكذلك مراحل، وتتصف بأنها سيف ذو حدين، بمعنى أن لها العديد من السلبيات والايجابيات، علاوة على أن ليست كل صلاحية قابلة للتفويض بل إن هناك أمورا لا يجوز فيها إجراء تفويض، والبعض الآخر من الممكن إجراء التفويض فيها.

وقد ذكر المغربي (2004) إلى أن عيوب التفويض تتلخص فيما يلي:

1. أنها تتطلب الكثير من الأساليب الرقابية لضمان سير العمل بالشكل المطلوب
2. أنها قد تسبب بتكرار الأعمال وتداخل المهام.
3. أنها تتطلب أعداد كبيرة من الخبراء والمتخصصين والفنيين.
4. أنها تؤدي إلى تعقيد عملية الاتصال بين الأجهزة المختلفة والمتباعدة.

## معوقات التفويض:

تشتهر الدول النامية على وجه الخصوص وفي غالب الأحيان في الإخفاق في تطبيق مبدأ تفويض الصلاحيات، حيث أن هذا العزوف عن التفويض من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الأدنى يؤدي إلى تراكم الأعمال غير المنجزة وتأخر الإنجازات، وضياع الجهد والوقت، وإضعاف ثقة المرؤوسين بأنفسهم. كما تبتعد القرارات المتخذة في الإدارات العليا ن الواقع نتيجة عدم مساهمة الإدارات التنفيذية في إصدار القرارات.

إن عملية تفويض الصلاحيات من شأنها تخفيف عبئ العمل عن كاهل المستويات الإدارية العليا، حيث أنها تساعد على التركيز على الموضوعات الرئيسية دون الجزئيات التفصيلية. وتتوقف درجة تفويض السلطة في أي مؤسسة على رغبة الإدارة العليا، فالبعض يفضل تفويض السلطة بدرجة كبيرة، والبعض الآخر لا يميل إلى ذلك، وهذه العملية تتوقف على نوع الخبرة السابقة للمسؤول ودرجة اتساع أفقه. وعليه، فإن معوقات التفويض تعتبر شخصية، بمعنى أنها قد ترجع للمفوض، أو للمفوض إليه فائزة (2016).

وقد تناول العتيبي (2013) كل من هذه المعوقات على النحو التالي:



### 1. معوقات مصدرها المؤسسة الإدارية:

إن خصائص المؤسسة نفسها يمكن أن تعيق عملية التفويض كصغر حجم المؤسسة، وقلة الوظائف فيها. كما أن عدم إيمان المستويات العليا في المؤسسة بأهمية التفويض وفاعليته، والتمسك بالنظرية السائدة وهي المركزية الإدارية يمكن أن يشكل عائقا أمام عملية التفويض. هذا بالإضافة إلى عدم توفير وسائل الاتصال والرقابة المناسبة، وانعدام الاستقرار الوظيفي للقيادات الإدارية وذلك بتعريضها المستمر للنقل أو الندب أو الإعارة مما يؤدي إلى عزوفها عن التفويض، وعدم استقرار طرق وإجراءات العمل.

### 2. معوقات مصدرها الرؤساء:

إن من أهم المعوقات التي يكون مصدرها الرؤساء هي رغبة بعضهم في الاستئثار بالسلطة، وضعف ثقتهم بمرؤوسيتهم، أو الخوف من منافستهم وارتقائهم بسرعة خاصة المتميز منهم، ووجود بعض الأنشطة ذات الأهمية البالغة لمستقبل الرئيس الوظيفي، وحرص الرئيس على مصالحه الشخصية لذلك يتجنب التفويض حيث أن المفوض إليه سوف يعمل وفق القوانين والأنظمة.

### 3. معوقات مصدرها المرؤوسين:

إن عدم توافر الخبرة الكافية للمفوض إليه وذلك لعدم وضعه في الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاته، والخوف من الفشل قد يدفع بعض المرؤوسين إلى عدم قبول صلاحيات جديدة. وقد يكون ذلك بسبب انعدام الثقة بالنفس وبالقدرات الفردية، والإحساس بإمكانية عدم تواجد المدير باستمرار، وضعف التوجيه من قبله بعد التفويض قد يدفعهم إلى التهرب من تحمل المسؤولية.

وللتغلب على هذه المعوقات ينبغي العمل على الآتي:

1. تحديد مصدر المعوقات.
2. تفهم المشكلة والمبادرة في حلها.
3. بناء الثقة لدى المرؤوسين ودفعهم لاستخدام ما يمنح لهم من صلاحيات.
4. ايجاد بيئة تنظيمية ذات علاقات جيدة لا تتأثر بما لدى الشخص من سلطات وما يمنح له من صلاحيات.
5. التأكيد على أن تفويض الصلاحيات لا يعني التخلي عن المفوض إليه، بل واجب القيادة الوقوف بجانبه، وتقديم المساعدة والنصح والمشورة.
6. التأكيد على أهمية آراء وقدرات الآخرين، خاصة في المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية.
7. أهمية تعلم منسوبي المؤسسة من أخطائهم، أو ما يعرف بالتدريب على رأس العمل.

ثانياً: المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية:

تعتبر المركزية واللامركزية من المفاهيم التنظيمية الهامة في الإدارة بشكل عام، وفي الإدارة التربوية بشكل خاص. فالمفهومين يعبران عن مدى تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الأدنى في الهرم الإداري. فالمركزية تعني تركيز السلطة أو صلاحية اتخاذ القرارات لدى مركز واحد. وعليه،

فإن الصلاحيات طبقاً لهذا المفهوم تنحصر فقط في المستويات الإدارية العليا، وينحصر فيه دور المرؤوسين على تنفيذ ما تصدره القيادة العليا من قرارات. بينما نجد أن مفهوم اللامركزية يعبر عن توزيع السلطات والصلاحيات إلى المستويات الإدارية الأدنى. بمعنى أن يتم تفويض المرؤوسين لممارسة بعض الصلاحيات مع تحملهم لمسؤولية هذه الممارسات السعود (2009).

### المركزية في الإدارة التربوية:

إن مفهوم المركزية لا يختلف كثيراً باختلاف مجالات الإدارة كالإدارة العامة، أو الإدارة الصناعية، أو إدارة الأعمال. فالمركزية في مجال الإدارة التربوية تعني ذلك النوع من الإدارة الذي يكون مقره وزارة التربية والتعليم في العادة، فهي المناط بها التخطيط، ورسم السياسات، ووضع خطوات التنفيذ، حيث تقوم بإصدار التعليمات بشكل منفرد دون مشاركة الجهات الإدارية التنفيذية. وإذا ما واجهت هذه الجهات التنفيذية صعوبات أو مشكلات أثناء أداء مهامها، فإنه ينبغي عليها الرجوع إلى القيادة العليا (الوزارة) كونها الجهة التي وضعت الخطة ورسمت خطوات تنفيذها.

إن القوى والعوامل الموجودة في المجتمع تؤثر وبدرجات متفاوتة في نشأة واستمرارية هذا النمط المركزي في الإدارة. حيث أن بعض الظروف التاريخية وسيادة وسيطرة بعض القوى والعوامل يدفع المجتمعات إلى اتباع مثل هذا النمط الإداري، فتقل الصلاحيات الإدارية كلما اتجهنا إلى المستويات الأدنى، أو المرؤوسين، أو القائمين على التنفيذ، حيث يقتصر دورهم على تلقي الأوامر والقيام بالواجبات دون مشاركة في التخطيط ورسم السياسات، فالرئيس يتربع على قمة الهرم الإداري ويصدر كل القرارات، ويرسم خطوات التنفيذ، ويحاسب المقصر أو غير الملتزم بتنفيذ السياسة الموضوعية. ومن ثم فإن السلطة تتجمع في يد الرئيس الذي يمثل الوزارة السعود (2009).

### مزايا المركزية في الإدارة التربوية:

بصفة عامة، فإن للنظام المركزي في الإدارة التربوية مزايا أوردها البستان وآخرون (2010) كما يلي:

1. تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص في توزيع المهام والمسؤوليات على الإدارات التنفيذية المختلفة، وذلك أن هذا النمط يتبع فيه سياسة موحدة أثناء التخطيط ورسم السياسة التعليمية، وتوزيع الخدمات والنفقات على المؤسسات التعليمية طبقاً للأسس والمعايير المتفق عليها على مستوى الدولة. وعليه، يلاحظ في هذا النمط وجود تجانس أو تشابه إلى حد كبير في المباني المدرسية وتجهيزاتها.

2. زيادة فعالية النظام التعليمي، وذلك لأن وجود جهة واحدة تتقلد جميع الأمور يضمن عدم الازدواج أو التداخل في الوظائف، كما يضمن لهذه الجهة الحصول على أفضل العناصر البشرية للعمل في المراكز البحثية والاستشارية التابعة لها والمسؤولة عن اتخاذ القرارات التعليمية، حيث تفضل العناصر ذات الكفاءة العالية العمل في مثل هذه الجهات لمكانتها الاجتماعية والمادية، كما يتاح لهذه الجهة نطاق واسع لاختيار الأكفاء.
3. التوزيع المتساوي للخدمات التعليمية على كافة مناطق الدولة، حيث يتم توفير التسهيلات المالية والاقتصادية في النفقات التعليمية دون التأثير بدرجة غنى أو فقر المناطق التابعة لها المؤسسات التعليمية.
4. تمتع الهيئة التدريسية بالاستقرار وعدم التعرض للضغوط، مما يسهم في زيادة فاعليتهم، والقيام بواجباتهم، والمطالبة بحقوقهم كالضمانات الشخصية والمهنية وعدم التعرض للفصل الجبري. كما تتمتع الهيئة التدريسية بالمساواة في المرتبات، والحصول على المكافآت والمعاشات التقاعدية.

### عيوب المركزية في الإدارة التربوية:

على الرغم من تعدد مزايا المركزية في الإدارة التربوية السالف ذكرها، إلا أن تطبيقها في بعض الدول قد يترتب عليه العديد من السلبيات ومنها ما ذكرها السعود (2009):

1. تمركز الواجبات على شخص واحد، أو مجموعة قليلة من الأشخاص، وهو ما يعرف بـ"مؤسسة الرجل الواحد".
2. انشغال القادة الإداريين في الوزارة من خلال بحث الأمور والقضايا الثانوية.
3. الجمود في السياسة التربوية التي يتبناها النظام التربوي، فالسلطة المركزية هي التي تحدد الأهداف التربوية، وتضع الخطط والبرامج لتنفيذها، وتعد الأجهزة الإدارية، وفقا للسياسة المعتمدة. وبذلك فإن معظم المسؤولين يقاومون كل تغيير أو جديد يمكن إدخاله على العملية التربوية بهدف تحسينها وتطويرها.
4. تشابه المخرجات التعليمية بسبب تشابه الأهداف التربوية والمناهج الدراسية، وطرق التدريس، والإدارة المدرسية، والوسائل التعليمية، وأساليب التقويم والامتحانات، وتدريب المعلمين أثناء الخدمة، وطريقة إعدادهم للقيام بالعملية التعليمية. حيث يتم تجاهل الفروق الفردية بين المتعلمين، والتباين في الظروف والعوامل البيئية والمحلية.
5. عدم تشجيع الابتكار والإبداع والمبادأة لدى العاملين، وعد إعطاء الفرصة أمام القيادات التربوية الجديدة لممارسة دور توجيه العمليات التعليمية والتربوية، ومحاولة التوفيق بين النظام التربوي وأهدافه وبين الظروف المحلية المختلفة.

6. ضياع الجهد الذي تبذله المؤسسات الإدارية التابعة للوزارة من أجل الحصول على الموافقات النهائية، والموارد المالية المطلوبة، ونقل صورة الموقف من موقع التنفيذ إلى الوزارة.

7. تأخير العمل أحيانا وتعطيله في أحيان أخرى، نظرا لتدرج خط السلطة وما يكلفه من الوقت والجهد، وأثر ذلك على تأخر وصول القرار، أو عدم وصوله إلى الأجهزة الإدارية.

8. ضعف العلاقة بين المدرسة والبيئة المحلية، حيث ينظر الناس إلى المدرسة على أنها إحدى مؤسسات الدولة، فلا علاقة لهم بوضع أهدافها، وسياساتها، وتخطيط العمل فيها.

وترى الباحثة أن لتفويض السلطة علاقة قوية بموضوع مركزية ولا مركزية السلطة أي مدى تركيز السلطة وعدم تركيزها في المؤسسة التعليمية، وتفويض السلطة مسألة نسبية لا تستند إلى نص قانوني، نماوا هي عملية إدارية وسيطة بين مفهوم المركزية واللامركزية تقتضيها طبيعة اتساع المؤسسات التعليمية وتعتها، ومن هنا لا بد من عدم الخلط بين اللامركزية والتفويض، إذ إن التفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية لهذا التفويض

## اللامركزية في الإدارة التربوية:

يقصد بمفهوم اللامركزية في الإدارة التربوية ذلك النوع من التنظيم الإداري الذي يمنح صلاحيات معينة للمستويات الإدارية الأدنى كالمناطق التعليمية أو في بعض الأحيان المدارس نفسها. مما يعني مشاركتها في التخطيط العام ورسم السياسة التربوية دون أن يكون هناك تدخل من السلطة المركزية.

ولعل أسباب تبني السلطات التربوية لهذا النهج وإيمانها به هو ثققتها بقدرات العاملين، وقدرة الأجهزة الإدارية التنفيذية على التخطيط ورسم السياسات التربوية وتنفيذها. كما أنها تؤمن باختلاف البيئات وما يتطلبه هذا الاختلاف من مرونة في التخطيط للعمل التربوي، وفي أساليب تنفيذ ذلك العمل.

ومما لا شك فيه أن لهذا النظام انعكاسات تربوية وإدارية إيجابية كثيرة على المؤسسة وعلى العاملين فيها. حيث أنه يتيح الفرصة أمام العاملين لإظهار قدراتهم ومواهبهم، ويسهم في تكوين قوى عاملة إدارية قادرة على التخطيط والتنفيذ، وحل المشكلات، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها السعود (2009).



## مزايا اللامركزية في الإدارة التربوية:

تتمتع اللامركزية بمزايا عديدة، منها ما ذكره اللحيان (2017) مثل المساهمة في زيادة درجة المشاركة في عملية صنع القرار، وتحسين الكفايات والفعاليات في المؤسسات التعليمية، وتحسين الأداء وزيادة تمكين العاملين في المؤسسات التعليمية مما يسهم في رفع روحهم المعنوية ورفع مستوى إنتاجيتهم. هذه بالإضافة إلى توفير مساحات وافرة للاختيار وتقليل التكاليف، وزيادة التركيز على الهيئات الإدارية، وتوفير أجواء إيجابية للعاملين، والحد من مقاومة التغيير التي تشكل عائقاً أمام تطبيق السياسات التربوية. كما أن للامركزية دور مهم في تحقيق الوحدة والاستقرار من خلال إيجاد أجواء ديمقراطية تشاركية.

## عيوب اللامركزية في الإدارة التربوية:

من عيوب اللامركزية ما ذكره السعود (2009) ومنها: إضعاف السلطة المركزية (القيادة الإدارية العليا)، وعدم تمكنها من تأدية مهامها كما ينبغي، وعدم إتاحة الفرصة للسلطة المركزية لتأدية دورها في إفاضة القيادات الإدارية الوسطى وتطويرها، وانعدام الرقابة المركزية على المستويات الإدارية المختلفة في المناطق البعيدة، ومنح المستويات الإدارية الوسطى والدنيا سلطات واسعة في اتخاذ قرارات أساسية من شأنه أن يخلق بعض التناقضات التي قد تؤدي إلى إرباك العمل، وبالتالي عدم القدرة على تحقيق الأهداف الموضوعة، وتكرار بعض الأعمال من قبل أكثر من جهاز إداري خصوصاً عند التوسع في تطبيق النظام اللامركزي.

إن أساليب التنظيم الإداري في الدول جميعها تتراوح بين المركزية واللامركزية في الإدارة بشكل عام، وفي الإدارة التربوية بشكل خاص. ومن الجدير بالذكر أن الدول كانت قد تمكنت من بسط سيطرتها باستخدام المركزية الإدارية، إلا أن التطور الحاصل أظهر الحاجة إلى التخلي عنها، والتحول إلى اللامركزية التي تهتم بتوزيع الوظائف الإدارية.

والإدارة التربوية شأنها شأن مختلف مجالات الإدارة، فهي قادرة على انجاز مهامها بشكل أفضل عندما تقوم على المشاركة، وذلك من خلال مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في تحديد الأهداف التربوية، ووضع السياسات التربوية، وتحديد الوسائل التي يمكن بواسطتها تنفيذ هذه السياسات، وإشراك العاملين في تنفيذ العمل، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.

### ثالثاً: الإدارة المدرسية

تعتبر الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية والتي تهدف إلى تخطيط، وتنسيق، وتنظيم، وتوجيه، ومتابعة الأعمال التي يقوم بها العاملين في المدرسة، وذلك بهدف تحقيق الأهداف المنشودة بأقل جهد ووقت وأفضل نتيجة ممكنة.

