



جامعة دمشق  
كلية التربية  
قسم التربية المقارنة

## تفويض السلطة وعلاقته باتخاذ القرار التربوي في

### مديرتي التربية في محافظتي دمشق وريفها

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية

إعداد الطالب:

**غياث سليمان الغش**

إشراف الدكتور:

**فاضل حنا**

الأستاذ في قسم التربية المقارنة

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	عنوان المحتوى
12-1	الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث
2	. مقدمة
6	أولاً . مشكلة البحث
8	ثانياً . أهمية البحث
9	ثالثاً . أهداف البحث
9	رابعاً . أسئلة البحث
10	خامساً . فرضيات البحث
10	سادساً . متغيرات البحث
11	سابعاً . منهج البحث وخطواته
11	ثامناً - أدوات البحث
11	تاسعاً . مجتمع البحث وعينته
12	عاشراً . حدود البحث
12	الحادي عشر . مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية
35-13	الفصل الثاني: دراسات سابقة
14	أولاً: الدراسات المتعلقة بتفويض السلطة
14	أ . دراسات عربية
21	ب . دراسات أجنبية
22	ثانياً: الدراسات المتعلقة باتخاذ القرار
22	أ . دراسات عربية
31	ب . دراسات أجنبية
34	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

## فهرس المحتويات

57-36	الفصل الثالث: تفويض السلطة
37	. تمهيد
37	أولاً: تعريف تفويض السلطة
39	ثانياً: أهمية تفويض السلطة
40	ثالثاً: المبادئ الأساسية لتفويض السلطة
41	رابعاً: أسس تفويض السلطة
43	خامساً: أهداف تفويض السلطة
45	سادساً: مزايا تفويض السلطة
46	سابعاً: الشروط التي تركز عليها عملية التفويض الفعّال
49	ثامناً: النشاط الإداري الذي لا ينبغي التفويض فيه
50	تاسعاً: خطوات عملية تفويض السلطة
51	عاشراً: حدود تفويض السلطة ودرجاته
52	الحادي عشر: المعوقات التي تعترض التفويض واقتراح طرق لعلاجها
55	الثاني عشر: واقع عملية تفويض السلطة في مديريات التربية
89-58	الفصل الرابع: اتخاذ القرار التربوي
59	- تمهيد
60	أولاً: مفهوم عملية اتخاذ القرار التربوية
62	ثانياً: الفرق بين صناعة القرار واتخاذ
64	ثالثاً: أهمية عملية اتخاذ القرار التربوي
66	رابعاً: عناصر عملية اتخاذ القرار التربوي
67	خامساً: مستويات صنع القرارات التربوية
69	سادساً: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار التربوي
72	سابعاً: أنواع القرارات التربوية
77	ثامناً: وظائف عملية اتخاذ القرار التربوي

## فهرس المحتويات

78	تاسعاً: أساليب اتخاذ القرار التربوي
80	عاشراً: خطوات اتخاذ القرارات التربوية
82	الحادي عشر: دور المدير في صنع واتخاذ القرار
84	الثاني عشر: الصعوبات التي تعترض عملية صنع القرارات التربوية
86	الثالث عشر: تفويض السلطة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار التربوي
111 - 90	الفصل الخامس: منهج البحث وإجراءاته وأدواته
91	. تمهيد
91	أولاً: منهج البحث
92	ثانياً: مجتمع البحث
93	ثالثاً: عينة البحث
98	رابعاً: أدوات البحث
110	خامساً: الصعوبات التي واجهت الباحث
110	سادساً: القوانين الإحصائية المستخدمة في البحث
-112	الفصل السادس: نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها
147	
113	أولاً: الإجابة عن أسئلة البحث، ومناقشتها، وتفسيرها
126	ثانياً: التحقق من صحة فرضيات البحث، ومناقشتها، وتفسيرها
144	ثالثاً: ملخص نتائج البحث
146	رابعاً: مقترحات البحث
148	ملخص البحث باللغة العربية
152	مراجع البحث
166	ملاحق البحث
I	خلاصة البحث باللغة الأجنبية

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
92	عدد أفراد المجتمع الأصلي في مديريات التربية والمدارس	1
93	نسبة سحب أفراد عينة البحث من أفراد المجتمع الأصلي في مديريات التربية والمدارس	2
94	توزع أفراد عينة البحث وفق متغير المحافظة	3
94	توزع أفراد عينة البحث وفق متغير الجنس	4
95	توزع أفراد عينة البحث وفق متغير التوصيف الوظيفي	5
96	توزع أفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي	6
97	توزع أفراد عينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة	7
101	اختبار كولموكرون - سميرنوف لمعرفة توزع البيانات في استبانة تفويض السلطة	8
101	اختبار مان ويتني لدراسة الفروق بين الفئة العليا والفئة الدنيا لاستبانة تفويض السلطة	9
102	معاملات الارتباطات (بيرسون) بين المجموع الكلي والبنود الفرعية في استبانة تفويض السلطة	10
103	معاملات الثبات لاستبانة تفويض السلطة	11
106	اختبار كالموغراف - سميرنوف لمعرفة توزع البيانات في استبانة اتخاذ القرار	12
107	اختبار مان ويتني لدراسة الفروق بين الفئة العليا والفئة الدنيا لاستبانة اتخاذ القرار	13
108	معاملات الارتباطات (بيرسون) بين المجموع الكلي لاستبانة اتخاذ القرار والمحاور الفرعية	14
108	معاملات الارتباطات (بيرسون) بين المجموع الكلي والبنود الفرعية في استبانة اتخاذ القرار	15

## فهرس المحتويات

109	ثبات الإعادة والتجزئة النصفية وألفا كرونباخ لاستبانة اتخاذ القرار	16
110	توزع بنود استبانة اتخاذ القرار على المحاور الفرعية	17
113	تقدير مستويات تفويض السلطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث	18
114	الدرجة الكلية لمتوسط البنود كافة في استبانة تفويض السلطة	19
118	تقدير مستويات المشاركة في اتخاذ القرار	20
118	الدرجة الكلية لمتوسط المحاور كافة في استبانة اتخاذ القرار	21
119	إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار (تهيئة اتخاذ القرار الإداري)	22
121	إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار (المشاركة في اتخاذ القرار الإداري)	23
123	إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار في محور (الصياغة والإعلان عن القرار)	24
124	إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار في محور (متابعة تنفيذ القرارات الإدارية)	25
127	معامل الارتباط بيرسون بين إجابات أفراد عينة البحث في استبانتي تفويض السلطة واتخاذ القرار	26
129	نتائج اختبار ت ستيودينت لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير المحافظة	27
130	نتائج اختبار ت ستيودينت لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير الجنس	28
131	نتائج اختبار ت ستيودينت لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير التوصيف الوظيفي	29
132	الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث في استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	30
132	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	31

## فهرس المحتويات

132	نتائج اختبار بونفيروني للمقارنة المتعددة بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	32
134	الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث في استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	33
134	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	34
135	نتائج اختبار بونفيروني للمقارنة المتعددة بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	35
136	نتائج اختبار ت ستيودينت لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير المحافظة	36
137	نتائج اختبار ت ستيودينت لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير الجنس	37
138	نتائج اختبار ت ستيودينت لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير التوصيف الوظيفي	38
140	الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث في استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	39
140	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	40
141	نتائج اختبار بونفيروني للمقارنة المتعددة بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	41
142	الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث في استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	42
143	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	43
144	نتائج اختبار بونفيروني للمقارنة المتعددة بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	44

## فهرس الأشكال والرسم البيانية

رقم الصفحة	عنوان الشكل أو الرسم البياني	رقم الشكل
94	يوضح توزع أفراد عينة البحث وفق متغير المحافظة	1
95	يوضح توزع أفراد عينة البحث وفق متغير الجنس	2
96	يوضح توزع أفراد عينة البحث وفق متغير التوصيف الوظيفي	3
97	يوضح توزع أفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي	4
98	يوضح توزع أفراد عينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة	5

## فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
167	قائمة بأسماء السادة المحكمين	1
168	استبانة تفويض السلطة في صورتها النهائية	2
173	استبانة اتخاذ القرار في صورتها النهائية	3

# الفصل الأول

## الإطار المنهجي للبحث

. مقدمة.

أولاً: مشكلة البحث.

ثانياً: أهمية البحث.

ثالثاً: أهداف البحث.

رابعاً: أسئلة البحث.

خامساً: فرضيات البحث.

سادساً: متغيرات البحث.

سابعاً: منهج البحث وخطواته.

ثامناً: أدوات البحث.

تاسعاً: مجتمع البحث وعينته.

عاشراً: حدود البحث.

الحادي عشر: مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية.

## الفصل الأول

## الإطار المنهجي للبحث

## . مقدمة:

لعلّ من أبرز سمات هذا العصر انتشار المعرفة العلمية والتقنية ونموها المتزايد، الأمر الذي يتطلب توافر القوى البشرية والإدارية والمؤهلة في المؤسسات حتى تستطيع سبر غور المعرفة وتأدية المهام المنوطة بها بكفاية وفاعلية.

وتلعب المؤسسات التربوية دوراً كبيراً في تلبية حاجات المجتمع القائمة والمنتهزة، ولم تعد وظيفة المدارس مجرد نقل المعرفة والتراث من جيل إلى جيل، بل أصبحت المؤسسات التربوية فاعلة في تجديد وتحديث المعرفة فضلاً عن خدمة المجتمع وتطويره. ولهذا تعد المؤسسات التربوية من المؤسسات الرائدة في أي مجتمع من المجتمعات، فتشعبت وظائفها وتعددت أهدافها، فبعد أن كان دورها محصوراً في نقل المعرفة والتراث أصبح الآن يهدف إلى نقل المعرفة وتبسيطها، وإعداد الطلبة، بالإضافة إلى اكتشاف المعرفة والمشاركة في صنع القرارات، وخدمة فلسفة البلد التربوية وتنمية التعاون الدولي، وتنمية شخصية الطلبة وخدمة المجتمع (البشاييرة وآخرون، 2005، 18).

وليس هنالك أدنى شك بأن إدارات التربية في وقتنا الحاضر أصبحت أكثر تعقيداً مما كان عليه الحال في أي وقت مضى، ويرجع السبب في ذلك للنمو المطرد في حجم مديريات التربية ومؤسساتها التعليمية، وصعوبة عملية تفويض السلطات وعملية اتخاذ القرارات، والمعوقات والمؤثرات التي تحيط بهذه العمليات الإدارية الحديثة، والأشكال والترابط المتبادل مع الإدارة المركزية ومديرياتها الفرعية، وكل هذه الأسباب تجعل من الأعمال الإدارية أكثر تعقيداً وصعوبة عن أي وقت مضى (ياغي، 1994، 53).

وكون الباحث موظف في مديرية التربية وعلى علاقة مع العاملين فيها، سواء كانت علاقة مهنية أو شخصية، استتشر مشكلة تركيز السلطة بيد المسؤول وتبنيه فلسفة إدارية ونمط قيادي يفرضه على الآخرين، ويسن من الأنظمة والقوانين ما تسبب في بروز مشاكل مهنية وإدارية تعيق أو (أعاقت) حركة العاملين في مجال عملهم، مما يؤثر سلباً في عطائهم المهني وإنتاجهم العلمي وتقدمهم المهني، كذلك عدم الرضا عن المخرجات التي تتعلق بالمهام الإدارية والتعليمية. مما أبرز لدى الباحث ضرورة دراسة مفهومي: تفويض السلطة، واتخاذ القرار والعلاقة بينهما.

وعندما يتسع نطاق العمل الجماعي يصبح من الصعب لفرد أو لمجموعة من الأفراد أن يقوموا بجميع الجهود المطلوبة في تناسق، وذلك نتيجة زيادة التعقيد في التنظيم، لذلك يجب العمل على إيجاد مراكز جديدة في التنظيم. وتتطلب هذه العملية تفويض السلطة إلى هذه المراكز حتى تتمكن من القيام

بالواجبات المطلوبة منها. فالغرض من تفويض السلطة هو تمكين التنظيم من القيام بتحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية (الشنواني، 1999، 38).

ويعتبر تفويض السلطة من الضرورات التي تحتتمها عملية التنظيم، فكما أنه لا يمكن لشخص واحد أن يقوم بكل الأعمال اللازمة لإدارة التعليم وتحقيق أهداف المؤسسة، فإنه مع تضخم العمل الإداري واتساعه يصبح من غير الممكن لشخص واحد أن يمارس سلطة اتخاذ القرارات كلها في المؤسسة التربوية (Brost, 2000, 59) كما أن عملية تنظيم الدوائر والوظائف ستكون مستحيلة بدون التفويض، ويرجع ذلك إلى توزيع المسؤولية لدائرة ما أو وظيفة ما يسير عادة يداً بيد مع تفويض سلطة كافية لضمان إنجاز الوظيفة (الصيرفي، 2003، 13).

ويُعدّ تفويض السلطة إحدى الوسائل لتحقيق الغايات، فهو عملية تتم بواسطة إنجاز مجموعة معقدة من الالتزامات ضمن هيكل منظم محدد من المسؤوليات. وتحديدًا يُعرّف التفويض بأنه توكيل شخص آخر لتطبيق الخبرات في مهمة ما (Delorenzo, 1999, 4065).

ويعتقد أن المشاركة النشطة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية تعمل على رفع مكانتهم عن طريق زيادة مسؤولياتهم التنظيمية في مؤسساتهم (Maeroff, 1988, 473)، وقد وصف لايتفوت (lightfoot, 1986, 12) التفويض بأنه الفرص التي تتاح للشخص من أجل الاستقلال والمسؤولية، والاختيار، والسلطة. ونزع آخرون إلى وصف التفويض بأنه المشاركة في اتخاذ القرارات المؤسسية. وبرز منظور اتخاذ القرارات في التفويض من محاولات القيادة التربوية لإشراك أعضاء الهيئة التدريسية في العمليات المختلفة، مثل: الموازنة، والتوظيف، وتطوير المناهج (white, 1992, 74).

والسلطة أساس المسؤولية، فهي تربط أجزاء ووحدات المنظمة ببعضها البعض، وتحدد العلاقات الرأسية والأفقية منها، فالموظف الذي يلتزم بأداء المسؤوليات والواجبات التي عهدت إليه لا يستطيع القيام بذلك، ولا يمكن مساءلته بدون تفويض سلطة رسمية له بقدر واجباته ومهامه (تايبيركو، 1996، 41)، والسلطة المفوضة تمثل التوسع في سلطة المدير، وإعطاء مهامه التي لا يستطيع أن ينفذها شخصياً إلى أعضاء الهيكل الإداري، فالتفويض هنا يعني توكيل سلطة محددة من قبل سلطة عليا. إن فنية التفويض ليس التخلص من السلطة. والنقل المجرد للقوة لا يلغي السلطة النهائية من يد المدير، لأن المفوض إليه يعدّ امتداداً للمدير (الزعيبي، 2004، 320)، ويقول هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard cited in Hoy & Miskel, 1991, 305): إن الفرد عندما يصل إلى مستوى عالٍ من النضج تصبح الحاجة قليلة للعلاقات والمهام التي ينفرد بها المدير (القائد)، لأن القيادة تنشأ من الجماعة، وتفويض وظائف القائد إلى جماعة ناضجة تُعدّ إثباتاً إيجابياً للثقة السائدة في المؤسسة، ويمكن النظر إلى الاستخدام الإجرائي لعملية التفويض من خلال ثلاثة أجزاء متميزة

ومتداخلة. فالتفويض إجرائياً، كما يذكر نترز وزملائه (Netzer, et.al. 1979, 26) يعني: تحديد المسؤولية، ومنح السلطة، والمساءلة.

وأشارت دراسة كل من شورت ورينهارت (Short & Rinehart, 1992, 955)، وشورت وجريير (Short & Greer, 1997, 12) إلى أن هناك ستة مجالات تشكل الشبكة التحتية لمفهوم التفويض وهي: (اتخاذ القرار، والنمو المهني، والمكانة، وفعالية الذات، والاستقلالية، والأثر).

وتفويض السلطة لا يعني فقدان المفوض لسلطته بل يظل محتفظاً بها كاملة وله حق استردادها في أي وقت، كذلك لا يعفى المفوض من مسؤوليته عن أعمال المفوض إليهم. فالمسؤولية لا تفوض، ويبقى المفوض المسؤول أمام من يعلوه عن كفاءة وفعالية أداء المهام (كلالده، 1997، 11).

فبالتفويض يعهد القائد (المدير) إلى بعض مرؤوسيه واجبات، أو مهام معينة، مبيناً لهم حدود هذه المهام، والنتائج المطلوب منهم تحقيقها، وليس للمرؤوسين حرية قبول التفويض أو رفضه، أو عدم الالتزام بالإنجاز، وإنما يكونون ملتزمين بإنجاز هذه الواجبات، ومسؤولين أمام مديرهم عن إنجازها في حدود السلطة المفوضة لهم، تطبيقاً للقاعدة الإدارية "على قدر السلطة تكون المسؤولية" (كنعان، 1999، 42).

وترتبط درجة التفويض بالمركزية واللامركزية، بمعنى درجة تركيز السلطة في الهيكل التنظيمي. فاللامركزية تعطي مزيداً من الاستقلالية للإدارة التعليمية، وتعطي سلطات كبيرة للقيادات التربوية في عملية التفويض، فالاتصالات بين الأطراف المختلفة في ظل أسلوب اللامركزية تبقى مباشرة وسريعة ومؤثرة (الطيب، 1999، 15).

تطورت عملية اتخاذ القرارات في العصر الحديث مع تطور العلوم والتقنية، وأصبحت تحظى باهتمام علماء الإدارة نظراً لأهميتها وخطورتها في أنشطة أي مؤسسة، حيث تعتبر أهم العمليات في المجال الإداري. فعن طريقها تدار المؤسسة وتتحقق أهدافها لأن القرار يعتبر حلقة الوصل في العملية الإدارية والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، وتحتاج في جميع مجالات تنفيذ أنشطتها إلى اتخاذ قرار (محروس وطهطاوي، 1994، 112). بل إن هيربرت قد اعتبر عملية اتخاذ القرارات مرادفة للعملية الإدارية نفسها، سايمون (Simon, 1961, 32) أو الإدارة بذاتها (جاد الرب، 2005، 21). وعملية اتخاذ القرارات تشبه حركة الدم في جسم الإنسان، فهي عملية دائمة ومستمرة وتتناول مختلف النواحي الإدارية والتنظيمية والجوانب الإنسانية. وتشمل كذلك مختلف مستويات الإدارة (العليا، الوسطى، التنفيذية) باعتبار أن أي عمل إداري مهما كبر حجمه أو صغر يحتاج إلى اتخاذ قرار. ويتوقف نجاحه على حسن اتخاذ القرار (النابة، 1994، 56).

وتعتبر عملية اتخاذ القرارات من العمليات التي تحدد مدى قدرة وكفاءة الإدارة على الأداء الفعال فجميع المديرين على مختلف المستويات الإدارية يتخذون عدداً من القرارات. بل ويمكن القول بأن الفرد العادي منا يتخذ كل يوم عدداً من القرارات التي توجه حياته وتقودها نحو الأفضل، هذا وتؤثر عملية اتخاذ القرارات على جميع أنشطة المؤسسة، ومن خلالها يمكن تقييم أداء المديرين والأفراد والمؤسسة، وتقاس حياة أية مؤسسة بل وأي بلد بعدد القرارات الجوهرية والإستراتيجية التي تؤثر في حياتها واتجاهاتها وتغير مسارها نحو الإنتاجية والكفاءة (جاد الرب، 2005، 22).

وتعد عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية في مستوياتها العليا والتنفيذية، على اعتبار أن أي عمل إداري يحتاج إلى اتخاذ قرار، ونجاح هذا العمل يتوقف على حسن اتخاذ القرار ومن ثم يصبح الاهتمام بتحسين عملية اتخاذ القرار وترشيدها في جوهره اهتماماً بتطوير وتنمية الإدارة التعليمية، فكل وظيفة من وظائف الإدارة سواء أكانت في التخطيط أم التنظيم، أم التوجيه، أو التقييم، تشتمل على عملية اتخاذ القرار (Duke & Daniell, 1981, 17).

وعملية اتخاذ القرار تعتبر محور العملية الإدارية في التعليم، وهي مهارة أساسية لكل مسؤول إداري كونها تتخلل العمليات الإدارية كافة، ولا بد من اتخاذ قرارات في كل مرحلة من مراحلها، وبما أن المدير يعتبر الأداة التي تمارس اتخاذ القرارات وحجر الأساس التي تركز عليه الإدارة التربوية والتعليمية، لذلك لا بد أن يكون قائداً إدارياً تربوياً، مؤثراً، وقادراً على اتخاذ القرارات المناسبة في مختلف مجالات اتخاذ القرار التربوي، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه الإدارة التربوية والتعليمية يتوقف على قدرة وكفاءة الموظفين في اتخاذ القرارات الفاعلة التي تحقق الأهداف المنشودة.

ويعتمد نجاح المؤسسة أو فشلها على فاعلية العملية الإدارية، على اعتبار أن عملية اتخاذ القرارات تُعدّ المقياس المقبول لقياس ذلك (عماد الدين، 1997، 63). ويرى برسكوت أن فاعلية القرار تعني جودة القرار والتي تتضمن تحقيق الهدف والتكلفة والوقت وأيضاً قبول القرار من قبل من يعنيه الأمر مثل: المرؤوسين وجمهور المستفيدين (Fadal, 2004, 4533). وحيث أن الإدارة في جوهرها عبارة عن عملية اتخاذ قرارات. وأن مقدار النجاح الذي تحققه أية مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة التي تحقق أهدافها، ومن منطلق أن الفاعلية هي تحقيق الأهداف، فإن الباحث يرى أن المؤسسة الفعّالة هي التي تتخذ القرارات الفاعلة، وأن الفاعلية تعني في أحد جوانبها القدرة على اتخاذ القرارات المحققة للأهداف المرغوبة.

وتُعدّ المؤسسات التربوية في وزارة التربية نظاماً اجتماعياً وإدارياً مفتوحاً وفريداً من نوعه، وتختلف عن غيرها من المؤسسات في أساليب إدارتها وأهدافها، والتقنية والمهارات التي تحتويها (بالدريج، 1981، 123). فهي تحتاج إلى إدارة تستطيع تنظيم القدرات البشرية وتوظيفها، وقادرة على

صنع قرارات ذات مشروعية ورشد بنائي يراعي القدرات الذاتية، والقيم والأعراف، والموارد الاقتصادية، والفلسفة السياسية للدولة حتى لا تكون القدرات مبتورة الصلة بالواقع، وأصبح مفروضاً على المديرين لمواجهة التغيرات الجوهرية في الإدارة أن يتحولوا من استخدام سلطة الأمر، إلى استغلال جهود الموظفين وتضافرها وتفويض مزيد من السلطات للفنيين والمتخصصين، والاستعانة بما قدمته الثورة الفنية التي بدأت في مطلع الستينات، من وسائل تمثلت في عمليات الإحصاء وتجميع البيانات، وما قدمته الحاسبات الالكترونية من تسهيلات في مجال جميع المعلومات وتحليلها. وكلها أسهمت في ترشيد سلوك القادة الإداريين ومساعدتهم في أداء مهامهم القيادية، وخاصة في مجال عملية اتخاذ القرارات والاتصالات الإدارية، والتفويض (كنعان، 1999، 31).

وانطلاقاً من هذا الفهم لأهمية هذه الاتجاهات الإدارية الحديثة، يتبين أهمية دراستها في مديريات التربية من وجهة نظر المديرين ورؤساء الدوائر ومديري المدارس في مديريات التربية.

**أولاً: مشكلة البحث.**

تُعد ظاهرة تركيز السلطة في أيدي كبار المسؤولين من أهم المشكلات الإدارية التي تواجهها البلدان النامية، حيث يقود ذلك إلى الإدارة البطيئة، والاهتمام بالأعمال الروتينية، والانشغال بها عن الأعمال الإدارية المهمة، مثل: التخطيط والتطوير، ومتابعة تقدم المؤسسة ورسم السياسات (Burke, 23, 1970). والمدارس كجزء مهم وحيوي من مؤسسات المجتمع الفاعلة تعاني من هذه المشكلة بدرجات متفاوتة، وإحساس الباحث بأن المدارس هي الرافد الرئيس والمهم للقوى العاملة المتخصصة في مختلف القطاعات وتختلف عن غيرها من المؤسسات الأخرى، ولعلاقات الباحث مع العاملين في مديرية التربية استشر بأن عملية التفويض وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات غالباً ما تخضع للتقدير الشخصي لشاغل المنصب الوظيفي؛ مما يجعل هذه العملية تخضع لاختلاف المديرين في شخصياتهم وتخصصاتهم وخبراتهم في الميدان التربوي الواحد.

وبعد تفويض السلطة أسلوباً مهماً للغاية يتعين على القائد أن ينميه دون إساءة استخدامه أو النظر إليه على أنه وسيلة لتفويض المسؤولية بكفاءة، ويبدو ذلك عندما تكون مسؤوليات القيادة أكبر من قدرتها الشخصية على الاطلاع بها، وهذا يعني أنه كلما كبر العمل واتسع نطاقه ومداه وتعددت وظائفه يصبح تفويض السلطة أمراً واجباً، وهناك حالات تفرض على القائد أن يفوض شيئاً من سلطته، ومن هذه الحالات ثقل أعباء العمل أو في حالة الاستعجال التي تقضي حلاً سريعاً عاجلاً لإحدى المشكلات أو في حالة غياب القائد سواءً أكان في عطلة أو مهمة رسمية (مرسي، 2002، 115).

وللتفويض مزايا عدّة فهو يسهل من الشد الواقع على المديرين ويتيح الوقت للقيام بالمزيد من المهمات الضرورية، ويساعد كذلك على استثمار المعرفة والخبرة لأعضاء

الفريق، كما يساعد على تقدم وتطور القدرات المبادرة، والاعتماد الذاتي على كفاءة أعضاء الفريق، ويؤدي كذلك إلى التحفيز الإيجابي (هونس، 2006، 126).

ومن هنا يتضح الدور الذي يلعبه تفويض السلطة كأحد الوسائل الإدارية الهامة في عملية الإصلاح الإداري، حيث أصبح من الصعب على مدير المدرسة في ظل زيادة الأعباء وتعدد المسؤوليات المنوطة به، أن يباشر جميع اختصاصاته وأن يصل إلى درجة عالية من الفعالية والكفاءة في اتخاذ القرارات الهامة، لذا فإن تفويض السلطة يعتبر حل ناجح نحو توفير وقت المدير ومساعدته على التفرغ للأعمال الأكثر أهمية والأطول مدى، فضلاً عن أن التفويض يعطي الفرصة للكفاءات لإظهار القدرة على تحمل المسؤولية، وسرعة إنجاز الأعمال بفاعلية وكفاءة.

ومن خلال إطلاع الباحث على واقع العمل في مديرية التربية وواقع المدارس في مديرية تربية دمشق خاصةً فيما يخص المشكلات الإدارية في مديرية التربية والمدارس، يجد أنها تعاني من مجموعة من المشكلات التي تقف حجر عثرة في سبيل أدائها وتُسهم في تقليل إنجازاتها وتدني مشاركتها في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية والتي تمنعها من الوصول إلى درجة عالية من الفاعلية الإدارية.

من هنا يتضح أن المشكلات الإدارية التي تعاني منها مديرية التربية والمدارس ترجع إلى احتياجها إلى إدارة فاعلة تمتلك كفايات أساسية تساعدها على إدارة وتنظيم العمل، وبالتالي تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها.

كذلك تحتاج الإدارة الفعالة إلى قيادة رشيدة واعية يمارسها مدير فعال قادر على ممارسة علاقات إنسانية طيبة وتهيئة جو مناسب للعمل التربوي وظروف اجتماعية مناسبة في بيئة العمل، والقيادة الفعالة أيضاً هي التي تشجع وتساعد على تنمية التقويم الذاتي والتفكير العلمي السليم في معالجة القضايا والمشكلات (حسان والعجمي، 2007، 113).

ومن هنا وجد الباحث أن موضوع تفويض السلطة من بين الموضوعات التي لاقت اهتمام ملحوظ من قبل الباحثين والدارسين في مجال الإدارة أو في مجالات الصناعة والتجارة، إلا أن الاهتمام كان في الغالب منصباً على مستويات الإنتاج وجملة العناصر المؤثرة فيه؛ مما يلفت الانتباه بأن هنالك فراغاً واضحاً وندرة في الدراسات المتعلقة بتفويض السلطة وعلاقته باتخاذ القرار حيث كان التركيز على تفويض السلطة مع ربطه بموضوعات أخرى كالرضا الوظيفي دون التركيز على العلاقة الوثيقة التي تربطه باتخاذ القرار ومن هنا تأتي أهمية البحث الحالي لتعزيز دور تفويض السلطة لدى رؤساء الدوائر في التربية لما له

من أثر كبير على درجة فعالية إدارتهم للمؤسسات التعليمية وتحسينها واتخاذ القرارات التربوية المناسبة في مؤسساتهم. وعليه تكمن مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس التالي:

ما علاقة تفويض السلطة باتخاذ القرار التربوي لدى العاملين في مديرتي التربية في محافظتي دمشق وريفها؟  
ثانياً: أهمية البحث.

تتبع أهمية البحث الحالي من النقاط الآتية:

- ◇ تركز على موضوعين إداريين حديثين، وهما تفويض السلطة، وفاعلية اتخاذ القرارات، ومن خلالهما يتم زيادة فاعلية وكفاءة رؤساء الدوائر في مديريات التربية والمديرين في المدارس لأداء مهامهم الإدارية والتعليمية.
- ◇ قد يفتح مجالات بحثية مهمة للباحثين في مفاهيم إدارية حديثة، مما سيعود بالأثر الجيد على تفعيل وتطوير هذا المجال المهم في العلوم الإدارية.
- ◇ تحفز هذه الدراسة المسؤولين في مديريات التربية والتعليم على تدريب الإداريين في المؤسسات التعليمية المختلفة على عملية تفويض السلطة وتشجيعهم عليها، بعد إدراك المسؤولين بأهمية تفويض السلطة في العمل الإداري في المؤسسات التربوية.
- ◇ أهمية تفويض السلطة ووجوب استثماره الاستثمار الأمثل، لكل فرد وخاصة لمن كان في موقع قيادي، مثل: رؤساء الدوائر ومديري المدارس.
- ◇ قد تقدم نتائج البحث الحالي إسهاماً فعالاً بمجال التدريب الإداري على تصميم برامج تدريبية لمديري المدارس لرفع قدراتهم في اتخاذ القرارات بشكل فعال بما يخدم العملية التربوية.
- ◇ يعطي هذا البحث صورة عن عملية التفويض، لما لها من فائدة في العملية الإدارية وما تحققه من مشاركة فاعلة بين جميع العاملين في المؤسسات التربوية، سواء أكان في اتخاذ القرارات أو النهوض قدماً في العملية التربوية وشؤونها المختلفة.
- ◇ إمكانية استفادة وزارة التربية ومديرياتها الفرعية من نتائج هذه الدراسة من خلال الوقوف على حقيقة عملية تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات.

### ثالثاً: أهداف البحث.

هدف البحث إلى الآتي:

- 1) تعرّف مستوى تفويض السلطة في مديرتي تربية دمشق وريفها من وجهة نظر أفراد عينة البحث.
- 2) تعرّف مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية في مديرتي تربية دمشق وريفها من وجهة نظر أفراد عينة البحث.
- 3) تعرّف طبيعة العلاقة بين تفويض السلطة واتخاذ القرار التربوي.
- 4) تعرّف الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث في استبانة تفويض السلطة تعزى إلى متغيرات البحث: (المحافظة، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التوصيف الوظيفي، الجنس).
- 5) تعرّف الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث في استبانة اتخاذ القرار تعزى إلى متغيرات البحث: (المحافظة، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التوصيف الوظيفي، الجنس).

### رابعاً: أسئلة البحث: هدف البحث إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما مستوى تفويض السلطة في مديرتي تربية دمشق وريفها من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
- 2- ما مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية في مديرتي تربية دمشق وريفها من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
- 3- هل توجد علاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرار؟
- 4- هل توجد فروق دالة إحصائياً بين إجابات أفراد عينة البحث في استبانة تفويض السلطة استناداً إلى متغيرات البحث: (المحافظة، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التوصيف الوظيفي، الجنس)؟
- 5- هل توجد فروق دالة إحصائياً بين إجابات أفراد عينة البحث في استبانة اتخاذ القرار استناداً إلى متغيرات البحث: (المحافظة، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التوصيف الوظيفي، الجنس)؟

**خامساً: فرضيات البحث.**

جرى اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة (0.05):

1. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة واتخاذ القرار.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير المحافظة.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير التوصيف الوظيفي.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير الجنس.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير المحافظة.
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير التوصيف الوظيفي.
9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير الجنس.
10. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
11. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

**سادساً: متغيرات البحث.**

- المتغيرات المستقلة (المحكية): الجنس، المحافظة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التوصيف الوظيفي.
- المتغيرات التابعة: الآراء حول مستوى تفويض السلطة، والآراء حول مستوى المشاركة في اتخاذ القرار التربوي.

**سابعاً: منهج البحث وخطواته.**

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي، إذ يفيد المنهج الوصفي في رصد ظاهرة البحث كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، من خلال التعبير النوعي الذي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أو التعبير الكمي الذي يعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار أو حجم الظاهرة. (عباس وآخرون، 2007، 74). واتبع الباحث الإجراءات التالية:

1. تحديد الإطار النظري للبحث، الذي يدور حول تفويض السلطة وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار.
2. وضع مقترحات لتفويض السلطة وزيادة فاعليتها في اتخاذ القرارات التربوية.