ونتيجة التطور والتوسع في النظم التربوية والتعليمية فقد تعددت الوظائف والمهام والمسؤوليات، مما أدى إلى تعدد مستويات وأشكال الإدارة التربوية، بحيث أصبح هناك ثلاث مستويات يتمتع كل منها بمهامه ومسؤولياته الخاصة، وقد حدد السعود (2009) هذه المستويات كما يلي:

1. الإدارة العليا: وتمثلها وزارة التربية والتعليم، ومسئوليتها رسم السياسات التعليمية للدولة، وتحديد المناهج التعليمية، ووضع الإطار العام للعملية التعليمية.

2. الإدارة الوسطى: وتمثلها المناطق التعليمية، ومسئوليتها الاشراف على تنفيذ البرامج التعليمية، وتسيير العمل التربوي في مجموعة المدارس التي تقع ضمن حدودها الجغرافية.

3. الإدارة التنفيذية: وتمثلها المدارس في مستوياتها المختلفة، ومسئوليتها تسيير شؤون المدرسة، والاشراف على المعلمين، وتطوير المناهج، والاهتمام بالتلاميذ، وربط المدرسة بالمجتمع المحلي السعود (2009).

### مفهوم الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية هي كما عرفها اللحيان (2017، 30) على أنها "فرع من فروع الإدارة التعليمية والإدارة التربوية، ولا تعد كيانا مستقلا قائما بذاته، وهي المسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية وأهدافها وتحقيق رسالة المدرسة، فهي منظومة متماسكة من العمليات التي تؤدي إلى انجاز العمل المدرسي على الوجه الأكمل، وبما يحقق أهداف العملية التعليمية التعلمية بأقصر وقت وبأقل جهد، وتشمل: القيادة والتنظيم والرقابة والتخطيط والتنفيذ واتخاذ القرارات والتوجيه".

فيما تعرفها الباحثة على أنها مجموعة العمليات التي يقوم بها كل العاملين في المدارس الثانوية بدولة الكويت، في تفاعل ضمن مناخ ديمقراطي تشاركي تعاوني، بهدف رفع كفاءة وفعالية المدرسة، والارتقاء بمستوى أداء العاملين فيها.

### وظائف الإدارة المدرسية:

تكر عطوي (2010) أن وظيفة الإدارة المدرسية هي تسيير شؤون المدرسة وفق قواعد وتعليمات محددة كالمحافظة على نظام المدرسة، وحصر غياب التلاميذ وحضورهم وحفظهم للمقررات الدراسية، وصيانة الأبنية المدرسية وتجهيزاتها، وتوفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نمو التلاميذ العقلي والبدني والروحي، وإعداده لتولي مسؤولياته في حياته الحاضرة والمستقبلية، والارتقاء بمستوى أداء المعلمين لتنفيذ المناهج الموضوعية من أجل تحسين العملية التربوية وتحقيق الأهداف الموضوعية، والاهتمام بتحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع، من حيث العناية بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه، مما يساهم في زيادة التقارب بين والاتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع.

## أهداف الإدارة المدرسية:

تغيرت أهداف الإدارة المدرسية حديثاً كما بينها حمدان (2006) فيما يلي:

1. بناء شخصية الطالب بصورة متكاملة تشمل الجوانب العلمية والعقلية والجسمية والتربوية والثقافية والاجتماعية والنفسية.
2. تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيمًا بشكل يهدف إلى تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة، وسرعة إنجاز الأعمال وتنسيقها، والقضاء على الاحتكاك والصراعات التي تحدث أحيانًا.
3. تطبيق ومراقبة الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارات العليا.
4. وضع خطط التطور والنمو اللازمة للمدرسة في المستقبل.
5. إعادة النظر في المناهج الدراسية من حيث موادها ونشاطاتها، ووسائل تعليمها ومكتبتها وبرامجها الدراسية، وتمويلها، وبرامجها الرياضية، وأنديةها الثقافية، ومقصفها، وجمعياتها.
6. الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة الحاضرة والمستقبلية كالمباني، أو الأندية الحديثة، أو المشاريع التي تخصص لتمويل المدرسة من أجل سد حاجتها.
7. العمل على إيجاد وتفعيل العلاقات بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس أولياء الأمور، والجمعيات والمؤسسات الثقافية الموجودة في البيئة.

8. توفير النشاطات المدرسية التي تساعد على نمو شخصية التلاميذ الاجتماعية، والتربوية، والثقافية داخل المدرسة وخارجها.
9. تهيئة الجو المناسب في المدرسة، وتوفير كافة الإمكانيات داخل المدرسة وخارجها من أجل تحقيق هذه الأهداف، والتأكد من سلامة الوسائل المؤدية لتحقيقها وذلك بعد الدراسة الواعية لها.
10. التخطيط، والتنفيذ، والإشراف، والتقويم، والتوجيه، والإرشاد، والمراقبة، والمتابعة، والتطوير، وتحديد المسؤولية.
11. التعاون مع البيئة المحيطة بشكل إيجابي وفعال من أجل حل ما يستجد من مشكلات

### أنماط الإدارة المدرسية:

تختلف طريقة أداء الإدارة المدرسية باختلاف شخصية مدير المدرسة واتجاهاته وفلسفته في الإدارة، حيث تتشكل إدارة المدرسة بالصورة التي يكون عليها مدير المدرسة، أي بالنمط أو القالب الذي صبت فيه شخصية هذا المدير وطبقا لوجهة نظره التي يسير بها الأمور في مدرسته بصفة عامة، فهي غالبا ما تأخذ طابع هذا المدير ويصبح مفهوما لدى العاملين فيها هويته في العمل، فمدير المدرسة القائد هو ذلك الشخص الذي يمتلك نمطا قياديا قادرا على احداث تأثيرا في المناخ المدرسي بوجه عام، وفي الروح المعنوية للعاملين، وفي الأداء العام للمدرسة عطوي (2010).

ومن خلال استقراء الواقع في المدارس ومن محصلة العمل التربوي على ضوء التجارب والممارسات الإدارية، فقد حدد الباحثون ثلاثة أنماط إدارية أساسية لمديري المدارس هي:

### 1. الإدارة الأوتوقراطية التسلطية:

ذكر السعود (2009) أن المدير الأوتوقراطي أو التسلطي يتميز بالاحتفاظ بجميع السلطات والصلاحيات لنفسه دون تفويض أي منها لمرؤوسيه، فهو يقوم باتخاذ جميع القرارات المتعلقة بعمل المدرسة ويصدر الأوامر لتنفيذها دون استشارة أي من العاملين، حيث يتولى بنفسه توجيههم ولا يفسح المجال لهم لمناقشة تعليماته وأوامره، بل أنه يقوم بمحاسبة من يعارض هذه التعليمات. ومن أهم خصائص هذا النمط ما يلي:

1. النزوع إلى الصرامة، والشدة، والغلظة.
2. كثرة إصدار الأوامر والتعليمات الغامضة.
3. كثرة إصدار الأوامر الشفوية.
4. التدخل في عمل المرؤوسين، والحد من حريتهم في العمل.

## 2. الإدارة الديمقراطية التشاربية:

يشير البستان وآخرون (2010) إلى أن هذا النمط مبني على الشورى وتعدد الآراء وتتنوع الأفكار، وأنه يستمد قوته من أعضاء التنظيم أنفسهم وليس من استبداد المدير أو قوة القانون الذي يحكم أعمال وتصرفات الأفراد داخل المدرسة لأن المدير يؤمن فيه بأن الإدارة الناجحة المحققة لأهداف المدرسة تتطلب قدرا من الحب والتعاون، والشعور بالرضا عن العمل، ووجود التشجيع والتقدير وعدم الخوف، مما يؤدي إلى زيادة الثقة بالنفس ومن ثم القدرة على الإبداع.

ويمكن إيجاز الأسس التي يقوم عليها النمط الإداري على النحو التالي:

1. الإيمان بقيمة الفرد، ومنحه الحرية مع مسؤوليته عن تصرفاته، والعدل والمساواة بين الأفراد العاملين في المدرسة، واحترام الرأي والرأي الآخر، ومراعاة الفروق الفردية عند توزيع المهام والواجبات.
2. نمو العلاقات الإنسانية، والشعور بالأمان والثقة والاستقرار والتفاهم في جو اجتماعي تسود فيه روح التعاون والحب والعطاء والالتزام ويعزز الشعور بالانتماء للمدرسة.
3. إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة الفعالة في التخطيط وتحديد السياسات والبرامج التي تتطلبها المدرسة مما يؤهلهم لتحمل المسؤولية، ويهيئ لهم الفرصة للقيادة والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تساهم في إحداث التطور والتقدم.



4. تنسيق الجهود بين العاملين في المدرسة للعمل كفريق متعاون بعيد عن الأنانية، وتحديد الأعمال بحيث لا تتداخل أثناء التنفيذ.

5. إتاحة الفرصة للعاملين لممارسة التوجيه الذاتي واستخدام قدراتهم للتفكير العقلاني والتصرف الذكي عند مواجهة المشكلات.

### 3. الإدارة الترسلية المتساهلة:

أشار السعود (2009) إلى أن هذا النمط من الإدارة يستند إلى مبدأ إطلاق الحريات للعاملين في تنفيذ ما يريدون وبالأسلوب الذي يروونه مناسب، فالمدير الترسلية أو المتساهل لا يقوم بتقديم المساعدة للعاملين معه، إلا لمن يطلبها منه، ولا يحاول تعريف العاملين بوجهة نظره بسبب عدم رغبته في تقييد حريتهم في التصرف، أو فرض أسلوب معين عليهم. وعادة ما يتميز المدير الترسلية المتساهل بشخصية مرحة ومتواضعة، وأن علاقته مع العاملين تتسم بالاحترام والتقدير، وعدم التدخل في شؤونهم الخاصة والمهنية. ومما لا شك فيه أن هذا النمط الإداري يقود إلى الفوضى والتسيب، وانعدام روح العمل الجماعي.

وحدد البستان وطه (2007) أهم سمات هذا النمط الإداري حيث يتسم بغياب المسؤولية وانتشار ظاهرة التسيب واللامبالاة، وتداخل العمل، وعدم القدرة على تحقيق الأهداف المنشودة بسبب فقدان الوظائف الرئيسية كالتخطيط والتوجيه والتقويم، وغياب القدوة، وعدم اكتساب العاملين للخبرات، وضياح الوقت والجهد، غموض فلسفة العمل في المدرسة حيث لا توجد سياسة محددة يلتزم بها العاملون في المدرسة.

## ميادين عمل الإدارة المدرسية:

تمثل الإدارة المدرسية المستوى التنفيذي للسياسات التعليمية والأهداف الموضوعية، ويكون ذلك عن طريق قيامها بأدوارها وبطريقة مباشرة مع العاملين، والمتعلمين، وأولياء الأمور، ومؤسسات المجتمع. وقد اتسعت مجالات عمل الإدارة المدرسية لتشمل الجوانب الإدارية والمالية، هذا بالإضافة إلى الجوانب الفنية التي تمثل جزءا كبيرا في عمل الإدارة المدرسية.

وعرضت الهدود (1996) بإيجاز ميادين عمل الإدارة المدرسية كالتالي:

### • المتعلم:

أصبح المتعلم محور العملية التعليمية، وأخذت تهيب له كافة السبل من أجل تميته تنمية سوية شاملة، فالمدارس تبنى ويتم تزويدها بالأجهزة والمعدات والأدوات والتقنيات التربوية والعناصر البشرية، وتصمم المناهج الدراسية، وتوفر النشاطات المدرسية المناسبة لقدرات هذا المتعلم وميوله واستعداداته، ويتم تذليل كافة الصعوبات التي تعترض طريقه. وهذا يتطلب من الإدارة المدرسية تفهم المتعلم وطبيعة مطالب نموه وخصائصه، وتعرف حاجاته ومتطلباته، وميوله ورغباته، واهتماماته ليتسنى للإدارة المدرسية أن تعمل على بناء الشخصية السوية له، وتزويده بالقيم والاتجاهات والمعارف والمهارات والخبرات التي تعينه على التكيف مع الحياة وتعدده للمستقبل. ومن الخدمات التي تقدمها الإدارة المدرسية للمتعلم، الخدمات التعليمية، والعلمية، والثقافية،

والصحية، والإرشادية وغيرها.

### • العاملون في المدرسة:

ينقسم العاملون في المدرسة إلى هيئة إدارية، وهيئة تدريسية، ومساعدى الخدمات، وهم يمثلون ركيزة أساسية من ركائز العمل المدرسي، فهم الذين يقومون على تنفيذ السياسات التربوية وتحقيق الأهداف الموضوعة، لذلك تقوم الإدارة المدرسية بوضع القوانين واللوائح والنظم المدرسية، وتوضيح الواجبات والمسؤوليات والحقوق لهم، وتعمل على تنظيم أعمالهم والتنسيق بينها والإشراف عليها وتقويمها. وتتوقف مدى كفاءة العاملين في المدرسة على مدى توفير الإدارة المدرسية للفرص التي تساعد على النمو المهني والعلمي، وعلى توفير الحوافز المادية والمعنوية، وما تشعرهم به من انتماء للمجتمع المدرسي، وما تهيئه لهم من جو تسوده العلاقات الإنسانية التي من شأنها أن ترفع من روحهم المعنوية، وتوفير أفضل الظروف للعمل، وما تشعرهم به من تقدير واحترام لأفكارهم ودورهم في وضع الخطط المدرسية وبلوغ الأهداف التربوية.

## • المباني والتجهيزات:

يتطلب نجاح الإدارة المدرسية العمل على توظيف المبنى المدرسي، وحسن تجهيزه من معدات وأدوات وتقنيات تربوية، والإشراف على صيانتها. ويساعد التوظيف الجيد للمبنى المدرسي، وحسن تجهيزه بكافة مستلزمات العملية التعليمية على توفير المناخ التربوي الملائم الذي يحفز المتعلمين على اكتساب عملية التعلم وتشجيعهم على العطاء الأفضل. ويتم هذا من خلال تخطيط الإدارة المدرسية للمبنى المدرسي وتوزيع مرافقه وصيانتها وتهيئة الفصول الدراسية، والمختبرات، والملاعب، والقاعات، وغرف التربية الفنية، وغير ذلك من المرافق. فمثل هذا التخطيط يخدم الأهداف التربوية للعملية التعليمية في تنفيذ مختلف جوانبها التعليمية، والعلمية، والراضية، والثقافية، ويدفع بها إلى مستويات الأداء الأفضل التي تتميز بها مدرسة عن أخرى.

## • تطوير المناهج الدراسية:

تمثل المناهج الدراسية أهم مكونات العملية التعليمية، وقد أصبح للإدارة المدرسية دور في تطوير المناهج، حيث أنها الجهة المسؤولة عن تنفيذ محتواها وتحقيق أهدافها الموضوعية لها، ويتحقق ذلك من خلال التغذية الراجعة من تنفيذ المناهج، وملاحظات المعلمين، والمتابعة الفنية المستمرة من قبل الإشراف الفني. وعلى الإدارة المدرسية أن تضيف هذا إلى الحصيلة التي تجمعها من خلال زيارتها التقييمية للصفوف،

ومتابعة تنفيذ خطط المناهج الدراسية بتكوين اللجان المدرسية المختصة لدراسة كل هذه المتابعات والخروج منها بالتوصيات والمقترحات التي يجب أن ترفع إلى جهات الاختصاص بالمنطقة التعليمية أو بالوزارة، وذلك في ضوء التطورات الحديثة والمستجدات الميدانية لتنفيذ المناهج الدراسية.

#### • علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي:

تعتبر المدرسة بمفهومها الحديث مؤسسة تربوية اجتماعية، حيث أصبح من واجبات الإدارة المدرسية أن تخدم المجتمع، وقد اتجهت الإدارة المدرسية الحديثة إلى تقوية العلاقة بينها وبين المجتمع المحلي من خلال تحقيق متطلباته واحتياجاته. وتستطيع الإدارة المدرسية الارتقاء بمستوى هذه العلاقة من خلال التعرف على المؤسسات المجتمعية المحلية، والتعرف على مجالات عملها وكيفية الاستفادة منها، والتعرف على الشخصيات القيادية والمسؤولين في هذه المؤسسات والدور الذي يمكن أن يدعموا به أهداف المدرسة، ووضع البرامج المشتركة التي من شأنها أن تقوي العلاقة بين المدرسة والمجتمع، وإشراك أولياء الأمور في مجالس الآباء والمعلمين في تنفيذ برامج النشاطات المدرسية، ودراسة مشكلات المجتمع المحلي والمشاركة في إيجاد الحلول لها.

## • التمويل وإدارة الأعمال:

تتولى الإدارة المدرسية تدبير وإدارة مصادر التمويل وتنظيم الإنفاق في المدرسة في ظل اللوائح والنظم التي تضعها الإدارة المدرسية من أجل صالح المدرسة والوفاء بتوفير متطلبات العمل بها.