**ثامناً: أدوات البحث.**

لتحقيق أهداف البحث، والإجابة عن أسئلته. اعتمد الباحث وصمم الأدوات وفق الآتي:

1. استبانة تفويض السلطة (صممها الباحث)، وضمت (64) بنداً.
2. استبانة اتخاذ القرار (صممها الباحث)، وضمت (66) بنداً موزعة على أربعة محاور رئيسية.

**تاسعاً: مجتمع البحث وعينته.**

- **المجتمع الأصلي للبحث:** يتألف المجتمع الأصلي من جميع المديرين والعاملين في مديرتي تربية دمشق وريف دمشق، ومديري مدارس التعليم الأساسي ومدارس التعليم الثانوي العام في محافظتي دمشق وريف دمشق والبالغ عددهم (3025) مفردة، بحسب الإحصائية الصادرة عن دائرة الإحصاء في وزارة التربية للعام الدراسي (2013-2014).

- **عينة البحث:** اختار الباحث العينة بعد الرجوع إلى دائرة الإحصاء في وزارة التربية التي سحبت العينات العشوائية (الطبقية) من مديرتي التربية التابعتين لها وهما: (دمشق وريف دمشق)، واختار عدداً من المديرين والعاملين عشوائياً، بحيث يكون كل مدير أو عامل في كل من مديرتي التربية في دمشق وريف دمشق مرشحاً لتطبيق الاستبانتين عليه، وعليه يُمكن القول: إن الاختيار تمَّ بطريقة طبقية (مديرية التربية ومدارسها)، وبطريقة عشوائية (مدير أو عامل)، وسحبت عينة بنسبة تمثيل بلغت (15.20%) من المجتمع الأصلي بواقع (460) مديراً وعاملاً.

## عاشراً: حدود البحث.

- الحدود البشرية: مديري التربية ورؤساء الدوائر والعاملين في مديريات التربية، ومديري المدارس الثانوية العامة والتعليم الأساسي في محافظتي دمشق وريفها في الجمهورية العربية السورية.
- الحدود الزمانية: قام الباحث بتطبيق أدوات البحث في الفترة الزمنية الواقعة من العام الدراسي (2013-2014م).
- الحدود المكانية: مديريات التربية ومدارس التعليم الثانوي والتعليم الأساسي في محافظتي دمشق وريفها في الجمهورية العربية السورية.

## الحادي عشر: مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية.

- تفويض السلطة (delegation of authority): يعرف بأنه: "أن يقوم مدير المدرسة بمنح بعض مهامه إلى أي عضو من أعضاء الجهاز التنظيمي الإداري في مدرسته ويعطي في الوقت ذاته سلطة اتخاذ القرارات اللازمة للنهوض بهذه المهام على الوجه المرضي" (مصطفى، 2005، 233).
- ويعرف كنعان تفويض السلطة: بأن "يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهمات معينة، مبيناً لهم حدود هذه الواجبات، والنتائج المطلوبة منهم تحقيقها، وتفويض هذه الواجبات لمرؤوسيه يقتضي أن يفوضهم قدرًا من سلطته يكون كافياً لإنجاز هذه الواجبات" (كنعان، 1999، 26).
- ويعرف الباحث تفويض السلطة إجرائياً بأنه: درجة إجابة أفراد عينة البحث على الاستبانة التي سوف تستخدم في البحث والمصممة لهذا الغرض.
- اتخاذ القرار (decision-making): اختيار أفضل البدائل بعد دراسة النتائج المترتبة على كل بديل وأثرها على الأهداف المطلوب تحقيقها. ويتم الاختيار بناء على معلومات يحصل عليها متخذ القرار من مصادر متعددة مما يساعد على الوصول إلى أفضل النتائج (ماهر، 2004، 44).
- ويعرف الباحث اتخاذ القرار التربوي إجرائياً بأنه: درجة إجابة أفراد عينة البحث على الاستبانة التي سوف تستخدم في البحث والمصممة لهذا الغرض.

# الفصل الثاني

## دراسات سابقة

. مقدمة.

أولاً: الدراسات المتعلقة بتفويض السلطة.

أ. دراسات عربية.

ب. دراسات أجنبية.

ثانياً: الدراسات المتعلقة باتخاذ القرار.

أ. دراسات عربية.

ب. دراسات أجنبية.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.

## الفصل الثاني

## دراسات سابقة

## . مقدمة:

يتناول الفصل الحالي الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع تفويض السلطة وتلك المتعلقة باتخاذ القرار، والتي استفاد الباحث منها في إغناء المعلومات النظرية للبحث، وبناء أدواته، ومناقشة نتائجه. وقد جاء عرض هذه الدراسات ضمن محورين:

أولاً: الدراسات المتعلقة بتفويض السلطة.

ثانياً: الدراسات المتعلقة باتخاذ القرار.

وتجدر الإشارة إلى أنه تم ترتيب هذه الدراسات وفق تسلسل تاريخي يبدأ من الأقدم، فالأحدث. بعد ذلك عرض هذا الفصل تعقيباً على الدراسات السابقة، في محاولة لتحديد مكانة البحث الحالي بينها.

أولاً: الدراسات المتعلقة بتفويض السلطة.

أ. دراسات عربية:

. دراسة نياب (2004)، فلسطين:

عنوان الدراسة: (تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين).

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: تكونت العينة من (187) معلماً ومعلمة.

أدوات الدراسة: قام الباحث باستخدام أداة الاستبانة.

نتائج الدراسة: من أهم نتائج الدراسة:

1. تبين أن مستوى تفويض السلطة على مجال الواجبات الإدارية والواجبات التربوية والواجبات الفنية والدرجة الكلية بصورة متوسطة، أما مجال الواجبات الاجتماعية فقد كان مستوى التفويض فيها مرتفعاً.
  2. تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين.
  3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور.
  4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير عدد الشعب في المدرسة في المجالات: (التربوية، والفنية، والاجتماعية)، بينما كانت الفروق واضحة في المجال الإداري والدرجة الكلية ولصالح المدارس التي بها أكثر من عشرين شعبة.
  5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
  6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
  7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المحافظة.
- . دراسة مهنا (2006)، فلسطين:

عنوان الدراسة: (العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية).

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف إلى درجة تفويض السلطة، وكذلك التعرف إلى درجة فاعلية اتخاذ القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية في المجالات المختلفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (370) عضواً من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين والعاملين في الجامعات الفلسطينية (جامعة بيت لحم، جامعة بيرزيت، جامعة

الخليل، الجامعة العربية الأمريكية- جنين، جامعة القدس- أبو ديس، وجامعة النجاح الوطنية).

أدوات الدراسة: وتشمل أداتان هما:

- استبانة قياس تفويض السلطة.

- استبانة فاعلية اتخاذ القرارات.

نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

1. أن درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة جداً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى (82.2%).

2. أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية (76%).

3. وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات.

4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة في مجال اتخاذ القرار بين الذكور والإناث ولصالح الذكور.

5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة في مجال اتخاذ القرار بين الدكتوراه والماجستير ولصالح الدكتوراه.

6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة في مجال اتخاذ القرار والدرجة الكلية بين أكاديمي تعليمي وأكاديمي إداري ولصالح أكاديمي إداري.

7. وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع المجالات والدرجة الكلية لتفويض السلطة فقط بين أصحاب الخبرة في التدريس من (5) سنوات إلى (10) سنوات وأصحاب الخبرة أكثر من (10) سنوات ولصالح أصحاب الخبرة أكثر من (10) سنوات.

8. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية اتخاذ القرارات بين الكليات الإنسانية والكليات العلمية ولصالح الكليات العلمية.

9. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية اتخاذ القرارات على مجالي المهام التعليمية، وممارسة عملية اتخاذ القرارات، والدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات بين أكاديمي تعليمي وأكاديمي إداري ولصالح أكاديمي إداري.

. دراسة أبو معمر (2009)، فلسطين:

عنوان الدراسة: (درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها).

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (265) موظفاً وموظفة في الجامعات الفلسطينية.

أدوات الدراسة: صممت الباحثة استبيان لقياس تفويض السلطة.

نتائج الدراسة: من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1. درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغت نسبة الاستجابة على الاستبانة (60.57%).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لتفويض السلطة تعزى لمتغيري: الجنس، وسنوات الخدمة.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لتفويض السلطة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة الدبلوم.

. دراسة أبو وطفة (2010)، فلسطين:

عنوان الدراسة: (تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلمهم).

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية، ودرجة ممارستهم لفعالية الإدارة بمحافظة غزة من وجهة نظر معلمهم، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للتقديرات المتوقعة لدرجة فعالية الإدارة المدرسية الناتج عن تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية وفقاً لمتغيرات: (الجنس، والتخصص، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية).

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (542) معلماً ومعلمة.

أدوات الدراسة: استخدمت الباحثة استبانة من إعدادها.

نتائج الدراسة: من أهم نتائج الدراسة:

1. درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة كانت بدرجة جيدة بلغت (72.6%).
2. وجود علاقة ارتباطية قوية بين درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية وفعالية الإدارة المدرسية لديهم من وجهة نظر معلمهم.
3. أعلى درجة لفعالية الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية كانت في مجال الرقابة، التنظيم، ثم التخطيط، ثم في مجال التوجيه والتنسيق.
4. عدم وجود فروق دالة إحصائية حول متوسطات التقديرات المتوقعة لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.
5. عدم وجود فروق دالة إحصائية حول متوسطات التقديرات المتوقعة لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية لصالح المعلمين في مديرية غرب غزة.

. دراسة السحباني (2012)، فلسطين:

عنوان الدراسة: (تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمهم).

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمهم من وجهة نظرهم.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (446) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية.

أدوات الدراسة: جرى استخدام استبانة اشتملت على قسمين هما: تفويض السلطة، والرضا الوظيفي وشملت (سنة مجالات)، وكان مجموع فقراتها (116) فقرة.

نتائج الدراسة: من أهم نتائج الدراسة:

1. يوجد تفويض للسلطة بدرجة مرتفعة من قبل مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمعلمهم بوزن نسبي (68.3%) حسب المقياس المحكي المعتمد.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات الدراسة في المجالات (شؤون الطلبة وشؤون المنهاج، والاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور) تعزى لمتغير النوع.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في مجال (شؤون المعلمين) لصالح المعلمين الذكور.
  4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في المجالات (شؤون المنهاج، والاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور، ومتابعة البيئة المدرسية والأمور المالية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
  5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في مجال (شؤون المعلمين ومجال شؤون الطلبة) تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المعلمين الحاصلين على بكالوريوس + دبلوم.
  6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في المجال الكلي لتفويض السلطة لصالح المعلمين الحاصلين على بكالوريوس + دبلوم.
  7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمدى تفويض السلطة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة للمعلم.
- . دراسة الأغا (2013)، فلسطين:

عنوان الدراسة: (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفويض الإداري وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم من وجهة نظر نوابهم).

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفويض الإداري وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم من وجهة نظر نوابهم. وكذلك بيان أثر المتغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي) على متوسطات تقديرات نواب المديرين للعلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفويض الإداري وإدارة الوقت لديهم.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (134) نائباً ونائبة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

أدوات الدراسة: قام الباحث بإعداد استبانتيين هما: الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتفويض الإداري من وجهة نظر نوابهم واشتملت على (30) فقرة. والأخرى لقياس درجة إدارة الوقت واشتملت على (25) فقرة.

نتائج الدراسة: من أهم نتائج الدراسة:

1. إنَّ درجة ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة كانت كبيرة بنسبة (76.03%).

2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات نواب مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات نواب مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات نواب مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا.

. دراسة حشيش (2013)، فلسطين:

عنوان الدراسة: (درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين).

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة، وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة تعزى لمتغيرات الدراسة: (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل)، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم للأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات الدراسة: (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل)، والكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية، بين درجة تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم، ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين.

عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة (306) أفراد موزعين على (122) مدير ومديرة مدرسة ثانوية، و(184) مشرفاً تربوياً.

أدوات الدراسة: جرى استخدام استبانة لتفويض السلطة وتضم (30) فقرة، واستبانة تقييم الأداء وتضم (32) فقرة.

نتائج الدراسة: من أهم نتائج الدراسة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لكل من المشاركة في اتخاذ القرارات، وفعالية التفويض تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، بينما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم للمشاركة في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير الجنس وكانت لصالح الذكور، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، كما وجدت فروق بين

مديرتي شمال غزة وغرب خان يونس لصالح غرب خان يونس، وكذلك فروق بين شرق غزة وغرب خان يونس لصالح غرب خان يونس، ولم تتضح فروق في المناطق التعليمية الأخرى.

### ب . دراسات أجنبية:

. دراسة رينهارت وآخرون (Rinehart et.al, 1998)، انكلترا:

عنوان الدراسة: (تفويض المعلم وقيادة المدير: فهم عملية التأثير).

### Teacher empowerment and principal leadership: Understanding the influence.

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الأثر الاجتماعي للمدير: (موضع الثقة، والجادبية، والخبرة) وتفويض المعلم والذي يشمل مجالات: اتخاذ القرارات، والتطور المهني، والمكانة، والاستقلالية، والأثر، وفعالية الذات.

نتائج الدراسة: أكدت النتائج وجود علاقة قوية بين مجموعتي المتغيرات لتفويض المعلمين، ونظرية التأثير الاجتماعي، فقد تبين أن كلاً من الجاذبية الاجتماعية، وموضع الثقة مرتبطاً ارتباطاً ذا دلالة مع التفويض، وهذا يتضمن أن المديرين ملزمون بدعم، أو تسهيل عمل المعلمين لديهم. كما أشارت النتائج إلى أن كل أبعاد التفويض مرتبطة إيجابياً مع المكونات الثلاثة لنظرية التأثير الاجتماعي. أما الخبرة فقد كانت مرتبطة سلبياً مع كل من اتخاذ القرار، والاستقلالية.

. دراسة بروست (Brost, 2000)، انكلترا:

عنوان الدراسة: (تفويض اتخاذ القرار المشترك لمدارس أفضل).

### Shared Decision Making for Better Schools.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى استطلاع آراء أفراد عينة البحث حول مجال القيم الديمقراطية وتطوير التعليم والتأثيرات البيئية واتخاذ القرارات المشتركة وتفويض القيم الديمقراطية وتطوير التعليم والتأثيرات البيئية واتخاذ القرارات المشتركة وتفويض.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية والطلبة في إنكلترا.

أدوات الدراسة: قام الباحث بتوزيع استبانة على مديري المدارس الثانوية واستبانة أخرى على طلابها في إنكلترا.

نتائج الدراسة: من أهم نتائج الدراسة:

توصل الباحث إلى نتيجة أن تفويض السلطة واتخاذ القرارات بصورة مشتركة ينتج عن تطبيق القرارات بشكل أفضل، وكذلك تكون الأمور أفضل في مجال تحسين وتطوير المبادرات ويؤدي إلى أداء الطلاب المرتفع، وإلى تحسن آليات التوجيه التعليمي، والمعرفة، والمهارات، وتبادل الأفكار.

ثانياً: الدراسات المتعلقة باتخاذ القرار.

أ. دراسات عربية:

. دراسة الهدهود (1996)، الكويت:

عنوان الدراسة: (واقع عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام بدولة الكويت).

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على نوعية ومستوى القرارات التي يتخذها مديرو ومعلمو المدارس في المراحل التعليمية، وتعرف الفروق في اتخاذ القرار بين فئة مديري المدارس والمعلمين. عينة الدراسة: بلغ عدد أفراد العينة (60) مديراً و (600) معلماً.

أدوات الدراسة: مقياس اتخاذ القرار مؤلف من (29) عبارة للمعلمين و (35) عبارة للمديرين.

نتائج الدراسة: إن المعلمين يشاركون في اتخاذ القرار بدرجة أقل من المتوقع، ومدير المدرسة هو الذي يقوم باتخاذ القرار.

. دراسة الحوامدة والكساسبة (2000)، الأردن:

عنوان الدراسة: (أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة).

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الثقة التنظيمية ودرجة الملاءمة بين المشاركة المدركة والمشاركة المرغوبة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة.

أدوات الدراسة: طبقاً أداة الاستبانة.

عينة الدراسة: وتكونت عينة الدراسة من (370) عضو من أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة.

نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة النتائج الآتية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الثقة التنظيمية ورضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية إيجابية بين تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة حول الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية إيجابية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة خارج الجامعة تعزى لمتغير الخبرة لصالح سنوات الخبرة الأكثر.

. دراسة الأصبحي (2004)، اليمن:

عنوان الدراسة: (أسباب انخفاض مستوى مشاركة المعلمين مديري مدارسهم الثانوية في اتخاذ القرارات في مدينة تعز).

هدف الدراسة: تحديد أسباب انخفاض مستوى مشاركة المعلمين مديري مدارسهم الثانوية في اتخاذ القرارات، وتحديد الأسباب الأكثر تأثيراً في انخفاض مستوى مشاركة المعلمين مديري مدارسهم من وجهة نظر المديرين والمعلمين في تلك المدارس، ومعرفة أثر متغيرات: (الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة) في التقدير لسبب انخفاض مشاركة المدرسين في اتخاذ القرار.

عينة الدراسة: بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (148) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية في مدينة تعز.

أدوات الدراسة: قام الباحث ببناء أداة لقياس أسباب انخفاض مستوى مشاركة المعلمين مديري مدارسهم الثانوية في اتخاذ القرارات.

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1) أسباب انخفاض مستوى مشاركة المعلمين مديري مدارسهم الثانوية في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمين، هي ضعف ثقة بعض المديرين بالمعلمين، وإغفال بعض مديري المدارس لأهمية تنمية روح المشاركة في اتخاذ القرار، وغياب الانسجام بين المعلمين ومديري المدارس.
- 2) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث في تحديد أسباب انخفاض مستوى مشاركة المعلمين مديري مدارسهم الثانوية في اتخاذ القرار، تعزى للنوع أو المؤهل.
- 3) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث في تحديد أسباب انخفاض مستوى مشاركة المعلمين مديري مدارسهم الثانوية في اتخاذ القرار، تعزى للخبرة لصالح المعلمين ذوي الخبرة الأعلى.

. دراسة المسكي (2004)، السعودية:

عنوان الدراسة: (بعض سمات الشخصية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى عينة من مديري المدارس بمدينة مكة المكرمة، والتعرف على العلاقة بين بعض سمات الشخصية واتخاذ القرار لدى أفراد العينة).

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تعرّف بعض سمات الشخصية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى عينة من مديري المدارس بمدينة مكة المكرمة.

عينة الدراسة: بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (291) مديراً ومديرة.

أدوات الدراسة: مقياس سمات الشخصية لجوردن رجمة وأبو حطب (1973) ومقياس اتخاذ القرار (إعداد عبدون).

نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة بين سمات الشخصية (السيطرة، المسؤولية، الاتزان الانفعالي) واتخاذ القرار، بينما توجد علاقة ارتباطية سالبة ودالة إحصائياً بين سمة الشخصية الاجتماعية واتخاذ القرار، وكذلك عم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتخاذ القرار لدى عينة الدراسة، تبعاً (للمرحلة الدراسية والمؤهل العلمي والتخصص الدراسي والخبرة).

. دراسة حرز الله (2007)، فلسطين:

عنوان الدراسة: (مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي).

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي في محافظات غزة وقد قام الباحث بتحقيق أهداف الدراسة ببناء استبانتين إحداهما لقياس مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات والأخرى لقياس رضاهم الوظيفي.

عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة (306) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية.

أدوات الدراسة: جرى استخدام استبانة اتخاذ القرارات وتضم (50) فقرة، واستبانة الرضا الوظيفي وتضم (43) فقرة.

نتائج الدراسة: من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. إنَّ معلمي المدارس الثانوية يشاركون بدرجة متوسطة في اتخاذ القرارات.
2. إنَّ أعلى درجات مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات كانت في القرارات المتعلقة بالمنهاج، ثم القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة، ثم القرارات المتعلقة بالمعلمين، ثم القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي وقد حصلت القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية على أقل درجة من المشاركة.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير الجنس، أو متغير المؤهل العلمي أو متغير المنطقة التعليمية.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح سنوات الخبرة الأطول.

. دراسة العتيبي (2007)، السعودية:

عنوان الدراسة: (الحوار التربوي كآلية للاتصال واتخاذ القرار لدى مديرات مدارس التعليم العام بمكة).

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة مدى استخدام مديرات المدارس لأسلوب الحوار عند اتخاذهن للقرارات.

عينة الدراسة: بلغ عدد أفراد العينة (57) مديرة و (425) معلمة من معلمات مدارس التعليم العام بمدينة مكة.

أدوات الدراسة: استبانة موجهة للمديرات وأخرى للمعلمات، عن مدى استخدامهن للحوار عند اتخاذ القرار.

نتائج الدراسة: استخدمت المديرات الحوار عند اتخاذ القرار، كما قامت المديرات بعملية اتخاذ القرار أكثر من المعلمات.

. دراسة عالم، (2008)، السعودية:

عنوان الدراسة: (درجة ممارسة القيادات التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار).

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة عملية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة، وعلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عملية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة في ضوء متغيرات الدراسة.

عينة الدراسة: تكوّنت عينة الدراسة من القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم والبالغ عددهم (108) قائداً تربوياً.

أدوات الدراسة: جرى استخدام استبانة.

نتائج الدراسة: من أهم نتائج الدراسة:

1. إنّ درجة ممارسة محاور عملية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة كان بدرجة كبيرة.

2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عملية اتخاذ

القرارات لدى القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة وفقاً

للمتغيرات التالية: (عدد سنوات الخبرة في العمل القيادي، الدورات التدريبية).

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع حول عملية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة وفقاً للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، مقر العمل).
4. إن المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول عملية اتخاذ القرار وفقاً لمتغير العمل القيادي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح مدير عام التربية والتعليم ومساعد مدير عام التربية والتعليم ومديري الإدارات في التربية والتعليم على مديري مراكز الإشراف التربوي ورؤساء الأقسام والمشرفين التربويين. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لصالح مديري مراكز الإشراف التربوي ورؤساء الأقسام والمشرفين التربويين.
5. إن المقارنات البعدية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل القيادي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين خبرتهم أكثر من (15) سنة على جميع مستويات الخبرة الأخرى.
- . دراسة الشهري (2009)، السعودية:

عنوان الدراسة: (الذكاء العاطفي وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف).

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرارات لدى موظفي القطاع العام والخاص، ومعرفة الفروق في الذكاء العاطفي والفروق في اتخاذ القرار تبعاً لمتغير العمل والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والدورات التدريبية والعمر والحالة الاجتماعية.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (550) موظف من موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف.

أدوات الدراسة: جرى استخدام مقياس الذكاء العاطفي، ومقياس اتخاذ القرار.

نتائج الدراسة: من أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وبين اتخاذ القرار لدى موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الذكاء العاطفي ومتوسطات درجات اتخاذ القرار لدى موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف وفقاً لمتغيرات العمل والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والدورات التدريبية والعمر والحالة الاجتماعية.

. دراسة صالح (2009)، السعودية:

عنوان الدراسة: (أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرار).

**أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى: التعرف على دور الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي في اتخاذ القرارات الادارية.

**عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (102) من مديري البنوك.

**أدوات الدراسة:** تم استخدام أداة الاستبانة والمقابلات الشخصية.

**نتائج الدراسة:** كانت أهم نتائج الدراسة: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام أساليب الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرارات الإدارية، وهناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الدوافع كأحد تطبيقات الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرارات.

. دراسة مغاري (2009)، فلسطين:

**عنوان الدراسة:** (نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين).

**أهداف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نمط القيادة السائد لدى مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين في المديريات، ومدى ممارسة مديري التربية والتعليم لمراحل صنع القرار التربوي وفق الطريقة العلمية، وكذلك إلى معرفة العلاقة بين أنماط القيادة وعملية صنع القرار التربوي لدى مديري التربية والتعليم، كما وهدفت الدراسة أيضاً إلى تحديد تأثير متغيرات كل من: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل) على تقديرات العاملين لنمط القيادة السائد ولصنع القرار التربوي لدى مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة.

**أدوات الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانتين، إحداهما لتحديد نمط القيادة السائد، والأخرى لقياس مدى ممارسة مديري التربية والتعليم لمراحل صنع القرار التربوي وفق الطريقة العلمية.

**عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (180) من نواب مديري التربية والتعليم، ورؤساء الأقسام، والمشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة.

**نتائج الدراسة:** أظهرت الدراسة النتائج الآتية: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين نمط القيادة الديمقراطي وعملية صنع القرار، وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات العاملين لعملية صنع القرار التربوي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل الجامعي.

. دراسة النبيه (2011)، فلسطين:

**عنوان الدراسة:** (فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة).

**أهداف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرار وتوافر النمط التفاعلي والنمط التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلمهم، وكذلك معرفة أثر متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية) على متوسطات تقديرات المعلمين على هذه العلاقة.

**أدوات الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة استخدم استباننتين: الأولى لقياس درجة فاعلية اتخاذ القرار واشتملت على (32) فقرة في مجال واحد، والأخرى لقياس درجة توافر النمط التفاعلي والنمط التحويلي، معتمداً على استبانة القيادة ذات السلوكيات المتعددة لباس وأفوليو، وتكونت من (32) فقرة.

**عينة الدراسة:** بلغت عينة الدراسة (670) معلماً ومعلمة.

**نتائج الدراسة:** أظهرت الدراسة النتائج التالية: حصلت درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية على درجة كبيرة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة فاعلية اتخاذ القرار تعزى لمتغير الجنس. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة فاعلية اتخاذ القرار تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي الأعلى، ولمتغير سنوات الخدمة لصالح الخدمة (الأقل من خمس سنوات).

- دراسة أبو دقة (2012)، سورية:

**عنوان الدراسة:** (الثقة بالنفس وعلاقتها باتخاذ القرار).

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تعرف طبيعة العلاقة بين الثقة بالنفس واتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الرسمية في محافظتي دمشق وريفها، من خلال وجهة نظر المديرين أنفسهم.

**عينة الدراسة:** تكونت العينة الكلية للبحث من (135) مديراً ومديرة، (65) من الذكور و(70) من الإناث، من مديري المدارس الثانوية الرسمية (في محافظتي دمشق وريفها).

**أدوات الدراسة:** تم استخدام مقياس الثقة بالنفس ومقياس اتخاذ القرار.

**نتائج الدراسة:** خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقة بالنفس واتخاذ القرار لدى أفراد عينة البحث. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة البحث في الثقة بالنفس، تبعاً لمتغير الجنس. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة البحث في اتخاذ القرار تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة البحث في اتخاذ القرار تبعاً لمتغير الخبرة لصالح الخبرة الأعلى، وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

. دراسة البلادي (2012)، السعودية:

عنوان الدراسة: (المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المتعلقة ببعض المهام التربوية كما يدركها مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة).

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على المستويات الإدارية المطلوب فيها اتخاذ قرارات متعلقة ببعض المهام التربوية وهي المناهج الدراسية، وطرق وأساليب التدريس، وشؤون الموظفين، وشؤون الطلاب، والمرافق المدرسية، والشؤون المالية التعرف على وجهة نظر مديري المرحلة الثانوية حول واقع الإدارة المدرسية باختلاف (المؤهل العلمي، مكتب التربية والتعليم التابعة له المدرسة، طبيعة المؤهل، الخبرة في الإدارة المدرسية)، تقديم بعض المقترحات التي تسهم في تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمكة المكرمة في ضوء مفهوم لامركزية الإدارة المدرسية.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (44) مديراً من مديري المدارس الثانوية بالتعليم العام الحكومي.

أدوات الدراسة: جرى تصميم استبانة.

نتائج الدراسة: من أهم نتائج الدراسة:

1. أن وزارة التربية والتعليم هي المستوى الإداري المرغوب فيه لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج الدراسية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، حيث جاءت جميع فقرات هذا المجال ضمن اختصاص وزارة التربية والتعليم، ما عدا فقرة واحدة يمكن لإدارة التربية والتعليم الإسهام فيها وهي تقويم المناهج.
2. أن إدارة التربية والتعليم وإدارة المدرسة هي المستوى الإداري المرغوب فيه لاتخاذ القرارات المتعلقة بطرق وأساليب التدريس من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، حيث جاءت خمس فقرات من هذا المجال يمكن أن تكون القرارات فيها ضمن اختصاص إدارة التربية والتعليم، وجاءت ست فقرات يمكن أن تكون القرارات فيها ضمن اختصاص إدارة المدرسة.
3. أن إدارة التربية والتعليم وإدارة المدرسة هي المستوى الإداري المرغوب فيه لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، حيث جاءت أربع فقرات من هذا المجال يمكن أن تكون القرارات فيها ضمن اختصاص إدارة التربية والتعليم، أما أغلب الفقرات يمكن أن تكون إدارة المدرسة متخذة القرار فيها حيث جاءت عشر فقرات يمكن أن تكون القرارات فيها ضمن اختصاص إدارة المدرسة.

4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المستويات الإدارية المرغوب فيها لاتخاذ القرارات المتعلقة ببعض المهام التربوية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح مديري المدارس الذين مؤهلهم أعلى من الإجازة الجامعية.

5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المستويات الإدارية المرغوب فيها لاتخاذ القرارات المتعلقة ببعض المهام التربوية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة ولصالح مديري المدارس الذين يملكون عدداً من سنوات الخبرة (15) سنة فأكثر.

. دراسة السفيناني (2012)، السعودية:

عنوان الدراسة: (درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية "دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف").

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب، والمعلمين، والمناهج وطرائق تنفيذها، والمجتمع المحلي، والمرافق المدرسية والأمور المالية. والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وفقاً لمتغيرات الدراسة: (المؤهل العلمي، نوع المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (380) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الطائف.

أدوات الدراسة: جرى استخدام استبانة مكونة من (46) بنداً.

نتائج الدراسة: من أهم نتائج الدراسة:

1. إنَّ درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بمجالاتها الخمس (في مجملها كانت منخفضة، بمتوسط حسابي بلغ (2.44).
2. إنَّ درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب، كانت بمجملها متوسطة، باستثناء عبارة واحدة بدرجة مشاركة منخفضة، والتي كانت تقيس إقرار برنامج الزيارات العلمية للطلاب.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بمجال شؤون الطلاب، تعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين الذين تزيد خبراتهم عن خمس عشرة سنة.

## ب . دراسات أجنبية:

. دراسة نايلز وآخرون (Niles, Et. al, 1997)، الولايات المتحدة الأمريكية:

عنوان الدراسة: (نماذج اتخاذ القرار وتطوير المهنة لدى طلبة الجامعات).

### Decision making styles and career development in college students.

هدف الدراسة: تحدد نماذج القرار لدى كل من الذكور والإناث. وتحديد كيفية صنع القرار المهني بصفة شخصية.

عينة الدراسة: (420) طالباً وطالبة من الكلية المهنية.

أدوات الدراسة: مقياس اتخاذ القرار.

نتائج الدراسة: تأييد نموذج القرار المنظم دون العفوي. وظهور تطوير واضح للسلوك في اتخاذ القرار المهني من خلال المناقشة والإجراءات العملية.

. دراسة دالتون (Dalton, 2000)، الولايات المتحدة الأمريكية:

عنوان الدراسة: (مدى إدراك مديري ومعلمي المدارس المتوسطة لدرجة المشاركة في صنع القرار).

### Middle School Teacher Involvement in Site-Based Decision Making.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحديد ومقارنة إدراك مديري ومعلمي المدارس المتوسطة لدرجة المشاركة في صنع القرار في ولاية تكساس.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من مجموعتين من المديرين والمعلمين؛ مجموعة كانت مشاركة في صنع القرار، ومجموعة أخرى غير مشاركة، ثم عقد مقارنة لتحديد الإدراك من خلال الأداة ذات الأبعاد الخمسة.

أدوات الدراسة: وضع الباحث أداة ضمنها خمسة أبعاد، وهي: التخطيط، والمناهج، والميزانية، والتوظيف، وتنمية المعلمين، وكوّنت هذه الأبعاد محور المشاركة في صنع القرار.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إنّ المديرين يدركون أنّ المعلمين يشاركون بدرجة عالية في الأبعاد الخمسة، أكثر مما يدركه

المعلمون لمشاركتهم، أي أنّ هناك فروقاً بين إدراكات المديرين والمعلمين في درجة المشاركة.

2. إنّ المديرين يدركون أنّ المعلمين يشاركون وبدرجة عالية في مجالي الموازنة والتوظيف أكثر من

بقية المجالات: التخطيط، والمناهج، وتنمية المعلمين أكثر مما يدركه المعلمون أنفسهم، أي أنّ

هناك فروقاً بين إدراكات المديرين والمعلمين في درجة مشاركة المعلمين.

. دراسة نولت (Nolte, 2001)، الولايات المتحدة الأمريكية:

عنوان الدراسة: (العناصر المؤثرة في صنع القرارات من قبل مدير المدرسة).

### **Making the tough call factors that influence principal decision making.**

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة في مديري المدارس في عملية صنع القرارات الصعبة.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (13) مديراً من مديري المدارس المختارين لهذا الغرض.

أداة الدراسة: استبانة العوامل المؤثرة في صنع القرار.

نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة النتائج التالية: إن البيئة المحيطة تؤثر في عملية صنع القرار. إن السياق الذي يتم فيه صنع القرار يلعب دوراً مهماً في ذلك. إن هناك أهمية للزمن المحدد المتاح لصنع القرار.

. دراسة هيردا وآخرين (Heredia, Et. al, 2004)، البرتغال:

عنوان الدراسة: (أنماط اتخاذ القرار وأساليب الصراع وتقدير الذات).

### **Decision-making Patterns, Conflict styles, and self-esteem.**

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التحقق من التعديل الذي أدخله الباحثون على اختبار (Melbourne D.M.Q) (1977-1982) من وجهة نظر القياس النفسي. وتحليل الأمور المتشابهة والاختلافات بين طلاب جامعة (Pais Vasco) المنتمين إلى الثقافات الغربية، وبين المنتمين إلى ثقافات أخرى، آخذين بعين الاعتبار عوامل تقدير الذات المتعلقة بأنماط اتخاذ القرار. ودراسة العلاقة الممكنة بين أنماط اتخاذ القرار وأساليب التأقلم مع الصراع.

عينة الدراسة: بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (609) من طلاب جامعة (Pais Vasco) (105) من الذكور و(504) من الإناث.

أدوات الدراسة: مقياس (مالبورن دي إم كيو) وهو نسخة معدلة من مقياس فلندر دي إم كيو.

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود فروق في اتخاذ القرارات الفردية لدى أفراد عينة الدراسة لصالح الطلاب من الثقافات الغربية، حيث تميل الثقافات الشرقية إلى ترك حرية أقل للفرد في اتخاذ القرار، حيث تكون قرارات عائلية. الأفراد ذو تقدير الذات العالي، لديهم القدرة على اتخاذ القرارات بدون اللجوء إلى استخدام أساليب الصراع أما الأفراد ذو تقدير الذات المنخفض، يجدون صعوبة في اتخاذ قراراتهم.

. دراسة كوهلر (Kohler, et. al, 2008)، كولومبيا:

عنوان الدراسة: (درجة استعداد معلمي قبل الخدمة لاتخاذ قرارات تعليمية).

### Preparing PR eService Teacher to make instructional Decisions.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى فحص قدرة الطلاب والمعلمين على اتخاذ قرارات تعليمية.

عينة الدراسة: بلغ عدد أفراد العينة (150) طالباً، (75) طالباً التحقوا بالبرنامج و (75) استخدموا كعينة ضابطة.

أدوات الدراسة: تم تطبيق برنامج لمدة (8) أسابيع على الطلاب والمعلمين، لتعريفهم بالصعوبات التي يمكن أن تواجههم في عملية التدريس، وكيفية معالجة المشكلات التي يمكن أن تواجههم. وبعد انتهاء البرنامج تم توزيع مقياس على أفراد العينة، لمعرفة درجة استعدادهم للتدريس.

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

إنّ الطلاب الذين التحقوا بالبرنامج التدريبي، كانوا أكثر قدرة على اتخاذ القرار بالتدريس بعد التعرف على الصعوبات وكيفية حل المشكلات الدراسية، أما الذين لم يلتحقوا بالبرنامج التدريبي فقد كان استعدادهم للتدريس أقل.

. دراسة رمان جوبال (Ramanigopal,2008)، الهند:

عنوان الدراسة: (تقدير الذات وأساليب اتخاذ القرار عند المدرسين).

### Self-Esteem and Decision Making styles of school Teachers.

هدف الدراسة: التعرف على العلاقة بين تقدير الذات وأساليب اتخاذ القرار عند مدرسي المدارس الثانوية.

عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة (132) مدرساً (85) من الذكور، و(50) من الإناث.

أدوات الدراسة: مقياس "ليون مان (2.1).

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- (1) وجود علاقة ذات دلالة بين تقدير الذات وأسلوب الحذر في اتخاذ القرار.
- (2) وجود علاقة سلبية بين تقدير الذات والنماذج الغير حذرة (المخاطرة) في عملية اتخاذ القرار.

**ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة:**

تعددت الدراسات والأبحاث ذات الصلة بموضوع تفويض السلطة واتخاذ القرار، ولكن جاءت هذه الدراسة لتضيف لبنة جديدة إلى بناء البحوث السابقة التي سعت إلى تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في النظم التعليمية، وتحسين أداء العاملين في مديريات التربية ومديري المدارس وكيفية استغلال وقتهم التربوي لمواكبة ما يطرأ على العالم من تطورات متسارعة في العلوم التربوية، وفي حدود علم الباحث. كانت الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع تفويض السلطة وعلاقته باتخاذ القرار التربوي لدى المديرين قليلة جداً.

وقد بينت الدراسات والأبحاث السابقة مجموعة من الملاحظات التي أفادت الباحث سواء أكانت من حيث توجيه الانتباه إلى وجود المشكلة وأهميتها أم من حيث بناء أدوات البحث واتباع المنهج المناسب... ومن هذه الملاحظات ما يلي:

- المنهجية العلمية التي استخدمتها الدراسات السابقة في صوغ مشكلة البحث وأهميتها وكتابة أسئلة البحث وتصميم أدوات البحث وأسلوب اختيار مجتمع الدراسة وعينتها، وفي التعرف إلى مناهج البحث المستخدمة.
- الوقوف على نتائج الدراسات السابقة من حيث تأكيد أهمية الحاجة إلى إعادة النظر في عملية تفويض السلطة، ومن خلال استعراض الدراسات السابقة تتضح أهمية تفويض السلطة والاستفادة منها في تطوير عملية اتخاذ القرار وتطوير العمل الإداري.

**. عرض وتحليل الدراسات الوصفية:**

لقد تناولت بعض الدراسات عملية تفويض السلطة كدراسة: (ذياب، 2004)، (مهنا، 2006)، (أبو معمر، 2009)، (أبو وطفة، 2010)، (السحباني، 2012)، (الأغا، 2013)، (حشيش، 2013)، (Rinehart et.al, 1998).

وبعضها تناول تنمية عملية اتخاذ القرار كدراسة كل من: (الهدهود، 1996)، (الحوامدة والكساسنة، 2000)، (الأصبحي، 2004)، (المسكي، 2004)، (حرز الله، 2007)، (العتيبي، 2007)، (عالم، 2008)، (الشهري، 2009)، (صالح، 2009)، (مغاري، 2009)، (النبية، 2009)، (أبو دقة، 2012)، (البلادي، 2012)، (السفياني، 2012)، (Nota & Soresi, 2004).

وقد تناولت بعضها تفويض السلطة وعلاقته باتخاذ القرار كدراسة (مهنا، 2006).

وهذه الدراسات السابقة يمكن تحليلها كما يلي:

❖ من حيث الأهداف: تركزت أهداف الدراسات السابقة على دراسة تفويض السلطة، ودراسة اتخاذ القرار.

❖ من حيث العينة: معظم هذه الدراسات طبقت على عينة من المعلمين أو المديرين أو الموجهين التربويين.

❖ من حيث النتائج: لقد أثبتت وجود علاقة بين تفويض السلطة وعملية اتخاذ القرار.

. الفائدة من الدراسات السابقة:

هذه الدراسات ساعد الباحث فيما يلي:

1. تحديد وصوغ مشكلة دراسة الحالة.
2. زيادة التفهم لأهمية عملية تفويض السلطة.
3. الاستفادة من الاستبانات الخاصة بتفويض السلطة في تقديم استبانة جديدة.
4. الاستفادة من الاستبانات الخاصة باتخاذ القرار في تقديم استبانة جديدة.
5. التعرف على الأسس النظرية والعملية لبناء أدوات البحث.

. مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

1. نقاط الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1- الاهتمام بعملية تفويض السلطة وعملية اتخاذ القرار لدى العاملين في مؤسسات التربية.

2. نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تأتي خصوصية الدراسة الحالية من:

- تناولها لعملية تفويض السلطة وعلاقتها باتخاذ القرار التربوي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية، ومن وجهة نظر المديرين.

يتوقع أن يسهم البحث الحالي في إلقاء الضوء على عملية تفويض السلطة وتناول هذا الجانب بالدراسة والتطبيق، ودورها في تنمية عملية اتخاذ القرار التربوي لدى العاملين في المؤسسات التربوية.

# الفصل الثالث

## واقع تفويض السلطة في مديرية التربية

. تمهيد.

أولاً: تعريف تفويض السلطة.

ثانياً: أهمية تفويض السلطة.

ثالثاً: المبادئ الأساسية لتفويض السلطة.

رابعاً: أسس تفويض السلطة.

خامساً: أهداف تفويض السلطة.

سادساً: مزايا تفويض السلطة.

سابعاً: الشروط التي تركز عليها عملية التفويض الفعّال.

ثامناً: النشاط الإداري الذي لا ينبغي التفويض فيه.

تاسعاً: خطوات عملية تفويض السلطة.

عاشراً: حدود تفويض السلطة ودرجاته.

الحادي عشر: المعوقات التي تعترض التفويض واقتراح طرق لعلاجها.

الثاني عشر: واقع عملية تفويض السلطة في مديريات التربية.

## الفصل الثالث

## تفويض السلطة

## . تمهيد:

يعد تفويض السلطة من أهم العمليات الأساسية في التنظيم الإداري، فإذا كانت السلطة هي مفتاح وظيفة المدير، فإن تفويض السلطة هي مفتاح عملية التنظيم وأكثر الشؤون الإدارية أهمية وأولوية، ويرجع ذلك أنه لا يستطيع أي إداري مهما بلغت قدرته القيادية وطاقته الذهنية أن يشرف إشرافاً مباشراً على جميع الأعمال التي يقوم بها رؤوسيه دون أن يصيبه بعد فترة زمنية تعب جسدي وفكري، مما يضطر إلى تأجيل معظمها، ما يؤدي إلى العجز والإرباك في الجهاز الإداري، وفقدان القدرة على إنجاز الأعمال الموكول بها. لذلك لا بد من اللجوء إلى تفويض السلطة كي يتنازل الإداري عن جانب من سلطته إلى رؤوسه ويخفف عنه عبء العمل ويعطي الفرصة لمساعديه للتدريب على القيادة وصناعة القرار واتخاذها، فينتفرغ هو للأعمال الأكثر أهمية ويحقق سرعة إنجاز الأعمال الإدارية.

فتفويض السلطة من الأمور الضرورية في المؤسسة التربوية، وأن السلطة تعتبر المفتاح لعمل المدير، فتراكم الواجبات في المؤسسة التربوية ينطوي بالضرورة على تفويض السلطة لأداء هذه الواجبات، وبدون التفويض فإن مدير المؤسسة التربوية يصبح العضو الإداري الوحيد في المؤسسة ويقتصر تأدية الواجبات على ما يستطيع المدير القيام به.

## أولاً: تعريف تفويض السلطة.

عرف سيرتو التفويض بأنه: "العملية التي يتم من خلالها نقل المهام والأعباء للعاملين بالإضافة إلى السلطات الموازية لها" (Certo, 1995, 297).

يرى (كنعان، 1999) أن تفويض السلطة هو "أن يعهد المدير إلى بعض رؤوسيه واجبات أو مهمات معينة، مبيناً لهم حدود هذه الواجبات، والنتائج المطلوبة منهم تحقيقها، وتفويض هذه الواجبات لمؤوسيه يقتضي أن يفوضهم قدرًا من سلطته يكون كافيًا لإنجاز هذه الواجبات" (كنعان، 1999، 58).

وعرف جريفين تفويض السلطة بأنه: "العملية التي يقوم من خلالها المديرون بتخصيص جزء من عملهم للآخرين" (Griffin, 1997, 306).

ويرى (العمامرة، 2001) بأن تفويض السلطة: "هو إسناد المدير بعض الصلاحيات والمهام إلى غيره ومن بينهم رؤوسيه، على أن يتخذ التدابير الكفيلة لمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها بحيث

يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يراه بصفته المسؤول الأول عنها" (العمامرة، 2001، 206).

وعرفها (ديرلوف، 2003) تفويض السلطة بأنها: "فتح سلطة اتخاذ القرار والتنفيذ للمساعدين بدرجة كبيرة من التعقل والاعتماد على النفس" (ديرلوف، 2003، 128).

ويعرف (ربيع، 2006) التفويض الإداري بأنه: "قيام المدير باعتباره رئيس الجهاز الإداري بعملية تفويض للصلاحيات المختلفة التي يتمتع بها إلى أشخاص من أهل الكفاءة للقيام بها على الوجه المطلوب، مع بقاء المسؤول عن هذه الصلاحيات المفوضة" (ربيع، 2006، 31).

كما عرف لوتنز وهودجيت تفويض السلطة بأنها: "عملية توزيع المهام والسلطات للموظفين" (Lutgans & Hodgetts, 2004, 380).

ويرى كل من (فليه وعبد المجيد، 2005) أن تفويض السلطة: "العملية التي يقوم المدير من خلالها بإسناد جزء من عمله الأصلي إلى أحد مرؤوسيه ليقوم به نيابة عنه" (فليه وعبد المجيد، 2005، 323).

وعرف (كنعان، 2009) تفويض السلطة بأنه: "المهام والواجبات التي يعهد بها القائد إلى بعض مرؤوسيه" (كنعان، 2009، 230).

ويعرف الباحث تفويض السلطة بأنه: عملية إدارية تنظيمية يتم بموجبها منح بعض الصلاحيات أو المهام من قبل المدير أو رئيس الدائرة إلى المرؤوسين العاملين معهم لأداء عمل معين من ضمن اختصاصه مع ضرورة قبول المرؤوس لهذا العمل، وتوفر صلاحيات كافية لقيامه به، ومع تحمل المدير لتبعات هذا التفويض.

يتبين من خلال العرض السابق لمفهوم تفويض السلطة بأن تفويض السلطة يتم من خلاله منح أو إعطاء الصلاحيات والمسؤوليات والمهام من قبل الشخص المسؤول (المدير) إلى المستويات الإدارية الدنيا (المرؤوسين)، والذين بدورهم يمكنهم التصرف واتخاذ القرارات، ولكن في نطاق محدود، وبالقدر اللازم لإنجاز مهامهم، كما أن تفويض السلطة له أهمية في المؤسسة التربوية فهو يحد من المركزية، ويخفف عبئاً كبيراً عن المدير، ويعطي الفرصة للمرؤوسين للتدرب على الأعمال الإدارية العليا في المستقبل، والاعتراف بقدراتهم والاستفادة منها، كما أن التفويض لا يعفي صاحبه من المساءلة والالتزام بإنجاز العمل.

## ثانياً: أهمية تفويض السلطة.

يرتبط التفويض بجميع عناصر العملية الإدارية وفروعها فنجد أنّ ارتباطه بالقيادة الإدارية ومجال الاتصالات ورسم السياسات وتحديد الإجراءات وتوصيف الوظائف والتدريب والرقابة ويزداد هنا الارتباط بالتنظيم الإداري ويتصل بالتفويض بنظام العمل الإداري في المؤسسة التربوية.

يؤدي مبدأ التفويض الإداري دوراً رئيساً في نجاح المدير في أداء مهامه. وهذا المبدأ لا يُعد هدفاً بحد ذاته بقدر ما هو وسيلة تنظيمية يُرجى من ورائها تنفيذ الفعاليات والأنشطة المنوطة بالإدارة بكفاءة عالية (الجبر، 2002، 138).

ويضيف (القيوتي، 2000) أنّ التفويض الإداري عاملٌ هامٌ في تخفيف الضغط على الموظف، إذ إنّ قيامه بالأمر كافة وخاصة تلك الأمور التي يمكن للغير القيام بها يزيح عن كاهل الموظف أعباء قد تكون سبباً في حدوث التوترات، وعادةً ما يحجم البعض عن التفويض لأسباب إنسانية، بينما يتخوف آخرون من ارتكاب من يتم تفويضه لبعض الأخطاء، ولكن هذا ليس حلاً فالأعباء الإضافية تؤدي حتماً للتوتر الذي يقود بدوره لأخطاء تكون مكلفة أكثر (القيوتي، 2000، 286).

ويرى (مرسي، 2002) أنّ التفويض الإداري يُعد أسلوباً مهماً للغاية يتعين على المدير أن ينميه، وأنّ إساءة استخدامه أو النظر إليه على أنه وسيلة للتخفيف من المسؤولية يكون له أثر عكسي. ولكنه يُصبح ضرورة إذا نُظر إليه على أنه وسيلة لمواجهة المسؤولية بكفاءة، ويبدو ذلك عندما تكون مسؤوليات الإدارة أكبر من قدرتها الشخصية على القيام بها، وهذا يعني أنه كلما كُبر حجم العمل واتسع نطاقه ومداه، وتعددت وظائفه يُصبح التفويض الإداري أمراً واجباً (مرسي، 2002، 15).

ويبدو أنّ الحاجة إلى التفويض الإداري تظهر من خلال كبر حجم المسؤوليات وزيادة الأعباء على المدير مما يعني عدم قدرته على القيام بهذه الأعمال بمفرده، أي لا بدّ من وجود أشخاص آخرين بجانبه يتعاونوا على القيام بهذه الأعمال، ومن هنا تظهر أهمية التفويض الإداري في المؤسسة التربوية (Certo, 2007, 38).

ويشير (المغربي، 2006) إلى أنّ التفويض في الإدارة لا يعني التخلّص من السلطة أو التنازل عنها، فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائماً بسلطته الشاملة على هذه الواجبات المعيّنة رغم ذلك أم لم يرغب، فالتفويض لا يعني التخلي الدائم عن هذه الالتزامات، ولكنه يعني منح الآخرين الحق في العمل داخل نطاق محدد، أو بعبارة أخرى إنّ التفويض له خاصية مزدوجة نظراً لأنه نتيجة للتفويض يحصل المرؤوس على السلطة من رئيسه، ولكن في الوقت نفسه لا يزال رئيسه يحتفظ بسلطته الأصلية بالكامل.

ومما سبق تتضح أهمية التفويض من حيث اتساع حجم مديرية التربية ودوائرها وازدياد حجم المسؤولية، مما تولد الحاجة لمشاركة العاملين أعباء الوظيفة إلى جانب المدير أو رئيس الدائرة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، إضافةً إلى ذلك فإنّ عملية التفويض تسمح للمدير بممارسة أنشطة أخرى ضرورية للمؤسسة التربوية.

### ثالثاً: المبادئ الأساسية لتفويض السلطة.

يعد التفويض من أهم مقومات القيادة الإدارية، وهو عملية اتخاذ قرار من قبل القائد الإداري يخول بموجبه أحد المرؤوسين صلاحية أداء مهام محددة، ويمنحه حرية التفكير والتصرف لوضع الخطط وتنفيذها دون أية ضغوط أو قيود تحد من قدرته على التصرف والإبداع.

وتعد المحاسبة والمساءلة خطوة ضرورية في كافة المراحل، ولا يستثنى من ذلك عملية التفويض. إذ لا بد أن يشعر الموظف الذي تفوض إليه بعض الصلاحيات الجديدة بوجود علاقة بين أدائه بعد تفويضه سلطات جديدة وبين ما يترتب على الإنجاز. فلا بد أن يرافق الأداء الجيد للمسؤوليات الجديدة حوافز مادية ومعنوية معقولة. ولعل أول الحوافز المعنوية التي يجب أن تتزامن مع عملية التفويض هي زيادة السلطة والنفوذ، ولكن ذلك قد لا يكون كافياً. إذ لا بد من وجود مكافآت مادية تعوض عما تضيفه عملية التفويض من مسؤوليات جديدة. وفي المقابل لا بد أن يتحمل من تفوض إليهم السلطة المسؤولية عن أية أخطاء متعمدة أو استغلال للسلطات، كما قد يحصل عند بعض من تُفوض إليهم السلطات.

وذكر الطبيب (1999) أن هناك عدة مبادئ تساعد المدير أو المسؤول على تفويض السلطة بنجاح، ومن هذه المبادئ ما يلي:

**1) التفويض من حيث النتائج المتوقعة:** قد يجد المدير نفسه أمام مجموعة كبيرة من الأعمال المستقبلية، ونتيجة لذلك فإنه سيحدد الأهداف من هذه الأعمال، والخطط المرسومة لتنفيذها، ولذلك يجد نفسه في حاجة لتفويض جزءاً من سلطته لغيره، ليقوم ببعض هذه الأعمال، وإبلاغ من يعنيه الأمر بها، وتوزيعها حسب متطلبات الموقف، حيث ينتهي تفويض السلطة بناء على النتائج المنتظرة، سواء كانت بالنجاح أو الفشل.

**2) مبدأ المسؤولية المطلقة:** المرؤوس دائماً مسؤول أمام الرئيس مسؤولية غير محدودة، والرئيس مسؤول أيضاً عن الأعمال أو السلطة التي فوضها لمرؤوسيه، ولا يستطيع أن يتخلى عن هذه المسؤولية، ولكن قد يحدث في بعض الأحيان أن يجد الرئيس نفسه أنه قد فوض سلطة غير

مناسبة أو أن المرؤوس لا يستطيع أن يقوم بالعمل المفوض إليه، ولا يستطيع الرئيس إصلاح الوقت، عندئذ تقتضي الضرورة أن يتخلى المرؤوس عن سلطته أو يترك عمله.

**(3) مبدأ تعادل السلطة مع المسؤولية:** حيث أن السلطة هي القوة التي تمكن المسؤول من القيام بالمهام المسندة إليه، فإن المسؤولية هي تعهده باستعمال السلطة لإنجاز هذه الأعمال، ومن ثم يجب أن تتعادل السلطة المنوطة مع المسؤولية الملقاة، على أنه إذا فوض الشخص سلطة أكبر من تحمله للمسؤولية فهذا من الأخطاء الإدارية، أما إذا فوض إليه سلطة لا يستطيع بمركزه الإداري تحمل مسؤوليتها، فهذا من الإجحاف الإداري.

**(4) مبدأ وحدة القيادة:** إن وحدة القيادة من المبادئ الأساسية لتفويض السلطة، ذلك أن الشخص المفوض إليه السلطة من رئيس واحد، سيكون مسؤولاً بلا حدود أمام هذا الرئيس، على أنه في حين تفويض السلطة لهذا الشخص من عدة رؤساء يكون مسؤولاً أمامهم، وستتوزع سلطاته، وتتشتت مسؤولياته، الأمر الذي يجعله لا يستطيع الالتزام بها.

ونخلص مما سبق إلى أن تفويض السلطة الإدارية لا يعني بتاتاً أن يتخلى الرئيس الإداري عن سلطاته واختصاصاته، بل هو مجرد نظام لإنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة غير أن التفويض يمكن أن يكون شفويّاً أو مكتوباً. كما أن المدير الذي يفوض العمل والسلطة لمرؤوسيه يبقى مسؤولاً من قبل رئيسه عن نتائج هذه الأعمال والسلطات التي قام بتفويضها لمرؤوسيه، فالتفويض لا يعفيه من المساءلة والالتزام بإنجاز العمل بشكل مناسب.

**رابعاً: أسس تفويض السلطة.**

إنَّ القائد الفعال هو الذي يدع فريقه يؤدي المهام الوظيفية ويفوض لهم بعض السلطات من منطلق ثقته بقدرات كل فرد من أفراد الفريق، بل ويخصص لهم ميزانيات يتصرفون في إطارها حتى لا يضطرون إلى إضاعة الوقت والجهد بالطلبات التي تخص النفقات المطلوبة، كما أنه يميل لأن يكون قريباً منهم في كل الأوقات فقد يحتاجونه في وقت ما (الحريري، 2008، 80).

**فلا بد لنجاح عملية التفويض من توافر عدة مقومات أساسية من أهمها:**

#### **1. التحديد الدقيق للمسؤوليات والمهام:**

يستلزم نجاح عملية التفويض تحديداً دقيقاً للمهام والمسؤوليات التي سيقوم بها من ستفوض لهم السلطة. وتتمثل المسؤولية في الأهداف المطلوبة من الشخص تحقيقها من خلال قيامه بعدد من المهام والنشاطات، ويعتبر الوصف الوظيفي الدقيق أساساً تنطلق منه عملية تحديد المسؤوليات والمهام.

ويعتبر تحديد معايير الأداء المطلوب كماً ونوعاً الطريقة العملية المثلى لتحقيق هذا الهدف وضمن ما تسمح به الأنظمة والتعليمات (القريوتي، 2003، 29).

## 2. مبدأ تدرج المستويات:

يشير هذا المبدأ إلى ضرورة وجود سلسلة من علاقات السلطة المباشرة من الرؤساء إلى المرؤوسين داخل التنظيم بحيث تشمل جميع المستويات من أعلى إلى أسفل. ويتطلب هذا المبدأ وجود نظام للاتصال بين هذه المستويات يحقق نقل المعلومات من أعلى إلى أسفل وبالعكس في أسرع وقت ممكن. ومن هذه المشاكل الموجودة في المشروعات الكبيرة طول مسالك الاتصال، إلا إذا عملت على إيجاد حل لها.

3. مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية: إنَّ السلطة هي القوة التي تمكن المدير من القيام بواجباته والمسؤولية هي الالتزام الذي عليه لكي يستخدم السلطة المفوضة له في سبيل إنجاز هذه الواجبات فإنه يتبع ذلك منطقياً أن السلطة التي تعطى للمدير يجب أن تتماشى مع المسؤولية الملقاة على عاتقه.

يعد تعادل السلطة مع المسؤولية من المبادئ الهامة في البناء التنظيمي في الإدارة، فالسلطة المفوضة يجب أن تكون متساوية مع المسؤولية، فإذا كانت السلطة المفوضة أقل من المسؤولية فإن ذلك يترتب عليه عدم قدرة الإداري المناط به المسؤولية على القيام بمهامه كما ينبغي، أما إذا كانت السلطة تزيد على المسؤوليات فإن ذلك يؤدي إلى حالة عدم الرضا وكثرة الضجر والتذمر وتعطيل للإبداع حيث يشعر الإداري بأن إمكانياته وقدراته لم تستغل استغلالاً مئماً، وأن استمرار هذه الحالة لفترة من الوقت على حسب قدرة الشخص على التحمل والصبر، تؤدي إلى تجميد ملكاته وتدهورها، فملكة الإنسان تنمو في الأعمال الإبداعية (فليه وعبد الحميد، 2005، 328).

## 4. اختيار الأشخاص الكفوين:

يعد وجود واختيار الأشخاص الأكفاء والمؤهلين لتحمل المسؤولية شرطاً ضرورياً لنجاح عملية التفويض. إذ لا بد أن تتوفر لديهم الرغبة والقدرة على تعلم المهارات الجديدة، وأن يتوافر لديهم أيضاً الوقت اللازم للقيام بذلك.

## 5. أن يكون التفويض مكتوباً:

أن تكون السلطة والأعمال المفوضة محددة بدقة وواضحة المعالم. ويحسن أن يكون تفويض السلطة كتابياً بحيث تحدد أبعاد السلطة المفوضة ومجالات التفويض حتى يكون جميع أفراد القوى العاملة على علم بذلك. والسبب في التفويض الكتابي للسلطة أنه يخشى في حالة التفويض الشفوي لها

أن يمارس المفوض إليه سلطات أخرى أكثر من القدر المفوض له، أو أن تثار مشكلات ناتجة عن احتكاك المفوض إليه بالعاملين نتيجة لعدم علمهم بأبعاد وحدود السلطة المخولة له، وأن يغفل المفوض إليه بعض المهام التي عهد بها إليه والتي منح السلطة لإنجازها (العمامرة، 2001، 210).

#### 6. المحاسبة والمكافأة على الإنجاز:

إذا كان يمكن تفويض السلطة والمسؤولية إلى المرؤوسين، إلا أن المساءلة لا يمكن تفويضها. فعند تقسيم العمل إلى وحدات إدارية، فإن ذلك يعني أن المدير العام للمؤسسة قد قسم مسؤوليته أي الواجبات المنوطة به كي يتمكن أفراد آخرون من إنجاز الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة بطريقة أكثر كفاءة في نفس الوقت، فإن هؤلاء الأفراد يقومون بدورهم بعملية مماثلة، أي تفويض مسؤولية الأعمال السابق تفويضها إليهم إلى مساعديهم لنفس الغرض، وفي الحالتين، يصاحب عملية تفويض المسؤولية تفويض مماثل للسلطة، رغم هذا التفويض للمسؤولية والسلطة، إلا أن المدير العام يحاسب في النهاية عن الإنجاز الكلي الذي حققته المنظمة، وذلك أمام مجلس الإدارة (شريف، 1997، 327).

ونخلص مما سبق إلى أن تفويض السلطة الإدارية لا يعني بتاتاً أن يتخلى الرئيس الإداري عن سلطاته واختصاصاته، بل هو مجرد نظام لإنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة غير أن التفويض يمكن أن يكون شفوياً أو مكتوباً. كما أن القائد/المدير الذي يفوض العمل والسلطة لمرؤوسيه يبقى مسؤولاً من قبل رئيسه عن نتائج هذه الأعمال والسلطات التي قام بتفويضها لمرؤوسيه، فالتفويض لا يعفيه من المساءلة والالتزام بإنجاز العمل بشكل مناسب.

#### خامساً: أهداف تفويض السلطة.

تهدف عملية تفويض السلطة إلى:

- الإصلاح الإداري: ويتوقف الإصلاح الإداري على حسن التخطيط وأسلوب جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها والقدرة على التقييم ومتابعة التنفيذ وأساليب القيادة والصلاحيات المخولة لكل مستوى من مستويات الإدارة (فليه وعبد المجيد، 2005، 323).

- التطوير الإداري: إن التفويض يوفر للرؤساء الوقت الكافي للقيام بالمهام والأنشطة ذات الأولويات العامة المتصلة بالتخطيط والتطوير الذاتي والابتكار، إذ يترتب على الرؤساء الذين لا يفوضون

السلطة أعباء عمل كثيرة تؤدي إلى نتائج سلبية على العمل نتيجة الانشغال بالأعمال البسيطة على حساب الأعمال ذات الأهمية الأكبر (البرادعي، 1999، 111).

- **التخلص من المركزية:** فعلمية التفويض تولد لدى العاملين شعوراً بالإنجاز والثقة بأنفسهم، ذلك لأن الموظف الكفاء والذي توكل إليه مهمات جديدة سيكون سعيداً بإتاحة مثل تلك الفرص له ليثبت قدراته وأهليته للتقدمي ويشعر بأنه متمكن من القيام بواجباته على الوجه المطلوب.

- **الصحة التنظيمية:** تعتمد على إنجاز أهداف المؤسسة التربوية، وذلك يتطلب مشاركة العاملين بالمؤسسة في اتخاذ القرارات، وتبادل أفضل للمعلومات وتعليم الموظفين مهارات جديدة تساعد في تطوير العمل.

- **التنمية الإدارية:** وبعد التفويض أحد وسائل التنمية الإدارية فهو يحقق للموظفين الأداء الجيد لتفويضهم بعض الصلاحيات وترك حرية التعامل معها. كما أن مواجهة المشكلات والأزمات المفاجئة والطارئة تخلق لدى المفوض رؤية فكرية والإطلاع على معلومات جديدة واكتساب مهارات وخبرة جديدة من خلال الدورات التدريبية والزيارات والسفريات.

- **الانتماء الوظيفي:** تعزز عملية التفويض لدى الموظف الشعور بالفخر واحترام الذات مما يساعد على تقليل الدوران الوظيفي، ويحفز إلى التفكير بكل من شأنه أن يطور العمل في المؤسسة التي يعمل بها، لأنه يرى نفسه جزءاً منها ويربط مستقبله بها، فيبذل قصارى جهده من أجل تقدمها وتطورها.

- **المساءلة الإدارية:** وذلك من خلال نظام معلوماتي مع متابعة، مما يساهم في النهوض بالإدارة، ومواكبة التطورات العلمية، وهذا يضيف أعباء جديدة على المدير مما يجعله في حاجة ماسة إلى تفويض بعضاً من سلطاته إلى من ينوب عنه (فليه وعبد المجيد، 2005، 325).

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن التفويض هو سلطة يمنحها المدير للشخص الذي يثق فيه، وذلك بسبب المصلحة التي تقتضيها طبيعة اتساع العمل الإداري والفني وتعقده. إذ يقوم الرئيس بإعطاء بعض الصلاحيات بشكل مؤقت لبعض المرؤوسين لينوبوا عنه في القيام ببعض الأعمال، ويبقى المسؤول عنها أمام الجهات، لذا نجد أن لتفويض السلطة مزايا عديدة سوف نعرضها في الفقرة التالية.