## مسؤوليات ومهام مدير المدرسة:

ذكر اليماني (2015) أن لمدير المدرسة مسؤوليتان هامتان هما إدارة المدرسة، والإشراف على المعلمين، وأن كل ما تحتويه المدرسة من هيئة تدريسية، ومناهج دراسية، وطرق التدريس والأنشطة المنهجية واللامنهجية تنظم من قبله. فكفاءة المدرسة تعتمد على مهارة المدير في وقدراته المهنية، كما أن المدرسة تعكس شخصية المدير فهو المنظم، والقائد، والمنسق، والمعلم، والموجه. ويحتاج المدير إلى إعداد كاف حتى يستطيع تولى الإدارة والإشراف على واجباته ومسؤولياته المختلفة.

ويمكن تحديد مسؤوليات مدير المدرسة كما أوردها مصطفى (2001) في

الجوانب التالية:

**أولاً: المسؤوليات الفنية:** مثل إعداد الخطة السنوية للمدرسة، ودعم كافة أنواع الأنشطة المدرسية، وتوفير أكبر قدر ممكن من الخدمات التربوية والاجتماعية والنفسية لطلاب المدرسة، وزيارة الفصول الدراسية بهدف تقييم المدرسين والطلاب، وتوجيه العاملين في المدرسة والطلاب فنيا وأخلاقيا، وتخطيط وتنظيم الاختبارات المدرسية والإشراف على تنفيذها وفق اللوائح المنظمة لها، ودراسة نتائجها والاستفادة منها، وتقديم التقارير الفنية والإدارية إلى السلطات العليا في المناطق التعليمية، وحضور الاجتماعات والتعاون مع الموجهين الفنيين والاداريين بهدف تحسين العملية التعليمية، وتوجيه الأبحاث التربوية في المدرسة، وتنظيم التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي.

**ثانياً: المسؤوليات الإدارية والمالية والفنية:** مثل تنفيذ القوانين والنظم واللوائح التي تصدرها الوزارة، وقبول التلاميذ الجدد والمحولين من المدارس الأخرى، وتوزيعهم على الفصول الدراسية في بداية كل عام، والتأكد من إعداد الأبنية المدرسية، وملاحظة غياب التلاميذ ودراسته دراسة علمية هادفة، واعتماد الوثائق والشهادات الصادرة عن المدرسة لاستخدامها داخل الدولة، وإعداد الجداول قبل بداية العام الدراسي، وتوزيع الإشراف اليومي على المدرسين، والعمل على الاستخدام الأمثل للمرافق المدرسية والتربوية، ومراعاة استكمالها وصيانتها بشكل دائم، وحصص احتياجات المدرسة البشرية والمادية ورفعها للإدارة التعليمية قبل بداية العام الدراسي، توقيع واقتراح العقوبات والجزاءات للطلاب والعاملين طبقاً للوائح والقرارات الصادرة في هذا الشأن،

ومتابعة وتنفيذ اللوائح والقرارات والتعميمات والنشرات الصادرة عن الوزارة وإداراتها والمناطق التعليمية، وتنظيم إطلاع العاملين عليها، والتأكد من سلامة السجلات المدرسية، والملفات ومدى تنظيمها.

### معوقات عمل الإدارة المدرسية:

تعاني الإدارة المدرسية شأنها شأن الإدارات الأخرى من وجود صعوبات ومعوقات تعترضها أثناء ممارسة أدوارها وقيامها بوظائفها، إلا أن هذه الصعوبات قد تختلف من إدارة مدرسية إلى أخرى، ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى طبقاً لظروفها وطبيعة القائمين عليها.

وقد صنف عطوي (2010) الصعوبات أو المشكلات التي تواجه الإدارات المدرسية على النحو التالي:

أولاً: صعوبات ذات صلة مباشرة بالعملية التعليمية: مثل النقص في عدد المعلمين، وتدني أداء بعض المعلمين، وتنوع سلوكياتهم، وتدني مستوى بعض التلاميذ، وضعف التفاعل والتعاون بين المعلمين والتلاميذ، وبين أولياء الأمور والمدرسة، وزيادة أعداد التلاميذ في الفصل الواحد، وعدم وضوح فلسفة النشاطات التربوية وقلة توفير الكوادر الفنية المتخصصة، ونقص تجهيزات المرافق التعليمية من مكاتب ومختبرات ومشغل وساحات وملاعب وغيرها.



ثانيا: صعوبات إدارية: مثل عدم مناسبة كثير من الأبنية المدرسية وعدم كفايتها، وعدم توفر الإمكانيات المالية اللازمة لأعمال صيانة المدرسة ومرافقها المختلفة، ولتوفير المواد اللازمة للعملية التعليمية، وعدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة التقلبات هيئة التدريس والعجز في بعض التخصصات، والضغوطات الاجتماعية من أفراد المجتمع المحلي، والتشريعات التربوية التي تحدد نسب النجاح والرسوب والانضباط المدرسي وغيرها.

#### رابعا: صلاحيات مدير المدرسة:

يتمتع مدير المدرسة بمجموعة من الصلاحيات المستمدة من مركزه الوظيفي، والتي يمكن تصنيفها إلى صلاحيات فنية تتعلق بالجانب التعليمي، وصلاحيات إدارية تتعلق بتسيير شؤون المدرسة والعاملين فيها.

ويمارس مدير المدرسة صلاحياته في فتح مركز خدمات الطلاب التربوية بعد موافقة لجنة التوجيه والإرشاد في المدرسة، وإبلاغ إدارة التعليم بذلك شريطة ألا يترتب على ذلك أية التزامات مالية على الوزارة، وإقرار الخطط والبرامج لنشاط الطلاب والإشراف على تهيئتهم للمشاركة في البرامج التي تنظمها إدارة التعليم، واختيار المعلمين المشرفين على الطلاب وتفويض بعض من صلاحياته لنائبه في المدرسة، وتكليف من يراه من المعلمين بوضع أسئلة مواد الاختبارات من تخصصه نفسه لغير الصفوف التي يدرسها، وذلك في حالة وجود المسوغات اللازمة ويتم إشعار إدارة التعليم، ومراجعة أوراق اختبارات الطلاب المكملين الفصلية أو النصفية،

وإعادة تقويم نصف الفصل الدراسي لأي مجموعة من الطلاب إذا ثبت أن تقويمهم تم في ظروف غير ملائمة مع تقديم المسوغات لإدارة التعليم، وتنظيم لقاءات وحلقات عمل يشارك فيها مشرفين تربويين ومديري مدارس لتفهم قضايا تربوية، ووضع خطط العمل لتطبيقها ومتابعة تنفيذها، وعقد اجتماعات مع المعلمين والمرشدين الطلابيين والإداريين في مدارسهم لإيضاح المسؤولية المسندة إلى كل منهم نينيود (2002).

وفيما يلي استعراض لهذه الصلاحيات من حيث مفهومها، ومصادرها، وأنواعها، بالإضافة إلى الصفات الواجب توافرها في مدير المدرسة.

### مفهوم الصلاحيات:

يعرفها الطويل (2006، 284) بأنها من نوع من أنواع السلطة التي تعتمد على رغبة الآخرين بالاستجابة والطاعة والتعاون، وليس على القوة أو التهديد.

وينكر الشرقاوي (2006، 36) أن الصلاحية هي الحق القانوني في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر للآخرين، ووجوب من توجه لهم الأوامر بالطاعة تحت طائلة المسؤولية.

كما ذكر السعود (2009، 169) بأن الصلاحية تعني الحق في تكليف الآخرين بإحداث تصرفات لازمة لتحقيق هدف محدد، ويكون ذلك عن طريق إصدار القرارات وإعطاء الأوامر الملزمة لهم.

وتعرفها الباحثة إجرائيا على أنها اختصاص وسلطة أصيلة للمستويات الإدارية العليا والمتمثلة بوزارة التربية، يتم منحها للمستويات الإدارية التنفيذية والمتمثلة بمديري المدارس الثانوية، والتي يتمتعون بموجبها بحق المشاركة في تحديد الأهداف التربوية، ووضع السياسات التربوية، وتحديد الوسائل اللازمة لتنفيذ هذه السياسات.

وتأسيسا على ما سبق، فإن منح الصلاحيات هو عملية إعطاء الأفراد سلطة إضافية لممارسة التحكم وتحمل المسؤولية عن عملهم. وهذا يعني حمل الأفراد على إصدار أحكامهم الخاصة لصالح المؤسسة. والغرض من منح الصلاحيات هو تحرير شخص ما من التحكم الشديد للتوجيهات والأوامر ومنحه حرية تحمل المسؤولية عن أفكاره وأفعاله وإطلاق العنان لقدراته الكامنة والتي كانت ستظل محجوبة ويصعب الوصول إليها، حيث توفر هذه الصلاحيات الممنوحة مجال أكبر للأفراد لاستخدام قدراتهم من خلال تمكينهم وتشجيعهم على صنع القرارات.

وكما ذكر بينيت (2003) أن الصلاحيات تتشأ في أية مؤسسة من ملاكها (وزارة التربية)، وهؤلاء يقومون بتفويض الصلاحيات الضرورية لإدارة المدرسة ومدير المدرسة، والذين بدورهم يقومون بتفويضها إلى أسفل أكثر وأكثر وتصبح أقل في مجالها في كل مستوى أقل، ومن هنا فإن المدير والمعلم يملكان جزءا من الصلاحية، والصلاحيات لا تفوض إلى أشخاص، وإنما تفوض إلى المراكز التي يشملها البناء التنظيمي، ثم تقول إلى الأفراد شاغلي هذه المراكز.

يرى مبات وآخرون (2006) أن صلاحيات مدير المدرسة تتفاوت بين التوصية والقرار، ويعود ذلك إلى مركزية أنظمة التعليم، ففي الأنظمة المركزية، تكون صلاحيات المدير محدودة، وهي تشبه التوصيات التي يرفعها مدير المدرسة إلى الجهات الأعلى من أجل إقرارها لذلك يعتبر مدير المدرسة تنفيذيا أكثر من كونه صاحب قرار، ويسعى المديرون من خلال اللامركزية إلى صلاحيات أكبر، يمارسونها وتتعدى كونها حبرا على ورق.

أما في النظام اللامركزي في التعليم فإن صلاحيات مدير المدرسة تكون واسعة، إذ يصبح بإمكانه ممارسة صلاحيات جديدة، أو تعديل صلاحيات أو تجديد أخرى، وفي هذه الحالة يعتبر مدير المدرسة مستقلا في قراراته عن إدارة التعليم، وتصبح وظيفته في إبلاغ إدارة التعليم بالقرارات التي تم أخذها في المدرسة أندرسون (2006).

## مصادر الصلاحيات:

تنشأ الصلاحية من عدة مصادر كما ذكره عريفج (2001) ومن أهمها:

### 1. الصلاحيات الرسمية:

مصدر هذه الصلاحيات ينشأ من تتابع الهرم الإداري وتتبع تفويضات الصلاحية من أي مركز إداري بالإتجاه الى الأعلى. ويستند مانح هذه الصلاحيات إلى النظام وما يقرره من تعليمات في منظمة للعمل، فالمعلم يرجع إلى المشرف التربوي الذي يرجع إلى وكيل المدرسة والذي بدوره يرجع إلى مدير المدرسة، وهكذا فإنه على كل فرد داخل التنظيم أن يكون على علم بما يقرره النظام له من حقوق، وما يوجبه عليه من واجبات.

### 2. الصلاحيات غير الرسمية:

المدير يكتسب الصلاحيات عن طريق قبول المرؤوسين لهذه الصلاحيات، إما لاعتقادهم بأنها تحقق الأهداف التي يعتقدون بأهميتها، أو أنها تجنبهم العقوبات المحتملة، أو لشعورهم بأن المدير أكثر منهم علماً وخبرة ومهارة فنية، أو لكسب الحوافز المادية والمعنوية. وبالتالي فإن المدير يكتسب هذه الصلاحيات نتيجة تقبل الآخرين لآرائه وأفكاره دون ان يكون له سلطة فعلية.

ويتضح مما سبق أن الصلاحيات الرسمية تتعلق بالتنظيم الرسمي الذي تحكمه تعليمات وتنظيمات رسمية محدودة لا يحق للفرد داخل التنظيم الخروج عنها، وأن الصلاحية غير الرسمية تتعلق بالتنظيم غير الرسمي الذي تحكمه العلاقات الشخصية والسمات التي يتمتع بها الفرد داخل هذا التنظيم عريفج (2001).

## أنواع الصلاحيات:

قسم مصطفى وعمر (2005) الصلاحيات إلى ثلاثة أقسام هي:

1. الصلاحيات الرسمية: وهي الصلاحيات التي يحصل عليها الفرد بمقتضى الأنظمة أو التي تفوض له في إطار المؤسسة.
2. الصلاحيات الوظيفية: وهي الصلاحيات التي تعتمد على المعرفة والخبرة التي يستمدها الفرد من تخصصه في مجال معين.
3. الصلاحيات الشخصية: وهي الصلاحيات التي يستمدها الفرد جراء أقدميته في المؤسسة.

### أهمية الصلاحيات لمدير المدرسة:

تعد المدرسة الميدان الأكثر أهمية تربويا عما سواه، إذ تتمحور حولها جميع متطلبات التغيير الواجب إتباعها مع جميع عناصر العملية التربوية، وما تواجهها من أزمات تنشأ بين الحين والآخر نتيجة عوامل كثيرة الشراوي (2006).

كما تمثل المدرسة قطاعا مهما وأساسيا في أي مجتمع، ويقع على عاتقها حفظ أفراد المجتمع من المؤثرات السلوكية السلبية كونها تصدر السلوك الإيجابي وتسهم في تغيير المجتمع، ومن ثم فإن بعض السلوكيات المنحرفة أصبحت تنتقل من المجتمع إلى المؤسسات التربوية (المدارس)، مهددة بذلك صرح التعليم الذي يعد صمام الأمن الحقيقي للأمة، وحماية المتعلمين فيها في كل المراحل التعليمية جمال الدين (2004).

لذلك يحتاج مدير المدرسة في إدارته للمدرسة، إلى صلاحيات يستمدّها من التعيين الرسمي لإدارة التعليم، وتعطيه هذه الصلاحيات الحق في توزيع المهام على المعلمين، وتوجيههم، وتقويمهم، ومتابعة أعمالهم. وفي المقابل، يتولى كل معلم القيام بالمهام التي يوكلها إليه مديره المباشر، إذ هو مسؤول عن إنجاز تلك المهام، كما أنه ملزم بتنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة إليه من المدير، فالصلاحية هنا هي إحدى قوة الارتباط المؤثرة في المدرسة، وهي الطريقة التي تقود إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وتحقيق التعاون المثمر والعمل المنظم الهادف الحريري (2008).

ويسهم فهم الصلاحيات الممنوحة، ووضوحها في ثبات الممارسات الإدارية والطمأنينة داخل المدرسة، إذ أنها تجعل مدير المدرسة قادراً على الاستقرار، فهو لا يحتاج إلى العودة المستمرة إلى السلطة الأعلى لاستشارتها بشأن قراراته المدرسية، لأن ذلك ينزع شخصيته، ويقلل من دوره وهيبته.

#### الصفات الواجب توافرها في مدير المدرسة:

هناك الكثير من الصفات التي ينبغي أن تتوفر في مدير المدرسة للقيام بأدواره المختلفة وتأدية واجباته ومسؤولياته ووظائفه الإدارية والفنية ومنها ما ذكره عقيلي (2002) كما يلي:

1. الذكاء الفطري والمكتسب والذي تظهر آثاره في الحكم الصائب، والنظرة البعيدة الثاقبة، وفهم الموقف الدقيق، وفهم وتحليل ومواجهة المشكلات التي تصادفه في قيادة وتوجيه مدرسته وتوقع المشكلات قبل حصولها.
2. ثقافة عامة واسعة، ووعي كاف بمشكلات التدريس والتربية والتعليم والمشكلات الوطنية العامة ومشكلات العصر وعلاقة ذلك بدور المدرسة كمؤسسة تربوية تعليمية.
3. خبرة عملية كافية في التدريس واللجان العلمية والفرعية والإدارة والتوجيه الفني والإدارة التربوية.
4. التمتع بالتعفف والأخلاق الحميدة من صدق وعدالة ووفاء وشجاعة وأمانة وإخلاص وتواضع وتسامح ورحمة وعزم وتصميم، وقوة في قول الحق، وشجاعة أدبية، وعدم التراجع خوفاً، والثقة بالنفس، وعدم الغرور.
5. القدرة على قيادة النفس، وقيادة الآخرين وإقناعهم والتأثير فيهم، والقدرة على التخطيط واتخاذ القرار الجريء الرشيد، والمتابعة والتنفيذ والتوجيه، وتوزيع الاختصاصات حسب الكفاءة، والقدرة والرغبة في العمل، وتحمل المسؤولية دون الالتفات إلى تحقيق مصلحة شخصية من وراء المنصب، وحب العمل الجماعي، وبناء علاقات إنسانية، واحترام رأي الآخرين.