## سادساً: مزايا تفويض السلطة.

نظراً لأهمية التفويض في المؤسسات التربوية وخاصة في مديريات التربية بسبب التضخم الهائل لأعداد المراجعين وكبر حجم المدارس التابعة لها، فقد اعتبره العلماء أفضل من التدريب فيرفع كفاءة المدير الإداري الذي يريد القائد إنجاز الأعمال الملقاة على عاتقه، ويرغب المرؤوس في أن يستشعر قيمته والشعور بالرضا، وأثناء التفويض يريد القائد أن يتأكد بأن ما يفوض قد يتم إنجازه على الوجه الأفضل، ويريد المرؤوس من خلال هذه الأعمال الموكلة إليه أن يجد ذاته ويحترمها ويقدرها. ويحقق التفويض الكثير من المزايا بالنسبة للقيادات الإدارية التربوية وأهم هذه المزايا يمكن حصرها فيما يلي:

- 1) عندما يفوض القائد أو المدير البعض من مسؤولياته على عاتق مرؤوسيه فإنه يوفر مزيداً من الوقت لإنجاز الأعمال الأكثر أهمية، ويستفيد من غيره (المفوض إليه) في الأمور الأقل أهمية وبالتالي تنمو مهارات المفوض والمفوض إليه وينشغل كل واحد منهما بما هو مفيد وتكون الأعمال أكثر فاعلية وإنجازاً.
- 2) إن تفويض السلطة يساعد المدير على توزيع جزء من مهامه مما يخفف من أعبائه ويتخلص من بعض الأعمال الروتينية، ويتفرغ للأعمال اليومية ذات الطابع القيادي، بدلاً من أن يضيع وقته في الأمور الشكلية والبسيطة، كما أن التفويض يدعم القوة الشخصية للرئيس وزيادة نفوذه داخل المؤسسة، ويحسن من جودة القرارات نتيجة للاقتراب من مصدر المشكلة ويزيد من فعالية المدير من خلال تنمية وتطوير قدرات ومعلومات ومهارات مساعديه من المرؤوسين.
- 3) التفويض يبني فريق متعاون على أساس الثقة في قدرات واستعدادات المفوض إليه.
- 4) إن التفويض يعمل على تنمية قيادات جديدة واثقين من أنفسهم مما يتيح الفرصة لخلق قادة قادرين لتولي المناصب في المستقبل.
- 5) عملية التفويض تخلق جواً مناسباً للعمل داخل المؤسسة، فالموظف يشعر بأنه لا توجد عملية انفصال بينه وبين القيادة.
- 6) زيادة الرضا الوظيفي: يساعد التفويض الفعال في تعزيز الأثر الإيجابي بالنسبة لمعنويات الموظف، فزيادة الاتصال بين المدير والمرؤوسين والتعلم أثناء العمل، والشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة، كل ذلك يمكن أن يساعد على تحسين وتطوير المعنويات (Johnston, 2000, 13).

7) تحسين فرصة المدير في التقدم من خلال إعداد موظف واحد أو أكثر لتولي وظيفته عندما يحصل المدير على الترقية.

8) يحقق المبدأ الذي يؤكد أن الوظائف العليا مفتوحة للعاملين. (الحريري، 2008، 86).

9) سرعة صنع القرار: لأن التفويض يمنع المرور بمستويات تنظيمية مختلفة من أجل صنع القرار، وأيضاً يمنع مرور القرارات بالمستويات الدنيا من أجل توصيل وتطبيق القرار (فليه وعبد المجيد، 2005، 327).

10) إن تفويض السلطة يحقق سرعة أداء العمل الإداري، مما يحقق أكبر عائد للمؤسسة التي يتم فيها عملية التفويض، وبأقل تكلفة ممكنة، كما أنه يوفر الوقت والجهد، ويحقق المرونة الإدارية، وينمي روح المبادرة لدى العاملين، ويعطي فرصة لإعداد جيل جديد من الكوادر القيادية، ويوفر المناخ المناسب للعمل مما يحقق الأهداف المرجوة، وتحقيق العدالة الاجتماعية (Dessler, 2006, 12).

فيتبين لنا من خلال استعراضنا لمزايا التفويض أن الغرض الأساسي لتفويض السلطة في مديريات التربية هو تحقيق أهداف التربية بأفضل الوسائل وأقل التكاليف ويتم إنجاز العمل من خلالها بنجاح. ولا يعني تفويض السلطة فقدان المدير المفوض لحق استرداد سلطاته المفوضة أو حرمانه منها، بل يجب أن يراقب رؤوسيه الذين فوضت إليهم بعض صلاحياته عن كثب حتى لا يُساء استخدام هذه الصلاحيات. فكلما زاد تفويض السلطة كلما زادت فرصة الممارسة الديمقراطية والمشاركة داخل المؤسسة التربوية. فالتفويض وسيلة مثلى لتطوير العمليات الإدارية والحد من المشكلات الإدارية داخل المؤسسة التربوية.

### سابعاً: الشروط التي تركز عليها عملية التفويض الفعال.

يساعد التفويض الفعال على إنجاز المهام المفوضة دون حدوث أية مشكلة أو عقبة تحد من القيام بالمهام. كما أن التفويض الفعال هو التفويض الذي يستند إلى أساس قانوني يتم ممارسته بكفاءة وبأقل قدر من الأخطاء وبأسلوب متقن ومخطط، وحتى يؤتي التفويض ثماره لا بد أن تحدد الواجبات والمسؤوليات والسلطات المخولة للمديرين. ولذلك هناك شروط عديدة يجب توافرها لإنجاح عملية التفويض. وهذه الشروط هي كالاتي:

1. أن يكون التفويض قائماً على تقييم موضوعي لقدرات المرؤوس وإمكانياته وتصور خط التقدم الوظيفي المناسب له.

2. أن يتقبل القائد أخطاء الموظف المفوض وأن يبصره بالهفوات التي وقع بها وطريقة تلافيها.

3. أن يتم التفويض من أعلى إلى أسفل.
4. ارتباط السلطة بالمسؤولية، أي يجب أن يتحمل المفوض تبعات عمله وأن يتحمل المسؤولية كاملة اتجاه هذا العمل.
5. ارتباط السلطة المفوضة بقدرات المرؤوسين وخبراتهم.
6. فاعلية وسائل الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه، أي أن يعمل المدير على المحافظة على خطوط اتصال مفتوحة بينه وبين من يفوض لهم السلطات.
7. يجب أن يعرف المفوض بوضوح أين تبدأ سلطته وأين تنتهي.
8. تحديد الموعد الزمني لإنهاء المهمة التي فُوض الموظف لأدائها.
9. استمرار مسؤولية القائد الذي فوض السلطة إلى بعض مرؤوسيه، فهو المسؤول الأول والأخير عن نتائج الأعمال سواء التي يزاولها هو أم فوضها للآخرين.
10. الاختيار الدقيق للمرؤوس المفوض بحيث تتناسب المهمة المفوض لإنجازها مع تخصصه وخبراته في ذلك المجال.
11. يجب تدريب الشخص المفوض على القيام بالمهام المفوضة له.
12. يجب أن تكون أهداف التفويض واضحة (الشرقاوي، 2006، 83).

بالإضافة إلى الشروط السابقة يوجد بعض الشروط للتفويض التي تكون نابعة من تشريعات ولوائح قانونية التي تحدد المسؤوليات والسلطات المخولة للمديرين من أهمها:

- **وجوب وجود نص يميز التفويض:** فصاحب الاختصاص موكل بسلطة من السلطات الإدارية ذات اختصاص معين بمقتضى الأسس والمبادئ الدستورية أو القانونية، فممارسة اختصاص بنفسه عندئذ يكون واجباً قانونياً، ولا يجوز التفويض إلا إذا أجازته القوانين والأنظمة وكان هناك نص يتضمن تفويضاً في الاختصاص، فالتفويض يجب أن يأذن به نص، ولا يكفي أن يأذن به المدير الإداري الأعلى (فليه وعبد المجيد، 2005، 329).
- **التفويض لا يكون إلا جزئياً:** إن الهدف الأساسي من التفويض هو تخفيف العبء على الرئيس الإداري بتحويل جزء من اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه، حتى يتفرغ هو للأعمال الأكثر أهمية لذا لزم أن يكون التفويض بجزء من الاختصاص وعدم جواز التفويض الكلي، لأن ذلك يخالف القواعد العامة للتفويض لأنه إذا فوض الرئيس جميع سلطاته لموظف آخر، وبقي هو دون صلاحيات، يكون

قد تنازل في هذه الحالة عن جميع اختصاصاته التي أسندت إليه بالقانون، وهذا لا يجوز لأنه لا يملك هذا الحق.

- **عنية التفويض:** وفقاً لنص الدستور أو القانون يمكن أن تفوض السلطة المختصة بعض اختصاصاتها بموجب قرار يصدر منها، وهو كعمل قانوني يجب أن يتخذ شكلاً خارجياً، بأن يعلن المفوض عن قرارات التفويض، يجب أن يبلغ التفويض للمفوض ولكافة العاملين في مديرية التربية وأن يكون صريحاً لا ضمنياً، حتى يعلم به الأفراد ويرتبوا تصرفاتهم وفقاً لأحكامه (فليه وعبد المجيد، 2005، 329-330).

- **وضوح حدود التفويض:** أن يكون التفويض سليماً من الناحية القانونية وبالشروط التي حددها القانون، وعلى الرئيس والمرؤوس أن يحترما هذه الأوضاع حتى لا تحدث مشكلات بينهما أثناء ممارسة السلطات المفوضة بين المرؤوسين الذين انتقلت إليهم تلك السلطات.

- **أن يكون التفويض مكتوباً:** أن تكون السلطة والأعمال المفوضة محددة بدقة وواضحة المعالم، ويجب أن يكون التفويض مكتوباً إلا إذا أجازت النصوص أن يكون شفهيّاً. ويجب أن يبلغ التفويض إلى المفوض إليه. وأن ينشر في الجريدة الرسمية إذا كانت الأعمال التي يتناولها تتعلق بحقوق الغير، وكل عمل متخذ استناداً إلى تفويض غير معلن، كما أن نشر قرار التفويض بصورة لاحقة للعمل الذي صدر بموجبه لا يغطي العيب الذي شابهه (Beverage, 2003, 46).

ويتبين لنا مما سبق بأن التفويض وسيلة هامة لتدريب المرؤوسين على القيام بأعمال قيادية وتحمل المسؤوليات الكبيرة وإعدادهم لشغل وظائف أعلى، ويمنح القائد الإداري مرؤوسيه حرية التفكير والتصرف واتخاذ القرارات في حدود الصلاحيات المخولة لهم ووضع الخطط وتنفيذها دون أية ضغوط أو قيود تحد من قدرته على التعرف والإبداع والابتكار. فالتفويض أيضاً يمنح القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات معينة مبيناً لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوب تحقيقها، وعليه فهو يفوضهم جزءاً من سلطته بما يكفي لإنجاز تلك الواجبات أو المهام، وعلى المرؤوسين الذين فوضت إليهم السلطة تحمل مسؤوليات إنجازها في حدود السلطة الممنوحة لهم.

ولا يكون التفويض إلا بإسناد نص يأذن له، تحسباً من اختلاط الاختصاصات داخل المؤسسة الإدارية التربوية، فيترتب على ذلك نتائج خطيرة تهدد النظام الإداري، لذلك لا بد من النص الصريح بالتفويض، وهذا النص قد يكون دستورياً أو قانونياً أو لائحياً. وقرار التفويض يشمل البيانات اللازمة للتفويض مثل اسم الموظف المفوض إليه، ومسمى وظيفته، ومدة التفويض، وكذلك مضمون الصلاحيات

المفوضة حتى يكون المرؤوس على علم بحدود مسؤوليته عند تنفيذه للأعمال المفوضة له في حدود اختصاصه، بمعنى آخر انه يشترط أن يكون موضوع قرار التفويض ممكناً وجائزاً قانوناً. ولكن هذا كله لا يمنع من قيام الرئيس بمراقبة مرؤوسه وتوجيهه وإرشاده إلى الكيفية التي يمارس بها تلك السلطات. وإذا شاء الرئيس الإداري أن يعدل تلك السلطات المفوضة وإلغاء التفويض إذا ما رأى ذلك.

ومن خلال التفويض أيضا يتم إنجاز العمل بنجاح، فكلما زاد تفويض السلطة كلما زادت فرصة الممارسة الديمقراطية والمشاركة داخل المؤسسات الإدارية التربوية واتصف نمط السلطة بالديمقراطية، ومن ثم فإن التفويض الفعال هو التفويض الذي يستند إلى أساس قانوني ويتم ممارسته بكفاءة وبأقل قدر من الأخطاء.

ومن أهم العوامل التي يمكن أن تجعل عملية التفويض عملية فعالة، إذا ما أراد المدير الإداري في المؤسسة التربوية أن يكون التفويض فعالاً، عليه القيام بما يلي:

- 1) تعريف الموظف المفوض إليه السلطة، بالمهام الموكلة إليه، وحدود هذه المهام بدقة ووضوح، وأن يقوم بتقديم جميع المعلومات الخاصة بالعمل أو المهمة بشكل واضح ودقيق.
- 2) العمل على اكتشاف قدرات موظفيه، واختيار القادرين منهم على إنجاز الأعمال المطلوبة.
- 3) اختيار الموظف المفوض ومساعدته.
- 4) إعطاء الثقة للموظف المفوض إليه السلطة، وعدم الإثقال عليه بالرقابة الزائدة.
- 5) اختيار الموظف المناسب للقيام بالمهمة أو العمل حسب تخصصه.
- 6) فتح قنوات اتصال مباشرة بين القائد الإداري وموظفه المفوض إليه.
- 7) أن يتقبل القائد الإداري أخطاء الموظف المفوض وتوجيهه وإرشاده دون تجريح وأن يتجاوز عن الأخطاء البسيطة.

### ثامناً: النشاط الإداري الذي لا ينبغي التفويض فيه.

هناك بعض نواحي النشاط الإداري لا يجوز تفويض السلطة بشأنه أو يُستحسن وضع حدود ضيقة لتفويضها، ومن أهم هذه النواحي ما يلي:

1. المسائل المالية لخطورتها وأهميتها.
2. مسؤولية وضع الخطط الخاصة بالمؤسسة وتفسيرها وما يحيط بتطبيقها.
3. القرارات النهائية الخاصة باختيار، وترقية العاملين.
4. عمليات التنسيق بين وحدات المؤسسة وبين المؤسسة ككل والمؤسسات الأخرى.

5. القرارات المهمة في سياسة عمل المنظمة وتعيين المرشحين للوظائف الرئيسية فيها (الحو، 2010، 15).

### تاسعاً. خطوات عملية تفويض السلطة:

لعملية التفويض خطوات هامة هي:

- 1) تحديد الاختصاصات والأنشطة: أي يتم تحديد واضح لمجموعة الأعمال والأنشطة التي سيقوم بممارستها المفوض إليه (Certo, 2007, 245).
- 2) اختيار الشخص المناسب لأداء العمل: أي أنه يتم تحديد الموظف الذي يتمتع بالكفاءة اللازمة لأداء المهمة المفوضة إليه مع منحه السلطة اللازمة لتنفيذ الاختصاصات بحيث يكون هناك تطابق بين السلطة والمسؤولية.
- 3) وضع المعايير الرقابية: وضع مجموعة من المعايير والتي يتم على أساسها مساءلة المرؤوس أمام الرئيس عما تم تفويضه إليه من صلاحيات، وسلطات، ويجب أن تكون هذه المعايير معروفة تماماً للمفوض إليه، كما يجب إعلامه بالأخطاء المسموح بها.
- 4) القيام بتدريب العاملين على المهام التي يتم تفويضهم بها.
- 5) إيجاد نظام سليم للمهام لمتابعة المهام التي يتم تفويضها (Mullins, 2008, 442).

ويرى (محمد، 2004) أن تفويض السلطة يتضمن أربع مراحل حسب حجمه ونوعه، وهذه

المراحل هي:

1. **المرحلة الأولى:** في هذه المرحلة يتم تفويض الواجبات دون إعطاء المفوض إليه حق اتخاذ القرارات، كما أن هذه المرحلة تعد سهلة من الناحية النفسية للمفوض إليه، لأن الحلول والقرارات تبقى على عاتق المدير، وهذه المرحلة لا تقيس قدرة العاملين بالمؤسسة على حل المشكلات في مجال التفويض، لأنها تختبر هذه القدرات في الوصول إلى مرحلة اتخاذ القرار حيث أن المفوض إليه لا يملك هذا الحق.
2. **المرحلة الثانية:** في هذه المرحلة يتم تفويض الواجبات وحق اتخاذ القرارات المشروطة بموافقة المفوض (المدير) فمثلاً يسمح للمفوض إليه بأن يوصى بالتغيرات المرغوب إحداثها بشرط الحصول على موافقة المفوض قبل الشروع في التنفيذ، وهذه المرحلة تعد مرحلة اختيار لقدرة المفوض إليه في ممارسة الأعمال والواجبات، وقدرته على إقناع المفوض وكسب ثقته.

3. **المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة يقوم المدير والعاملون في المؤسسة بحل المشكلات مع بعضهم البعض، ويفضل في هذه الحالة أن يعمل جميع العاملين كفريق واحد، فالمدير هو الذي يقوم بإدارة الحوار والنقاش في هذه المرحلة لا يقتصر على الواجبات فقط، وإنما يشمل أيضاً المشاركة على قدم المساواة في اتخاذ القرارات الملائمة من خلال النقاش المشترك، وتوضيح وجهات النظر المختلفة، وفي هذه الحالة تعد الحلول والقرارات نافذة ومحمية، لأنها أخذت من تجارب الآخرين المهتمين بالأمر، والواقع أن هذه المرحلة تعتبر اختيار للعاملين من حيث نضجهم لتحمل المسؤولية كاملة حيث تعتبر هذه المرحلة مقدمة للمرحلة الرابعة.

4. **المرحلة الرابعة:** وتعد هذه المرحلة مرحلة التفويض الكامل للسلطة من حيث تفويض الواجبات أو الوظائف، بالإضافة إلى الحق الكامل في اتخاذ القرارات وتنفيذها، وهي مرحلة ليست سهلة، حيث أن المفوض يجب أن يكون مستعداً لسحب تفويضه فيما لو أساء المفوض إليه استخدام السلطة بطريقة تتعارض مع الأهداف المراد تحقيقها (محمد، 2004، 302-303).

ومن خلال العرض السابق لمبادئ تفويض السلطة يتبين للباحث أن تفويض السلطة لأحد ما يتم فيه إسناد مهمة صنع القرار واتخاذها من قبل المفوض إليه، ومن البديهي أن المدير لن يستطيع تفويض سلطة لا يمتلكها، لذلك يجب أن تكون السلطة الممنوحة للمدير مكتوبة حتى يستطيع أن يفوض من خلال هذه السلطة الممنوحة. وعلى المديرين أن يعرفوا المرؤوسين بكيفية الأداء الفعال لهذه المهام ووضع معايير، أو توقعات لمستويات الأداء المرغوبة.

#### عاشراً: حدود تفويض السلطة ودرجاته.

قد يكون التفويض تفويضاً كاملاً في ممارسة السلطة، وذلك نتيجة عذر معين يلحق بصاحب السلطة الأصلي وقد يكون التفويض عاماً، بمعنى أن يتعلق بمباشرة عمل بأكمله، أو يكون قاصراً على مهمة معينة أو هدف جزئي محدد (Joseph, 2008, 63).

كذلك فإن التفويض قد يكون مستمراً، كأن يخول الشخص سلطة الإدارة في مجال معين مسؤولية رئيس أعلى، وذلك بحكم الوظيفة التي يشغلها ذلك الشخص، أو قد يكون التفويض مؤقتاً إلى أجل محدد، كما لو كلف أحد العاملين بمعالجة مشكلة معينة وله أن يتخذ قرارات نهائية بشأنها، ومن ناحية أخرى قد يكون التفويض فردياً إذ يفوض صاحب السلطة فرداً واحداً بمباشرة السلطة التي يفوضها له.

مما سبق يتضح أن للتفويض حدوداً ودرجات، يتفاوت أمرها بين الاتساع والضييق، والاستمرار والتوقيف، ويتوقف مدى ذلك التفاوت على عدة عوامل من أهمها ما يأتي:

- 1- طبيعة واستعدادات صاحب السلطة الأصلي فقد يعمل المدير على الاحتفاظ بالسلطة الكلية لنفسه استجابة لبعض غرائزه.
- 2- مدى توافر معاونين من ذوي الكفايات الملائمة.
- 3- أهمية القرار من حيث خطورته وتكلفته.
- 4- التقسيمات الإدارية داخل المؤسسة.
- 5- مدى الحاجة إلى صف ثان من المديرين (الحلو، 2010، 14-15).

### الحادي عشر: المعوقات التي تعترض التفويض واقتراح طرق علاجها.

على الرغم من أهمية التفويض ومزاياه على مختلف المستويات إلا أن هناك عدد من العوامل والمشكلات والعقبات التي قد تحول بين التفويض والثمار المرجوة من ورائه ويمكن الإشارة إلى بعض من تلك المعوقات التي تكمن في عوامل تتعلق بالمدير وعوامل متصلة بالعاملين المفوضين. ويمكن توضيح هذه العوامل على النحو التالي:

#### أولاً . معوقات تتعلق بالمدير وتتمثل في الآتي:

1. حب المدير للسلطة وعدم رغبته في تفويض أي شيء، ولا يثق في مرؤوسيه.
2. اعتياد المديرين على الانشغال في الأمور الروتينية وعدم الرغبة في تغيير أنماط إدارية معينة من الصعب تغييرها.
3. خوف المدير من منافسة العاملين في الدائرة التربوية: فقد يشعر المدير أن هناك من هم على كفاءة عالية، ويعتبرهم منافسين له، ويخشى أن تلاحظ القيادة العليا ذلك فيوجهون ثقتهم إليهم، ويستفيدون منهم في أمور كثيرة، وقد ينقلون هذا المدير ليحل محله هذا العامل المتميز (القيوتي، 2003، 268).
4. عدم وعي المدير بمبادئ وفوائد التفويض، فمن المديرين من يفوض بعض سلطاته، ثم لا يهتم بكيفية ممارسة العاملين المفوضين للسلطة ولا يحتفظ بقنوات الاتصال بينه وبين العاملين المفوضين، ومن ثم يصبح التفويض فوضى (فليه وعبد المجيد، 2005، 335).

5. رغبة المدير في الوصول إلى درجة الكمال، وعدم تقبل الأخطاء وذب السماع بها، مما يفرض رقابة شديدة عند التفويض (أبو شيخة، 1999، 263).
6. نقص كفاءة المدير في الإدارة يجعله يخشى من فشل التفويض.
7. تخوف المديرين من عواقب التفويض في تأخير إنجاز الأعمال، حسب اعتقادهم، وحسب شعور مزاجي لديهم بعدم إعطاء الفرصة لمروؤسيهم لممارسة هذا التفويض (العمامرة، 2001، 221).
8. عدم سماح المديرين لمروؤسيهم بحق الخطأ، فالتفويض يتضمن مخاطر، لذلك لا بد من إعطاء المفوض إليه حق الخطأ حين يقوم بعمل لم يألفه والاستفادة من خطأه وتجنبه من الوقوع فيه مرة ثانية.
9. المبالغة في الشعور بالذاتية وحب التقدير: ويتم ذلك حين يرغب المدير في أن ينسب لنفسه كل عمل هام يتم في المؤسسة ويرجع له السبب الأول والأخير في تحقيقه متناسياً جهود مروؤسيه التي أدت إلى هذا النجاح فهذا التصرف يسد الطريق أمام مروؤسيه لتنمية قدراتهم.
10. غياب القيم الشخصية الإيجابية تجاه تفويض السلطة: حيث يوجد عدد من المديرين غير راضين عن مبدأ تفويض السلطة، أو بالأحرى عدم اقتناعهم بالقيمة الإدارية للتفويض، وعدم مناصرتهم لهذا المبدأ (فليه وعبد المجيد، 2005، 334).

#### ثانياً . معوقات ترتبط بالمروؤسين وتتمثل في الآتي:

- 1) عدم رغبة الموظفين في تحمل المسؤولية، وتفضيل ممارسة العمل الروتيني الذي لا يحتاج إلى اجتهاد تجنباً لتحمل أية مسؤولية ويرجع ذلك إما لجهل أو لضعف أو لعدم انتماء للمؤسسة ولم يتوفر لهذه الفئة من العاملين الحد الأدنى من الدافعية لازمة للعمل. وأصبحوا غير محتاجين إلى تفويض السلطة.
- 2) انخفاض مستوى الدافعية والطموح لدى العاملين: حيث توجد مجموعة من العاملين يركنون إلى الراحة وتعودوا على القرار الجاهز والمعد مسبقاً.
- 3) افتقار المروؤسين للخبرات والمؤهلات التي تؤهلهم لتحمل المسؤوليات وممارسة السلطات التي قد تفوض لهم. وقد تزدحم مؤسسات وزارة التربية بأشخاص غير أكفاء لا تتوافر فيهم المؤهلات الأساسية اللازمة لشغل الوظائف (القريوتي، 2003، 268).
- 4) معارضة بعض المروؤسين قبول السلطة المفوضة خوفاً من الفشل أو عدم الثقة بأنفسهم عند تحمل المسؤولية.

- 5) ضعف المرؤوسين وقلة تدريبهم، وكثرة الرجوع إلى المدير لاتخاذ القرارات، مما يدفع المدير إلى عدم تفويضهم للسلطة.
- 6) خوف المرؤوسين من الوقوع في الخطأ وتصيد الرؤساء لأخطائهم مما يعرض أنفسهم للانتقادات وجزاءات العمل.
- 7) اعتقاد المرؤوسين أن المكافأة الممنوحة من الوظيفة غير كافية (Whetten. Et, al, 2005, 11).
- 8) تعدد جهات إصدار الأوامر لدى المفوض إليهم: مما يسبب لهم الارتباك وعدم الوضوح من المدير المباشر لهم.
- 9) كثرة الأعباء التي تقع بالمرؤوسين: مما يجعل التفويض أمراً مثقلاً على كاهلهم فلا يرغبون القيام بالأعمال المفوضة إليهم.
- 10) اعتقاد المرؤوسين أن قبولهم سلطة إضافية يفسد علاقات العمل التي تربطهم برؤسائهم، وفقد علاقات الصداقة مع زملائهم (شلايل، 2007، 57).

ثالثاً . معوقات ترتبط بالمؤسسة التربوية (مديرية التربية):

ومن هذه الأسباب:

- 1- الاستعجال بما لا يتيح مجالات للشرح والتوضيح.
- 2- قلة عدد الموظفين عن العدد المطلوب للإنجاز.
- 3- عدم وضوح السلطات والمسؤوليات.
- 4- عدم استقرار طرق وإجراءات العمل وكذلك كثرة التعميمات والأوامر والتداخل بين الموظفين في أداء العمل يؤدي إلى إعاقة تفويض الصلاحيات من قبل الرئيس للمرؤوسين في المؤسسة (التبجيري، 2006، 29).

وحتى يتم التغلب على المعوقات سالفة الذكر اقترحوا ما يلي:

- إعطاء العاملين المفوضين الحرية الكاملة في تحديد طريقة أدائهم للمهام المفوضة، لأن ذلك يقوي عندهم الشعور بتحمل المسؤولية وتنمية التفكير الابتكاري عندهم وبذل مجهود أكبر لنجاح عملية التفويض. وتظهر شخصية الإداري المحنك الذي يختار العناصر الصالحة من مرؤوسيه لتحمل المسؤولية ومساعدته في إنجاز الأعمال الإدارية للمؤسسات التربوية.

- تشجيع ودعم الثقة في قدرات العاملين والإحساس بالأمن لدى جميع العاملين بمؤسسات التربية ومتابعتهم بعد تفويض المهام حتى يتمكنوا من معالجة المهام المكلفين بها.
- نهج أسلوب الإدارة الديمقراطية لمشاركة الموظفين في صنع القرار ومساعدة المدير في المهام الموكلة إليه والعمل على تنمية التفاعل والتعاون بين العاملين في مديرية التربية.
- إعداد برامج تدريبية مخططة بموضوعية تهدف إلى تغيير المبركات والقيم والدوافع كأساس لتغيير الاتجاهات نحو التفويض (فليه وعبد المجيد، 2005، 335).
- جعل العاملين المفوضين مسؤولين عن إنجاز الأعمال الإدارية المفوضة إليهم بأبسط الطرق وأسرعها وتحقيق النتائج بدون ممارسة النشاطات الأقل أهمية، وبالتالي يمكن التغلب على روح الاتكالية والسلبية واللامسؤولية والقضاء على شكوك الرؤساء في قدرات المرؤوسين وعدم ثقتهم فيهم.
- أن يكون المدير واضحاً في وصفه للمهام التي سيفوضها للعاملين الذين يرغب في تفويضهم (Mullins, 2008, 134).

ويرى الباحث أن تشجيع الموظفين على إنجاز الأعمال عن طريق التفويض يساعدهم على كيفية مواجهة المشكلات وتحمل تبعاتها بعيداً عن المخاوف والتعقيدات والعمل على خلق روح التعاون مع مديريهم، فنحن في أمس الحاجة إلى تطوير العملية الإدارية بوجه عام، والعملية الإدارية في مديريات التربية على وجه الخصوص، ويجب تغيير معتقدات المديرين ونظرتهم إلى التفويض وتوضيح مزاياه وأهميته حيث أنه وسيلة فعالة لسير العمل الإداري بدقة وبأعلى كفاءة ممكنة وأن التفويض لا يمثل انتقاصاً لبعض سلطاتهم أو صلاحياتهم بل تزيد العمل الإداري مزيداً من الإنجازات بكفاءة عالية. فالقائد الناجح هو القائد الذي يسعى إلى التطوير الإداري لدائرته في مديرية التربية، وينال رضا موظفيه ورغبتهم في العمل، ويستثمر قدراتهم، وطاقاتهم، ومواهبهم في أداء الكثير من الأعمال التي تستهلك معظم وقته ليتفرغ لأداء مهام أكبر وأكثر أهمية التي قد تؤدي إلى تقدم المؤسسة التربوية.

### الثاني عشر: واقع عملية تفويض السلطة في مديريات التربية.

تختص الإدارة التربوية بعملية توجيه منظم للقوى البشرية لتحقيق الأهداف المنشودة من التعليم في المنطقة التعليمية المحددة، وعادة ما تمنح الإدارة التربوية المتمثلة في مديريات التربية، بعض الصلاحيات المالية والإدارية التي تعينها على إنجاز العمل وتنفيذ التعليمات، كما أن لها الكثير من صلاحيات الإشراف على المدارس الموجودة في منطقتها وقد تشارك في رسم السياسات التعليمية، وهي تعتبر ممثلة للوزارة في المنطقة التعليمية، وتتولى كافة أعمال الإشراف على عمليات تقويم المدارس والبرامج التعليمية في

المنطقة، والتأكد من تقديم الخدمات العلمية والاجتماعية والعلاجية وغيرها في المدارس التابعة لها (عبد العليم والشريف، 2010، 67).

وهناك مجموعة من المعايير يمكن من خلالها التأكد من مدى تحقيق أهداف الإدارة التربوية، ومنها معايير تفويض السلطة حيث لا يستطيع أحد أن ينكر أن الطاقة الإشرافية لمديري الإدارات التربوية محدودة ولا يستطيع كل منهم أن يشرف على كل جزئية عمل بنفسه ولا أن يتابع كل العاملين معه، ولذلك لا بد لهم من تفويض بعضاً من مسؤولياتهم في بعض سلطاتهم، متى وجدوا الأشخاص القادرين على حمل الأمانة بكفاءة، ولذلك نجد أن لكل مدير إدارة تربوية نائباً يحل بحكم منصبه محل مدير الإدارة التربوية ويتولى إدارة العمل نيابة عنه بالتفويض؛ مما يعطي الفرصة لمدير الإدارة التربوية للقيام بأعمال أخرى أكثر أهمية (العجمي، 2010، 51).

ويعد التفويض وسيلة للتنمية الإدارية في العمل؛ لأنه يساعد على تنمية إحساس العاملين بالمسؤولية ويديريهم عليها، كما أنه أحد أساليب اللامركزية في الإدارة، فكلما ازدادت درجة التفويض وشارك العاملون في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية المدير في اتخاذ القرارات التربوية ارتفعت درجة اللامركزية في إدارة المؤسسة.

كما نجد أن أصحاب النمط الأوتوقراطي من المديرين، لا يمارسون هذا المبدأ من منطلق أنه سيضعف من خطتهم أمام الآخرين، أو من منطلق الحرج الشديد على أداء الأعمال بأنفسهم للتأكد من حسن أدائها (الجبر، 2002، 139).

ويوجد العديد من الظروف والمبررات التي تدفع القائمين على قمة الهرم الإداري بتفويض سلطاتهم للجهات المحلية والمستوى المؤسسي والموظفين في الدوائر أي اللجوء إلى النمط اللامركزي من أهمها:

1. زيادة أنشطة الهيئة الإدارية وتعقد عملياتها المتعلقة باتخاذ القرارات والحاجة إلى وقت طويل لتحليل المعلومات ودراسة المشكلات وحصر كافة الطاقات والإمكانات.
2. قلة التداخل بين الأنشطة وسيرها طبقاً لقواعد محددة يسهل فهمها في المستويات الدنيا.
3. وجود شخصيات لديها من المهارات والقدرات والصفات الإدارية ما يؤهلها لإدارة العمل.
4. تباين الظروف المحيطة بالمؤسسة التربوية واختلافها من مؤسسة لأخرى يصعب معها الوصول إلى نمط واحد من الخدمات التربوية.
5. تماثل أهداف المرؤوسين مع أهداف الإدارات والأقسام التربوية وسياساتها.
6. قدرة المؤسسات الإدارية المحلية على تحقيق أهدافها دون الرجوع إلى السلطات العليا.
7. الرغبة في سرعة اتخاذ القرارات (البستان وعبد الجواد، 2003، 85-86).

ويقوم نظام اللامركزية في الإدارة التربوية السورية على أساس وجود مصالح محلية مشتركة في حدود الوظيفة التربوية في تطوير العملية التعليمية يستلزم إدارتها وتنفيذها ذاتياً ويتطلب الاعتراف بالشخصية القانونية للوحدة الإقليمية (المديرية) والدوائر الإدارية والوحدات الأخرى التابعة لها (المدارس) وخضوع هذه الوحدات لرقابة السلطة المركزية (وزارة التربية)، ويشتمل هذا المفهوم على أربعة عناصر أساسية لنظام اللامركزية في الإدارة التربوية السورية وهي:

(1) الاعتراف بالاستقلال الذاتي لمديريات التربية والوحدات التابعة لها.

(2) وجود مصالح محلية في حدود الوظيفة الإدارية التربوية تمس المجتمع وتشركه في القرارات التربوية.

(3) وجود سلطة مركزية تمارس الرقابة على المديريات والوحدات التابعة لها والمدايرة ذاتياً.

(4) التطبيق التدريجي للوظيفة الإدارية التربوية المستفاد ذاتياً بعد اختيارها (أبو ناصر، 2008، 63).

ومن هنا يرى الباحث بعد العرض السابق أن تفويض السلطة من القيادات الإدارية إلى المديرين والموظفين التربويين يجب أن يتمثل المجالات الآتية:

**المجال الأول:** المشاركة في اتخاذ القرارات، والذي يقصد به، إتاحة القيادات الإدارية الفرصة للمديرين والموظفين التربويين للتعاون في تحديد خطط العمل وتنظيمه.

**المجال الثاني:** فعالية التفويض، ويقصد بها الجهود التي تبذلها القيادات الإدارية في إتاحة الفرصة أمام مديري المدارس والموظفين التربويين في المشاركة بعملية اتخاذ القرار.

ويرى الباحث أن المدير الذي لا يفوض بعض صلاحياته إلى مرؤوسيه لا يحظى باحترام الموظفين لما يروا في شخصيته من ديكتاتورية وهيمنة على كل شيء، في حين نجد أن الموظفين يحترمون ويقدرّون المدير الذي يفوض بعض من صلاحياته لما فيه مصلحة للعمل حيث يفوض كل شخص حسب إمكانياته وبالتالي يشعر الشخص المفوض بالرضا ويتم تحقيق أهداف المؤسسة. لذا يجب إعداد برامج تدريبية مخططة بموضوعية تهدف إلى تغيير المدركات والقيم والدوافع كأساس لتغيير الاتجاهات نحو التفويض عند المديرين.

# الفصل الرابع

## اتخاذ القرار التربوي

. تمهيد.

أولاً: مفهوم عملية اتخاذ القرار التربوي.

ثانياً: الفرق بين صناعة القرار واتخاذ.

ثالثاً: أهمية عملية اتخاذ القرار التربوي.

رابعاً: عناصر عملية اتخاذ القرار التربوي.

خامساً: مستويات صنع القرارات التربوية.

سادساً: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار التربوي.

سابعاً: أنواع القرارات التربوية.

ثامناً: وظائف عملية اتخاذ القرار التربوي.

تاسعاً: أساليب اتخاذ القرار التربوي.

عاشراً: خطوات اتخاذ القرارات التربوية.

الحادي عشر: دور المدير في صنع واتخاذ القرار.

الثاني عشر: الصعوبات التي تعترض عملية صنع القرارات التربوية.

الثالث عشر: تفويض السلطة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار التربوي.

## الفصل الرابع

## اتخاذ القرار التربوي

## . تمهيد:

تتبع أهمية اتخاذ القرارات التربوية من كونها مرتبطة بمجالات النشاط الإنساني، وتأثيرها على نشاطات أجهزة الإدارة العامة ومؤسساتها المتعددة، إذ إنّ عملية صنع القرار تُعد جوهر العملية الإدارية، وهذا ما جعل الكثير من الإداريين يعرفون الإدارة بأنها عملية صنع القرار وذلك لأن اتخاذ القرار يعد عملاً ونشاطاً لتحقيق الأهداف وعليه فإن موضوع صنع القرار واتخاذها من الموضوعات ذات الأهمية التي حازت اهتمام المشتغلين بعلم الإدارة بمجالاته المختلفة وذلك لأن اتخاذ القرار هو جوهر عملية القيادة (سلامة، 2003، 77).

إنّ عملية اتخاذ القرارات هي صلب عمل المدير، بالرغم من أنها لا تستغرق عادة إلا جزءاً قليلاً من وقته لكن ينظر إلى هذه العملية على أنها وظيفة أساسية يمارسها المديرون في كل وقت من الأوقات، ويميل الكثير من المفكرين والعلماء إلى أن اتخاذ القرارات مرادف للإدارة، وأن عمل المدير الحقيقي هو أن يتخذ قرارات بصفة مستمرة في مواقف العمل المختلفة، ويصف بعضهم المدير بأنه متخذ قرارات وأن الوسيلة المؤكدة للتمييز بين المدير وغيره من أعضاء التنظيم هو التعرف على ما إذا كان الفرد العضو في هذا التنظيم يمتلك حق اتخاذ القرارات أم لا.

وقد كانت نظريات الإدارة قديماً تركز في دراستها بالنسبة للمدير على مجموعة من الإجراءات أو الأنشطة التي يمارسها دون أن تعطي قدراً كافياً من الاهتمام لمفهوم القرارات وأسس اتخاذها كجزء أساسي من عمل المدير.

ويمثل اتجاه اتخاذ القرارات كأساس للعملية الإدارية تطوراً رئيساً وهاماً في التفكير الإداري وفي نظريات الإدارة، باعتبار اتخاذ القرارات هو الركن الأساسي في العمل الإداري، فالعمل الإداري في أي تنظيم يمكن تحليله بسهولة إلى مجموعة من القرارات

ويتأثر دور المدير في المؤسسة بمسؤوليته عن اتخاذ القرارات، وتعتبر القرارات السليمة عن الإدارة السليمة، فالمدير الجيد هو الذي يتخذ قراراً جيداً، والعكس صحيح حيث يعرف المدير من قراراته، وتنطوي فكرة اتخاذ القرارات على الاختيار من بين مجموعة من البدائل المتاحة.

ومن هنا نجد أن المواقف التي تستند على إمكانية تصرف واحد لا يتيح فرصة مزاوله عملية اتخاذ القرارات نظراً لعدم وجود بدائل يمكن من خلالها إجراء الاختيار الأفضل، وإظهار مدى قدرات

الفرد في تحديد عملية التفضيل بين تلك البدائل التي يتعين وجودها من أجل صلاحية القرار أو عدمه (علي، 2007، 34-36).

كما يرى نبهان أن وظيفة الإدارة هي "تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة وبدرجة كفاءة عالية" (نبهان، 2007، 47). وقد رأى هيربرت سايمون أن اتخاذ القرار مرادف للإدارة أي أن الإدارة هي اتخاذ القرارات واتخاذ القرارات هي الإدارة.

أما ليونارد وايت فيرى أن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير وقلب الإدارة (الكفاوين، 2005، 25).

إن عملية صنع القرار يجب أن تستند إلى قاعدة واسعة من المعلومات المتخصصة والدقيقة حتى يتم اتخاذه، فلا بد أن يصدر القرار بناء على معلومات وافية، وهناك حالات يجب أن يتخذ القرار فيها بسرعة وهذا يتطلب وجود معلومات مسبقة جاهزة لمثل هذه المواقف المفاجئة.

ومديرية التربية باعتبارها أهم المؤسسات التربوية فإنها تواجه العديد من المشكلات والقضايا المتنوعة التي تحتاج إلى قرارات رشيدة لحلها حتى لا تتوقف أو تتعثر العملية التعليمية، كما أن اتخاذ القرار يدخل في جميع الوظائف الإدارية التي يمارسها القائد التربوي.

وتعد عملية صنع القرار واتخاذه مقوماً أساسياً في إدارة المنظمات والمؤسسات في ميادين الحياة المختلفة داخل المجتمع، كما تنصدر المداخل الحديثة في دراسات الإدارة، وقد انعكست هذه الأهمية على مجال الإدارة التعليمية سواء من حيث التنظيمات والهياكل الإدارية أو من حيث العمليات أو دعم اتخاذ القرار، وأصبح الأمر يتطلب مواكبة التغيرات والتطورات والتحديث في عملية القرار التعليمي بأساليبها ومدخلاتها، كما يتطلب تقييماً مستمراً وشاملاً لجوانب هذه العملية.

### أولاً: مفهوم عملية اتخاذ القرار التربوي:

لقد تناول العديد من الباحثين والمفكرين موضوع اتخاذ القرارات من جوانب عديدة تتباين من حيث الشكل التعبيري وتنفق من حيث المحتوى الفكري، وسنذكر بعضاً منها:

لقد أشار علي (2005) إلى أن اتخاذ القرار هو: "الاختيار القائم على أساس عدد من المعايير لبدل واحد من بين بدليين أو أكثر، وبمعنى آخر هو عملية اختيار منطقي بين اختياريين أو أكثر اعتماداً على الأحكام التي تتسق وقيم متخذ القرار" (علي، 2005، 143).

ويرى العزاوي (2006) بأن عملية اتخاذ القرار: "عملية ديناميكية مستمرة تتطلب مجموعة من العناصر اللازمة لوجود القرار، وهو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو

عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها" (العزاوي، 2006، 56).

وأوضح حبيب (2007) أن اتخاذ القرار يعني: "الاختيار بين البدائل في موقف معين، والقرار هو اختيار أفضل البدائل بعد دراسة النتائج المترتبة على كل بديل وآثارها على الأهداف المطلوب تحقيقها، ويتم الاختيار في ضوء المعلومات التي يحصل عليها صانع القرار من المصادر المختلفة بما يساعد على الوصول إلى أفضل النتائج" (حبيب، 2007، 95).

وأوضحت أحمد (2007) أن اتخاذ القرار هو: "عملية تفكير مركبة لإصدار حكم محدد عما يجب أن يفعله الفرد في موقف معين، وذلك بعد تحديد المشكلة المطلوب اتخاذ القرار بشأنها والفحص الدقيق للبدائل أو الاختيارات المختلفة، ووزنها في ضوء محكات محددة، ثم الاختيار الحر لأفضل النتائج" (أحمد، 2007، 355).

ويرى ريتشارد (2002) أن اتخاذ القرار هو: "عملية إصدار حكم عما يجب فعله في موقف معين بعد تحليل المشكلة والفحص الدقيق للبدائل المطروحة ووزنها في ضوء محكات معينة" (Richard, 2002, 8).

وعرف هاريسون (Harrison) عملية اتخاذ القرار بأنها: "لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة، وفقاً لتوقعات معينة لمتخذ القرار" (آل سعود، 2006، 15).

ويرى العلاق (2008) أن عملية اتخاذ القرارات التربوية هي: "الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل تخفيض التكاليف، وتوفير الوقت، وهذه المعايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ وفي ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير، ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بوساطة المعايير المستخدمة" (العلاق، 2008، 160-161).

وعرف نيجرو (Nigro) اتخاذ القرار التربوي بأنه: "الاختيار المدرك الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين" (نقلاً عن الجهني، 2010، 32).

ويرى فياض وآخرون (2010) أن اتخاذ القرار هو: "نتاج عملية منهجية عقلانية بعيدة عن العواطف، يهدف لحل مشكلة معينة من خلال اختيار البديل الأنسب من بين عدد من البدائل" (فياض وآخرون، 2010، 68).

ويرى الباحث أن أصحاب التعريفات السابقة لمفهوم اتخاذ القرار يتفقون على وجود موقف تتم مواجهته، أو قضية يلزم حسمها، أو مشكلة تحتاج إلى حل، من خلال اتخاذ القرار بالمفاضلة بين البدائل الممكنة، وذلك من خلال عملية عقلانية واعية مستنيرة.

ومن هنا يرى الباحث بأن عملية اتخاذ القرارات هي عملية مهمة وأساسية في الإدارة، فهي المحرك لجهود ونشاط الموارد البشرية ويتخللها كل وظائف الإدارة وعناصرها من تخطيط وتنسيق وتنفيذ وتوجيه ورقابة، وتتبع أهمية اتخاذ القرارات من ارتباطها بحياتنا اليومية كأفراد أو جماعات أو منظمات صغيرة وكبيرة، محلية ودولية.

### ثانياً: الفرق بين صناعة القرار واتخاذ.

يستخدم مصطلح عملية القرار (decision process) للدلالة على عملية صنع القرار واتخاذها معاً، حيث تبين الأدبيات أنها عملية واحدة ذات مراحل وخطوات فرعية متكاملة تنتهي باتخاذ القرار أو بالقرار ومتابعة تنفيذه.

فقد وضع الأغبري بأن هناك من يخلط بين مفهوم صنع القرار ومفهوم اتخاذها، فعملية صنع القرار عملية معقدة تتداخل فيها عوامل متعددة نفسية وسياسية واقتصادية واجتماعية ومن ثم يتم صنع القرار من خلال الفريق أو المجموعة بهدف الوصول لقرار أفضل (الأغبري، 2000، 165)

وتعد عملية صنع القرار عملية واسعة فهي تتضمن أكثر من إجراء أو طريقة وهذا يعني اشتراك أكبر عدد ممكن من الإدارات والوحدات الإدارية ذات العلاقة في معظم مراحل صنع القرار (أحمد، 2003، 131).

فهي تمر بمراحل متعددة من البحث والتحليل والمفاضلة مستندة إلى قيم ومعايير محددة، وإلى جمع المعلومات عن المشكلة واستشارة المختصين واستعراض البدائل والنتائج المترتبة على كل بديل وكل ما نشعر به من خوف وتردد، أما مرحلة اتخاذ القرار فهي وضع الحد الفاصل أو المرحلة النهائية لعملية صنع القرار أي اختيار البديل الأفضل، ويقوم بها في معظم الأحيان شخص واحد أو هيئة واحدة كوزير التربية أو الوكيل أو مدير التربية وغيرهم من الأفراد والتنظيمات ذات الصلة الشرعية في النظام والتي يقع عليها مسؤولية اتخاذ القرارات، لذا فإنه يسهل في كثير من الأحيان التعرف على متخذ القرار بينما تكون هناك صعوبة شديدة في معرفة صانع القرار (مصطفى، 2002، 158).

إن عملية صنع القرار ليست اختياراً سهلاً بين بدائل واضحة ومحددة وإنما هي عملية مركبة ومتشابكة تستند إلى معلومات من مصادر مختلفة، والأهم من ذلك أنها تستند إلى قرارات سابقة كما تؤثر في قرارات لاحقة وبالتالي هي عملية متصلة بالوقت باعتباره عنصراً مهماً في صنع القرارات، فالماضي تظهر فيه المشاكل وتتراكم وتتجمع فيه المعلومات وتظهر الحاجة إلى صنع قرار معين أو موقف ما؛ أما الحاضر يظهر فيه كثير من البدائل التي تمكن أن تختار فيما بينها، والمستقبل: هو الوقت الذي تنفذ فيه القرارات (أحمد، 2002، 141).

ومن هنا لا بد من الإشارة إلى المصطلحات التي ترتبط بعملية اتخاذ القرار مثل:

القرار: عبارة عن أداة من أدوات ممارسة السلطة إن لم يكن الأداة الوحيدة أمام المدير لممارسة حقه الشرعي الذي من خلاله يحقق نتائج ملموسة له وللعاملين في التنظيم.

صناعة القرار: عبارة عن عملية طرح بدائل أو حلول محتملة ومناقشتها لحل المشكلة.

اتخاذ القرار: "عملية اختيار بديل من بديلين أو أكثر، أو اختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام المدير بقصد حل المشكلة. إذاً فعملية اتخاذ القرار تحديد للفكر أو الرأي حول مواجهة مشكلة أو قضية معينة، بعد أن تمت مناقشتها في عملية صناعة القرار ليكون خطة عمل لحل المشكلة" (مهنا، 2006، 54).

ولقد استطاع الباحث أن يحدد العلاقة بين صنع القرار واتخاذها من خلال النقاط التالية:

1) تعتبر عملية صنع القرار عملية بحث واسعة، تشمل إجراءات وطرقاً متعددة، بدءاً من تحليل المتغيرات التي تشكل مدخلات القرار، وتقييم هذه المتغيرات والبدائل، ومروراً بالموازنة بين بدائل القرار واختيار أفضلها، وانتهاءً بتنفيذ القرار ومتابعته، وعليه، فإن صنع القرار عمليةً تشتمل على أكثر من خطوة؛ للوصول إلى قرار معين، مع وضع الضوابط والمعايير، التي تكفل تنفيذ هذه القرارات، وهذا يؤكد على أن عملية صنع القرار ليست اختياراً سهلاً بين بدائل واضحة ومحددة، وإنما هي عملية مركبة ومتشابكة، تستند إلى معلومات من مصادر مختلفة، حيث تعتمد على قرارات سابقة، وتؤثر في قرارات لاحقة، بينما تعتبر عملية اتخاذ القرار هي المرحلة المتوسطة من مراحل صنع القرار الثلاث.

2) وتعتبر عملية صنع القرار عملية متصلة بالوقت، باعتباره عنصراً مهماً في صنع القرارات:

فالماضي: تظهر فيه المشاكل وتتراكم، وتتجمع فيه المعلومات، وتظهر الحاجة إلى صنع قرار معين أو موقف ما.

والحاضر: يظهر فيه كثير من البدائل التي يمكن أن نختار فيما بينها.

والمستقبل: هو الوقت الذي تُنفذ فيه هذه القرارات.

3) إن عملية صنع القرارات لا تقتصر على مستوىٍ دون آخر، وإنما تتم على مستويات حسب المساحة التي يشملها موضوع القرار، وتعني اشتراك أكبر عدد ممكن من الإدارات والوحدات الإدارية ذات العلاقة، في معظم مراحل صنع القرار، بينما تتم عملية اتخاذ القرار في كل مستوى من هذه المستويات الإدارية، حسب المسؤولية والصلاحيات الممنوحة لكل مدير أو قائد في مؤسسته.

4) كما تتم عملية صنع القرار من خلال فريق، ويشارك فيها أكثر من شخص واحد أو جهة واحدة، وعليه فإنه من الصعب معرفة صانع القرار، في حين يكون متخذ القرار معروفاً في معظم الأحيان، ويكون هو المدير أو القائد الذي يمكن أن يستعين بالعاملين معه، عند اتخاذه للقرار.

5) وعملية صنع القرارات - وإن شارك فيها أكبر عدد من الأفراد الذين تهمهم هذه القرارات- لابد أن تتركز سلطة إصدارها في النهاية في نقاط أساسية فردية أو جماعية في التنظيم الإداري (أحمد، 2002، 141).

وعليه يرى الباحث أنّ القرار عملية ذهنية تتطلب قدراً كبيراً من التصور والمبادأة يمكن معه اختيار بدائل متاحة تحقق الهدف في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة. واتخاذ القرار عملية اختيار بين عدد من البدائل والاحتمالات لتحقيق أهداف معينة. في حين أنّ صنع القرار عملية يتم فيها تحليل المشكلة القائمة وتحديد البدائل أو الحلول الممكنة لها وتقييمها لاختيار البديل الأكثر ملائمة لظروف بيئة العمل ثم اختيار الحل أو البديل الأمثل الذي يساعد في تحسين أداء وإنتاج المؤسسة.

وإن عملية صنع القرارات هي بطبيعتها نتيجة لجملة من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة والتحليل والتقييم، تتم على مستويات مختلفة بالتنظيم الإداري في مديرية التربية، وبمعرفة أشخاص عديدين، الأمر الذي يجعل هذه العملية ذات جهد جماعي مشترك، لا نتيجة لرأي فردي، وأن عملية صنع القرار عملية مستمرة تنتهي بإصدار القرار، وأن مفهوم اتخاذ القرار يشير إلى نهاية عملية صنع القرار، أو تبني قرار معين نتيجة لتلك العملية، مع ضرورة الإشارة إلى أنه من الممكن استخدام مصطلح اتخاذ القرار ونحن نقصد مصطلح صنع القرار لأنهما في النهاية يمثلان عملية متكاملة لاختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة، وأن دور المدير أو القائد الناجح لا يتوقف عند صنع القرار أو اتخاذه، بل يتعدى ذلك إلى متابعة تنفيذه، للتأكد من التزام العاملين، وتعاونهم وتنفيذهم لأدوارهم التي أنيطت بهم، كل حسب موقعه ومسؤولياته، وكذلك يتأكد المدير من سير الأمور حسب ما هو مخطط لها، ويُقيّم أي قرار يتخذه من خلال دراسة النتائج المترتبة عليه، من أجل الاستفادة منها في قراراته المستقبلية في ظروف مشابهة.

### ثالثاً: أهمية عملية اتخاذ القرار التربوي.

إنّ أي مؤسسة تواجه إدارتها يومياً العديد من المشكلات ويشكل مستمر مما يبرز نظرية القرارات وأهميتها من أجل اتخاذ القرار السليم والمناسب وضمن أسس علمية قائمة على جمع المعلومات والبحث الدقيق لتحري هذه المعلومات وتحليلها ودراستها من أجل الوصول إلى قرار رشيد قدر الإمكان.

إنَّ الإدارة في العصر الحديث تواجه تحديات جسيمة نتيجة للثورة العلمية والتكنولوجية في مختلف الميادين، والذي نجم عنه تعقيد المهام المطلوبة من الإدارة وتشعب مجالاتها، وأصبحت القرارات الإدارية بمثابة الأداة الهادفة والمعبرة بصورة واضحة عن مدى تحقيق النجاح أو الفشل الذي تمارسه قيادة المؤسسة التربوية في توجيه مختلف الجهود الإنسانية والمادية والمعلوماتية والمالية واستثمارها بكفاءة لتحقيق الأهداف (الأسطل، 2011، 43).

وبعد اتخاذ القرار من المهام الجوهرية في العمل الإداري، ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة ومحور العملية الإدارية، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه المؤسسات يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة. ومما زاد من أهمية اتخاذ القرارات ما تشهده التنظيمات الإدارية الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها، وجود التعارض بين هذه الأهداف أحياناً، فاتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري، ولا تقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً، وأنَّ أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس كأساليب اتخاذ القرارات كما يركز على أسس وإجراءات تنفيذها (آل سعود، 2006، 30).

وتكمن أهمية عملية اتخاذ القرارات في تداخلها بجميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، وعندما تضع الإدارة التنظيم المناسب لمهامها وأنشطتها المختلفة فإنها تتخذ قرارات بشأن هيكلها التنظيمي، أما عندما يباشر المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات لتوجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم وتحفيزهم على الأداء الجيد وحل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والعمل على إجراء التصحيحات، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات التربوية الإدارية في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها (العبادي وآخرون، 2009، 129).

إنَّ اتصال عملية اتخاذ القرارات بالعمليات الإدارية الأخرى جعلها أكثر أهمية، حيث يعتمد عليها نجاح العمليات الإدارية الأخرى كافة، وأصبحت جوهر وظيفة المديرين وجوهر القيادة الإدارية لأنَّ التوقف عن اتخاذها يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات والخدمات والإنجازات وبالتالي ضعف المؤسسة وتعرضها للكثير من المشكلات (فياض وآخرون، 2010، 66).

ويذكر أحمد (2002) أنَّ المؤسسات التربوية الحديثة تشهد مشكلة في تعدد أهدافها، ووجود تعارض بين هذه الأطراف أحياناً بحيث لم تعد المؤسسة التربوية تسعى لتحقيق هدف من الأهداف المتشابهة، مما زاد من المشكلات التي تواجه قياداتها، وما استتبعه من صنع الكثير من القرارات

لمواجهة المشكلات، وعليه زادت أهمية القرارات في مجال الإدارة التربوية، وتتبع هذه الأهمية من خلال ما يلي:

- 1) إنَّ المؤسسة التربوية (مديرية التربية) بوصفها تنظيمًا إنسانياً يقوم المديرين والموظفون فيها باتخاذ قرارات لا حصر لها، وهذه القرارات ذات تأثير فعَّال على العملية التربوية، وعليه ينبغي أن تكون نابعة من أساس أخلاقي، يقوم على حاجات العاملين والمستفيدين من المؤسسات التربوية.
- 2) إنَّ الإسهام في اتخاذ القرارات من قبل الموظفين في التنظيم التربوي يساعد على توحيد الجماعة والعمل الجماعي، ويساعد على المشاركة في ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة التربوية (أحمد، 2002، 43).

في حين يرى سايمون (2003) أنَّ اتخاذ القرار لب الإدارة وجوهرها، حيث أشار إلى أنَّ صناعة القرارات هي قلب الإدارة، وأنَّ مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من المنطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني. والقرارات ما هي إلا سلسلة متصلة بعضها ببعض، وأنَّ كل قرار كبير يتبعه سلسلة متصلة من القرارات، فكل قرار يسبقه قرار إلى أن يتم تنفيذ الأهداف. وعليه فإنَّ قيمة القرار المتخذ تتوقف على نجاح الأثر الذي يترتب عليه. ولما كان الأثر المنطقي يتمثل في الأهداف، فإنَّ قيمة القرار ترتبط بدرجة تأثيره (سايمون، 2003، 12).

ويرى الباحث أنَّ عملية اتخاذ القرارات واقعاً في أي مؤسسة تربوية إدارية، وهي عملية يواجهها الإداريون التربويون على اختلاف مستوياتهم الإدارية ومسؤولياتهم الوظيفية في مديرية التربية، وذلك لأنَّ اتخاذ القرارات من الوظائف الأساسية في الإدارة التي ينبغي على المدير أن يجيد تطبيقها، وأن يكون على علم ودراية بها، لأنَّ تركيب المؤسسة التربوية يتحدد بالطريقة التي تتخذ بها القرارات.

#### رابعاً: عناصر عملية اتخاذ القرار التربوي.

لقد أوضح كل من ولسون واليكسيس أن هناك ستة أجزاء أو عناصر للقرار نوضحها على النحو التالي:

1. بيئة القرار: ويشير هذا العنصر إلى المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على متخذ القرار عند قيامه باختيار البديل الملائم.
2. متخذو القرار: وهم الأفراد أو الجماعات التي تقوم بالفعل بالاختيار من بين البدائل المطروحة لحل المشكلة أو مواجهة الموقف.
3. أهداف القرار: وهي الأهداف التي يسعى القرار لتحقيقها أو الوصول إليها

4. بدائل ملائمة لاتخاذ القرار: غالباً ما يتضمن موقف القرار بديلين ملائمين على الأقل ويمثل البديل الملائم ذلك البديل الذي يعتبر ملائماً وعملياً من ناحية التنفيذ وأيضاً مساهماً في حل مشكلة قائمة (ربيع، 2006، 189).

5. ترتيب البدائل: يكون الترتيب تنازلياً حيث يبدأ من البدائل الأكثر أهمية فالأقل (أحمد وحافظ، 2003، 131).

6. اختيار البدائل: وتمثل الاختيار الحقيقي بين البدائل المتاحة للعنصر الأخير في موقف القرار، إن هذا الاختيار يؤكد حقيقة أن القرار قد اتخذ (أحمد، 2002، 142).

ويرى الباحث أن نجاح عملية التعليم والتعلم يتم من خلال الاستثمار الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية بطريقة فاعلة بما يتفق مع الأهداف التربوية والتعليمية المرجوة، وفي ضوء تعاظم المهام والمسؤوليات الإدارية والفنية المناطة بمديري المدارس فإنهم بحاجة إلى اتخاذ قرارات رشيدة وحكيمة تؤدي إلى إنجاز الأهداف بكفاءة عالية مستندة إلى أسس علمية في إطار الديمقراطية والمشاركة الجماعية بما يضمن اتخاذ قرارات صائبة وقابلة للتنفيذ.

#### خامساً: مستويات صنع القرارات التربوية.

إن عملية صنع القرارات لا تقتصر على مستوى دون آخر، وإنما تتم على مستويات حسب المساحة التي يشملها موضوع كل قرار، وبعبارة أخرى إن التفكير في قضية صنع القرارات ينبغي ألا يقوم على أساس المفاضلة بين مستوى وآخر أو استبدال مستوى بمستوى آخر، كما أن عملية صنع القرارات وإن شارك فيها أكبر عدد من الأفراد الذين تهمهم هذه القرارات، لا بد أن تتركز سلطة إصدارها في النهاية في نقاط أساسية فردية أو جماعية في التنظيم الإداري (أحمد، 2003، 136).

تتحرك القرارات التعليمية من القمة إلى الوسط والقاعدة تبعاً لأسلوب الإدارة المعمول به ويوجد ثلاثة مستويات لاتخاذ القرار التعليمي وهي:

أ) **مستوى القمة لاتخاذ القرارات التعليمية:** ويشمل القرارات الخاصة بالسياسة التعليمية وخطط التعليم واستراتيجيات العمل وإعداد الكتب وحل المشكلات الإدارية التي تتعلق بممارسات ذات نطاق واسع، وسلطة اتخاذ القرارات تتركز في وزارة التربية.

ب) **المستوى المتوسط في اتخاذ القرارات التعليمية:** ويشمل القرارات ذات المسؤولية المحدودة وتتعلق قراراته بالنواحي التنفيذية للمشروعات والبرامج التعليمية الفرعية وسلطة اتخاذ هذه القرارات من مسؤولية المديريات التعليمية للمحافظات.

ج) المستوى الأدنى لاتخاذ القرارات التعليمية: وتقع مسؤولية هذه القرارات على مديرية التربية باعتبارها الوحدة الإدارية التي تقع في أعلى هرم النظام التعليمي، والمدير هو الذي يتخذ قراراتها تبعاً للمواقف المقصودة وغير المقصودة في مديرية التربية (أحمد وحافظ، 2003، 115).

ويضيف أحمد أن التطبيقات العلمية أثبتت أن التطور الذي شهدته الإدارة قد أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به مدير التربية، وجعل من الصعب إدارة المؤسسة التربوية من قبل رجل واحد، وفرض على المديرين التعاون مع مرؤوسيهم وإشراكهم في صنع قراراتهم وممارسة مهامهم، أي إشراكهم في الإدارة التربوية.

وإذا كان هذا التطور الذي شهدته الإدارة التربوية قد فرض المشاركة في الإدارة بشكل عام، فإن ذلك يتطلب المشاركة في القرارات ذلك لأن عملية صنع القرارات هي بطبيعتها نتيجة لجملة من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة والتحليل والتقييم تتم على مستويات مختلفة بالتنظيم المدرسي الأمر الذي يجعل هذه العملية ذات جهد جماعي مشترك لا نتيجة لرأي فردي.

ومن الملاحظ "أن المدير يواجه من المشكلات ما يتطلب منه التمييز بين القرارات الروتينية والقرارات التي تتطلب عمليات معقدة من التفكير والابتكار للمواقف الجديدة لحل المشكلات التي تعوق عمله بالمؤسسة التربوية". (أحمد وحافظ، 2003، 160).

"ويقوم المدير باتخاذ القرارات الآتية:

- قرارات تتعلق بنمو التلاميذ وتعلمهم.
- قرارات تتعلق بعملية التدريس وتحسين وتطوير المنهاج.
- قرارات تتعلق بشؤون المعلمين والعاملين بالمدارس.
- قرارات تتعلق بعلاقة المدارس مع المجتمع المحلي.
- قرارات تتعلق بالمصادر المالية والأبنية والمرافق المدرسية" (عياصرة وحجازين، 2006، 51).

ويرى الباحث أنه بالرغم من قيام الإدارات التربوية العليا باتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات التعليمية والتربوية المهمة مثل المناهج الدراسية وخططها ومؤهلات المعلمين التربوية لتنفيذها، إلا أن هذه السياسات لا بد أن تستمد قراراتها بالرجوع إلى القاعدة (مديرية التربية) وأخذ التغذية الراجعة منها وإلا ستكون هناك فجوة بين التخطيط والتنفيذ في العملية التربوية سيؤدي بالضرورة إلى عدم تحقيق الأهداف المرسومة بالشكل المطلوب.

### سادساً: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار التربوي.

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات المناسبة ويمكن تصنيف هذه العوامل كالآتي:

1) **عوامل شخصية:** وتشمل: . الصعوبة في تفهم الإدارة للموقف الإداري: وقد يرجع الخلل في إدراك رجل الإدارة للموقف بشكل واضح إلى عدم توفر المعلومات والحقائق المتعلقة به، أو قلة تلك الحقائق أصلاً.

. الصعوبة في تحديد عناصر المشكلة أو العلاقة بين العناصر: وذلك يرجع إلى تركيز رجل الإدارة على عناصر غير هامة والعناية بعناصر جانبية أو الغموض بين العناصر ذاتها.  
. ضعف الاستنتاجات والتوصيات: عند تناول رجل الإدارة لمشكلة ما بهدف التوصل لقرار وحلها، فعليه أن يكون قادراً على الاستنتاج، وأن يكون قادراً على تحليل المشكلة لبناء توصياته وتطويرها (القيوتي، 2004، 80).

. أما أهم عوامل شخصية القائد المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات تتلخص فيما يلي:

أ) ثقافة القائد والفلسفة التي يؤمن بها: ويشير هذا إلى إيمان القائد بحق المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.

ب) مدى ثقة القائد في مرؤوسيه: حيث يختلف القادة فيما بينهم في مدى الثقة التي يمنحونها لمرؤوسيه (فليه وعبد المجيد، 2005، 226).

ج) مدى إدراك القائد لمعنى القيادة: فبعض القادة يرون في القيادة أنها الحق في اتخاذ القرارات، بينما يرى جانب آخر أن فن القيادة يهتم بتنمية الأفراد وزيادة كفاءتهم الإدارية من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية التي يتخذها القادة أنفسهم.

د) فهم القائد العميق والتأمل للأمور: حيث ينبغي أن يكون القائد ملماً بالمعارف ذو ثقافة واسعة، بحيث يكون لديه معرفة شاملة بما حوله، ولهذا فالقائد في أعلى مستوى قيادي في التنظيم بحاجة إلى أن يتصف بالقدرة على التعميم والرغبة في الاستفادة من الأفكار الجديدة، وتكون لديه قدر من حب المغامرة والشجاعة لمواجهة المواقف الصعبة (Kim, 2001, 32).