## ثانياً: الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات العربية والعالمية أثر تطبيق مفهوم تفويض الصلاحيات وأثره على الأداء الإداري، وفيما يلي استعراض بإيجاز لأهم هذه الدراسات:

### 1. الدراسات العربية:

أجرى حسين والمقاطي (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم من وجهة نظر الوكلاء في المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة الطائف في المملكة العربية السعودية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، وشمل مجتمع الدراسة (354) وكيلة، وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت (120) وكيلة. استخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات وبرنامج الحزم الإحصائية (spss) لتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: ممارسة مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم جاءت بدرجة ممارسة عالية، وممارسة مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم في التخطيط، والتنظيم، والإشراف الفني، والتقييم جاءت بدرجة ممارسة عالية، وأن معوقات تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم جاءت بدرجة عوق كبيرة.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة التأكيد على تطبيق تفويض الصلاحيات لوكلاء المدارس، وكذلك ضرورة تحفيز مديري المدارس على تفويض الصلاحيات لوكلائهم، وأيضاً ضرورة تقديم دورات تدريبية للمديرين في تفويض الصلاحيات وعمل ورش مناسبة عن تفويض الصلاحيات.

وفي دراسة العدوان (2015) والتي هدفت إلى التعرف على التفويض الإداري وأثره على تحسين الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية في المملكة الأردنية الهاشمية. حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم بتطوير استبانة للحصول على المعلومات والبيانات، واختار عينة عشوائية تكونت من (30) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التفويض الإداري جاءت متوسطة، كما أن أثر التفويض الإداري على تحسين الأداء الإداري جاء متوسط، وأنه لا توجد دلالات فروق لدرجة التفويض الإداري تعزى لمتغير الجنس، وأوصت الدراسة بوضع قوانين وتشريعات تسهم في تفعيل التفويض الإداري.

أما دراسة حشيش (2013) والتي أجريت في محافظة غزة في دولة فلسطين، وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (122) مدير مدرسة، و(184) مشرف تربوي ليكون مجتمع الدراسة الكلي (306) فرداً. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مجال محددات الأداء الوظيفي جاء في المرتبة الأولى بوزن نسبي (83.68%)، تلاه مجال تقييم الأداء الوظيفي بوزن نسبي (83.58%)، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال فعالية التفويض بوزن نسبي (75.39%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال المشاركة في اتخاذ القرارات بوزن نسبي (72.35%)، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود دلالات فروق لدرجة ممارسة القيادات الإدارية لكل من المشاركة في اتخاذ القرار، وفعالية التفويض تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، بينما توجد دلالات فروق لدرجة ممارسات القيادات الإدارية للمشاركة في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير الجنس وكانت لصالح الذكور، كما بينت الدراسة وجود دلالات فروق لدرجة ممارسة القيادات الإدارية لتفويض السلطة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، وتوصلت الدراسة أيضا إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية ودرجة الأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات بناء على نتائج الدراسة، كان من أهمها: أن تقوم القيادات العليا بمديريات التربية والتعليم باستشارة المديرين والمشرفين التربويين في بعض الأمور المتعلقة بالعمل الإداري، وأن تعمل بروح القوانين والأنظمة وألا تكون أسيرة الإدارة البيروقراطية في كل معاملاتها، بالإضافة إلى متابعة تقارير الإنجاز وتقديم التغذية الراجعة للمديرين والمشرفين التربويين عن أدائهم وذلك من خلال تسليط الضوء على نقاط القوة والضعف لديهم.

أما دراسة العتيبي (2013) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للصلاحيات الإدارية والفنية الممنوحة لهم، وعلى دورها في تحسين أداء الإدارة المدرسية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم بناء استبانة لقياس الصلاحيات الممنوحة للمديرين من حيث درجة الممارسة ودرجة دور الصلاحيات في تحسين أداء الإدارة المدرسية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة ممارسة الصلاحيات الإدارية والفنية كانت بدرجة عالية، وأن دور معظم الصلاحيات الإدارية والفنية كانت عالية في تحسين أداء الإدارة المدرسية. وقدمت الدراسة بعض التوصيات في ضوء النتائج هي: مراجعة بعض الصلاحيات الإدارية التي تبين أن دورها في تحسين أداء الإدارة المدرسية بدرجة متوسطة، وإجراء المزيد من البحوث في مجال البحث عن كيفية زيادة درجة ممارسة الصلاحيات الإدارية والفنية لمديري المدارس التي جاءت منخفضة ومتوسطة في نتائج الدراسة.

وأشارت دراسة السحباني (2012) التي هدفت إلى التعرف على درجة تفويض السلطة لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في دولة فلسطين وعلاقتها بالرضى الوظيفي لمعلميهم من وجهة نظرهم، فقد تكونت عينة الدراسة من (446) معلما ومعلمة بنسبة (10%) من المجتمع الأصلي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة وتم التوصل للنتائج التالية: وجود تفويض مرتفع للسلطة من قبل مديري المدارس الثانوية بوزن نسبي (68.30%)،

وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتفويض السلطة لصالح المعلمين الحاصلين على بكالوريوس فأقل، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى تفويض السلطة تبعا لمتغير سنوات الخدمة للمعلم. وأوصت الدراسة بمنح مدير المدرسة صلاحيات أكبر والبعد عن المركزية في المتابعة والرقابة.

وهدفت دراسة اللحياني (2012) إلى التعرف على اتجاهات مديري مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة مكة المكرمة نحو الصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم والمتعلقة بالجانب الإداري والفني والمالي والكشف عن الفروق الإحصائية بين تقديرات متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول اتجاهات مديري مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة مكة المكرمة نحو الصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم وفقا لمتغيرات الدراسة (نوع المبنى الدراسي، المرحلة الدراسية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال الإدارة). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة مكة المكرمة للمراحل التعليمية الثلاث، وأسفرت نتائج الدراسة على أن مستوى اتجاهات مديري مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة مكة المكرمة نحو الصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم فيما يتعلق بالجانب الإداري كان عالي، وكان ترتيب أبعاد الاتجاهات نحو الصلاحيات الجديدة الممنوحة للمديرين: البعد الإداري ثم البعد الفني، وأخيرا البعد المالي.

وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة من المديرين حول اتجاهات مديري مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة مكة المكرمة نحو الصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم ككل ولأبعادها وفقا لمتغيرات (نوع المبنى المدرسي، والمرحلة الدراسية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والدورات التدريبية).

وكشفت دراسة الصالحي (2011) التي هدفت للتعرف إلى واقع صلاحيات مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية والتعرف على بعض الخبرات العالمية المعاصرة، والتي يمكن الاستفادة منها في وضع التصور المقترح والوصول إلى مقترحات. تكونت أفراد عينة الدراسة من مديري العموم في وزارة التربية والتعليم، ومديري التربية والتعليم، ومشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس الثانوية، حيث بلغ عددهم (38) مدير عام في وزارة التربية والتعليم، و(36) مدير إدارة للتربية والتعليم، و(244) مشرف إدارة مدرسية في مكاتب التربية والتعليم، و(622) مدير مدرسة ثانوية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة لتحقيق أهدافها، وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج من أهمها:

- ضعف وضآلة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، وأنه لا يوجد توازن بين الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية والمسؤوليات والمهام الموكلة بم، وأن مديري المدارس الثانوية لا يجدون تحديد واضح للصلاحيات الممنوحة لهم حيث تتداخل مهامهم مع مهام ومسؤوليات إدارات أخرى.

- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير طبيعة العمل في مجال الصلاحيات الإدارية بين مديري العموم في وزارة التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية وذلك لصالح مديري المدارس الثانوية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير طبيعة العمل في مجال الصلاحيات تجاه المعلمين، ومجال الصلاحيات تجاه الطلاب، ومحور مقترحات تطبيق الصلاحيات.

- عدم وجود فروق باختلاف متغير المؤهل العلمي في مجال الصلاحيات الفنية، ومجال الصلاحيات تجاه المعلمين، ومجال الصلاحيات تجاه الطلاب، وفي محور أهداف منح الصلاحيات ومحور مقترحات تطبيق الصلاحيات.

أجرى زايد (2010) دراسة بعنوان واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع المدرسة، والمحافظات) في واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية، حيث أن عينة الدراسة تكونت من (271) مديراً من جميع المراحل الدراسية في المحافظات، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- حقق واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، درجة عالية جدا.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير الجنس، في مجالات البيئة المدرسية، والمعلمين، والطلبة، والمنهاج الدراسي، والصلاحيات المالية، والدرجة الكلية، بينما توجد فروق بين متوسطات استجابات واقع ممارسات ذات دلالة إحصائية على مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير الجنس، في مجالي الصلاحيات الإدارية، والعلاقة مع المجتمع المحلي، ولصالح الذكور.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على استجابات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير الخبرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على استجابات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند بين متوسطات استجابات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي،



- في مجال الطلبة، بين حملة الدبلوم، وحملة أعلى من بكالوريوس،  
ولصالح حملة بكالوريوس فأعلى.

أجرى بنى ارشيد (2008) دراسة هدفت إلى معرفة درجة تطبيق الصلاحيات  
الممنوحة لمديري المدارس الثانوية بمحافظة إربد ومستوى كفايتها من جهة نظر  
المديرين والمشرفين والمعلمين. وذلك من خلال التعرف على درجة تطبيق  
الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية بمحافظة إربد والكشف عن  
مستوى كفاية الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية بمحافظة إربد،  
والكشف عن الفروق الإحصائية لدرجة تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمديري  
المدارس الثانوية بمحافظة إربد التي تعزى لمتغيرات ( الجنس، الخبرة، المؤهل  
العلمي، المسمى الوظيفي) والكشف عن مستوى كفاية الصلاحيات الممنوحة  
لمديري المدارس الثانوية بمحافظة إربد التي تعزى لمتغيرات الدراسة. تكون  
مجتمع الدراسة من جميع المشرفين ومشرفات ومديري ومديرات ومعلمين  
ومعلمات في محافظة إربد والبالغ عددهم (3928) ذكر واثنى منهم (207)  
مشرفا تربويا ومشرفه، و(205) مدير ومديرة مدرسة ثانوية، و(3516) معلم  
ومعلمه، واستخدمت الدراسة المسحي الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة. وأظهرت  
النتائج ما يلي:

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مجالات الدراسة جمعيا والأداء الكلية  
تعزى لمتغير الخبرة.

- هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات ذوي المؤهل العلمي  
(بكالوريوس، دبلوم عالي) من جهة أخرى، وذلك لصالح تقديرات ذوي  
المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى).

كشفت دراسة (المالكي، 2005) وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس في محافظة الليث التعليمية بالمملكة العربية السعودية، ودورها في تحسين أداء المعلم والطالب، ومعرفة أثر متغيرات الدراسة (المؤهل، الخبرة، المرحلة الدراسية، مركز الإشراف، دورة مديري المدارس التدريبية) في استجابات مجتمع الدراسة حول درجة مساهمة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس ودورها في تحسين أداء المعلم والطالب. ولقد طبقت الدراسة على كامل مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (120) مدير مدرسة ابتدائية ومتوسطة وثانوية حكومية في محافظة الليث التعليمية. كما استخدمت الدراسة المنهج المسحي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت النتائج الدراسة إلى أن:

- درجة مساهمة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس في تحسين أداء المعلم والطالب كانت عالية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مجتمع الدراسة حول درجة مساهمة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس في رفع أداء المعلم والطالب تعزي لمتغيرات: المؤهل، الخبرة، المرحلة الدراسية، مركز الإشراف، دورة مديري المدارس التدريبية.

## 2. الدراسات الأجنبية:

دراسة أنا وآخرون (2015) وهدفت التعرف إلى طبيعة تفويض الصلاحيات القائم بين مديري المدارس الثانوية العليا في مدينة كوماسي متروبوليس في غانا والمعلمين. تكونت عينة الدراسة من (18) مديرا و(80) معلما، تم استخدام المنهج الوصفي حيث تم إعداد استبانة لجمع البيانات من مديري المدارس والمعلمين. أظهرت النتائج أن معظم مديري المدارس يقومون بتفويض أجزاء من مهامهم للمعلمين المفضلين لديهم فقط، ولكنها مصحوبة بإرشادات وتوجيهات محددة، وبالتالي فإنهم تدخلوا في المهام، كما أظهرت النتائج أن معظم مديري المدارس قد قاموا بتوزيع مهامهم على مرؤوسهم بهدف تخفيف عبء الأعمال الروتينية والتركيز على وظائف الإدارة العليا، وأظهرت النتائج أيضا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تشير إلى ضعف ثقة المديرين بالمعلمين، كما أن هناك نقص في المعلومات عن المهام المفوضة، و ان هناك تدخل مفرط وغير ضروري في المهام المفوضة من قبل المديرين، واحجام بعض المديرين عن تفويض المهام بسبب الخوف من المنافسة وعدم وجود حوافز.

دراسة ننيور وآخرون (2012) والتي هدفت لدراسة فعالية التفويض كعملية إدارية في المدارس الابتدائية في منطقة جنوب وسط بوتسوانا، تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (10) مدارس ابتدائية، تم استخدام المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة مكونة من (50) فقرة عليهم، وتم تحليل النتائج من خلال استخدام الجداول التي تبين توزيع الترددات والنسب المئوية. كشفت نتائج الدراسة أن هناك ممارسات مرتفعة لمبدأ تفويض المهام للمرؤوسين،

حيث يتقاسم مديري المدارس مع رؤوسهم عبء العمل، كما أظهرت النتائج أن هناك بعض من المشكلات الشخصية التي يواجهها مديري المدارس والتي تحتاج لمعالجة، وتوصي الدراسة بضرورة عقد الدورات التدريبية أثناء الخدمة لكل من مديري المدارس والمعلمين.

دراسة وشاح (2012) والتي هدفت إلى استكشاف تمكين المعلمين، وتفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين في المدارس الأسترالية والأردنية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال الاستبيان الذي تم تطويره، وتكونت عينة الدراسة من (188) معلما في المدارس في الأردن وأستراليا. تم إجراء الإحصاء الوصفي لتحديد الاختلافات، وكشفت النتائج أن المعلمين في كل من المدارس الأردنية والأسترالية ينظرون للتمكين وتفويض السلطة بصورة معتدلة، وأن تمكين المعلمين الأستراليين أعلى من المعلمين الأردنيين، وأن تفويض السلطة في المدارس مركزي في كلا البلدين، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات التأهيل، والخبرة.

دراسة ديفيد (2011) وهدفت التعرف إلى ممارسات مديري المدارس في تفويض المسؤولية إلى المعلمين في المدارس الثانوية العامة في كينيا. تم استخدام عينة عشوائية من (20) مدرسة ثانوية، حيث تم تطبيق استبانة على (120) مدرسا، وتمت مقابلة (20) مديرا من المدارس المختارة. تم تصميم كل من الاستبيان ودليل المقابلة بناء على ستة أسئلة بحثية.

وقد تم تحليل البيانات باستخدام كل من المنهجية الكمية والنوعية. كشفت الدراسة أن المسؤوليات المتعلقة بالقرارات المالية لم يتم تفويضها. يحتاج المعلمون إلى التشاور قبل اتخاذ أي قرارات بشأن المسؤوليات المفوضة. كان هناك القليل من إعداد المعلمين للمسؤولية المفوضة، كانت هناك فرصة محدودة لحضور الندوات وبرامج تنمية قدرات الموظفين، تم تقديم القليل من الدعم لهم، وكان لديهم توجيهات قليلة أو معدومة من مديري المدارس. قلة الموارد المالية، والتدريب غير الكافي، نقص الموظفين، وعدم التعاون بين المعلمين ساهمت في الحد من عملية التفويض. توصي الدراسة بضرورة تمويل المدارس وتزويدها بالموظفين بشكل كاف، بينما تحتاج برامج الحوافز وتنمية قدرات الموظفين إلى التعزيز من أجل تحسين فعالية عملية التفويض.

دراسة بورنا وراو (2011) والتي هدفت استكشاف حالة التفويض وجوانب التنسيق في إدارة المدرسة. تكونت عينة الدراسة من (188) مدرسة ثانوية، تم استخدام المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات الأولية من أداة الاستبانة والمقابلات الشخصية، كشفت النتائج أن درجة التفويض من قبل المسؤولين التربويين كانت متوسطة، وأنه وعلى الرغم من قلة لجان التنسيق، إلا أن طبيعة التنسيق بين مديري المدارس والمعلمين وبين المعلمين أنفسهم كانت متوسطة. وتوصي الدراسة صانعي القرار بتسهيل عملية الإصلاح وبشكل أسرع من خلال تعزيز مبدأ الاعتمادية.

## ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

تمكنت الباحثة من الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة، ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وهي تفويض الصلاحيات وعلاقتها بالأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين وقد وفرت الدراسات السابقة التي تم عرضها في هذه الدراسة مجالاً للتعرف على موضوع الدراسة، وفيما يلي تلخيص للدراسات السابقة، وموقع الدراسة الحالية منها:

- من حيث المنهج والطريقة، اعتمدت أغلب الدراسات السابقة على المنهج الوصفي وكذلك الدراسة الحالية، باستثناء دراسة روتو (2011) والتي اعتمدت المنهج الكمي والنوعي.
- من حيث أداة الدراسة، استخدمت أغلب الدراسات السابقة أداة الاستبانة وكذلك الدراسة الحالية، باستثناء دراسة روتو (2011)، ودراسة بورنا وراو (2011) والتي استخدمت المقابلات الشخصية بالإضافة إلى أداة الاستبانة.
- وتشابهت الدراسة الحالية مع دراسة العدوان (2015)، ودراسة حشيش (2013)، ودراسة العتيبي (2013) التي تناولت تفويض الصلاحيات وعلاقته بالأداء الإداري، إلا أن هذه الدراسة تميزت عنها بأنها تناولت تفويض الصلاحيات وعلاقته بالأداء الإداري في جميع المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين ولم تقتصر على مناطق تعليمية محددة.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تتناول الباحثة في هذا الفصل خطوات وإجراءات الدراسة الميدانية من حيث التعريف بمنهج الدراسة، وخصائص مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها. كما تناولت الباحثة إجراءات تطبيق الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية معالجة وتحليل البيانات التي تم جمعها. وفيما يلي وصفا للعناصر السابقة:

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي في تحليل النتائج وبناء الاستنتاجات في ضوء الحالة القائمة، حيث يتضمن البحث الوصفي جمع البيانات من أجل الإجابة على أسئلة تهتم بالوضع القائم للفئة المستهدفة، ويهدف إلى اكتشاف ووصف الوقائع وصفا علميا دقيقا، وتحديد خصائص هذه الوقائع تحديدا كينيا أو كينيا الضامن (2007).

## مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من هم على رأس عملهم أثناء إجراء الدراسة، حيث بلغ عددهم (123) مديراً، موزعين على ستة مناطق تعليمية حسب إحصائية وزارة التربية للعام الدراسي 2018/2019 م.

والجدول (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمناطق التعليمية التابعة لها من حيث العدد الإجمالي، وعدد الإناث والذكور في كل منطقة، والنسبة المئوية الكلية لكل منطقة تعليمية، ولقد تم أخذ كافة أفراد المجتمع عينة للدراسة.

### الجدول (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المناطق التعليمية

م	المنطقة التعليمية	العدد	%	مدير	مديرة
1	منطقة الأحمدية التعليمية	29	23.6%	13	16
2	منطقة العاصمة التعليمية	23	18.7%	12	11
3	منطقة الفروانية التعليمية	22	17.9%	9	13
4	منطقة حولي التعليمية	19	15.4%	10	9
5	منطقة الجهراء التعليمية	16	13%	7	9
6	منطقة مبارك الكبير التعليمية	14	11.4%	7	7
	المجموع	123	100%	58	65



يتضح من خلال الجدول (1) أن معظم مديري المدارس يتبعون منطقة الأحمدية التعليمية، حيث بلغت نسبتهم (23.6%)، تليها منطقة العاصمة التعليمية، وبلغت نسبتهم (18.7%)، ثم منطقة الفروانية التعليمية، وبلغت نسبتهم (17.9%)، ثم منطقة حولي التعليمية، وبلغت نسبتهم (15.4%)، ثم منطقة الجهراء التعليمية، وبلغت نسبتهم (13%)، وأخيرا جاءت منطقة مبارك الكبير التعليمية، وبلغت نسبتهم (11.4%).

قامت الباحثة بتطوير استبانة إلكترونية وذلك من أجل تسهيل عملية توزيعها واستردادها. ونظرا لمحدودية مجتمع الدراسة، وإمكانية الوصول إليهم جميعا، فقد تم توزيع الاستبانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (123) استبانة، وتم استرداد (94) استبانة. وبعد فحص الاستبانات، فإنه لم يتم استبعاد أي منها نظرا لاكمال البيانات وصلاحياتها للتحليل الإحصائي. وبذلك يكون عدد الاستبانات الكلية الخاضعة للدراسة (94) استبانة. وعليه، بلغت نسبة الاسترداد (76.42%). وبالتالي يكون عدد أفراد عينة الدراسة النهائي (94) مديرا. مع الإشارة إلى أنه تم التواصل ولأكثر من مرة مع أصحاب الاستبانات غير المستردة. ويوضح الجدول (2) خصائص وسمات أفراد عينة الدراسة وهي كما يلي:

## الجدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	مفردات المتغير	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	57,4%
	إناث	42,6%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	57,4%
	دراسات عليا	42,6%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	36,2%
	من 5-أقل من 10 سنوات	21,2%
	10 سنوات فأكثر	42,6%

### 1. الجنس:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقا لجنسهم، حيث تبين أن عدد أفراد عينة الدراسة من الذكور بلغ (54) مديرا، وبنسبة (57.4%)، في حين بلغ عدد الإناث (40) مديرة، بنسبة (42.6%).

### 2. المؤهل العلمي:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقا لمؤهلاتهم العلمية، حيث تبين أن عدد أفراد عينة الدراسة الحاصلين على مؤهل بكالوريوس بلغ (54) مديرا، وبنسبة (57.4%)، في حين بلغ عدد الحاصلين على مؤهل عالي (40) مديرا، بنسبة (42.2%).

### 3. سنوات الخبرة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقا لمؤهلاتهم العلمية، حيث تبين أن عدد أفراد عينة الدراسة ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات بلغ (34) مديرا، وبنسبة (36.2%)، في حين بلغ عدد الأفراد ذوي الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات (20) مديرا، بنسبة (21.2%)، أما ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات فبلغ (40) مديرا، وبنسبة (42.6%).

### أداة الدراسة:

يعتمد المنهج الوصفي المتبع في هذه الدراسة على أدوات عديدة لجمع البيانات والمعلومات، من أبرزها وأشملها أداة الاستبانة، حيث يعتبر الاستبيان من أهم وأدق طرق البحث وجمع البيانات خاصة في البحوث الوصفية، وهو يشير إلى الوسيلة التي تستخدم للحصول على أجوبة لأسئلة معينة في شكل استمارة يملؤها المجيب بنفسه إبراهيم (2000).

وقد تم تطوير الاستبانة لتقيس متغيرات الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها وتحقيق أهدافها وذلك بالرجوع إلى الاستبانات والمقاييس الواردة في الدراسات السابقة والأدب النظري والمتعلقة بمجال الدراسة الحالية.

وقد مرت الاستبانة في إعدادها وتطويرها بالخطوات التالية:

- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة كدراسة اللحياني (2012)، ودراسة العتيبي (2013)، ودراسة حشيش (2013)، ودراسة العدوان (2015).
- إعداد استبانة أولية وعرضها على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة، ومن ثم تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف (ملحق 1).
- عرض الاستبانة بشكلها الأولي على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، والجامعة الهاشمية، وجامعة الكويت (ملحق 2)، وذلك من أجل الحكم على مدى ملائمة الفقرات الواردة في الاستبانة، ومدى وضوحها وسلامة الصياغة اللغوية لها. حيث قاموا مشكورين بدورهم في تقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- إعداد الشكل النهائي للاستبانة واعتماده من المشرف للتطبيق (ملحق 3).
- إعداد نسخة إلكترونية من الاستبانة وتوزيعها على جميع أفراد عينة الدراسة وذلك بعد الحصول على الكتب اللازمة من أجل تسهيل مهمة الباحثة (ملحق 4).

تم تقسيم الاستبانة في شكلها النهائي إلى ثلاثة أقسام كما يلي:

1. القسم الأول: ويشتمل على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وتكون من ثلاث فقرات.
2. القسم الثاني: تناول درجة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية.
3. القسم الثالث: وتناول مستوى الأداء الإداري في المدرسة.

ولتحليل البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة، فقد تم توزيع الإجابات لكل فقرة لتتكون من خمس إجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي، وهي: (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً)، وذلك لتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات إجابات المبحوثين على كل فقرة من فقرات الاستبانة، وعلى كل مجال من مجالاتها.

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة لتحديد درجة الموافقة، فقد حددت الباحثة ثلاث مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) وذلك بهدف تحديد مستوى الملائمة للوسط الحسابي والاستفادة منه عند التعليق على المتوسطات الحسابية، وذلك بناء على المعادلة الآتية:

طول الفترة = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات

$1.33 = 3 / 4 = 3 / (1-5)$  وبذلك تكون المستويات كالتالي:

1. درجة موافقة منخفضة من 1 - 2.33.

2. درجة موافقة متوسطة من 2.34 - 3.67.

3. درجة موافقة مرتفعة من 3.68 - 5.

## صدق الأداة:

يعرف الضامن (2007، 193) صدق الأداة بأنه "إلى أي درجة يقيس الاختبار ما وضع لقياسه"، وللتأكد من الصدق والثبات، فقد قامت الباحثة بقياس ما يجب قياسه والوصول إلى مستوى عال من الصدق الداخلي في الدراسة، وللتعرف على قدرة الاستبانة من قياس متغيرات هذه الدراسة ولاختبار مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات والمعلومات، فقد قامت الباحثة بعرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات الأردنية وجامعة الكويت من ذوي الاختصاص والخبرة بموضوع الدراسة، حيث طلبت الباحثة منهم إبداء الرأي والملاحظات والاقتراحات حول الأداة ومدى ملاءمتها لقياس درجة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية وأثر هذا التفويض على مستوى الأداء الإداري في المدرسة. وقد حصلت الباحثة على بعض الآراء والمقترحات من السادة المحكمين وفي ضوء ذلك، فقد قامت الباحثة بحذف بعض الفقرات، وتعديل صياغة بعضها بحيث أصبح العدد النهائي لفقرات محور درجة الصلاحيات (24) فقرة، بينما أصبح العدد النهائي لفقرات محور مستوى الأداء الإداري (25) فقرة. ولم تقم الباحثة بأي تعديل على القياس الخماسي المستخدم، حيث اتفق جميع المحكمين على ملاءمته لأغراض الاستبيان.

## ثبات الأداة:

قامت الباحثة بتجربة الاستبانة على عينة استطلاعية صغيرة مكونة من (20) مديرا من خارج عينة الدراسة، وذلك بهدف التأكد من وضوح الصياغة اللغوية وسلاسة عملية الإجابة عن الاستبانة لدى المستجيبين، وحساب معامل الارتباط المصحح (0.85). حيث تم توزيع الاستبانة على العينة الاستطلاعية، وبعد مرور أسبوعين تم تطبيق نفس الاستبانة عليهم مرة أخرى لمعرفة الثبات.

ولاختبار مدى الاعتمادية فقد استخدم البحث معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي، وقد بلغت قيمة كرونباخ ألفا (0.86) وهي تعتبر نسبا جيدة لأغراض تعميم نتائج الدراسة الحالية، إذ أن النسبة المقبولة لتعميم نتائج مثل هذه الدراسات هي (0.60)، والجدول (3) يوضح معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة.

**الجدول (3): معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لجميع فقرات مجالات الدراسة**

### والأداة ككل

الرقم	المجال	معامل (كرونباخ ألفا)
1	تفويض الصلاحيات	0.84
2	الأداء الإداري	0.82
	الأداة ككل	0.86

ويظهر من الجدول (3) أن قيم معاملات ثبات (كرونباخ ألفا) لمجالات الدراسة تراوحت بين (0.82-0.84)، كما بلغ معامل (كرونباخ ألفا) للأداة ككل (0.86) وهي قيم مرتفعة لأغراض التطبيق.

## المعالجة الإحصائية:

ولتحقيق أغراض الدراسة والإجابة عن أسئلة الدراسة فقد قامت الباحثة بالاستعانة بالأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية، وذلك بإدخالها في الحاسوب ضمن برنامج (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS: Statistical Package for Social Sciences)، حيث استخدمت الباحثة أساليب الإحصاء الوصفي لخصائص المبحوثين باستخدام التكرارات والنسب المئوية، كما استخدم مجموعة من أساليب الإحصاء الاستدلالي للإجابة عن أسئلة الدراسة، وبالتحديد فقد استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية:

1- معادلة كرونباخ ألفا، ومعامل الارتباط بطريق بيرسون: للتحقق من ثبات أداة الدراسة وثبات تطبيقها.

2- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على توزيع المبحوثين تبعاً للعوامل الديموغرافية.

3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: للتعرف على مستوى إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات أداة الدراسة.

4- اختبار (Independent Samples T-Test): لدراسة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيري (الجنس، والمؤهل العلمي).

5- تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لدراسة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير (الخبرة).



## الفصل الرابع

### عرض النتائج

يتضمن هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة التي تهدف إلى تفويض الصلاحيات وعلاقته بالأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين، حيث تمت من خلاله الإجابة عن أسئلة الدراسة، وفيما يلي عرض النتائج:

#### أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

ما درجة تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم قياس مجال تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس من خلال (24) فقرة، ولقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة كما في الجدول (4).

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإستجابات  
أفراد عينة الدراسة لمجال تفويض الصلاحيات

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	10	يملك مدير المدرسة صلاحية إعداد برامج لمعالجة المشكلات والصراع داخل المدرسة	4.37	1.13	مرتفعة
2	8	يملك مدير المدرسة صلاحية إلحاق العاملين في المدرسة بالدورات التدريبية اللازمة	4.35	1.03	مرتفعة
3	2	يعد مدير المدرسة خطط خاصة لمواجهة الأزمات المتوقعة في العمل	4.30	0.99	مرتفعة
4	5	يملك مدير المدرسة صلاحية منح الاجازات الطارئة للعاملين في المدرسة	4.17	1.18	مرتفعة
5	6	يملك مدير المدرسة صلاحية إجراء تعديل على خطة الحصص الدراسية عند وجود عجز في عدد المعلمين	4.15	1.30	مرتفعة

مرتفعة	1.32	3.91	يملك مدير المدرسة صلاحية تعطيل الدوام المدرسي في حالة الطوارئ	7	6
متوسطة	1.27	3.66	يملك مدير المدرسة صلاحية اعتماد برامج التنمية المهنية للعاملين في المدرسة	9	7
متوسطة	1.14	3.65	يملك مدير المدرسة صلاحية اعتماد وتنفيذ أنشطة في المدرسة خارج أوقات الدوام المدرسي	15	8
متوسطة	1.55	3.64	يملك مدير المدرسة صلاحية عقد ندوات أو فعاليات حسب ما تقتضيه الحاجة	19	9
متوسطة	1.69	3.21	يملك مدير المدرسة صلاحية تنظيم برامج لخدمة المجتمع المحلي	20	10
متوسطة	1.33	3.17	يملك مدير المدرسة صلاحية تقويم أداء متعهدي نقل الطلاب والتوصية بإنهاء أو تمديد العقد	24	11
متوسطة	1.29	3.15	يصدر مدير المدرسة قرارات الحسم على العاملين المتأخرين والمغييبين عن المدرسة	3	12

متوسطة	0.53	3.10	يملك مدير المدرسة صلاحية اعتماد وتنفيذ برامج الرحلات الخارجية للطلبة	14	13
متوسطة	1.04	3.07	يملك مدير المدرسة صلاحية القيام بأعمال الهدم والبناء للمبنى المدرسي إذا اقتضت الحاجة	21	14
متوسطة	1.70	3.05	يملك مدير المدرسة صلاحية عقد اتفاقيات مع القطاع الخاص لرعاية بعض البرامج المدرسية	18	15
متوسطة	0.73	2.97	يتخذ مدير المدرسة القرارات اللازمة تجاه حالات الغش	13	16
متوسطة	0.95	2.95	يملك مدير المدرسة صلاحية تمثيل المدرسة في لجنة استلام المبنى المدرسي بعد الانتهاء من عملية بناءه أو ترميمه أو انتهاء أعمال الصيانة	23	17
متوسطة	0.95	2.56	يملك مدير المدرسة صلاحية إقامة فعاليات تحت رعاية شخصيات من خارج الوزارة	17	18

متوسطة	1.52	2.52	يمنح مدير المدرسة حوافز للطلبة أو العاملين المتميزين في المدرسة وفق الميزانية المحددة	11	19
منخفضة	1.15	2.14	يمتلك مدير المدرسة صلاحية إعادة قيد الطالب المفصول	12	20
منخفضة	1.40	2.10	يمتلك مدير المدرسة صلاحية تمثيل المدرسة في لجنة إعداد مقايصة ترميم المبنى المدرسي	22	21
منخفضة	1.31	2.04	يمتلك مدير المدرسة صلاحية اعتماد فتح مركز للخدمات التعليمية والتربوية لطلبة المدرسة	16	22
منخفضة	1.04	1.88	يمتلك مدير المدرسة صلاحية نقل أو ندب العاملين ذوي الأداء المتدني أو الزائدين عن الحاجة من المدرسة	4	23
منخفضة	0.69	1.87	يختار مدير المدرسة المديرين المساعدين له في العمل المدرسي	1	24
متوسطة	0.42	3.17	مجال "تفويض الصلاحيات الممنوحة" ككل		

يظهر من الجدول (4) أن درجة تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم جاءت متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال "تفويض الصلاحيات الممنوحة" ككل (3.17) بدرجة تقييم متوسطة، كما يظهر من الجدول (4) أن هناك (6) فقرات حصلت على درجة تقييم مرتفعة؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية هذه الفقرات ما بين (3.91-37.4) كان أعلاها للفقرة (10) ونصها: يمتلك مدير المدرسة صلاحية إعداد برامج لمعالجة المشكلات والصراع داخل المدرسة، بينما كان أدناها للفقرة (7) ونصها: يمتلك مدير المدرسة صلاحية تعطيل الدوام المدرسي في حالة الطوارئ.