هـ) قدرة القائد على التوقع: وتتبع أهمية القدرة على التوقع لدى القائد في مجال اتخاذ القرارات، من أن أفضل القرارات هي التي لا تضع في اعتبارها الموقف الذي يتصل بها مباشرة بل تتجاوز ذلك إلى ظروف المستقبل، ولذلك ينبغي أن تتوفر في القائد متخذ القرار القدرة على التوقع وهذه الصفة تساعده على التطلع للمستقبل وفحص الاحتمالات بما يصل إلى تقدير سليم للموقف

الذي سيتخذ فيه القرار مع الأخذ بالاعتبار العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر في الموقف الذي يتصل بالقرار.

(و) مؤهل القائد وتخصصه في مجال الإدارة: حيث ذكر العزاوي أن الإدارة يجب أن يتولاها مديرون لديهم القدرات والمهارات الإدارية والإنسانية التي تمكنهم من قيادة المؤسسات بنجاح، ويقوم هذا الاتجاه أساساً على الاعتقاد الذي أصبح ثابتاً في الفكر الإداري من أن عملية اتخاذ القرارات عملية متشعبة الجوانب وتضم جوانب إدارية وإنسانية واجتماعية وسياسية.

ولهذا فإن من المتطلبات الأساسية أن يتوفر لدى القائد المؤهل العالي والتخصص في مجال الإدارة، مما يجعله ذا معرفة واسعة بالتنظيم وأهدافه ونشاطاته وخصائصه وأكثر إلماماً بالأساليب العلمية للإدارة وبالتالي يمدّه بنظرة أوسع وأسلوب علمي أكثر واقعية في تفهم المشاكل الإدارية ومعالجتها (العزاوي، 2006، 195).

(ز) قدرة القائد على المبادرة والابتكار: وتتبع هذه العملية من القدرات الهامة اللازمة للمدير في مجال اتخاذ القرارات حيث أن توفر هذه القدرة لدى القائد تمكنه من اتخاذ قرارات صائبة دون تردد، وتوافرها لدى القائد يعني قدرته على تنفيذ قراراته، أما القائد الذي يتصف بالمبادرة يكون مديراً متسلطاً يضجر من النقد والنقاش، غير مخلص في أفكاره، يستسلم لإغراء استخدامه لقمع تنمية أفكار موظفيه.

(ح) قدرة القائد على تحمل المسؤولية: وهي شعور القائد بعدم الرضا عن الفشل في تحقيق ما عزم على تحقيقه، وما يرى نفسه ملتزماً أدبياً بتحقيقه أو عدم الرضا عند القيام بعمل يرى نفسه ملتزماً أدبياً بعدم القيام به، ويرتبط بقدرة القائد على تحمل المسؤولية قدرات أخرى أهمها: ثقته في نفسه وفي قدراته على تنفيذ ما يقرره، ورغبته في أداء واجباته وتحمل أعبائها، وتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها دون محاولة التهرب من اتخاذها أو إلقاء مسؤولية اتخاذها على الآخرين (Egan, 2001, 241).

(2) عوامل مهنية: تتبع العوامل المهنية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات من كون عملية الاختيار بين البدائل المتاحة أمام القائد متخذ القرار نتاج تفاعل إنساني تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية وغير منطقية، موضوعية وشخصية وهي تختلف بذلك عن باقي التصرفات الإنسانية، حيث أنه إلى جانب العوامل الموضوعية التي تؤثر في التحصيل والتقييم والاختيار، يوجد عوامل غير موضوعية أو إنسانية تؤثر في عملية الاختيار بين البدائل وتنعكس النتائج على رشد القرار وسلامته (Walker. Et, al, 2004, 6).

كما أشار دياب إلى أن القائد يعتبر من العوامل الإنسانية الهامة المؤثرة في فاعلية القائد الإداري حيث أن شخصية القائد ومواقفه وقيمه وخبرته في العمل ومركزه الاجتماعي واتجاهاته وحالته النفسية عند اتخاذ القرار، كلها عوامل تؤثر في فاعلية القرار الذي يتخذه وذلك لأنه يعطي المعلومات وتوضع أمامه البدائل فيختار بديلاً معيناً، ويختلف اختيار البدائل حسب عدد البدائل التي قدمت له حيث يكون مقتنعاً بسلامة اختياره، فالقائد هو إنسان قبل كل شيء، وهو عضو في مجتمع معين يتأثر بما فيه من عادات وتقاليد وأعراف، وهذه تنعكس على سلوكه حيث أكدت بعض الدراسات على أن مناهج وأساليب متخذي القرار تتأثر بعوامل شخصية نابعة من شخصياتهم، وأن أهم هذه العوامل اتجاهاتهم وقيمهم ومستواهم العلمي وخبراتهم السابقة ونمط سلوكهم وخلفيتهم الاجتماعية، وهذه العوامل تختلف من شخص لآخر (دياب، 1987، 57).

(3) عوامل خارجية: ويمكن حصر العوامل الخارجية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار بدرجات متباينة فيما يلي:

1. نوع المؤسسة أو المنظمة وحجمها: تلك التي يجري في إطارها اتخاذ القرار الإداري، فقد تكون المؤسسة ذات طبيعة اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو تربوية تعليمية وقد تكون كبيرة أو صغيرة أو متوسطة في الحجم، وعدد العاملين فيها، وعدد المنتسبين لها والمتقنين منها، وحجم العمل وقوته الذي تقوم به، واختلاف المؤسسات في كل هذه الجوانب من شأنه أن يؤثر على ما يجري فيها من نشاط إداري وما يتخذ في إطارها من قرارات (ربيع، 2006، 195).
2. مدى ما يتوفر في المؤسسة أو المنظمة من إمكانيات مادية وبشرية يحتاج إليها متخذو القرارات ومنفذوها ومن نظام معلومات قادر على جمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتسجيلها وتيسير استخدامها في عمليات اتخاذ القرار الإداري ومتابعة وتقييم تنفيذه.
3. ظروف وأوضاع البيئة الداخلية والخارجية التي تتم فيها عملية اتخاذ القرار وطبيعة الظروف الزماني والمكاني الذي يجري فيه اتخاذ القرار وحجم المدة الزمنية المتاحة لاتخاذ القرار، والضغوط الداخلية والخارجية التي يتعرض لها متخذو القرار وتوقعات الجماهير الداخلية والخارجية للمؤسسة من القرار المنتظر اتخاذه، ومدى وضوح الرؤية أمام متخذي القرار فيما يتعلق بالمستقبل (البدرى، 2001، 169).
4. الإطار الاجتماعي للبيئة التي يتخذ فيها القرار
5. العادات والتقاليد التي تحكم تصرفات الأفراد والجماعات في المجتمع.
6. ظهور بدائل جديدة لم يتيسر دراستها أثناء عملية صناعة القرار (أحمد وحافظ، 2003، 103).

7. طبيعة المنظمة وفلسفتها الخاصة: فالمنظمات كأفراد لها قيمها ولا شك أن القائد يدرك أنماط السلوك المرغوبة من جانب المنظمة في مجموعها، ويتعرف القائد على فلسفة المنظمة وتقاليدها من خلال معرفته بسياساتها الإدارية وتصريحات رجال الإدارة العليا بها.

8. عنصر الوقت: ربما كان توقيت القرار من أكثر العوامل أهمية في هذا المجال فكلما كان الوقت ضيقاً وحرماً أدرك القائد حقيقة أن القرار السريع هو المطلوب وحتى فإن مجرد السماح للمرؤوسين بالمشاركة في مثل هذه القرارات قد يكون أمراً غير مرغوب فيه.

كما أن متخذ القرارات الإدارية كثيراً ما يتعرض لضغوطات اجتماعية من أفراد المجتمع المحلي في بيئة المؤسسة التربوية، ولتخفيف هذه الضغوطات يقوم الإداري بما يلي:

1. التقيد بالتعليمات والقوانين: إن تنفيذ القوانين والتعليمات يرضي جميع الأطراف ذات العلاقة ويوفر العدل والموضوعية، ويساعد على عدم إضاعة الوقت، ويخلق اتجاه إيجابي لدى الناس نحو المؤسسة، إلا أن التقيد بالتعليمات والقوانين لا يراعي الحالات الإنسانية، ولا يمتاز بالمرونة ويقتل القدرة على الاجتهاد والإبداع.

2. الإقناع والتبرير والتزام الموضوعية: بالرغم من أن الإقناع يرضي جميع الأطراف إلا أنه يأخذ وقتاً كبيراً من المدير

3. تفويض الصلاحيات للآخرين والمشاركة في اتخاذ القرارات: فالتفويض يوفر من وقت المدير إلا أنه يأخذ وقتاً أكبر من المراجع (عطوي، 2004، 30).

وهنا يرى الباحث أنه لا يجوز الاعتقاد بإمكانية الفصل بين هذه العوامل المشار إليها لأن هذه العناصر والعوامل تتفاعل مع بعضها البعض بصورة كاملة أو جزئية لتحدث أثارها فتتلمى على متخذ القرار الاتجاه نحو ترجيح سلوك على غيره وتفضيل نمط ما من أنماط اتخاذ القرارات دون سواه.

### سابعاً: أنواع القرارات التربوية.

تصنف القرارات من خلال عدة معايير، أنواع القرارات حسب تصنيفاتها المختلفة:

#### أ. حسب درجة توفر المعلومات:

1. القرارات في حالة التأكد: هي التي تتخذ في ظروف التأكد التام من طبيعة المتغيرات والعوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات وبالتالي آثار القرار ونتائجه تكون معروفة بصورة مسبقة.

2. القرارات في حالة المخاطرة: هي التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وبالتالي فإن على متخذ القرار أن يقدر الظروف المحتملة الحدوث في المستقبل وكذلك درجة احتمال حدوثها.

3. **القرارات في حالة عدم التأكد:** هي التي غالباً تقوم بها الإدارة العليا عند تحديد أهداف المشروع العامة وسياسته، ويصعب على الإدارة تحديد الظروف المتوقع وجودها، أو حدوثها بسبب عدم توفر معلومات كافية، وبالتالي صعوبة التنبؤ بها (Wetherell, 2002, 460).

#### ب. حسب التصنيف القانوني للقرارات:

1. **مدى عمومية القرار:** هناك قرارات عامة ملزمة تطبق على عدد غير محدود من الأفراد مثل إصدار اللوائح، وأخرى قرارات فردية كالقرارات المتعلقة بالتعيينات الوظيفية والترقيات والفصل.  
2. **تكوين القرار:** هناك قرارات بسيطة ذات كيان مستقل، وأثر قانوني سريع كتعيين موظف واحد، وأخرى قرارات مركبة تدخل في تركيبها نواحي قانونية متعددة وتتم على مراحل كإجراء مناقصة.

3. **أثر القرار على الأفراد:** هناك قرارات ملزمة وطأتها واجبة، وهناك قرارات لا تحمل صفة الإلزام مثل النشرات والتعليمات حيث تعد بمثابة نصائح لا تلزم التقيد بها.

4. **قابلية القرار للإلغاء أو التعويض:** فمن القرارات ما يمكن معارضته، أو المطالبة بإلغائه، أو التعويض عما يسببه من آثار، كقرارات تعيين العاملين أو فصلهم، ومنها ما لا يخضع للمعارضة والإلغاء كالأعمال التنظيمية التي يصدرها مجلس الإدارة (Epps, 2002, 364).

#### ج. القرارات وفقاً لأسلوب اتخاذها:

1. **القرارات الكيفية:** وهذا النوع يتم اتخاذه بالاعتماد على الأساليب التقليدية كالتقدير الشخصي للمدير متخذ القرار وخبراته وتجاربه ودراسته.

2. **القرارات الكمية:** وهذه القرارات يتم اتخاذه بالاعتماد على قواعد وأسس علمية مدروسة.

#### د. قرارات قابلة للبرمجة، وقرارات غير قابلة للبرمجة:

1. **القرارات المبرمجة:** هي تلك القرارات التي يتكرر حدوثها واتخاذها يومياً في المؤسسة بحيث لا تستدعي جهداً كبيراً في التفكير بها نظراً لكونها مجدولة أو ذات طابع روتيني (الشماع وحمود، 2000، 246). ومن أمثلة هذه القرارات المبرمجة:

- قرار المدير بمنح المدرسين والموظفين إجازة عادية.
- قرار بالموافقة على خروج الموظف قبل موعد انتهاء الدوام الرسمي.
- قرار عقد مجلس المدرسين لمناقشة موضوع معين (ربيع، 2006، 193).

2. **القرارات غير المبرمجة:** تلك القرارات التي تحصل في مدة زمنية غير متكررة أوفي ظروف غير متشابهة لذلك تستدعي جهداً معيناً من التفكير، إلى جانب الحصول على قدر معين من المعلومات وتحمل المؤسسة تكلفة إضافية، وغالباً ما تتعلق القرارات غير المبرمجة بالأبعاد

الاستراتيجية للمؤسسة وخصوصاً تلك القرارات التي تتعلق بمستقبلها (الشماع وحمود، 2000، 246).

تتعلق القرارات القابلة للبرمجة بمشكلات واضحة التحديد، وعناصرها مفهومة ومحددة ويمكن قياسها، وغالباً ما تكون هذه القرارات روتينية ومتكررة ولذلك تسهل برمجتها باستخدام النماذج الكمية. أما القرارات الغير قابلة للبرمجة فهي تتعلق بمشكلات غير واضحة التحديد، وتتطلب استخدام النماذج الكمية الخاصة بها والتي تقوم على نظرية الاحتمالات والإحصاء الرياضي وغيرها (برهان وجعفر، 1998، 64).

#### هـ. القرارات الفردية والجماعية:

**القرارات الفردية:** هي تلك القرارات التي غالباً ما يتم اتخاذها من قبل المدير دون مشاركة أو مشاوراة العاملين أو المعنيين بالقرار، ويمثل هذا النوع من القرارات أسلوب التعامل الاستبدادي في المؤسسة.

**أما القرارات الجماعية:** فهي تلك التي تمثل تفاعل أو مشاركة آراء عدد معين من الأفراد العاملين في المؤسسة بحيث يعكس ذلك روح التعامل الديمقراطي في العمل الجماعي للمؤسسة حسب التصنيف الشكلي للقرارات:

**د. القرارات الأساسية والروتينية:** هناك القرارات الأساسية التي تعنى بمعالجة المشاكل المعقدة وتتطلب اهتماماً خاصاً ولا تتكرر باستمرار ويغلب عليها الصفة الدائمة والالتزام بتنفيذها لفترة طويلة من الزمن، وهي القرارات التي تعنى بحل المشاكل وتحقيق أهداف ذات أبعاد أو تأثيرات كبيرة على المؤسسة ومستقبلها، لذلك فإن هذه القرارات لا تتخذ عادة بسرعة وإنما بعد مرحلة طويلة يتم فيها التخطيط لاتخاذ القرار بجمع المعلومات والموازنة بين البدائل واختيار الأمثل منها. مثال ذلك: قرار مجانية التعليم، قرار التعليم الإلزامي.

وهناك القرارات الروتينية التي تتكرر باستمرار، وتظهر عادة في الأعمال الكتابية وغير الفنية ولا تحتاج إلى دراسة وتحليل وجهد ذهني لاتخاذها. (عطوي، 2010، 28). وهي القرارات التي تعنى بحل مشاكل قائمة أو تحقيق أهداف قصيرة الأمد أو روتينية وهذه القرارات لا تحتاج إلا لقدر ضئيل من المعلومات وليس لهذه القرارات عادة تأثير كبير على المؤسسة.

ومن المعايير المستخدمة في تحديد أهمية القرار الذي تتخذه المؤسسة، ما يلي:

1. النتائج التي تترتب على تحقيق أهداف المؤسسة بسبب اتخاذ القرار.

2. عدد الأفراد العاملين في المؤسسة الذين يتأثرون بالقرار المتخذ فكلما زاد عددهم كلما زادت أهمية القرار.

3. حجم الأموال المطلوب استثمارها بسبب القرار وأثر القرار على الموارد المالية للمؤسسة عموماً.

4. الضغط الزمني المفروض على عملية اتخاذ القرار، إذ أن الإلحاح في اتخاذ القرار يكسبه أهمية أكبر وأسبقية أعلى قياساً بالقرار الذي يمكن التريث في اتخاذه.

5. مدى تكرار القرار: إذ أن القرارات المتكررة هي أقل أهمية من القرارات الاستثنائية.

6. درجة المرونة في تغيير القرار المتخذ: إذ أن بعض القرارات هي أكثر قابلية للتغيير بعد اتخاذها من غيرها، في حين أن الأخرى تولد آثاراً يصعب تبديلها لأنها تتخذ على مفرق طرق يحدد مسيرة المؤسسة مستقبلاً (الشماع وحمود، 2000، 245).

ذ. **القرارات التنظيمية والفردية:** فالقرارات التنظيمية تتعلق مباشرة بعمل المنظمة ونشاطها وتتخذ من قبل المدير من خلال سلطته كمسؤول إداري في تلك المنظمة وليس بصفته الشخصية، أما القرارات الفردية فهي تلك القرارات التي تعبر عن المدير كفرد وليس كمسؤول في المنظمة.

ر. **القرارات المخططة وغير المخططة:** فالأولى تقوم باتباع برنامج محدد ثم تصبح بعد فترة ذات طبيعة روتينية متكررة يمكن تقريرها بشكل فوري تلقائي واتخاذها لا يحتاج إلى جهد وإبداع فكري، ويفضل أن تقوم بتنفيذها المستويات الإدارية الدنيا وعدم تركيزها بين المستويات الإدارية العليا لضمان السرعة في العمل، أما القرارات الغير المخططة فتتميز بأنها ذات طبيعة هامة معقدة وتعالج حالات جديدة ذات آثار بعيدة على المنظمة وتتطلب جهداً فكرياً ووقتاً كافياً لجمع المعلومات والسرعة في صنع القرار (مشرقي، 1997، 35-36).

و. **حسب بعدها الزمني:**

قرارات قصيرة الأجل: هي التي تغطي فترة زمنية قصيرة نسبياً (خطة العمل لشهر معين في الدائرة).  
قرارات طويلة الأجل: هي التي تمتد إلى فترة طويلة نسبياً في حياة المؤسسة (الخطة السنوية لمديرية التربية).

ز. **حسب المستوى الإداري:**

1. **القرارات الإستراتيجية:** هي القرارات المعنية بتحديد أهداف مديرية التربية والخطط والاستراتيجيات اللازمة لتنفيذها، والقيام بعمليات التنبؤ ورصد التغيرات البيئية والبحث عن فرص تحسين الأداء وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف والسياسات التي تحكم توزيع واستخدام الموارد وهي من اختصاص الإدارة العليا. وهي تلك القرارات التي تتخذها الإدارة

العليا وتتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة ( Gregory & Clemen, 2001, 23).

2. **القرارات الإدارية التنظيمية:** هي القرارات التي تتصف بأنها شبه مبرمجة حيث توجد عادة إجراءات إرشادية يمكن أن تساعد في عملية صنع القرارات، كما أن الخبرة والحكم الشخصي لهذه الفئة يساعد كثيراً في حل المشكلات بطريقة شبه مبرمجة وأيضاً تسمى هذه القرارات في هذا المستوى بالقرارات التكتيكية لأنها تهتم بدرجة كفاءة استخدام الموارد وفعاليتها.

3. **القرارات التكتيكية:** هي تلك القرارات التي تتخذها الإدارة الوسطى، وتهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة وترجمة الخطط، وبناء الهيكل التنظيمي، أو تحديد العلاقات بين العاملين، أو توضيح حدود السلطة وتقسيم العمل

4. **القرارات التنفيذية:** هي القرارات التي تتعلق باستغلال الموارد الإنتاجية، أو توزيعها على الاستخدامات المختلفة لتحقيق الأهداف الموضوعية، وهي تشمل الفئات الدنيا في المنظمة وتشمل كل رؤساء الأقسام والوحدات التنظيمية، ويمكن وصف هذه القرارات بأنها مبرمجة حيث عادة ما يتم إتباع إجراءات محددة مسبقاً لاتخاذها (الراوي، 1997، 252).

كما تقسم القرارات إلى نوعين رئيسيين هما:

أ) **القرارات التقليدية:** هي القرارات التي تتعلق بالأمر والمشكلات العادية والمتصلة بإجراءات العمل اليومي وتنفيذ هذه الإجراءات والمتصلة أيضاً بالنشاط الجاري في المنشأة وهذه يمكن تقسيمها إلى نوعين هما:

◇ **القرارات الروتينية:** وهي القرارات المتعلقة بالمشكلات البسيطة والمتكررة ذات الصلة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل وهذه القرارات لا تحتاج إلى جهد كبير للبت فيها ومع ذلك فإن مثل هذه القرارات لها أهميتها لأن أي قرار منها متى اتخذ فإنه يمثل سياسة يجب اتباعها.

◇ **القرارات الفنية المتخصصة:** وتتصف بأنها متكررة ولكنها تزيد عن سابقتها بأنها تتضمن نواحي فنية وتفصيلية، كما أنها تتعلق بمشكلات يوكل أمر مواجهتها إلى رؤساء فنيين ومتخصصين (سلامه، 2003، 79).

ب) **القرارات الحيوية:** وهي التي تشمل مشكلات هامة وحيوية أي مشكلات لا يمكن مواجهتها بقرار فوري بل تتطلب البحث والدراسة المتعمقة والمتخصصة والتي تتناول جميع الفروض والاحتمالات، ومن الأمثلة على المشكلات التي يجب أن يتخذ فيها قرارات حيوية تلك المشكلات المتعلقة برسم سياسة العمل وكذلك المشاكل التي تعترض الخطط عند التنفيذ (فليه وعبد المجيد، 2005، 224-225).

# الفصل الخامس

## منهج البحث وإجراءاته وأدواته

. تمهيد.

أولاً: منهج البحث.

ثانياً: مجتمع البحث.

ثالثاً: عينة البحث.

رابعاً: أدوات البحث.

خامساً: الصعوبات التي واجهت الباحث.

سادساً: القوانين الإحصائية المستخدمة في البحث.

## الفصل الخامس

## منهج البحث وإجراءاته وأدواته

## . تمهيد:

احتوى هذا الفصل على وصف وتحديد مجتمع البحث، ووصف العينة، وكيفية سحبها وخطوات إعداد أدوات البحث، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدق، وثبات أدوات البحث، بالإضافة إلى ذكر القوانين، والمعادلات الإحصائية التي استخدمت في البحث بغية الإجابة عن أسئلة البحث وفرضياته، وفيما يلي توضيح لذلك:

## أولاً: منهج البحث.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، إذ يفيد المنهج الوصفي في رصد ظاهرة البحث كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً من خلال التعبير النوعي الذي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أو التعبير الكمي الذي يعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار أو حجم الظاهرة. (ميلاد والشماس، 2012، 86).

## واعتمد الباحث إجراءات البحث الآتية:

1. إعداد الصورة الأولية لاستبانتي البحث في ضوء الأبحاث والدراسات السابقة.
2. عرض الصورة الأولية للاستبانتي على بعض أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في التربية المقارنة والإدارة التربوية، والقياس والتقويم في التربية، وقسم المناهج وطرائق التدريس.
3. التأكد من صدق، وثبات الاستبانتيين.
4. إعداد الصورة النهائية للاستبانتيين.
5. تحديد المجتمع الأصلي واختيار عينة البحث في بعض المدارس في محافظتي دمشق وريف دمشق، ومديريتي التربية في دمشق وريف دمشق.
6. تطبيق الاستبانتيين في صورتهم النهائية على العينة المختارة.
7. تصحيح الاستجابات ورصد البيانات تمهيداً لإدخالها إلى الحاسب الآلي.
8. معالجة البيانات إحصائياً وفقاً للأساليب الإحصائية المحددة.
9. تحليل وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها.

10. التوصل إلى النقاط الأساسية التي تفيد في وضع بعض المقترحات التي تفيد في رفع مستوى الصلاحيات الممنوحة للعاملين في مجال التربية.

### ثانياً: مجتمع البحث.

يتألف المجتمع الأصلي من جميع المديرين والعاملين في مديرتي تربية دمشق وريف دمشق، ومديري مدارس التعليم الأساسي ومدارس التعليم الثانوي العام في محافظتي دمشق وريف دمشق والبالغ عددهم (3025) مفردة، بحسب الإحصائية الصادرة عن دائرة الإحصاء في وزارة التربية للعام الدراسي (2013-2014).

### الجدول (1)

عدد أفراد المجتمع الأصلي في مديريات التربية والمدارس

عدد أفراد المجتمع الأصلي	مكان العمل
46	المديرون ورؤساء الدوائر في تربية دمشق
52	المديرون ورؤساء الدوائر في تربية ريف دمشق
520	العاملون في مديرية تربية دمشق
610	العاملون في مديرية تربية ريف دمشق
71	مدير ثانوية عامة في دمشق
155	مدير ثانوية عامة في ريف دمشق
439	مديرو التعليم الأساسي في دمشق
1132	مديرو التعليم الأساسي في ريف دمشق
3025	المجموع الكلي

### ثالثاً: عينة البحث.

هي جزء من المجتمع الإحصائي المدروس، أي: مجموعة جزئية من أفراد المجتمع الإحصائي، يتم اختيارها لأغراض جمع البيانات، وإصدار الأحكام، واتخاذ القرارات وتعميم النتائج على المجتمع الإحصائي التي سحبت منه (عباس وآخرون، 2007، 218).

لقد اعتمد الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية في السحب، لأنَّ المجتمع الأصلي غير متجانس من حيث المؤهلات العلمية وسنوات الخبرة، وهي العينة التي يتم فيها تقسيم المجتمع إلى فئات أو طبقات تمثل خصائص المجتمع، ثمَّ يتم الاختيار العشوائي ضمن كل فئة أو طبقة، إذ إن هذه العينة (الطبقية) تعطي نفس النسب الموجودة في مجتمع الدراسة.

واختار الباحث العينة بعد الرجوع إلى دائرة الإحصاء في وزارة التربية التي سُحبت العينات العشوائية (الطبقية) من مديرتي التربية التابعتين لها وهما: (دمشق وريف دمشق)، واختار عدداً من المديرين والعاملين عشوائياً، بحيث يكون كل مدير أو عامل في كل من مديرتي التربية في دمشق وريف دمشق مرشحاً لتطبيق الاستباننتين عليه، وعليه يُمكن القول: إن الاختيار تمَّ بطريقة طبقية (مديرية التربية ومدارسها)، وبطريقة عشوائية (مدير أو عامل)، وسُحبت عينة بنسبة تمثيل بلغت (15.20%) من المجتمع الأصلي بواقع (460) مديراً وعاملاً، ويمكن توضيح نسبة السحب من المجتمع الأصلي، وتوزع أفراد عينة البحث وفق متغيرات البحث من خلال الجداول الآتية:

## الجدول (2)

نسبة سحب أفراد عينة البحث من أفراد المجتمع الأصلي في مديريات التربية والمدارس

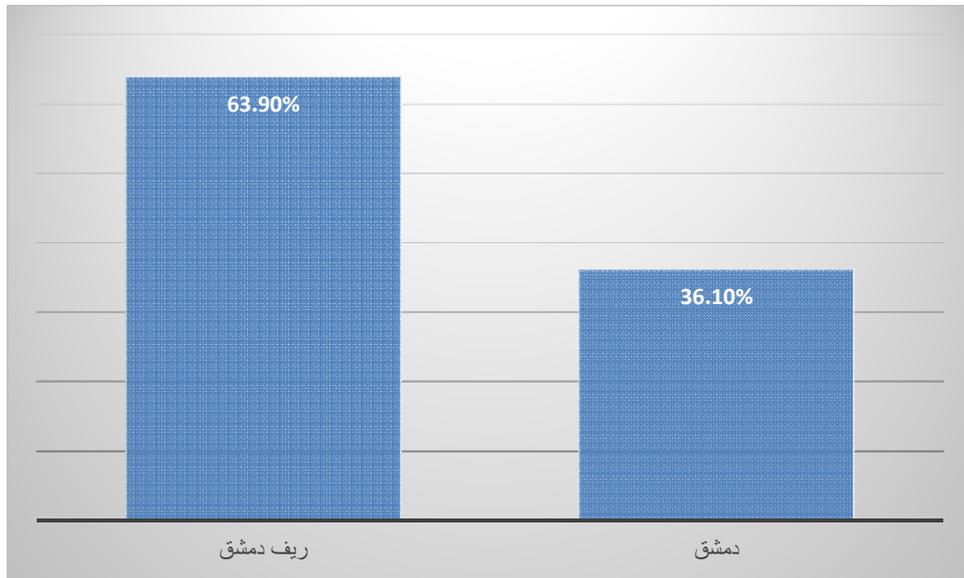
العينة المسحوبة	نسبة السحب	عدد أفراد المجتمع الأصلي	مكان العمل
7	%15.21	46	المديرون ورؤساء الدوائر في تربية دمشق
8	%15.38	52	المديرون ورؤساء الدوائر في تربية ريف دمشق
78	%15	520	العاملون في مديرية تربية دمشق
92	%15.08	610	العاملون في مديرية تربية ريف دمشق
15	%21.12	71	مدير ثانوية عامة في دمشق
24	%15.48	155	مدير ثانوية عامة في ريف دمشق
66	%15.03	439	مديرو التعليم الأساسي في دمشق
170	%15.01	1132	مديرو التعليم الأساسي في ريف دمشق
460	%15.20	3025	المجموع الكلي

الجدول (3)

توزع أفراد عينة البحث وفق متغير المحافظة

المتغير	الفئة	عدد أفراد عينة البحث	النسبة
المحافظة	دمشق	166	% 36.1
	ريف دمشق	294	% 63.9
	المجموع الكلي	460	% 100

يتضح من الجدول (3) أن (166) فرداً من أفراد عينة البحث يعملون في مديرية تربية دمشق، وأنّ (294) فرداً من أفراد عينة البحث يعملون في مديرية تربية ريف دمشق. والجدول الآتي يوضح توزع أفراد عينة البحث وفق متغير المحافظة:



الشكل (1)

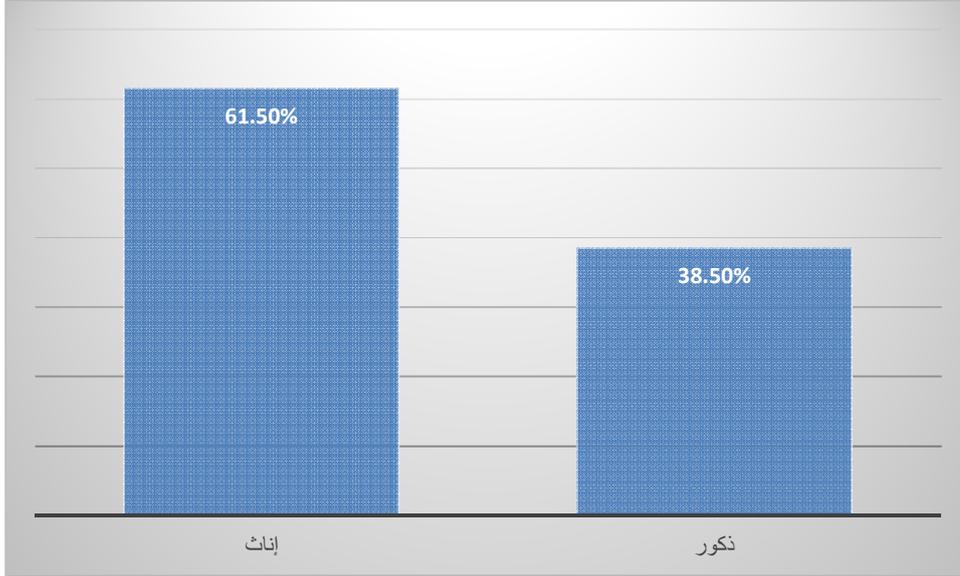
يوضح توزع أفراد عينة البحث وفق متغير المحافظة

الجدول (4)

توزع أفراد عينة البحث وفق متغير الجنس

المتغير	الفئة	عدد أفراد عينة البحث	النسبة
الجنس	ذكور	177	% 38.5
	إناث	283	% 61.5
	المجموع الكلي	460	% 100

يتضح من الجدول (4) أن (177) فرداً من أفراد عينة البحث هم من العاملين الذكور، وأنَّ (283) فرداً من أفراد عينة البحث هن من العاملات الإناث. والجدول الآتي يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير الجنس:



الشكل (2)

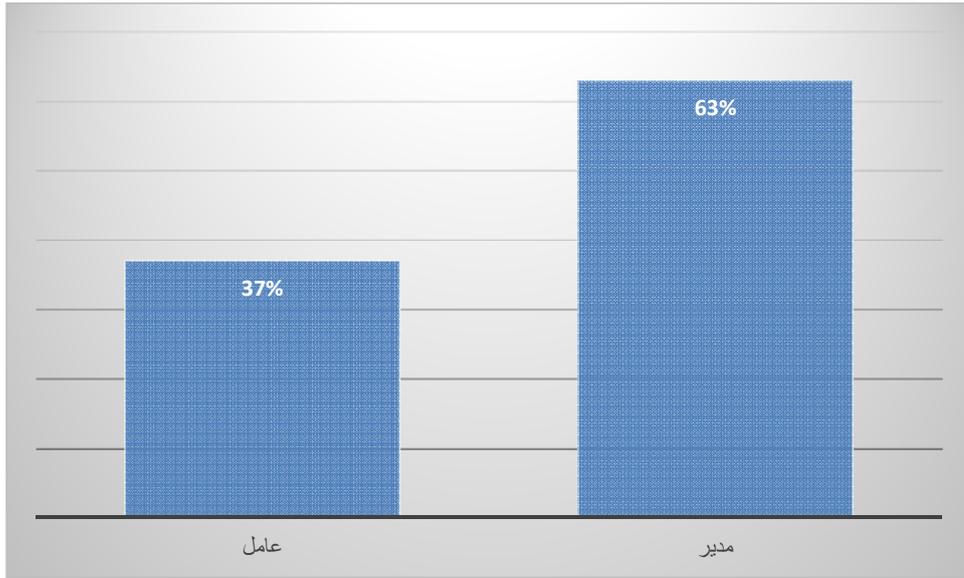
يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير الجنس