كما يظهر من الجدول (4) أن هناك (13) فقرة حصلت على درجة تقييم متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات ما بين (2.52-3.66) كان أعلاها للفقرة (9) ونصها: يمتلك مدير المدرسة صلاحية اعتماد برامج التنمية المهنية للعاملين في المدرسة، بينما كان أدناها للفقرة (11) ونصها: يمنح مدير المدرسة حوافز للطلبة أو العاملين المتميزين في المدرسة وفق الميزانية المحددة.

وأظهرت النتائج المعروضة في الجدول (4) أن هناك (5) فقرات حصلت على درجة تقييم منخفضة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات ضمن هذه الفئة ما بين (1.87-2.14) كان أعلاها للفقرة (12) ونصها: يمتلك مدير المدرسة صلاحية إعادة قيد الطالب المفصول، بينما كان أدناها للفقرة (1) ونصها: يختار مدير المدرسة المديرين المساعدين له في العمل المدرسي.

## ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

ما مستوى الأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم قياس مجال الأداء الإداري من خلال (25) فقرة، ولقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة كما في الجدول (5).

### الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإستجابات

#### أفراد عينة الدراسة لمجال الأداء الإداري

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	16	يسهم تفويض الصلاحيات في الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية	4.36	1.10	مرتفعة
2	2	يزيد تفويض الصلاحيات الدافعية والرغبة في العمل	3.94	0.88	مرتفعة
3	3	يزيد تفويض الصلاحيات من فاعلية العمل بروح الفريق	3.89	1.20	مرتفعة
4	18	يسهم تفويض الصلاحيات في تفعيل الاتصال البناء بين أبناء المجتمع المدرسي	3.87	1.17	مرتفعة

متوسطة	1.16	3.64	يرفع تفويض الصلاحيات من الروح المعنوية والشعور بالرضا الوظيفي	1	5
متوسطة	0.99	3.63	يعزز تفويض الصلاحيات المقدره على القيام بمهام جديدة	14	6
متوسطة	1.72	3.62	يسهم تفويض الصلاحيات في تقليل ضغوط العمل	23	7
متوسطة	1.15	3.56	يعزز تفويض الصلاحيات القدرة على صياغة أهداف المدرسة بما يتوافق مع الظروف المحيطة	17	8
متوسطة	0.86	3.40	يعزز تفويض الصلاحيات القدرة على التعامل مع المشكلات الإدارية وتذليل الصعوبات	9	9
متوسطة	0.85	3.30	يسهم تفويض الصلاحيات في سرعة انجاز الأعمال الإدارية	13	10
متوسطة	1.67	3.22	يعزز تفويض الصلاحيات القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة	8	11
متوسطة	0.61	3.16	يعزز تفويض الصلاحيات القدرة على اكتساب الخبرات الميدانية	15	12
متوسطة	0.51	3.15	يساعد تفويض الصلاحيات في الحد من حالات تأخر وغياب العاملين	21	13



متوسطة	0.72	3.06	يعزز تفويض الصلاحيات المقدرة على عقد دورات فنية ومهنية لأفراد المجتمع المحلي	24	14
متوسطة	0.74	3.03	يسهم تفويض الصلاحيات في تقليل صراعات العمل	22	15
متوسطة	0.62	3.00	يعزز تفويض الصلاحيات الشعور بالمسؤولية والاعتماد على النفس	5	16
متوسطة	0.70	2.91	يساعد تفويض الصلاحيات على تطبيق نظام فعال للحوافز والمكافآت	7	17
متوسطة	1.06	2.89	يعزز تفويض الصلاحيات المقدرة على عقد ندوات لأفراد المجتمع المحلي	25	18
متوسطة	0.94	2.88	يعزز تفويض الصلاحيات الإحساس بالمساواة وتكافؤ الفرص	6	19
متوسطة	0.69	2.77	يسهم تفويض الصلاحيات في الحد من الأخطاء الإدارية	10	20
متوسطة	0.75	2.72	يعزز تفويض الصلاحيات الشعور بالانتماء إلى بيئة العمل	4	21
متوسطة	1.29	2.46	يعمل تفويض الصلاحيات على دعم التجديد والابداع	12	22

متوسطة	0.82	2.40	يعزز تفويض الصلاحيات القدرة على ابتكار الحلول المناسبة في العمل	11	23
منخفضة	1.09	2.15	يساعد تفويض الصلاحيات على ضبط النظام في المدرسة	20	24
منخفضة	1.27	1.99	يساعد تفويض الصلاحيات على تطبيق القوانين بدقة وأمانة	19	25
متوسطة	0.23	3.16	مجال "الأداء المهاري" ككل		

يظهر من الجدول (5) أن مستوى الأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين جاء بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال "الأداء الإداري" ككل (3.16) بدرجة تقييم متوسطة، كما يظهر من الجدول (5) أن هناك (4) فقرات حصلت على درجة تقييم مرتفعة؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية هذه الفقرات ما بين (4.36-3.87) كان أعلاها للفقرة (16) ونصها: يسهم تفويض الصلاحيات في الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية، بينما كان أدناها للفقرة (18) ونصها: يسهم تفويض الصلاحيات في تفعيل الاتصال البناء بين أبناء المجتمع المدرسي.

كما يظهر من الجدول (5) أن هناك (19) فقرة حصلت على درجة تقييم متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات ما بين (2.40-3.64) كان أعلاها للفقرة (1) ونصها: يرفع تفويض الصلاحيات من الروح المعنوية والشعور بالرضا الوظيفي، بينما كان أدناها للفقرة (11) ونصها: يعزز تفويض الصلاحيات القدرة على ابتكار الحلول المناسبة في العمل.

وأظهرت النتائج المعروضة في الجدول (5) أن هناك فقرتين حصلت على درجة تقييم منخفضة، وهي الفقرة (20) ونصها: يساعد تفويض الصلاحيات على ضبط النظام في المدرسة، بمتوسط حسابي (2.15)، والفقرة (19) ونصها: يساعد تفويض الصلاحيات على تطبيق القوانين بدقة وأمانة، بمتوسط حسابي (1.99).

### ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

هل توجد علاقة بين درجة تفويض الصلاحيات ومستوى الأداء الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت؟

تمت الإجابة عن السؤال من خلال استخراج معامل الارتباط بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) بين مجالي درجة تفويض الصلاحيات ومستوى الأداء الإداري، الجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول رقم (6): معامل الارتباط بطريقة بيرسون (Pearson

Correlation) بين مجالي درجة تفويض الصلاحيات ومستوى الأداء الإداري

العلاقة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
طبيعة العلاقة بين درجة تفويض الصلاحيات ومستوى الأداء الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت	0.33	0.00

يظهر من الجدول (6) أن هناك علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين درجة تفويض الصلاحيات ومستوى الأداء الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت، حيث بلغ معامل الارتباط بين المجالين (0.33) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً.

#### رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال "تفويض الصلاحيات الممنوحة" تبعاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجال "تفويض الصلاحيات الممنوحة" تبعاً لمتغير (الجنس)، الجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7): نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test)

على مجال "تفويض الصلاحيات الممنوحة" ككل تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية
نكر	3.20	0.48	1.12	0.27
أنثى	3.10	0.31		

يظهر من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (T) (1.12) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال "تفويض الصلاحيات الممنوحة" تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، كما تم تطبيق تحليل التباين (ANOVA) على مجال "تفويض الصلاحيات الممنوحة" تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة)، الجدول (8) يوضح ذلك.

**الجدول (8): المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال "تفويض الصلاحيات الممنوحة" تبعاً لمتغير سنوات الخبرة**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة
0.45	3.17	أقل من 5 سنوات
0.49	3.22	من 5 سنوات – أقل من 10 سنوات
0.34	3.11	10 سنوات فأكثر

يظهر من الجدول (8) أن هناك فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية درجة تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه الفروق تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، الجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9): تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على مجال تفويض الصلاحيات الممنوحة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الدالة الإحصائية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر
0.60	0.52	0.09	2	0.18	بين المجموعات
		0.17	91	15.90	داخل المجموعات
			93	16.08	المجموع

يظهر من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لدرجة تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) (0.52) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

وتم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال "تفويض الصلاحيات الممنوحة" تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما تم تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجال "تفويض الصلاحيات الممنوحة" تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)، الجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (10): نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجال " تفويض الصلاحيات الممنوحة " ككل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدالة الإحصائية
بكالوريوس	3.16	0.36	0.07	0.94
دراسات عليا	3.15	0.48		

يظهر من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (T) (0.07) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.



## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

قامت الباحثة من خلال هذا الفصل بمناقشة نتائج الدراسة التي هدفت للتعرف على تفويض الصلاحيات وعلاقته بالأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين، وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

ما درجة تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن درجة تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديري المدارس الثانوية يمتلكون صلاحية إعداد برامج لمعالجة المشكلات والصراع داخل المدرسة بدرجة مرتفعة، ويرى أفراد عينة الدراسة أن مديري المدارس الثانوية يمتلكون صلاحية إلحاق العاملين في المدرسة بالدورات التدريبية اللازمة، ويعد مديري المدارس الثانوية خطط خاصة لمواجهة الأزمات المتوقعة في العمل،

كما أنهم يمتلكون صلاحية منح الاجازات الطارئة للعاملين في المدرسة، ويمتلكون صلاحية إجراء تعديل على خطة الحصص الدراسية عند وجود عجز في عدد المعلمين، كما أنهم يمتلكون صلاحية تعطيل الدوام المدرسي في حالة الطوارئ؛ إذ أن أفراد عينة الدراسة عبروا عن هذه العبارات بدرجة مرتفعة، يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال رؤية وزارة التربية الكويتية الخاصة بتطبيق نظام اللامركزية، إذ أن وزارة التربية في دولة الكويت تسعى لتطوير العمل في الميدان التربوي باختلاف مستوياته الإدارية والتربوية وذلك كنتيجة لرغبتها في تحقيق قدر جيد من الاستقلالية الإدارية والمرونة وسرعة الإنجاز، مما جعل وزارة التربية أكثر ميلاً نحو منح مجموعة من الصلاحيات لمديري المدارس لممارسة مهامهم الموكلة لهم.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن وزارة التربية تمنح صلاحيات ذات الطابع الرقابي والتنفيذي للمديرين، فضلاً عن منح الصلاحيات التي تعزز استقلالية مدير المدرسة وتمكينه من ممارسة مجموعة من الإجراءات التي كانت مركزية في السابق.

كما يمكن أن تفسر الباحثة هذه النتيجة بأن الوزارة تحاول من خلال تفويض الصلاحيات للمديرين تعزيز القدرة الإبداعية والتجديدية لديهم؛ إذ أن الوزارة تحاول تحقيق مستوى عالي من التنافسية الإيجابية بين مدراء المدارس من خلال تفويض الصلاحيات وذلك في محاولة لبناء منظومة تعليمية تعمل وفقاً لمجموعة من مؤشرات أداء التي تشمل المهارات القيادية والإبداعية للمدراء.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الصلاحيات الإدارية تحتل مركزاً مؤثراً في جميع المؤسسات التربوية وذلك كنتيجة للتغيرات المتسارعة في معظم المؤسسات التربوية؛ إذ تساعد هذه الصلاحيات المدير في أداء مسؤولته؛ مما يساهم في تحسين قدرته على إدارة المدرسة بما يتوافق مع التطور والتقدم التربوي؛ لذا فإن الوزارة تهدف من خلال تفويض الصلاحيات إلى تحقيق الأهداف الخاصة بإدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري في وزارة التربية الكويتية، كما أن تفويض الصلاحيات للمدراء يساهم في تحسين البيئة التنظيمية للمدرسة مما ينعكس على سلوك المعلمين، فضلاً عن أنه يؤثر على مسيرة المدرسة بشكل إيجابي، لذا فإن وزارة التربية والتعليم ترى أن تفويض الصلاحيات يعزز فعالية الإدارة ويساهم في تكوين قاعدة ملائمة للتطوير والتقدم.

تفسر الباحثة هذه النتيجة أيضاً بأن تفويض الصلاحيات يؤثر بشكل مباشر والفعال على كل من الدافعية لدى الأفراد وعلى الأداء والرضا الوظيفي وأيضاً على الولاء التنظيمي، حيث يعمل تفويض الصلاحيات على تعزيز روح الثقة المتبادلة بين مدير المدرسة والمعلمين وذلك من خلال رفع الروح المعنوية للمدراء حيث تساعد في المحافظة على كفاءة المورد البشري بشكل عام.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية عن السؤال الأول مع دراسة العدوان (2015)، ودراسة وشاح (2012)، ودراسة بورنا وراو (2011) والتي أظهرت أن درجة التفويض جاءت بدرجة متوسطة، واختلفت عن دراسات حسين والمقاطي (2018)، والعتيبي (2013)، واللحياني (2012)، وننيور (2012)، وزايد (2011)، والمالكي (2005) والتي أظهرت أن درجة التفويض جاءت مرتفعة، ودراسة الصالحي (2012) التي أظهرت أن درجة التفويض جاءت منخفضة.

## ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

ما مستوى الأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن مستوى الأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين جاء متوسط، بما يتفق ودراسة العدوان (2015). وأظهرت النتائج أيضاً أن أفراد عينة الدراسة يرون أن تفويض الصلاحيات يسهم في الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية ويزيد من الدافعية والرغبة في العمل ويزيد من فاعلية العمل بروح الفريق ويسهم التفويض أيضاً في تفعيل الاتصال البناء بين أبناء المجتمع المدرسي، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن وزارة التربية الكويتية تعتبر الأداء الإداري من المواضيع الهامة التي يستوجب تعزيزها، مما يجعلها أكثر اهتمام برفع مستوى الأداء الإداري، إذ تنتظر الوزارة إلى أن نجاحها يتوقف على قوة وكفاءة أدائها، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تزايد الوعي الوزارة نحو أهمية تفويض الصلاحيات وتعديل التركيبة التنظيمية في زيادة قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المديرين يحالون دائم تقديم حلول مختلفة للمشكلات تساهم في تحسين الأداء الإداري مما ينمي القدرات الإدارية والعملية.

### ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

هل توجد علاقة بين درجة تفويض الصلاحيات ومستوى الأداء الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن هناك علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين درجة تفويض الصلاحيات ومستوى الأداء الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت، وبما يتوافق مع نتائج دراسة حشيش (2013)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تفويض الصلاحيات يساهم في تحسين الأداء الإداري كما أنه يساهم في تنمية القدرات الإدارية والعملية للمديرين وتنمي مهاراتهم وتعطيهم إحساس بأهميتهم في العمل بصورة عامة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة بأن تفويض الصلاحيات تعتبر أداة لتحسين الأداء الإداري وذلك من خلال إدراك المديرين وفهمهم الواضح لأهداف الوزارة. كما تهتم الوزارة بتوضيح المهمة والأهداف للمدير مما يقلل التوتر المتعلق بالمهام اليومية وبالتالي زيادة رضاهم الوظيفي من خلال زيادة الاتجاهات الإيجابية مما يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الإداري. كما يعود السبب في ذلك إلى أن اهتمام الوزارة بالمديرين واحتياجاتهم يساهم في معرفة جوانب القوة والضعف في أدائهم؛ مما يشعر المديرين بأنهم مركز أهمية في الوزارة وبالتالي دفعه إلى تحسين أدائه الإداري للظهور بمظهر لائق مما يدفعه لتحسين أدائه الإداري.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تفويض الصلاحيات يساهم في تفعيل المشاركة بين المدير والمعلمين في محاكاة وتبادل المعلومات، كما أنها تساهم في تطوير الفرص الفردية للمعلمين في مجال القيادة والتطوير، فضلاً عن الارتقاء بحاجات المعلمين إلى أعلى المستويات، وخلق نوع من الشراكة في العمل وذلك من خلال تحقيق الاندماج بين مصالح المعلمين ومصالح المدير واهتماماته.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع والخامس

والسادس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا الأسئلة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي، يعود السبب في ذلك إلى أن الوزارة تهتم بشكل مشابهة بتفويض الصلاحيات للمديرين بعض النظر عن متغيراتهم الشخصية؛ مما يشعر المديرين بأنهم مركز أهمية في الوزارة بغير النظر عن متغيراتهم الشخصية،

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة الثقافة السائدة بين المديرين والقائمة على الاحترام المتبادل وتحقيق العدالة بين العاملين، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الوزارة تمنح المدراء أكبر قدر ممكن من الحرية لممارسة أعمالهم المطلوبة منهم بما يتناسب مع حاجات العمل ووفقاً لرؤيتهم ومعارفهم، وتعزو الباحثة قيام المديرين على اختلاف مستوياتهم العلمي وخبراتهم بالتخطيط المسبق لأعمالهم وذلك كنتيجة لإدراكهم لاهتمام وضع الاستراتيجيات والسياسات والخطط والإجراءات، التي من شأنها تحقيق الأهداف الإدارية والتربوية.

توافقت نتائج الدراسة مع أغلب الدراسات السابقة كدراسة اللحياني (2012) من حيث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لدرجة تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي، ودراسات حشيش (2013)، ووشاح (2012)، والمالكي (2005) من حيث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لدرجة تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس تعزى لمتغيرات والخبرة والمؤهل العلمي.

كما اختلفت مع دراسة العدوان (2015)، ودراسة حشيش (2013) من حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لدرجة تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس تعزى لمتغير الجنس. ودراسة السحباني (2012) من حيث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لدرجة تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.



## التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن للباحثة أن توصي بما يأتي:

- 1- ضرورة تبني مبدأ تفويض الصلاحيات بشكل أكبر، حيث أظهرت النتائج أن هناك العديد من الصلاحيات التي لا يتمتع بها مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بشكل كافي مثل صلاحية إعادة قيد الطالب المفصول، واختيار مدير المدرسة المديرين المساعدين له في العمل المدرسي.
- 2- عقد الدورات والورش التدريبية في مجال تفويض الصلاحيات، ودعوة بعض الخبراء والمتخصصين في هذا المجال لتوعية مديري المدارس بمبادئ وأسس التفويض وأهميته في الارتقاء بمستوى أدائهم الإداري، حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس ومستوى الأداء الإداري في المدرسة.

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم، مروان عبدالمجيد (2000). أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

الحريري، رافدة (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

السحباني، إبراهيم (2012). تفويض السلطة لديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة: فلسطين.

السعود، راتب سلامة (2009). الإدارة التربوية مفاهيم وآفاق، ط1، عمان: طارق للخدمات المكتبية.

الشرقاوي، مريم محمد (2006). الإدارة المدرسية، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.

الصالح، خالد بن سليمان بن صالح (2011). تصور مقترح لصلاحيات مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض الخبرات العالمية المعاصرة، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.

الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (2006). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، ط4، عمان: دار وائل للنشر.

الضامن، منذر (2007). أساسيات البحث العلمي، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العتيبي، صالح دلمخ خلف القثامي (2013). درجة ممارسة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف ودورها في تحسين أداء الإدارة المدرسية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

العدوان، واصف (2015). التفويض الإداري وأثره على تحسين الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية، مجلة العلوم التربوية، عمان، المجلد (44)، العدد (4)، ملحق (1): ص ص 19 - 340.

الحيدان، محمد بن عبدالله (2017). القيادة والإدارة التربوية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الحياي، بليغ حمدي (2012). اتجاهات مديري مدارس التعليم العام والحكومية بمدينة مكة المكرمة نحو الصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

المغربي، محمد كامل (2004). السلوك التنظيمي، ط3، عمان: دار الفكر للنشر.

الهدود، دلال عبد الواحد. (1996). المدخل إلى الإدارة المدرسية. ط1، الكويت: حقوق الطبع محفوظة للمؤلفة.

اليمني، عبد الكريم على (2015). أساسيات الإدارة التربوية، ط1، عمان: دار وائل للنشر.

بستان، أحمد عبد الباقي وطه، حسن جميل (2007). مدخل إلى الإدارة التربوية، ط1، الكويت: دار القلم للنشر والتوزيع.

بستان، أحمد عبد الباقي، وآخرون (2010). الإدارة والإشراف التربوي، ط1، الكويت: دار الفلاح للنشر والتوزيع.

بني ارشيد، عبد القادر (2008). درجة تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية بمحافظة إربد ومستوى كفايتها من وجهة نظر المديرين والمشرفين والمعلمين. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، المملكة الأردنية الهاشمية.

جمال الدين، سامي (2004). الإدارة والتنظيم الإداري، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.

حسين، بانقا طه الزبير والمقاطي، حسن بن نوار بن ملح (2018). مدى ممارسة مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم من وجهة نظر الوكلاء في المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة الطائف. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد (3)، العدد (3): ص ص 688 - 703.

حشيش، خالد عودة أحمد (2013). درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم لتفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة: فلسطين.

زايد، محمد حسن (2010). واقع ممارسات مديرو المدارس الحكومية لصالحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، كلية التربية، فلسطين.

زريق، برهان (2017). التفويض في القانون الإداري، ط1، دمشق: جميع الحقوق محفوظة لورثة المؤلف.

عريفج، سامي سلطي (2001). الإدارة التربوية المعاصرة، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

عطوي، جودت عزت (2010). الإدارة المدرسية الحديثة/ مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عقيلي، عمر وصفي (2002). الإدارة (أصول وأسس ومفاهيم)، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

فائزة، رقاب وأمباركة، نقبيل (2016). تأثير تفويض السلطة والمسؤوليات على تحسين أداء الأفراد-الدراسة الميدانية مقر بلدية حاسي بحبح، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة زيان عاشور بالجلفة.

- فليه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- محمد، جاسم محمد (2007). سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسة وآفاق التطوير العام، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- محمد، راوية (2001). إدارة الموارد البشرية.. رؤية مستقبلية، القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- مرسي، محمد منير (1996). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة: عالم الكتاب.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد، وعمر، فدوى فاروق (2005). مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي، الرياض: مكتبة الراشد.
- منقارة، سامي (1996). الإدارة الفضلى في القطاعين العام والخاص، ط1، بيروت: مؤسسة بحسون للطباعة والنشر.

## ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Anderson R. (2003). Tasks Practiced by Florida Principals: **Educational Leadership**. Vol. 44, pp.9-11.
- Anne A. Abraham et.al. (2015). Delegation Powers between Headmasters and Staff (A case study of Senior High Schools (SHS) in Kumasi Metropolis): **American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Science**. Vol.13(2), pp.155-161.
- Arnold E. & Pablick M. (2008). Managing Effectively in the Downsized Organization: **Health Care Manager**. Vol. 22(1), pp. 56-62.
- Bennett N. (2003). **Effective Educational Leadership**. London: Paul Chapman Publishing.
- David K. Ruto. (2011). Constraints to Principals' Delegation of Responsibility to Teachers in Public Secondary Schools in Kenya: **Problem of Management in the 21<sup>st</sup> Century**. vol.1, pp.108-117.
- Mbatha L. (2006). Delegation of Authority by School Principals: An Educational Law Prespective: **Education as Change**. Vol. 10(1), pp. 3-15.
- Nenyod B. (2002). School-Based Management: Thai Ways and Methods, unpublished report: **Office of the National Education Commission (ONEC)**.
- Nnior Morake and others. (2012). The Effectiveness of Delegation as a Process in Primary Schools in South Central Region of Botswana: **International Journal of Educational Sciences**. Vol.4(2), pp.153-162.

Purna N. & K.V. Rao. (2011). Delegation and Coordination: Tools for Effective School Management: **Indian Journal of Commerce and Management Studies**. Vol. 11(6), pp.78-82.

Rao T. V. (2004). **Performance Management and Appraisal System**. New Delhi: Sage Publication.

Weshah, H. (2012). The Perception of Empowerment and Delegation Authority by Teachers in Australian and Jordanian School: A comparative study, **European Journal of Social Sciences**, Vol.31(3), pp.359-375, Publisher European Journal, Inc.



# الملاحق

## الملحق (1)

### أداة الدراسة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الأستاذ الدكتور / ..... حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "تفويض الصلاحيات وعلاقته بالأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين".

وتهدف هذه الاستبانة لقياس درجة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية، وقياس أثر هذه الصلاحيات على الأداء الإداري في المدرسة.

وفي سبيل ذلك، فقد قامت الباحثة بإعداد هذه الصورة المبدئية لأداة الدراسة والتي سوف تطبق على مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت.

ونظرا لخبرتكم الواسعة في هذا المجال ولأهمية رأيكم في تحقيق أهداف هذه الدراسة، أرجو منكم التكرم بإبداء الرأي حول فقراتها من حيث اتساقها لمحاوَر الاستبيان أو عدمه، ومدى مناسبة الصياغة اللغوية لها.

ولكم جزيل الشكر والتقدير على ما تقدمونه من ملاحظات وآراء وتوجيهات سيكون لها عظيم الأثر في إثراء الدراسة والمساهمة بشكل إيجابي في تحقيق أهدافها.

الرجاء كتابة البيانات التالية:

	الاسم
	التخصص
	جهة العمل

الباحثة: منال صقر راشد اشتيلي

القسم الأول: معلومات عامة تتعلق بأفراد عينة الدراسة

أرجو وضع علامة (√) في المربع المناسب

البيانات	المتغيرات	الرقم
<input type="checkbox"/> أنثى <input type="checkbox"/> ذكر	الجنس	1
<input type="checkbox"/> من 5-10 سنوات <input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات	سنوات الخبرة	2
<input type="checkbox"/> دراسات عليا <input type="checkbox"/> بكالوريوس	المؤهل العلمي	3

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

المحور الأول: درجة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية

الرقم	الفقرة	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
1	يختار مدير المدرسة المديرين المساعدين الجدد من خلال المشاركة في لجان المقابلات عند بداية الترشيح				
2	يتواصل مدير المدرسة بشكل مباشر مع الجهات الحكومية ذات الصلة في الحالات الطارئة				
3	يقوم مدير المدرسة بإعداد خطط خاصة لمواجهة الأزمات المتوقعة في العمل				
4	يستطيع مدير المدرسة إعادة قيد الطالب				
5	يستطيع مدير المدرسة اتخاذ القرارات اللازمة تجاه حالات الغش				
6	يستطيع مدير المدرسة إصدار قرارات الخصم على المتأخرين				
7	يستطيع مدير المدرسة إصدار قرارات الخصم على المتغيبين				
8	يستطيع مدير المدرسة التوجيه بنقل العاملين ذوي الأداء المتدني من المدرسة				
9	يستطيع مدير المدرسة نقل أو ندب المعلمين الزائدين عن الحاجة				
10	يستطيع مدير المدرسة منح الاجازات الطارئة للعاملين في المدرسة				
11	يستطيع مدير المدرسة إجراء تعديل على خطة الحصص الدراسية عند وجود عجز في عدد المعلمين				
12	يستطيع مدير المدرسة تعطيل الدوام المدرسي في حالة الطوارئ				
13	يقوم مدير المدرسة بمنح حوافز للعاملين المتميزين في المدرسة وفق الميزانية المحددة				
14	يقوم مدير المدرسة بمنح حوافز للطلاب المتميزين في المدرسة وفق الميزانية المحددة				
15	يقوم مدير المدرسة باعتماد وتنفيذ برامج الرحلات الخارجية للطلاب				

الرقم	الفقرة	متنمية	غير متنمية	مناسبة	غير مناسبة
16	يقوم مدير المدرسة باعتماد وتنفيذ أنشطة في المدرسة خارج أوقات الدوام المدرسي				
17	يقوم مدير المدرسة باعتماد فتح مركز للخدمات التعليمية والتربوية لطلاب المدرسة				
18	يقوم مدير المدرسة بإقامة فعاليات تحت رعاية شخصيات من خارج الوزارة				
19	يستطيع مدير المدرسة عقد اتفاقيات مع القطاع الخاص لرعاية بعض البرامج المدرسية				
20	يقوم مدير المدرسة بعقد ندوات أو فعاليات حسب ما تقتضيه الحاجة				
21	يقوم مدير المدرسة بالحاق العاملين في المدرسة بالدورات التدريبية اللازمة				
22	يستطيع مدير المدرسة تنظيم برامج لخدمة المجتمع المحلي				
23	يقوم مدير المدرسة باعتماد برامج التنمية المهنية للعاملين في المدرسة				
24	يقوم مدير المدرسة بالموافقة على طلبات إجراء الأبحاث العلمية ذات الصلة				
25	يقوم مدير المدرسة باستلام استبانات الباحثين وتصميمها				
26	يقوم مدير المدرسة بإعداد برامج لمعالجة المشكلات والصراع داخل المدرسة				
27	يستطيع مدير المدرسة القيام بأعمال الهدم والبناء للمبنى المدرسي إذا اقتضت الحاجة				
28	يقوم مدير المدرسة بتمثيل المدرسة في لجنة إعداد مقايضة ترميم المبنى المدرسي				
29	يقوم مدير المدرسة بتمثيل المدرسة في لجنة استلام المبنى المدرسي بعد الانتهاء من عملية بناءه أو ترميمه أو انتهاء أعمال الصيانة				
30	يقوم مدير المدرسة بتقويم أداء متعهدي نقل الطلاب والتوصية بإنهاء أو تمديد العقد				

المحور الثاني: مستوى الأداء الإداري في المدرسة

الرقم	الفقرة	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
1	يرفع تفويض الصلاحيات من الروح المعنوية				
2	يزيد تفويض الصلاحيات الدافعية والرغبة في العمل				
3	يزيد تفويض الصلاحيات من فاعلية العمل بروح الفريق				
4	يعزز تفويض الصلاحيات الشعور بالرضا الوظيفي				
5	يعزز تفويض الصلاحيات الشعور بالانتماء إلى بيئة العمل				
6	يعزز تفويض الصلاحيات الشعور بالمسؤولية والاعتماد على النفس				
7	يعزز تفويض الصلاحيات الإحساس بالمساواة وتكافؤ الفرص				
8	يساعد تفويض الصلاحيات على تطبيق نظام فعال للحوافز والمكافآت				
9	يعزز تفويض الصلاحيات القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة				
10	يعزز تفويض الصلاحيات القدرة على التعامل مع المشكلات				
11	يسهم تفويض الصلاحيات في تقليل الصعوبات والتحديات التي تواجهها الإدارة المدرسية				
12	يسهم تفويض الصلاحيات في الحد من الأخطاء الإدارية				
13	يعزز تفويض الصلاحيات القدرة على ابتكار الحلول				
14	يعمل تفويض الصلاحيات على دعم التجديد والابداع				
15	يسهم تفويض الصلاحيات في سرعة انجاز العمل				

الرقم	الفقرة	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
16	يعزز تفويض الصلاحيات القدرة على القيام بمهام جديدة				
17	يعزز تفويض الصلاحيات القدرة على اكتساب الخبرات الميدانية				
18	يزيد تفويض الصلاحيات من فاعلية اللامركزية في اتخاذ القرارات				
19	يسهم تفويض الصلاحيات في الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية				
20	يعزز تفويض الصلاحيات القدرة على صياغة أهداف المدرسة بما يتوافق مع الظروف المحيطة				
21	يسهم تفويض الصلاحيات في تفعيل الاتصال البناء				
22	يساعد تفويض الصلاحيات على تطبيق نظام فعال للمراقبة على الأداء				
23	يساعد تفويض الصلاحيات على تطبيق القوانين بدقة وأمانة				
24	يساعد تفويض الصلاحيات على ضبط النظام في المدرسة				
25	يعمل تفويض الصلاحيات على مواجهة اللامبالاة والتسيب				
26	يساعد تفويض الصلاحيات في الحد من حالات التأخر والغياب				
27	يسهم تفويض الصلاحيات في تقليل صراعات العمل				
28	يسهم تفويض الصلاحيات في تقليل ضغوط العمل				
29	يساعد تفويض الصلاحيات على تحقيق التوازن بين احتياجات المدرسة والاحتياجات الشخصية				
30	يعزز تفويض الصلاحيات القدرة على عقد دورات فنية ومهنية لأفراد المجتمع المحلي				
31	يعزز تفويض الصلاحيات القدرة على عقد ندوات لأفراد المجتمع المحلي				

## الملحق (2)

### أسماء السادة محكمي الاستبانة

الرقم	الاسم	الرتبة	التخصص	جهة الوظيفة
1	أ.د. تيسير محمد الخوالدة	أستاذ	أصول التربية	جامعة آل البيت - الأردن
2	أ.د. محمد عبود الحراحشة	أستاذ	الإدارة التربوية	جامعة آل البيت - الأردن
3	أ.د. صالح سويلم الشرفات	أستاذ	الإدارة التربوية	جامعة آل البيت - الأردن
4	أ.د. عبدالمحسن عايض القحطاني	أستاذ	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الكويت
5	د. ميسون طلاع الزعبي	أستاذ	الإدارة التربوية	جامعة آل البيت - الأردن
6	د. محمود حامد المقدادي	أستاذ	الإدارة التربوية	جامعة آل البيت - الأردن
7	د. نبيلة يوسف الكندري	أستاذ	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الكويت

الجامعة الهاشمية - الأردن	إدارة تربوية وأصول	أستاذ مشارك	د. محمود خالد الجرادات	8
جامعة الكويت	إدارة وتخطيط تربوي	أستاذ مساعد	د. عائشة أحمد العازمي	9
جامعة الكويت	إدارة وتخطيط تربوي	أستاذ مساعد	د. شايح سعود الشايح	10
جامعة الكويت	أصول التربية	أستاذ مساعد	د. سارة حمود النفيشان	11
جامعة الكويت	إدارة وتخطيط تربوي	أستاذ مساعد	د. مزنة سعد العازمي	12
جامعة آل البيت - الأردن	أصول التربية	محاضر متفرغ	د. بيان ظاهر الماضي	13
جامعة الكويت	الفلسفة التربوية	مدرس	د. فوزية إبراهيم العوضي	14
جامعة الكويت	إدارة وتخطيط تربوي	مدرس	د. سالم سعد الهاجري	15
جامعة الكويت	إدارة وتخطيط تربوي	مدرس	د. مطلق مهيل العنزي	16



### الملحق (3)

## الاستبانة في صورتها النهائية

صميدة لطيف  
النساء  
البحوث التربوية  
البحوث التربوية  
البحوث التربوية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي / أختي: مدير المدرسة حفظكم الله ..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة آل البيت في المملكة الأردنية الهاشمية. وتهدف الدراسة للكشف عن تفويض الصلاحيات وعلاقته بالأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين.