الجدول (5)

توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير التوصيف الوظيفي

المتغير	الفئة	عدد أفراد عينة البحث	النسبة
التوصيف الوظيفي	مدير	290	% 63
	عامل	170	% 37
	المجموع الكلي	460	% 100

يتضح من الجدول (5) أن (290) فرداً من أفراد عينة البحث هم من العاملين بصفة مديرين، وأنَّ (170) فرداً من أفراد عينة البحث هم بصفة عاملين. والجدول الآتي يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير التوصيف الوظيفي:



الشكل (3)

يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير التوصيف الوظيفي

الجدول (6)

توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	عدد أفراد عينة البحث	النسبة
المؤهل العلمي	معهد	96	20.9 %
	إجازة جامعية	252	54.8 %
	دبلوم فأعلى	112	24.3 %
	المجموع الكلي	460	100 %

يتضح من الجدول (6) أن (96) فرداً من أفراد عينة البحث هم من العاملين الحاصلين على شهادة معهد، وأنّ (252) فرداً من أفراد عينة البحث هم من العاملين الحاصلين على مؤهل علمي (إجازة جامعية)، وأنّ (112) فرداً من أفراد عينة البحث هم من العاملين الحاصلين على مؤهل علمي (دبلوم فأعلى). والجدول الآتي يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي:



الشكل (4)

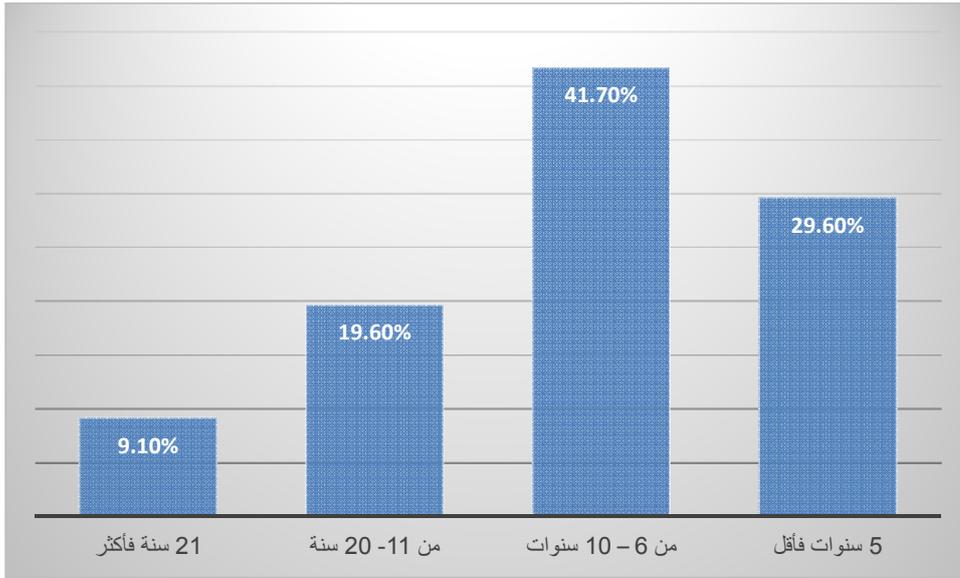
يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي

الجدول (7)

توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	عدد أفراد عينة البحث	النسبة
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	136	% 29.6
	من 6 - 10 سنوات	192	% 41.7
	من 11 - 20 سنة	90	% 19.6
	21 سنة فأكثر	42	% 9.1
	المجموع الكلي	460	% 100

يتضح من الجدول (7) أن (136) فرداً من أفراد عينة البحث هم من العاملين الذين لديهم عدداً من سنوات الخبرة (5 سنوات فأقل)، وأن (192) فرداً من أفراد عينة البحث هم من العاملين الذين لديهم عدداً من سنوات الخبرة (من 6 - 10 سنوات)، وأن (90) فرداً من أفراد عينة البحث هم من العاملين الذين لديهم عدداً من سنوات الخبرة (من 11 - 20 سنة)، وأن (42) فرداً من أفراد عينة البحث هم من العاملين الذين لديهم عدداً من سنوات الخبرة (21 سنة فأكثر). والجدول الآتي يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير عدد سنوات الخبرة:



### الشكل (5)

يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة

رابعاً: أدوات البحث:

اعتمد الباحث في هذا البحث على استباننتين للتحقق من فروض البحث هما:

أ - استبانة تفويض السلطة:

#### 1- مرحلة الاطلاع وبناء الاستبانة:

قام الباحث بالاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، وبناء بنود الاستبانة في ضوءها، ومن أهم الأبحاث والدراسات التي اعتمدها الباحث في بناء استبانة تفويض السلطة ما يأتي:

- أبو معمر، (2009). درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها.
- أبو وطفة، (2010). تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلمهم.
- ذياب، (2004). تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين.
- الشحادات، (2011). المجمعات الإدارية التربوية في الجمهورية العربية السورية "دراسة تقييمية ميدانية في محافظات ريف دمشق، وطرطوس، ودير الزور".

- القريوتي، (2003). اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة.
- مهنا، (2006). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.
- العنزي، (2006). أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية "دراسة تطبيقية على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض".
- يعقوب، وأبو الرز، (2005). القائد التربوي وتفويض السلطة والمسؤوليات.

وتألفت استبانة تفويض السلطة في صورتها الأولية من (70) بنداً، وتتم الإجابة عن كل بند من بنود الاستبانة من خلال استجابة أفراد عينة البحث وفق مفتاح تصحيح ليكرت الخماسي بإحدى الإجابات التالية: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، وتقابل هذه البنود درجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب لكل بند في بنود الاستبانة.

#### . الدراسة الاستطلاعية لاستبانة تفويض السلطة:

قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية تكوّنت من (40) عاملاً وعاملة من العاملين في مديرية تربية دمشق ومديرية تربية ريف دمشق من غير العينة الأصلية لدراسة الصدق والثبات لاستبانة تفويض السلطة.

**1. صدق المحكمين:** يُقصد به الفحص المنهجي لمحتوى الأداة ويشير إلى ما إذا كان الاختبار يقيس ما أعدّ لقياسه، أو ما أردنا نحن أن نقيسه (ميخائيل، 2006، 255).

اعتمد الباحث في التحقق من صدق الاستبانة طريقة صدق المحكمين إذ عرضت الاستبانة بشكلها الأولي على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (7) من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة دمشق، وذلك للاسترشاد بأرائهم حول ما تضمنته الاستبانة، وللتأكد من ملاءمة بنودها للأهداف المرجوة منه، واقتراح ما يروونه من تعديلات، واتفقت آراؤهم على مناسبة الاستبانة، وصلاحيتها للقياس، مع بعض التعديلات على بعض البنود من تعديل صياغة؛ وبذلك توافر عنصر الصدق في الاستبانة. وكانت أهم ملاحظات السادة المحكمين هي:

✓ اختصار العدد الكلي لبنود استبانة اتخاذ القرار.

- ✓ اختصار بعض البنود، وحذفها، أو دمجها.
- ✓ وضع التعريف الإجرائي لمصطلحات البحث في بداية الاستبانة.
- ✓ تصويب بعض البنود من الناحية اللغوية.
- ✓ تصحيح بعض البنود لتصبح في صيغة الضمير الغائب بدلاً من ضمير المتكلم.
- ✓ إعادة صياغة عناوين المحاور الفرعية للاستبانة.
- ✓ إعادة صياغة بعض البنود.

## 2. الصدق التمييزي لاستبانة تفويض السلطة:

من أجل التأكد من صدق استبانة تفويض السلطة، تم إجراء الصدق التمييزي الذي يُعرف بأنه: "مفهوم كمي وإحصائي، يعبر بلغة العدد عن درجة تلك الحساسية ومدى قدرة البند على التمييز أو التفريق بين الأفراد في ذلك الجانب أو المظهر من السمة التي يتصدى لقياسها، ولا شك في أن القدرة التمييزية للبنود تتصل مباشرة بصدق تلك البنود ونجاحها في قياس ما وضعت لقياسه، وذلك من خلال مقارنة الفئات المتطرفة في المقياس نفسه" (ميخائيل، 2006، 114). إذ قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغ عددها (40) عاملاً وعاملة لم تشملهم عينة البحث الأساسية للتأكد من صدق استبانة البحث، وتم اختبار الصدق التمييزي على الدرجة الكلية لاستبانة تفويض السلطة. وتم إجراء الصدق التمييزي على الاستبانة بين الرباعي الأعلى في درجات العاملين على استبانة تفويض السلطة، وهم (10) أفراد من أفراد الدراسة الاستطلاعية، والرباعي الأدنى في درجات إجاباتهم على استبانة تفويض السلطة، وهم (10) فرداً من أفراد الدراسة الاستطلاعية لاستجابات أفراد عينة البحث وفق درجاتهم الكلية على الاستبانة، وإهمال (20) فرداً الذين كانت درجاتهم في الوسط، حيث رتبت البنود تنازلياً.

وتم حساب اختبار كالموغراف - سميرونوف لمعرفة توزيع البيانات، وتحديد الاختبار المناسب لدراسة الفروق، بحسب الجدول التالي:

الجدول (8)

اختبار كولموكرون - سميرنوف لمعرفة توزيع البيانات في استبانة تفويض السلطة

الدرجة الكلية	استبانة تفويض السلطة
1.000	المطلق
1.000	إيجابي
0.000	سلبي
2.660	قيمة كالموغراف - سميرنوف
0.000	القيمة الاحتمالية

تظهر النتائج في الجدول رقم (8) أنّ جميع قيم سميرنوف دالة إحصائياً لأنّ قيم (Sig) مستوى الدلالة المحسوبة أصغر من (0.05)، وبالتالي فالبيانات ليست موزعة طبيعياً ويجب استخدام اختبار لامعلمي لدلالة الفرق بين الربيعين الأول والرابع.

لذلك عولجت النتائج إحصائياً باستخدام اختبار لا معلمي (اختبار مان ويتني) لدلالة الفرق بين الربيعين الأعلى والأدنى، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (9):

الجدول (9)

اختبار مان ويتني لدراسة الفرق بين الفئة العليا والفئة الدنيا لاستبانة تفويض السلطة

القرار	مستوى الدلالة	مان ويتني	Z	متوسط الرتب	مجموع الرتب	العدد	الصدق التمييزي
دالة عند (0.01)	0.000	76.000	4.887	16	96	10	1.00
				32	274	10	4.00
						20	المجموع

يُظهر الجدول (9) أنّ قيمة Z بلغت (4.887) في الدرجة الكلية لاستبانة تفويض السلطة، وهي دالة إحصائياً لأنّ قيمة الاحتمال بلغت (0.000) وهي أصغر (0.01)، مما يدل على وجود صدق تمييزي للاستبانة أي الاستبانة لها قدرة تمييزية لوجود فروق بين الربيع الأعلى والربيع الأدنى أي أصحاب الدرجات العالية والمنخفضة.

3. الصدق الداخلي:

وهو يبين الارتباط بين المجموع الكلي والبنود الفرعية، فالارتباطات العالية بين مجموع الدرجات الكلي للمقياس، والمحاور الفرعية التي تقيس السمة نفسها، تدعم الصدق وتؤكد، حين يتم إثبات صدق الاختبار بطرائق أخرى، ويفترض هذا الصدق، كون الاختبار منطقياً ومتجانساً في قياس السمة المقيسة" (الأنصاري، 2000، 113). إذ قام الباحث بإجراء ارتباط المجموع الكلي بالبنود الفرعية لاستبانة تفويض السلطة، كما في الجدول (10):

الجدول (10)

معاملات الارتباطات (بيرسون) بين المجموع الكلي والبنود الفرعية في استبانة تفويض السلطة

رقم الفقرة	معامل الارتباط								
.1	**0.413	.14	**0.686	.27	**0.787	.40	**0.613	.53	**0.771
.2	**0.607	.15	**0.552	.28	**0.736	.41	**0.547	.54	**0.702
.3	**0.602	.16	**0.502	.29	**0.758	.42	**0.656	.55	**0.732
.4	**0.618	.17	**0.740	.30	**0.747	.43	**0.721	.56	**0.746
.5	**0.537	.18	**0.706	.31	**0.753	.44	**0.680	.57	**0.769
.6	**0.499	.19	**0.685	.32	**0.667	.45	**0.661	.58	**0.791
.7	**0.551	.20	**0.760	.33	**0.726	.46	**0.630	.59	**0.779
.8	**0.337	.21	**0.756	.34	**0.682	.47	**0.690	.60	**0.784
.9	**0.631	.22	**0.566	.35	**0.630	.48	**0.697	.61	**0.758
10.	**0.711	.23	**0.650	.36	**0.579	.49	**0.691	.62	**0.493
.11	**0.707	.24	**0.722	.37	**0.580	.50	**0.744	.63	**0.463
.12	**0.708	.25	**0.696	.38	**0.636	.51	**0.768	.64	**0.487
.13	**0.670	.26	**0.793	.39	**0.584	.52	**0.765		

يلاحظ من الجدول (10) أنّ ارتباط المجموع الكلي مع البنود الفرعية مرتفع ومقبول ما يدل على أنّ استبانة تفويض السلطة متجانسة في قياس الغرض الذي وضعت من أجله، وتتسم بالصدق الداخلي.

. دراسة الثبات لاستبانة تفويض السلطة:

الثبات هو قدرة الأداة على التوصل إلى نتيجة القياس نفسها مهما تكرر استخدامها في دراسة الظاهرة نفسها، أو هو خاصية من خواص المقياس الجيد، وهو يعبر عن الاتساق في الأداة من بند إلى آخر، أي أن الاختبار يعطي تقديرات ثابتة (الأنصاري، 2000، 126-127).

"وهو اتساق درجات الأشخاص أنفسهم عند فحصهم بالاختبار نفسه في ظروف مختلفة، أو باستخدام مجموعات مختلفة من المفردات المتكافئة، أو تحت ظروف فحص أخرى مغايرة" (Anastasi & Urbina, 1997, 84).

. الثبات بالإعادة، والتجزئة النصفية، وألفا كرونباخ:

إن إعادة تطبيق الاختبار يدل على الاستقرار عبر الزمن لذلك تم تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية مرتين متتاليتين بفارق زمني مدته أسبوعان، وتم حساب معامل الارتباط سبيرمان بين استجابات الأفراد حسب الإعادة، والتجزئة النصفية، وألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (11):

الجدول (11)

معاملات الثبات لاستبانة تفويض السلطة

ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	ثبات الإعادة	استبانة تفويض السلطة
0.778	0.814	0.863	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول رقم (11) أن جميع قيم معاملات الثبات مرتفعة وتدل على ثبات الاستبانة، وتسمح بإجراء الدراسة.

. استبانة تفويض السلطة في صورتها النهائية:

بقيت الاستبانة مؤلفة من قسمين هما:

**القسم الأول:** مقدمة الاستبانة، وتوضيح هدف الاستبانة، ومتغيرات البحث التصنيفية المعتمدة وهي: (المحافظة، الجنس، التوصيف المهني، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

**القسم الثاني:** ويضم بنود الاستبانة البالغ عددها (64) بنوداً للاستبانة الموجهة إلى عينة من المديرين والعاملين في مديرتي تربية دمشق وريف دمشق.

. طريقة تصحيح استبانة تفويض السلطة:

تتم الإجابة عن كل بند من بنود استبانة تفويض السلطة وفق مفتاح تصحيح خماسي، مكون من ستة احتمالات (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، ويقابل هذه الإجابات درجات (1، 2، 3، 4، 5) على الترتيب السابق للبنود (انظر في الملحق رقم 2/ ص/168).

ب - استبانة اتخاذ القرار:

قام الباحث بمراجعة أدبيات البحث المتعلقة بعملية اتخاذ القرار، واطلع على العديد من الاستبانات والدراسات النظرية والدراسات السابقة والأبحاث المتعلقة بالموضوع، والاستفادة منها في وضع بنود، ومنها:

- الهزيمة، (2009). دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية "دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة اربد".
  - عالم، (2008). درجة ممارسة القيادات التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار.
  - دروموند، (2004). فن اتخاذ القرار.
  - باركر، (1998). كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار.
  - حرز الله، (2007). مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي.
  - إبراهيم، (2010). التدريب وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة "دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاميين في العراق".
- ومن خلال ذلك أعد الباحث الاستبانة في صورته الأولية مكوّنة من (70) بنداً وزعت على أربعة محاور كالتالي:

المحور الأول: (تهيئة اتخاذ القرار الإداري). ويضم البنود (1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16-17-18-19-20).

المحور الثاني: (المشاركة في اتخاذ القرار الإداري). ويضم البنود (21-22-23-24-25-26-27-28-29-30-31-32).

المحور الثالث: (الصياغة والإعلان عن القرار). ويضم البنود (33-34-35-36-37-38-39-40-41-42-43-44-45-46-47).

المحور الرابع: (متابعة تنفيذ القرارات الإدارية). ويضم البنود (48-49-50-51-52-53-54-55-56-57-58-59-60-61-62-63-64-65-66-67-68-69-70).

. التحقق من الخصائص السيكومترية لاستبانة اتخاذ القرار:

. دراسة الصدق البنيوي لاستبانة اتخاذ القرار:

### 1. صدق المحتوى لاستبانة اتخاذ القرار (صدق المحكمين):

اعتمد الباحث في التحقق من صدق الاستبانة طريقة صدق المحكمين إذ عرض الاستبانة بشكلها الأولي على مجموعة من السادة المحكمين المختصين بالتربية المقارنة والإدارة التربوية، والتقييم والقياس، وقسم المناهج وطرائق التدريس من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة دمشق، وبلغ عددهم (7) محكماً، للاسترشاد بأرائهم حول ما تضمنته استبانة اتخاذ القرار، ومدى مناسبة البنود للأهداف، وطولها وصياغتها، وكانت أهم ملاحظات السادة المحكمين هي:

- ✓ اختصار العدد الكلي لبنود استبانة اتخاذ القرار.
- ✓ اختصار بعض البنود، وحذفها، أو دمجها.
- ✓ وضع التعريف الإجرائي لمصطلحات البحث في بداية الاستبانة.
- ✓ تصويب بعض البنود من الناحية اللغوية.
- ✓ تصحيح بعض البنود لتصبح في صيغة الضمير الغائب بدلاً من ضمير المتكلم.
- ✓ إعادة صياغة عناوين المحاور الفرعية للاستبانة.
- ✓ إعادة صياغة بعض البنود.

وقد قام الباحث بالتعديل المطلوب، فأصبحت استبانة اتخاذ القرار بصيغتها النهائية مكوناً من (70) بنداً. (انظر الملحق رقم 3/ ص/173).

ثم قام الباحث بتطبيق المقياس على عينة عرضية من (40) عاملاً وعاملة من العاملين في مديرية تربية دمشق وتربية ريف دمشق من غير العينة الأصلية لدراسة الصدق والثبات.

## 2. الصدق التمييزي لاستبانة اتخاذ القرار:

من أجل التأكد من صدق استبانة اتخاذ القرار، قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغ عددها (40) عاملاً وعاملة لم تشملهم عينة البحث الأساسية للتأكد من صدق استبانة البحث، وتمّ اختبار الصدق التمييزي على الأبعاد الأربعة، والدرجة الكلية للاستبانة. وتمّ إجراء الصدق التمييزي على استبانة اتخاذ القرار بين الربيع الأعلى في درجات الاستبانة، وهم عشرة عاملين من أفراد الدراسة الاستطلاعية، والربيع الأدنى في درجات إجاباتهم على الاستبانة، وهم عشرة عاملين من أفراد الدراسة الاستطلاعية لاستجابات أفراد عينة البحث، وفق درجاتهم الكلية على الاستبانة، وإهمال (20) فرداً وهم من كانت درجاتهم في الوسط، بعد أن رتبّت البنود تنازلياً.

وتم حساب اختبار كالموغراف - سميرنوف لمعرفة توزيع البيانات وتحديد الاختبار المناسب لدراسة الفروق، كما في الجدول التالي:

### الجدول (12)

#### اختبار كالموغراف - سميرنوف لمعرفة توزيع البيانات في استبانة اتخاذ القرار

إجمالي الاستبانة	متابعة تنفيذ القرارات الإدارية	الصياغة والإعلان عن القرار	المشاركة في اتخاذ القرار الإداري	تهيئة اتخاذ القرار الإداري	استبانة اتخاذ القرار
1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	المطلق
1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	إيجابي
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	سلبي
2.450	2.450	2.450	2.450	2.450	قيمة كالموغراف - سميرنوف
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية

تظهر النتائج في الجدول رقم (12) أنّ جميع قيم سميرنوف دالة إحصائياً لأنّ قيم (Sig) مستوى الدلالة المحسوبة أصغر من (0.05)، وبالتالي فالبيانات ليست موزعة طبيعياً ويجب استخدام اختبار لامعلمي لدلالة الفرق بين الربيعين الأول والرابع.

لذلك عولجت النتائج إحصائياً باستخدام اختبار لا معلمي (اختبار مان ويتني) لدلالة الفروق بين الربيعين الأعلى والأدنى، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (13):

الجدول (13)

اختبار مان ويتني لدراسة الفروق بين الفئة العليا والفئة الدنيا لاستبانة اتخاذ القرار

القرار	مستوى الدلالة	مان ويتني	Z	متوسط الرتب	مجموع الرتب	العدد	الصدق التمييزي
دالة عند (0.05)	0.000	68.000	4.68	12	98	10	1.00
				28	146	10	4.00
						20	المجموع
تهيئة اتخاذ القرار الإداري							
دالة عند (0.01)	0.000	68.000	4.68	12	98	10	1.00
				28	146	10	4.00
						20	المجموع
المشاركة في اتخاذ القرار الإداري							
دالة عند (0.01)	0.000	68.000	4.68	12	98	10	1.00
				28	146	10	4.00
						20	المجموع
الصياغة والإعلان عن القرار							
دالة عند (0.01)	0.022	68.000	4.68	12	98	10	1.00
				28	146	10	4.00
						20	المجموع
متابعة تنفيذ القرارات الإدارية							
دالة عند (0.01)	0.000	68.000	4.68	12	98	10	1.00
				28	146	10	3.00
						20	المجموع
الدرجة الكلية							

يُظهر الجدول رقم (13) أنّ قيمة Z بلغت (4.68) في المحاور كافة والدرجة الكلية لاستبانة اتخاذ القرار، وجميعها دالة إحصائياً لأن قيمة الاحتمال بلغت (0.000) وهي أصغر (0.01)، مما يدل على وجود صدق تمييزي للاستبانة، أي الاستبانة لها قدرة تمييزية لوجود فروق بين الربيع الأعلى والربيع الأدنى أي أصحاب الدرجات العالية والمنخفضة.

3 . الصدق الداخلي:

وهو يبين الارتباط بين المجموع الكلي والمحاور الفرعية، إذ قام الباحث بإجراء ارتباط المجموع الكلي بالمحاور الفرعية، كما يظهر في الجدول (14):

الجدول (14)

معاملات الارتباطات (بيرسون) بين المجموع الكلي لاستبانة اتخاذ القرار والمحاور الفرعية

القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	استبانة اتخاذ القرار
دالة عند (0.01)	0.000	0.923**	تهيئة اتخاذ القرار الإداري
دالة عند (0.01)	0.000	0.890**	المشاركة في اتخاذ القرار الإداري
دالة عند (0.01)	0.000	0.918**	الصياغة والإعلان عن القرار
دالة عند (0.01)	0.000	0.931**	متابعة تنفيذ القرارات الإدارية

يلاحظ من الجدول (14) أنّ ارتباط المجموع الكلي مع المحاور الفرعية مرتفع مما يدل على أنّ استبانة اتخاذ القرار متجانسة في قياس الغرض الذي وضعت من أجله، وتتسم بالصدق الداخلي. .  
**صدق الفقرة:** قام الباحث بإجراء ارتباط المجموع الكلي بالبنود الفرعية، كما يظهر في الجدول رقم (15):

الجدول (15)

معاملات الارتباطات (بيرسون) بين المجموع الكلي والبنود الفرعية في استبانة اتخاذ القرار

رقم الفقرة	معامل الارتباط								
.1	**0.577	.14	**0.651	.27	**0.677	.40	**0.769	.53	**0.672
.2	**0.717	.15	**0.696	.28	**0.738	.41	**0.742	.54	**0.695
.3	**0.661	.16	**0.716	.29	**0.731	.42	**0.755	.55	**0.686
.4	**0.714	.17	**0.779	.30	**0.673	.43	**0.710	.56	**0.660
.5	**0.619	.18	**0.735	.31	**0.637	.44	**0.721	.57	**0.698
.6	**0.625	.19	**0.782	.32	**0.683	.45	**0.759	.58	**0.719
.7	**0.658	.20	**0.769	.33	**0.631	.46	**0.765	.59	**0.656
.8	**0.712	.21	**0.451	.34	**0.627	.47	**0.788	.60	**0.640
.9	**0.749	.22	**0.547	.35	**0.613	.48	**0.763	.61	**0.553
10.	**0.765	.23	**0.690	.36	**0.666	.49	**0.747	.62	**0.436
.11	**0.801	.24	**0.556	.37	**0.717	.50	**0.699	.63	**0.499
.12	**0.792	.25	**0.719	.38	**0.693	.51	**0.578	.64	**0.329
.13	**0.725	.26	**0.739	.39	**0.722	.52	**0.619	.65	**0.286
								.66	**0.285

يلاحظ من الجدول (15) أن ارتباط المجموع الكلي مع البنود الفرعية مرتفع ومقبول ما يدل على أن استبانة اتخاذ القرار متجانسة في قياس الغرض الذي وضعت من أجله، وتتسم بالصدق الداخلي.

. دراسة الثبات لاستبانة اتخاذ القرار:

. الثبات بالإعادة، والتجزئة النصفية، وألفا كرونباخ:

إن إعادة تطبيق الاختبار تدل على الاستقرار عبر الزمن لذلك تم تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية مرتين متتاليتين بفارق زمني مدته أسبوعان، وتم حساب معامل الارتباط سبيرمان بين استجابات الأفراد حسب الإعادة، والتجزئة النصفية، وألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (16):

الجدول (16)

ثبات الإعادة والتجزئة النصفية وألفا كرونباخ لاستبانة اتخاذ القرار

ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	ثبات الإعادة	استبانة اتخاذ القرار
0.732	0.803	0.855	تهيئة اتخاذ القرار الإداري
0.769	0.811	0.861	المشاركة في اتخاذ القرار الإداري
0.781	0.827	0.873	الصياغة والإعلان عن القرار
0.725	0.783	0.849	متابعة تنفيذ القرارات الإدارية
0.779	0.817	0.870	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (16) أن جميع قيم معاملات الثبات مرتفعة وتدل على ثبات الأداة، وتسمح بإجراء الدراسة.

. استبانة اتخاذ القرار في صورتها النهائية:

أعدت الاستبانة في صورتها النهائية في ضوء ملاحظات السادة المحكمين (انظر الملحق رقم

(3) في ص (173)، وبقيت الاستبانة مؤلفة من قسمين هما:

القسم الأول: مقدمة الاستبانة، وتوضيح هدف الاستبانة، ومتغيرات البحث التصنيفية المعتمدة وهي: (المحافظة، الجنس، التوصيف الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: ويضم بنود الاستبانة البالغ عددها (66) بنداً للاستبانة الموجهة إلى عينة من المديرين والعاملين في مديرية تربية دمشق وريف دمشق. وتشتمل الاستبانة على المحاور الفرعية التالية:

**الجدول (17)**

توزع بنود استبانة اتخاذ القرار على المحاور الفرعية

أرقام البنود	عدد البنود	استبانة اتخاذ القرار
1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17	17	تهيئة اتخاذ القرار الإداري
18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29	12	المشاركة في اتخاذ القرار الإداري
30، 31، 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39، 40، 41، 42، 43، 44	15	الصياغة والإعلان عن القرار
45، 46، 47، 48، 49، 50، 51، 52، 53، 54، 55، 56، 57، 58، 59، 60، 61، 62، 63، 64، 65، 66	22	متابعة تنفيذ القرارات الإدارية

. طريقة تصحيح استبانة اتخاذ القرار:

تتم الإجابة عن كل بند من بنود استبانة اتخاذ القرار من خلال مفتاح تصحيح (ليكرت) الخماسي، وهو مكون من خمسة احتمالات (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، ويقابل هذه الإجابات درجات (1، 2، 3، 4، 5) على الترتيب السابق للبنود.

**خامساً: الصعوبات التي واجهت الباحث.**

على مستوى التطبيق كان هناك عائق أو صعوبة في الوصول لبعض المدارس، بسبب الظروف الأمنية التي تمر فيها الجمهورية العربية السورية.

**سادساً: القوانين الإحصائية المستخدمة في البحث.**

للحصول على نتائج استبانتي البحث بعد انتهاء الباحث من تطبيق أدوات البحث قام الباحث بإدخال البيانات إلى الحاسوب تمهيداً لمعالجتها، والحصول على النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي الـ (SPSS) حيث تم استخدام مجموعة من القوانين:

- . المتوسط الحسابي.
- . الانحراف المعياري.
- . اختبار كالموخراف - سميرنوف لمعرفة توزع البيانات.
- . اختبار ويلكسون لدراسة الفرق بين الفئة العليا والفئة الدنيا.
- . ألفا كرونباخ.
- . ت ستودينت لدلالة الفرق بين المتوسطات.
- . اختبار تحليل التباين الأحادي.
- . اختبار بونفورنيه لأصغر فرق دال بين إجابات عينة البحث.
- . النسبة المئوية.
- . معامل الترابط (بيرسون).
- . معادلة (سبيرمان براون).

# الفصل السادس

## مناقشة نتائج البحث وتفسيرها

. مقدمة .

أولاً: الإجابة عن أسئلة البحث، ومناقشتها، وتفسيرها.

ثانياً: التحقق من صحة فرضيات البحث، ومناقشتها، وتفسيرها.

ثالثاً: ملخص نتائج البحث.

رابعاً: مقترحات البحث.

## الفصل السادس

## مناقشة نتائج البحث وتفسيرها

## . مقدمة:

يشمل هذا الفصل عرض نتائج البحث، ومناقشتها لمعرفة درجة تحقق الأهداف التي سعى إليها الباحث، وقد عرض الفصل النتائج المتعلقة بأسئلة البحث، وفرضيات البحث، ثم قام الباحث بمناقشتها وتفسيرها، وتقديم بعض المقترحات في ضوء نتائج البحث الميدانية.

## أولاً . الإجابة عن أسئلة البحث، ومناقشتها، وتفسيرها:

السؤال الأول . ما مستوى تفويض السلطة في مديرتي تربية دمشق وريفها من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

للإجابة عن هذا السؤال جرى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية (الوزن النسبي) لإجابات أفراد عينة البحث في استبانة تفويض السلطة، وتم حساب المتوسطات الحسابية لكل بند ثم للدرجة الكلية، وتحديد المستويات كما يلي:

## الجدول (18)

تقدير مستويات تفويض السلطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث

التقدير	المتوسط الحسابي
ضعيف جداً	1.8 - 1
ضعيف	2.60 - 1.81
متوسط	3.40 - 2.61
مرتفع	4.20 - 3.41
مرتفع جداً	5 - 4.21

وتمّ ذلك بالاعتماد على استجابات الاستبانة  $0.8 = 5 \div 1-5$

وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (19)

الدرجة الكلية لمتوسط البنود كافة في استبانة تفويض السلطة

الرتبة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	مستوى التطبيق					بنود الاستبانة	م
			أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
24	1.280	3.19	14.8	14.1	23.5	32.2	15.4	1. يفوضني في اتخاذ القرار.	
31	1.387	3.10	14.6	26.7	13.9	23.7	21.1	2. يعطيني الحرية في تحديد الأهداف.	
29	1.387	3.14	18.5	14.8	20.9	26.1	19.8	3. يفوضني ببعض الصلاحيات الإدارية.	
24	1.379	3.17	16.3	17.8	19.6	25.2	21.1	4. يشجعني على ممارسة رقابة مباشرة على تفاصيل أداء المهام الموكلة.	
14	1.331	3.34	12.6	14.3	24.6	23.5	25	5. يشجعني على ممارسة تفويض السلطة.	
23	1.176	3.21	7.8	15	47.4	7.6	22.2	6. يمنحني صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم.	
15	1.150	3.33	7	12.8	42	17	21.3	7. يُرْفَق الأداء الجيد للأعمال الإدارية المفوضة بحوافز مادية ومعنوية.	
24	1.285	3.17	9.3	24.3	28.7	14.8	22.8	8. يفوضني في وضع الخطط للعمل وتنفيذها.	
17	1.339	3.31	10.9	20.7	20.4	22.6	25.4	9. يتقبل أخطائي في الأعمال المفوضة ويوجهني ويرشدني.	
11	1.313	3.37	9.8	18	24.3	20.9	27	10. يقدم لي التدريب الكافي ليتمكنني من القيام بالمهام المفوضة.	
15	1.300	3.33	10.2	17.6	26.1	21.1	25	11. يتيح لي ممارسة المهام المفوضة بقدر من الحرية والمرونة.	
23	1.336	3.21	13.3	18.3	25	20.9	22.6	12. يقوم بالمتابعة والتقييم المستمر للأعمال المفوضة.	
19	1.352	3.29	12.4	16.7	27	17	27	13. يفوضني في حل المشكلات.	
18	1.233	3.30	10.7	11.5	37.4	18.5	22	14. يحتفظ بقنوات الاتصال بينه وبين من تفوض لهم السلطات.	
24	1.155	3.19	9.8	13	42.4	18.3	16.5	15. يثق بموظفيه عند تفويضهم ببعض الصلاحيات.	
24	1.374	3.17	17.6	11.7	29.3	18.7	22.6	16. ينسب إليه كل عمل هام يتم إنجازه من موظفيه.	
22	1.274	3.23	8.9	23.5	25.4	20.2	22	17. يخشى من عملية التفويض في تأخير إنجاز الأعمال.	
19	1.234	3.29	7.4	21.5	27.4	21.7	22	18. يفوض بعض الصلاحيات لموظفيه كل حسب قدراته وإمكانياته.	
15	1.351	3.33	13.3	14.3	24.6	22	25.9	19. يحدد للموظفين المهام الموكلة إليهم.	
14	1.477	3.34	17.8	13	17.2	20.9	31.1	20. يحدد الموعد الزمني لإنهاء المهمة التي يفوضني لأدائها.	