ومن خلال موقعكم التربوي، وبصفتكم طرفاً قيادياً في العملية التربوية، يرجى التكرم بالاطلاع والإجابة عن مقياس الدراسة بكل صراحة وموضوعية، وذلك بوضع إشارة (√) أمام درجة الحكم التي تعبر عن رأيكم، أملين منكم التعاون من أجل إنجاز هذا البحث.

علماً بأن هذه المعلومات الواردة في الاستبانة خاصة لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة / منال صقر راشد اشتيلي



القسم الأول: معلومات شخصية

البيانات	المتغيرات	الرقم
<input type="checkbox"/> أنثى <input type="checkbox"/> ذكر	الجنس	1
<input type="checkbox"/> من 5 - أقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> 10 سنوات فأكثر	سنوات الخبرة	2
<input type="checkbox"/> دراسات عليا <input type="checkbox"/> بكالوريوس	المؤهل العلمي	3



القسم الثاني: فقرات الاستبانة

المحور الأول: درجة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1	يختار مدير المدرسة المتفرجين المساعدين له في العمل المدرسي					
2	بعد مدير المدرسة خطط خاصة لمواجهة الأزمات المتوقعة في العمل					
3	يصدر مدير المدرسة قرارات الخصم على العاملين المتأخرين والمقنيين عن المدرسة					
4	يمتلك مدير المدرسة صلاحية نقل أو نذب العاملين ذوي الأداء المنكدي أو الزلتين عن الحاجة من المدرسة					
5	يمتلك مدير المدرسة صلاحية منح الاجازات الطارئة للعاملين في المدرسة					
6	يمتلك مدير المدرسة صلاحية إجراء تعديل على خطة الحصص الدراسية عند وجود عجز في عدد المعلمين					
7	يمتلك مدير المدرسة صلاحية تعطيل الدوام المدرسي في حالة الطوارئ					
8	يمتلك مدير المدرسة صلاحية إلحاق العاملين في المدرسة بالدورات التدريبية اللازمة					
9	يمتلك مدير المدرسة صلاحية اعتماد برامج للتمية المهنية للعاملين في المدرسة					
10	يمتلك مدير المدرسة صلاحية إعداد برامج لمعالجة المشكلات والصراخ داخل المدرسة					
11	يمنح مدير المدرسة حوافز للطلبة أو العاملين المتميزين في المدرسة وفق الميزانية المحددة					
12	يمتلك مدير المدرسة صلاحية إعادة قيد الطالب المفصول					
13	يتخذ مدير المدرسة القرارات اللازمة تجاه حالات الغش					
14	يمتلك مدير المدرسة صلاحية اعتماد وتنفيذ برامج الرحلات الخارجية للطلبة					



الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
15	يمتلك مدير المدرسة صلاحية اعتماد وتنفيذ أنشطة في المدرسة خارج أوقات الدوام المدرسي					
16	يمتلك مدير المدرسة صلاحية اعتماد فتح مركز الخدمات التعليمية والتربوية لطالبة المدرسة					
17	يمتلك مدير المدرسة صلاحية إقامة فعاليات تحت رعاية شخصيات من خارج الوزارة					
18	يمتلك مدير المدرسة صلاحية عقد اتفاقيات مع القطاع الخاص لرعاية بعض البرامج المدرسية					
19	يمتلك مدير المدرسة صلاحية عقد ندوات أو فعاليات حسب ما تقتضيه الحاجة					
20	يمتلك مدير المدرسة صلاحية تنظيم برامج لخدمة المجتمع المحلي					
21	يمتلك مدير المدرسة صلاحية القيام بأعمال الهدم والبناء للمبنى المدرسي إذا اقتضت الحاجة					
22	يمتلك مدير المدرسة صلاحية تمثيل المدرسة في لجنة إعداد مقايمة ترميم المبنى المدرسي					
23	يمتلك مدير المدرسة صلاحية تمثيل المدرسة في لجنة استلام المبنى المدرسي بعد الانتهاء من عملية بناءه أو ترميمه أو انتهاء أعمال الصيانة					
24	يمتلك مدير المدرسة صلاحية توقيع أداء متعهدي نقل الطلاب والترصية بإنهاء أو تجديد العقد					



المحور الثاني: مستوى الأداء الإداري في المدرسة

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1	يرفع تفويض الصلاحيات من الروح المعنوية والشعور بالرضا الوظيفي					
2	يزيد تفويض الصلاحيات الدافعية والزرعية في العمل					
3	يزيد تفويض الصلاحيات من فاعلية العمل بروح الفريق					
4	يعزز تفويض الصلاحيات الشعور بالانتماء إلى بيئة العمل					
5	يعزز تفويض الصلاحيات الشعور بالمسؤولية والاعتماد على النفس					
6	يعزز تفويض الصلاحيات الإحساس بالمساراة وتكافؤ الفرص					
7	يساعد تفويض الصلاحيات على تطبيق نظام فعال للمواهب والمكائنات					
8	يعزز تفويض الصلاحيات القدرة على التكيف مع الحالات المتغيرة					
9	يعزز تفويض الصلاحيات القدرة على التعامل مع المشكلات الإدارية وتثليل الصعوبات					
10	يسهم تفويض الصلاحيات في الحد من الأخطاء الإدارية					
11	يعزز تفويض الصلاحيات القدرة على ابتكار الحلول المناسبة في العمل					
12	يعمل تفويض الصلاحيات على دعم التجديد والابتداع					
13	يسهم تفويض الصلاحيات في سرعة إنجاز الأعمال الإدارية					
14	يعزز تفويض الصلاحيات المقدررة على القيام بمهام جديدة					
15	يعزز تفويض الصلاحيات القدرة على اكتساب الخبرات الميدانية					



الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
16	يسهم تفويض الصلاحيات في الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية					
17	يعزز تفويض الصلاحيات القدرة على صياغة أهداف المدرسة بما يتوافق مع الظروف المحيطة					
18	يسهم تفويض الصلاحيات في تفعيل الاتصال البناء بين أبناء المجتمع المدرسي					
19	يساعد تفويض الصلاحيات على تطبيق القوانين بدقة وأمانة					
20	يساعد تفويض الصلاحيات على ضبط النظام في المدرسة					
21	يساعد تفويض الصلاحيات في الحد من حالات تأخر وغياب العاملين					
22	يسهم تفويض الصلاحيات في تقليل صراعات العمل					
23	يسهم تفويض الصلاحيات في تقليل ضغوط العمل					
24	يعزز تفويض الصلاحيات المقدررة على عقد دورات فنية ومهنية لأفراد المجتمع المحلي					
25	يعزز تفويض الصلاحيات المقدررة على عقد ندوات لأفراد المجتمع المحلي					



## الملحق (4)

كتب تسهيل مهمة الطالب

كتاب تسهيل مهمة الصادر من جامعة آل البيت



التاريخ 2/شعبان/ 1440  
الموافق 2019/4/8

الأستاذ الدكتور عميد كلية العلوم التربوية المحترم

تحية طيبة وبعد .....

أرجو التكرم بالموافقة على مخاطبة من يلزم لمنح طالبة الماجستير منال صقر راشد اشتيلي وتخصصها إدارة تربوية، كتاب تسهيل مهمتها لتطبيق أداة الدراسة الموسومة " تفويض الصلاحيات وعلاقته بالأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين"

أرجو مخاطبة وزارة التربية الكويت.

مرقفاً بطيه استبانته الدراسة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،

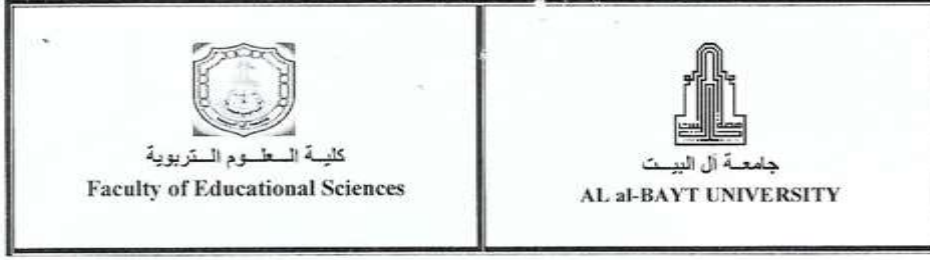
رئيس قسم الإدارة التربوية والأصول

أ.د. صالح الشرفات

شرفات

يكتب إلى سعادة رئيس مجلس إبتعاذ  
في سفارة دولة الكويت / عمات

حلبية 19/1/19



٢٠١٩ / ٤ / ٩

الرقم : ع / ٣ / شعبان / ١٤٤٠ هـ  
التاريخ :  
الموافق : ٩ / ٤ / ٢٠١٩ م

سعادة الأستاذ الدكتور فلام مطر وقيان الشمري المحترم  
رئيس المكتب الثقافي الكويتي في الأردن

تحية طيبة وبعد،،،

فأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم في دولة الكويت لتسهيل مهمة طالبة الماجستير  
منال صقر راشد اشتملي، وذلك لتطبيق أداة الدراسة الموسومة بـ:

" تفويض الصلاحيات وعلاقته بالأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت من  
وجهة نظر المديرين "

شاكرين ومقدرين لكم اهتمامكم وحسن تعاونكم ودعمكم الموصول لجامعة آل البيت.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

عميد كلية العلوم التربوية

  
أ.د. اديب جلالنة





## كتاب تسهيل مهمة الصادر من المكتب الثقافي الكويتي - عمان

**KUWAIT CULTURAL OFFICE**  
**AMMAN**  
EMBASSY OF THE STATE OF KUWAIT

**المكتب الثقافي الكويتي**  
**عمان**  
سفارة دولة الكويت

وزارة التربية  
مراقبة السجل العام - قسم الوارد

الوكيل المساعد  
المرفقات :  
الرقم : 14853  
التاريخ : 5 MAY 2019

تاريخ: 09 شعبان 1440 هـ  
الوقت: 15 نيسان، أبريل 2019 م

المحترم  
أ. صلاح ديشة الماجدي  
الوكيل المساعد لقطاع البحوث التربوية والمناهج، وزارة التربية  
تحية طيبة وبعد...

بريد إلكتروني  
م/ث/د/هـ ١٥٠٨٠٨٠٩  
٢٠١٩ / ٤ / ٩

**الموضوع : تسهيل مهمة الطالبة / منال صقر راشد اشتلي**

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه والخاص بالطالبة المذكورة، والمقيمة لدى جامعة آل البيت في برنامج الماجستير بتخصص الإدارة التربوية، وذلك أن الطالبة ووفقا لكتاب الجامعة رقم ر.ع.ت/1/91/2019 الصادر بتاريخ 2019/4/9 م يصدد تطبيق أداة الرسالة الموسومة بتفويض الصلاحيات وعلاقته بالأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين.

لذا نغدو التفضل بالإطلاع والتكريم بالإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الطالبة لغايات البحث العلمي.

**وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،**

رئيس المكتب الثقافي  
يد  
د. بلال بن عبدالعزيز المطيري  
الناطق الثقافي الكويتي - عمان

سفارة دولة الكويت  
عمان  
المكتب الثقافي

المرفقات:  
كتاب الوزارة  
فلاحة

هاتف: 962.6.5626637/8 - فاكس: 962.6.5626670 - ص.ب. (2107) عمان (11181)، الأردن - عبدون - شارع الهاشميين، فيلا 44  
@KuwaitCultureJO KCO\_KU@yahoo.com

## كتاب تسهيل مهمة الصادر من وزارة التربية - الكويت



MINISTRY OF EDUCATION  
Educational Research and  
Curricula Sector  
EDUCATIONAL RESEARCH ADMINISTRATION

وزارة التربية  
قطاع البحوث التربوية والمناهج  
إدارة البحوث التربوية

Ref.: .....

المرجع: .....

Date: .....

التاريخ: ٢٠١٩/٦/٥

**السيد المحترم / وليد العموي**  
**مدير عام منطقة الأحمدى**  
**تحية طيبة وبعد ...**

**الموضوع : تسهيل مهمة**

يقوم الباحث / منال صقر راشد اشتيلي المسجل في كلية التربية بجامعة آل البيت بتطبيق استبانة حول موضوع " تقويض الصلاحيات وعلاقته بالأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين ".  
فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه لتطبيق الاستبانة المختومة صفحتها على مديري المرحلة الثانوية التابعة لمنطقتكم التعليمية للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩م.

**مع خالص الشكر والتقدير ...**

**مدير إدارة البحوث التربوية**



غداة الجميلي  
مدير إدارة البحوث التربوية



نسخة للملف



Ref.: \_\_\_\_\_  
Date: \_\_\_\_\_

المرجع: \_\_\_\_\_  
التاريخ: ٢٠١٩ / ٦ / ٤

السيد المحترم / منصور الديحاني  
مدير عام منطقة مبارك الكبير  
تحية طيبة وبعد ...

#### الموضوع : تسهيل مهمة

يقوم الباحث / منال صقر راشد اشتيلي المسجل في كلية التربية بجامعة آل البيت بتطبيق استبانة حول موضوع " تفويض الصلاحيات وعلاقته بالأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين "

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه لتطبيق الاستبانة المختومة صفحاتها على مديري المرحلة الثانوية التابعة لمنطقتكم التعليمية للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩م.

مع خالص الشكر والتقدير ...

مدير إدارة البحوث التربوية



نسخة للملف



Ref.: .....  
Date: .....

المرجع:  
التاريخ: ٢٠١٩/٦/٤

السيد المحترم / منصور الظفيري

مدير عام منطقة حولي

نكية طبيعية وبعد ...

### الموضوع : تسهيل مهمة

يقوم الباحث / منال صقر راشد اشتيلي المسجل في كلية التربية بجامعة آل البيت بتطبيق استبانة حول موضوع " تفويض الصلاحيات وعلاقته بالأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين "

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه لتطبيق الاستبانة المختومة صفحاتها على مديري المرحلة الثانوية التابعة لمنطقتكم التعليميّة للعام الدراسي ٢٠١٩/٢٠١٨ م.

مع خالص الشكر والتقدير ...

مدير إدارة البحوث التربوية

عبدالله محمد العجيني  
مدير إدارة البحوث التربوية



- نسخة للملف



Ref.: .....  
Date: .....

المرجع:  
التاريخ: ٢٠١٩/٦/٩ م

السيد المحترم / جاسم بو محمد  
مدير عام منطقة الفروانية  
نخية طيبة وبعد ...

### الموضوع : تسهيل مهمة

يقوم الباحث / منال صقر راشد اشتيلي المسجل في كلية التربية بجامعة آل البيت بتطبيق استبانة حول موضوع " تفويض الصلاحيات وعلاقته بالأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين "

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه لتطبيق الاستبانة المختومة صفحاتها على مديري المرحلة الثانوية التابعة لمنطقتكم التعليميّة للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩م.

مع خالص الشكر والتقدير ...

مدير إدارة البحوث التربوية

عبدالله محمد العجوي  
مدير إدارة البحوث التربوية



- نسخة للملف -



Ref.: .....  
Date: .....

المرجع: .....  
التاريخ: ٢٠١٩/٦/٤ م

السيد المحترم / وليد الغيث  
مدير عام منطقة الجهراء  
تحية طيبة وبعد ...

### الموضوع : تسهيل مهمة

يقوم الباحث / منال صقر راشد اشتيلي المسجل في كلية التربية بجامعة آل البيت بتطبيق استبانة حول موضوع " تقويض الصلاحيات وعلاقته بالأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين "

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه لتطبيق الاستبانة المختومة صفحاتها على مديري المرحلة الثانوية التابعة لمنطقتكم التعليمية للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩ م.

مع خالص الشكر والتقدير ...

مدير إدارة البحوث التربوية

عبدالله محمد الجعفي  
مدير إدارة البحوث التربوية



- نسخة للملف



Ref.: \_\_\_\_\_  
Date: \_\_\_\_\_

المرجع: \_\_\_\_\_  
التاريخ: ٢٠١٩/٦/٤

السيدة المحترمة / بدرية الخالدي

مدير عام منطقة العاصمة

تحية طيبة وبعد ،،،

**الموضوع : تسهيل مهمة**

يقوم الباحث / منال صقر راشد اشتيلي المسجل في كلية التربية بجامعة آل البيت بتطبيق استبانة حول موضوع " تفويض الصلاحيات وعلاقته بالأداء الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين "

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه لتطبيق الاستبانة المختومة صفحاتها على مديري المرحلة الثانوية التابعة لمنطقتكم التعليمية للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩م.

مع خالص الشكر والتقدير ،،،

مدير إدارة البحوث التربوية

عبدالله محمد العجمي  
مدير إدارة البحوث التربوية



- نسخة للملف