33	1.324	3.05	16.5	19.3	23.3	24.6	16.3	يشغل جزءاً كبيراً من وقته بمهام يمكن لموظفيه القيام بها.	21.
24	1.308	3.19	11.3	21.7	25.2	19.8	22	تتصف المهام الموكلة بتوصيف وظيفي ناجح.	22.
11	1.343	3.37	11.7	13.9	28.7	16.5	29.1	تتوافر البيانات والمعلومات المتعلقة بأداء المهام المفوضة بشكل يسهل الحصول عليها.	23.
24	1.406	3.19	18.7	9.6	30.7	15.9	25.2	يحدد المهام والمسؤوليات تحديداً دقيقاً.	24.
27	1.527	3.16	23.5	12.2	16.1	21.3	27	يعمم المهام المفوضة على الموظفين مكتوبة.	25.
26	1.533	3.17	21.1	16.7	16.5	15.4	30.2	بخشى من فقدان مركزه القيادي من خلال عملية تفويض السلطة.	26.
28	1.339	3.15	13.3	23	20	23.3	20.4	تشعر أنّ حجم التفويض الممنوح لك يتناسب مع قدراتك ومهاراتك.	27.
21	1.415	3.27	17.2	11.7	25.4	18.7	27	تكون سعيداً عندما يطلب منك القيام بأي مهام أخرى.	28.
30	1.461	3.12	23.3	8.9	22.6	22.8	22.4	يتوافر لديك الوقت لتخطيط الأعمال والمهام وإدارة العمل الخاص بك.	29.
12	1.351	3.36	11.3	18.5	20.2	22.8	27.2	يتم العمل على تدريبك بشكل مستمر.	30.
6	1.345	3.46	11.5	15.4	16.1	29.1	27.8	يتمتع كل موظف في فريق العمل بقدر متوازي من أعباء العمل.	31.
4	1.324	3.48	10.2	14.6	21.7	23.7	29.8	تستطيع تسليم الأعمال أو المهام في المواعيد المحددة لها دون الاضطرار إلى العمل ساعات إضافية.	32.
16	1.410	3.32	16.1	11.5	25	18.9	28.5	يوجد توصيف وظيفي واضح ومحدد لكل موظف.	33.
11	1.368	3.37	13.3	12.6	27.2	17.6	29.3	يوجد أنظمة سليمة لمتابعة التفويض داخل دوائر مديرية التربية.	34.
8	1.404	3.41	13.5	13.7	23.5	17.2	32.2	يتمتع المفوض إليه بالصلاحيات والسلطات الكاملة لأداء المهام الموكلة إليه.	35.
5	1.319	3.47	10.4	12.8	26.1	20.4	30.2	يتوافر الوضوح والاستقرار في نظم العمل وطرقه وإجراءاته.	36.
2	1.217	3.62	6.1	11.7	28	22	32.2	يوجد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية.	37.
15	1.261	3.33	10.7	12.4	34.1	18.9	23.9	يوجد تكافؤ بين المهام الإضافية التي يتم تفويضها بها والحوافز (المادية والمعنوية) التي يتم إعطاؤها للموظفين.	38.
1	1.244	3.67	5.9	12.8	25.4	20.2	35.7	تتسم إجراءات العمل بالوضوح الكامل.	39.
25	1.331	3.18	13.7	18	27	19.3	22	يتم تنظيم الإداري بالاستقرار الوظيفي	40.

								للقائدات والمرؤوسين.	
8	1.325	3.41	12.2	13.3	21.3	27.6	25.7	توفر الإدارة العليا المعلومات والبيانات وتعممها على المرؤوسين بشكل مستمر.	.41
8	1.370	3.41	10.7	18.7	20.4	19.3	30.9	تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة.	.42
19	1.386	3.29	14.8	15.2	21.7	22.4	25.9	تفصح الإدارة للمرؤوسين عن رؤيتها عن سياسات العمل بصراحة وانفتاح.	.43
16	1.398	3.32	14.6	15	21.7	20.9	27.8	تضع الإدارة أسلوب فرق العمل لتحقيق أهداف المؤسسة.	.44
15	1.339	3.33	12	14.6	30.2	15.2	28	يزيد التفويض من سرعة الأعمال الإدارية.	.45
17	1.404	3.31	14.1	13	32.4	8.3	32.2	يزيد التفويض من سرعة اللامركزية في اتخاذ القرارات.	.46
23	1.255	3.21	11.5	16.7	29.6	23.3	18.9	يعمل التفويض على إعداد قيادات المستقبل بين المرؤوسين.	.47
20	1.317	3.28	11.1	18.3	27.4	18.3	25	يزيد تفويض السلطة من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية.	.48
6	1.314	3.46	10.7	13.7	22.6	25	28	يعمل التفويض على زيادة الطاقة الابتكارية في حل المشكلات الإدارية.	.49
13	1.429	3.35	14.3	15.7	22.2	16.1	31.7	يزيد التفويض من القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة.	.50
7	1.385	3.42	13.5	13.9	18.9	24.6	29.1	يزيد التفويض من الاعتماد على النفس في إنجاز الأعمال.	.51
3	1.358	3.49	9.8	16.5	22	18	33.7	يزيد التفويض من التفكير السليم في كيفية أداء المهام الخاصة بالوظيفة.	.52
11	1.378	3.37	12.4	15.9	24.1	17.6	30	يعمل التفويض على عدم تعطيل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري.	.53
5	1.390	3.47	13.7	10.7	22.8	20.7	32.2	يعمل التفويض على دعم التجديد والتحفيز على الإبداع.	.54
19	1.465	3.29	18.5	11.1	23.3	17	30.2	يعمل التفويض على تحديد الأهداف الوظيفية بشكل محدد ومواعيد الانتهاء منها.	.55
20	1.439	3.28	17.4	11.3	27	14.6	29.8	يمكن رئيس الدائرة الموظفين من اتخاذ القرارات.	.56
17	1.384	3.31	13.9	16.3	22	20.9	27	تتخذ الإدارة القرارات بمشاركة الموظفين.	.57
9	1.416	3.40	14.1	14.8	18.7	21.5	30.9	يضع المدير توصيفاً واضحاً للمهام المفوضة.	.58
10	1.453	3.38	17.6	9.8	20	21.7	30.9	يشرك المدير نائبه في اتخاذ القرار.	.59
13	1.399	3.35	15.2	13.5	19.8	24.3	27.2	يوضح أسباب تفويض المهام عند استخدامه عملية تفويض السلطة.	.60

32	1.428	3.09	19.1	18.3	18.9	21.7	22	يشاورني في القرارات التي تتعلق بمسؤوليتي تجاه العمل.	.61
28	1.388	3.15	16.7	18	20.2	23.5	21.5	تشاركني الإدارة في بعض اللقاءات الخاصة حسب طبيعة العمل المطلوب.	.62
13	1.325	3.35	12.4	14.8	23	25.4	24.3	يتخطى القوانين والأنظمة في اتخاذ القرارات.	.63
34	1.432	2.97	17.8	27.2	18	13.9	23	يطلب زملائي في القسم نصائحي أثناء اتخاذ قراراتهم.	.64
	57.57	3.29						الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول رقم (19) أنّ مجموع البنود كلّها، هو مجموع يشير إلى أنّ مستوى تفويض السلطة في مديرتي تربية دمشق وريفها من وجهة نظر أفراد عينة البحث كان بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث (3.29).

❖ تمثل البنود التي حصلت على أعلى الرتب من وجهة نظر أفراد العينة في الآتي؛ وهي مرتبة ترتيبياً تنازلياً: تتسم إجراءات العمل بالوضوح الكامل بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، يوجد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية بمتوسط حسابي بلغ (3.62)، يزيد التفويض من التفكير السليم في كيفية أداء المهام الخاصة بالوظيفة بمتوسط حسابي بلغ (3.49)، تستطيع تسليم الأعمال أو المهام في المواعيد المحددة لها دون الاضطرار إلى العمل ساعات إضافية بمتوسط حسابي بلغ (3.48)، يعمل التفويض على دعم التجديد والتحفيز على الإبداع بمتوسط حسابي بلغ (3.47).

❖ تمثل البنود التي حصلت على أدنى الرتب من وجهة نظر أفراد العينة في الآتي؛ وهي مرتبة ترتيبياً تصاعدياً: يطلب زملائي في القسم نصائحي أثناء اتخاذ قراراتهم بمتوسط حسابي بلغ (2.97)، يشغل جزءاً كبيراً من وقته بمهام يمكن لموظفيه القيام بها بمتوسط حسابي بلغ (3.05)، يشاورني في القرارات التي تتعلق بمسؤوليتي تجاه العمل بمتوسط حسابي بلغ (3.09)، يعطيني الحرية في تحديد الأهداف بمتوسط حسابي بلغ (3.10)، يتوفر لديك الوقت لتخطيط الأعمال والمهام وإدارة العمل الخاص بك بمتوسط حسابي بلغ (3.12).

وقد يُعزى ذلك المستوى المتوسط في عملية التفويض الإداري إلى أنّ المدير لا يوضح للعامل المفوض من أين تبدأ مهمته وأين تنتهي لإنجاز المهام الموكلة إليه في موعدها، فهذه النتيجة لا يمكن أن تبرر للإدارات التربوية بعدم تفويضهم السلطة خوفاً من تأخير الأعمال المفوضة وعدم إنجازها في موعدها. وعدم تحديد الموعد الزمني للمفوض لإنهاء المهمة التي تفوضه الإدارة لأدائها وذلك يبين أنّ بعض المديرين لا يتفهمون أهمية

وضرورة التفويض والشروط التي تستند إليها عملية التفويض الفعّالة. فضلاً عن عدم معرفة الإدارة بقدرات العاملين معها لذلك تمنعهم من الصلاحيات التي تتناسب مع قدراتهم.

**السؤال الثاني . ما مستوى المشاركة في اتخاذ القرار في مديرتي تربية دمشق وريفها من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟**

للإجابة عن هذا السؤال جرى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية (الوزن النسبي) لإجابات أفراد عينة البحث في استبانة اتخاذ القرار، وتم حساب المتوسطات الحسابية لكل بند ثم لكل محور، وتحديد المستويات كما يلي:

**الجدول (20)**

**تقدير مستويات المشاركة في اتخاذ القرار**

التقدير	المتوسط الحسابي
ضعيف جداً	1.8 – 1
ضعيف	2.60 – 1.81
متوسط	3.40 – 2.61
مرتفع	4.20 – 3.41
مرتفع جداً	5 – 4.21

وتمّ ذلك بالاعتماد على استجابات الاستبانة  $0.8 = 5 \div 1-5$

وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول (21)**

**الدرجة الكلية لمتوسط المحاور كافة في استبانة اتخاذ القرار**

م	استبانة اتخاذ القرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الوزن النسبي
1.	المحور الأول: (تهيئة اتخاذ القرار الإداري).	3.41	17.682	1	68.2%
2.	المحور الثاني: (المشاركة في اتخاذ القرار الإداري).	3.27	12.574	3	65.4%
3.	المحور الثالث: (الصياغة والإعلان عن القرار).	3.32	15.315	2	66.4%
4.	المحور الرابع: (متابعة تنفيذ القرارات الإدارية).	3.26	20.035	4	65.2%
	الدرجة الكلية	3.30	60.212		66%

يتضح من الجدول رقم (21) أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار من وجهة نظر أفراد عينة البحث في مديرية التربية في دمشق وتربية ريف دمشق في الدرجة الكلية للاستبانة كان بمستوى متوسط إذ بلغ المتوسط الحسابي في الدرجة الكلية للاستبانة (3.30)، وكان أكثر المحاور تطبيقاً في عمليات اتخاذ القرار من وجهة نظر أفراد عينة البحث هو محور تهيئة اتخاذ القرار الإداري بمتوسط حسابي بلغ (3.41)، يتبعه محور الصياغة والإعلان عن القرار بمتوسط حسابي بلغ (3.32)، يليه محور المشاركة في اتخاذ القرار الإداري بمتوسط حسابي بلغ (3.27)، ثم جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة محور متابعة تنفيذ القرارات الإدارية بمتوسط حسابي بلغ (3.26).

وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المؤسسات التربوية عندما يمارسون عملية صنع القرارات واتخاذها فإنهم لا يأخذون بعين الاعتبار الخطوات الأولية بشكل كامل لهذه العملية كالمشاركة في عملية صنع القرار، خاصة مع العاملين أصحاب المؤهلات العلمية المرتفعة، والتهيئة المناسبة لعملية صنع القرار وخاصة فيما يتعلق بجمع المعلومات اللازمة حول القرار وتحديد موضوع القرار، ومراعاة شمولية وعمومية القرار بحيث يغطي مشكلة ما.

كما تقل لديهم فرص الاطلاع على التجارب السابقة من المؤسسات الأخرى، وبالتالي تقل البدائل الممكن وضعها حول القرار لقلّة المصادر والخبرات المعتمد عليها. فضلاً عن ضعف المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، فبعض المديرين لا يعملون على إشراك جميع الأطراف المعنية أو جميع مستويات العاملين في عملية اتخاذ القرار، كما لا تكون هناك مناقشة للقرار على مستوى جماعي عام، ولا يتعرض القرار للتصويت وأخذ رأي الأغلبية.

. المحور الأول: (تهيئة اتخاذ القرار الإداري):

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجات أفراد عينة البحث في المحور الأول لاستبانة اتخاذ القرار، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول رقم (22):

### الجدول (22)

إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار (تهيئة اتخاذ القرار الإداري)

م	بنود الاستبانة	مستوى المشاركة					المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	ترتيب
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً			
1.	أحدد موضوع القرار بدقة.	15.7	11.5	17	29.3	26.5	3.40	1.394	9
2.	أجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ	12.6	17.6	15.2	23.7	30.9	3.43	1.405	8

									القرار .
11	1.413	3.32	17.6	10.4	19.8	26.7	25.4	3	أطلع على التعاميم التي تتعلق بالقرار .
13	1.437	3.29	16.7	15.7	16.7	23.9	27	4	أطلع على التجارب السابقة قبل اتخاذ القرار .
10	1.414	3.35	15	14.3	19.8	22	28.9	5	أحدد درجة أهمية القرار قبل اتخاذه .
8	1.322	3.43	10.2	12	35.2	10.2	32.4	6	أضع البدائل المحتملة المتعلقة بالقرار .
10	1.203	3.35	8.7	14.3	31.1	25.4	20.4	7	أهيبئ الظروف المناسبة لاتخاذ القرار .
12	1.338	3.31	11.5	17.8	25.2	19.1	26.3	8	أراعي أن يخدم القرار مصلحة العمل .
4	1.344	3.47	10	17	19.3	23	30.7	9	أخذ بالاعتبار احتمال حدوث نتائج غير متوقعة عند اتخاذ القرار .
5	1.338	3.46	7.8	19.8	24.6	14.1	33.7	10	أخذ بالاعتبار احتمال حدوث نتائج سلبية عند اتخاذ القرار .
6	1.402	3.45	12.4	13.7	19.8	23.3	30.9	11	أحيط بكافة ظروف الفئة المستهدفة عند اتخاذ القرار .
3	1.433	3.48	13.9	11.3	19.8	22	33	12	أحدد التكاليف التي تترتب على كل بديل من بدائل القرار .
7	1.437	3.44	13.5	13	21.1	19.1	33.3	13	أحدد الزمن الذي يستغرقه تنفيذ كل بديل من بدائل القرار .
1	1.299	3.57	8.9	9.3	28	21.7	32	14	لدي الخبرة الكافية لاتخاذ القرار الناجح .
2	1.299	3.53	8.5	10.7	30.2	18.9	31.7	15	أبني قراراتي على معرفة بالحقائق .
12	1.403	3.31	15.3	11.1	29.8	15	28.9	16	أرجع إلى اللوائح والقوانين لأسترشد بها عند اتخاذ القرار .
6	1.302	3.45	7.8	19.1	23.3	20.2	29.6	17	أقيس المواقف عند اتخاذ القرار على الخبرات السابقة .
	<b>17.682</b>	<b>3.41</b>							الدرجة الكلية

من خلال قراءة الجدول (22) تبين أن قيمة المتوسطات للبنود المتعلقة بالبعد الأول: (تهيئة اتخاذ القرار الإداري) لدى أفراد عينة البحث؛ تراوحت إجاباتهم بين (3.29 و 3.57)، مما يدل على وجود مستوى متوسط لعمليات اتخاذ القرار التربوي.

❖ تمثل البنود التي حصلت على أعلى الرتب من وجهة نظر أفراد العينة في الآتي؛ وهي مرتبة ترتيباً تنازلياً: لدي الخبرة الكافية لاتخاذ القرار الناجح بمتوسط حسابي بلغ (3.57)، أبني قراراتي

على معرفة بالحقائق بمتوسط حسابي بلغ (3.53)، أعدد التكاليف التي تترتب على كل بديل من بدائل القرار بمتوسط حسابي بلغ (3.48)، أخذ بالاعتبار احتمال حدوث نتائج غير متوقعة عند اتخاذ القرار بمتوسط حسابي بلغ (3.47)، أخذ بالاعتبار احتمال حدوث نتائج سلبية عند اتخاذ القرار بمتوسط حسابي بلغ (3.46).

❖ تمثل البنود التي حصلت على أدنى الرتب من وجهة نظر أفراد العينة في الآتي؛ وهي مرتبة ترتيباً تصاعدياً: أطلع على التجارب السابقة قبل اتخاذ القرار بمتوسط حسابي بلغ (3.29)، أراعي أن يخدم القرار مصلحة العمل بمتوسط حسابي بلغ (3.31)، أرجع إلى اللوائح والقوانين لأسترشد بها عند اتخاذ القرار بمتوسط حسابي بلغ (3.31)، أطلع على التعاميم التي تتعلق بالقرار بمتوسط حسابي بلغ (3.32)، أعدد درجة أهمية القرار قبل اتخاذه بمتوسط حسابي بلغ (3.35).

. المحور الثاني: (المشاركة في اتخاذ القرار الإداري):

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجات أفراد عينة البحث في المحور الثاني لاستبانة اتخاذ القرار، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول رقم (23):

### الجدول (23)

إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار (المشاركة في اتخاذ القرار الإداري)

م	بنود الاستبانة	مستوى المشاركة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً			
18.	أناقش القرار المراد اتخاذه بصورة جماعية.	5.9	21.5	23.7	20.9	28	3.44	1.262	2
19.	أخذ برأي الأغلبية عن وجود اعتراض على القرار.	12.4	11.5	23.9	23	29.1	3.45	1.345	1
20.	إشراك جميع الأطراف المعنية في اتخاذ القرار.	13.5	13.9	18.5	23.7	30.4	3.44	1.395	2
21.	أقبل بدائل جديدة وممكنة حول القرار.	16.3	22.6	20.4	19.8	20.9	3.06	1.382	9
22.	أعدّل القرار إذا تطلب الأمر.	15.2	20	22.8	19.3	22.6	3.14	1.375	8
23.	إشراك المستويات المختلفة من العاملين في اتخاذ القرار.	13	14.3	22.8	22.8	27	3.36	1.358	3
24.	أثق في الخبرات المتوفرة لدى العاملين معي.	18.3	22.4	24.3	12.2	22.8	2.99	1.412	10
25.	أبتادل الآراء لوضع أفضل البدائل	18.5	12.2	22.2	18.3	28.9	3.27	1.460	5

								الممكنة للقرار .	
6	1.369	3.24	13	17.8	28.3	13.5	27.4	أُتقبل الأفكار المتعلقة بالقرار بطريقة ودية.	26.
7	1.337	3.20	12.2	20.9	25.2	18	23.7	يُسمح للمرؤوسين (العاملين) باقتراح بدائل للقرار .	27.
4	1.363	3.33	13.7	14.1	23.7	22.2	26.3	لا اتخذ قراراتي الإدارية بنفسى بعيداً عن مشاركة الآخرين.	28.
3	1.458	3.36	17	12.8	18.7	20.7	30.9	أشارك في المناقشات باستمرار لاتخاذ القرار .	29.
	12.574	3.27						الدرجة الكلية	

من خلال قراءة الجدول (23) تبين أن قيمة المتوسطات للبنود المتعلقة بالمحور الثاني: (المشاركة في اتخاذ القرار الإداري) لدى أفراد عينة البحث؛ تراوحت إجاباتهم بين (2.58 و 3.60)، مما يدل على وجود مستوى متوسط في عملية اتخاذ القرار التربوي لدى معظم أفراد العينة.

❖ تمثل البنود التي حصلت على أعلى الرتب من وجهة نظر أفراد العينة في الآتي؛ وهي مرتبة ترتيباً تنازلياً: أخذ برأي الأغلبية عن وجود اعتراض على القرار بمتوسط حسابي بلغ (3.45)، إشراك جميع الأطراف المعنية في اتخاذ القرار بمتوسط حسابي بلغ (3.44)، أشارك في المناقشات باستمرار لاتخاذ القرار بمتوسط حسابي بلغ (3.36)، لا اتخذ قراراتي الإدارية بنفسى بعيداً عن مشاركة الآخرين بمتوسط حسابي بلغ (3.33)، أتبادل الآراء لوضع أفضل البدائل الممكنة للقرار بمتوسط حسابي بلغ (3.27).

❖ تمثل البنود التي حصلت على أدنى الرتب من وجهة نظر أفراد العينة في الآتي؛ وهي مرتبة ترتيباً تصاعدياً: أثق في الخبرات المتوفرة لدى العاملين معي بمتوسط حسابي بلغ (2.99)، أُنقبل بدائل جديدة وممكنة حول القرار بمتوسط حسابي بلغ (3.06)، أعدل القرار إذا تطلب الأمر بمتوسط حسابي بلغ (3.14)، يُسمح للمرؤوسين (العاملين) باقتراح بدائل للقرار بمتوسط حسابي بلغ (3.20)، أُنقبل الأفكار المتعلقة بالقرار بطريقة ودية بمتوسط حسابي بلغ (3.24).

#### المحور الثالث: (الصياغة والإعلان عن القرار):

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجات أفراد عينة البحث في المحور الثالث لاستبانة اتخاذ القرار، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول رقم (24):

الجدول (24)

إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار في محور (الصياغة والإعلان عن القرار)

الرتبة	المتغير	المتوسط الحسابي	مستوى المشاركة					بنود الاستبانة	م
			أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
7	1.332	3.34	11.1	18.3	22.4	22.4	25.9	أُسهل لإصدار القرار وفقاً لمصلحة العمل.	.30
8	1.344	3.31	13.3	15.2	22.8	24.3	24.3	أراعي مبدأ إنتاجية العمل عند اتخاذ القرار.	.31
6	1.376	3.35	14.8	13.3	19.1	27.4	25.4	تتم صياغة القرار بعبارات واضحة.	.32
13	1.422	3.12	20	12.6	25.2	19.3	22.8	أُتخذ القرار بموضوعية تامة.	.33
12	1.428	3.14	18	17	23	17.2	24.8	أراعي عدم تناقض عبارات القرار مع بعضها.	.34
11	1.387	3.18	16.5	15.7	24.8	19.6	23.5	أراعي الفروق الفردية لعناصر النظام التربوي والتعليمي.	.35
9	1.364	3.29	12.8	15.9	26.1	19.6	25.7	أهتم بعدم تعارض القرار مع اللوائح والأنظمة.	.36
5	1.364	3.36	13.3	13	26.5	18.7	28.5	أراعي انسجام القرار مع القرارات التي سبقته.	.37
10	1.343	3.25	12.8	18	24.6	20.4	24.1	يتم الإعلان عن القرار في الوقت المناسب.	.38
3	1.320	3.41	10.4	15.7	23.9	22.2	27.8	أستخدم وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار.	.39
1	1.316	3.48	9.6	14.3	25.7	19.6	30.9	يتم التهيئة النفسية للفئة المستهدفة من القرار قبل إعلانه.	.40
4	1.385	3.40	13.3	13.7	23.3	19.6	30.2	أحرص على تبليغ القرار لجميع المستويات المستهدفة.	.41
4	1.364	3.40	11.5	16.7	22	20.2	29.6	يتم توضيح المتغيرات التي دعت إلى اتخاذ القرار.	.42
2	1.322	3.42	10.4	15.4	24.1	21.7	28.3	يتم الإعلان عن القرار بسرعة ودون تردد.	.43
2	1.329	3.42	10.7	13.7	28.5	17	30.2	يتم إعلام جميع الأطراف بالقرار بصورة ودية في اجتماع عام.	.44
	15.315	3.32						الدرجة الكلية	

من خلال قراءة الجدول (24) تبين أنّ قيمة المتوسطات للبنود المتعلقة بالمحور الثالث: (الصياغة والإعلان عن القرار) لدى أفراد عينة البحث؛ تراوحت إجاباتهم بين (3.12 و 3.48)، مما يدل على وجود مستوى متوسط في عملية اتخاذ القرار التربوي من وجهة نظر بعض أفراد العينة.

❖ تمثل البنود التي حصلت على أعلى الرتب من وجهة نظر أفراد العينة في الآتي؛ وهي مرتبة ترتيباً تنازلياً: يتم التهيئة النفسية للفئة المستهدفة من القرار قبل إعلانه بمتوسط حسابي بلغ (3.48)، يتم الإعلان عن القرار بسرعة ودون تردد بمتوسط حسابي بلغ (3.42)، يتم إعلام جميع الأطراف بالقرار بصورة ودية في اجتماع عام بمتوسط حسابي بلغ (3.42)، أستخدم وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار بمتوسط حسابي بلغ (3.41)، أحرص على تبليغ القرار لجميع المستويات المستهدفة بمتوسط حسابي بلغ (3.40).

❖ تمثل البنود التي حصلت على أدنى الرتب من وجهة نظر أفراد العينة في الآتي؛ وهي مرتبة ترتيباً تصاعدياً: أتخذ القرار بموضوعية تامة بمتوسط حسابي بلغ (3.12)، أراعي عدم تناقض عبارات القرار مع بعضها بمتوسط حسابي بلغ (3.14)، أراعي الفروق الفردية لعناصر النظام التربوي والتعليمي بمتوسط حسابي بلغ (3.18)، يتم الإعلان عن القرار في الوقت المناسب بمتوسط حسابي بلغ (3.25)، أهتم بعدم تعارض القرار مع اللوائح والأنظمة بمتوسط حسابي بلغ (3.29).

**. المحور الرابع: (متابعة تنفيذ القرارات الإدارية):**

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجات أفراد عينة البحث في المحور الرابع لاستبانة اتخاذ القرار، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول رقم (25):

الجدول (25)

إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار في محور (متابعة تنفيذ القرارات الإدارية)

م	بنود الاستبانة	مستوى المشاركة				
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
45.	يتم توضيح وشرح مضمون القرار للتفديد به.	9.6	14.6	28.7	15.9	31.3
46.	يُعطى الوقت الملائم والفرصة الكافية لتنفيذ القرار.	12.8	15.2	26.3	17.6	28
47.	التحقق من أنّ تنفيذ القرار يتم وفقاً للصورة المرسومة له.	10	17.8	22.2	20.4	29.6

1	1.307	3.46	8	17.8	25	18.3	30.9	يتم اكتشاف وتصحيح أخطاء تنفيذ القرار.	48.
3	1.322	3.42	11.5	12.4	26.5	21.5	28	يتم الالتزام بتنفيذ القرار وتعميمه.	49.
11	1.443	3.24	17.8	14.3	21.1	19.8	27	تقويم تنفيذ القرار وفق معايير معلنة.	50.
14	1.366	3.20	12.6	21.7	23.9	16.3	25.4	يتم مساعدة العاملين على طرق تنفيذ القرار.	51.
8	1.329	3.28	11.7	18.5	24.3	21.1	24.3	يتم مساعدة المقصرين في تنفيذ القرارات.	52.
11	1.387	3.24	14.8	17.2	23	19.6	25.4	تكون هناك صيغ محددة للحصول على التغذية الراجعة من تنفيذ القرارات.	53.
12	1.435	3.23	15.7	18	22.2	15.4	28.7	يتم دراسة الآثار المترتبة على اتخاذ القرار.	54.
6	1.356	3.31	12.4	16.5	26.3	17.4	27.4	يتم تصحيح القرارات إذا كانت ذات نتائج سلبية.	55.
14	1.391	3.20	15.7	17	24.3	18.3	24.8	أستطيع تصنيف المشكلات التي تواجهني في العمل حسب أهميتها.	56.
13	1.416	3.22	15.7	17.4	23.5	16.3	27.2	أحاول تصنيف المشاكل التي تواجهني في العمل حسب طبيعتها.	57.
7	1.402	3.30	16.3	12.2	23.5	21.5	26.5	أعتمد أسلوب الكم في حل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية.	58.
15	1.459	3.18	19.1	15.2	20.7	18.7	26.3	أستطيع تحديد مزايا وعيوب كل بديل من بدائل القرار.	59.
10	1.400	3.25	15.9	15.2	22.8	20.4	25.7	أستطيع تحديد مزايا كل بديل من بدائل القرار.	60.
4	1.370	3.37	13.5	14.1	21.3	23.7	27.4	أحاول تحديد كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه اتباع البديل المختار.	61.
9	1.431	3.26	18.3	12	21.3	22.6	25.9	لدي المقدرة على تقويم نتائج القرار المطبق.	62.
16	1.460	3.07	22	14.3	21.7	18.9	23	لدي المقدرة على معرفة الصعوبات التي تواجه تنفيذ القرار ومعالجتها.	63.
18	1.398	3.03	19.1	17.6	25.4	16.7	21.1	لدي المقدرة على تحديد الأوقات لرفع التقارير عن تقدم تطبيق القرار.	64.
17	1.391	3.06	18	17.8	25.9	16.5	21.7	عندما أتخذ قراراً، أتابعه جيداً في التنفيذ.	65.
13	1.365	3.22	16.3	13.7	23.3	25	21.7	أتحمل مسؤولية الفشل في أي قرار خاطئ.	66.
	<b>20.035</b>	<b>3.26</b>						<b>الدرجة الكلية</b>	

من خلال قراءة الجدول (25) تبين أن قيمة المتوسطات للبنود المتعلقة بالمحور الرابع: (متابعة تنفيذ القرارات الإدارية) لدى أفراد عينة البحث؛ تراوحت إجاباتهم بين (3.03 و 3.46)، مما يدل على وجود مستوى متوسط لدرجة تطبيق عمليات اتخاذ القرار.

❖ تمثل البنود التي حصلت على أعلى الرتب من وجهة نظر أفراد العينة في الآتي؛ وهي مرتبة ترتيباً تنازلياً: يتم اكتشاف وتصحيح أخطاء تنفيذ القرار بمتوسط حسابي بلغ (3.46)، يتم توضيح وشرح مضمون القرار للتقيد به بمتوسط حسابي بلغ (3.45)، التحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفقاً للصورة المرسومة له بمتوسط حسابي بلغ (3.42)، يتم الالتزام بتنفيذ القرار وتعميمه بمتوسط حسابي بلغ (3.42)، أحاول تحديد كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار بمتوسط حسابي بلغ (3.37).

❖ تمثل البنود التي حصلت على أدنى الرتب من وجهة نظر أفراد العينة في الآتي؛ وهي مرتبة ترتيباً تصاعدياً: لدي المقدرة على تحديد الأوقات لرفع التقارير عن تقدم تطبيق القرار بمتوسط حسابي بلغ (3.03)، عندما أتخذ قراراً، أتابعه جيداً في التنفيذ بمتوسط حسابي بلغ (3.06)، لدي المقدرة على معرفة الصعوبات التي تواجه تنفيذ القرار ومعالجتها بمتوسط حسابي بلغ (3.07)، أستطيع تحديد مزايا وعيوب كل بديل من بدائل القرار بمتوسط حسابي بلغ (3.18)، أستطيع تصنيف المشكلات التي تواجهني في العمل حسب أهميتها بمتوسط حسابي بلغ (3.20).

**ثانياً . التحقق من صحة فرضيات البحث، ومناقشتها، وتفسيرها:**

سعى البحث إلى اختبار الفرضيات الآتية عند مستوى الدلالة (0.05):

**الفرضية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تفويض السلطة وإجاباتهم على استبانة اتخاذ القرار.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تفويض السلطة وإجاباتهم على استبانة اتخاذ القرار، وجاءت النتائج كالآتي:

الجدول (26)

معامل الارتباط بيرسون بين إجابات أفراد عينة البحث في استبانتي تفويض السلطة واتخاذ القرار

الدرجة الكلية لتفويض السلطة	محاوَر استبانة اتخاذ القرار
** 0.677	ارتباط بيرسون
0.000	القيمة الاحتمالية
** 0.776	ارتباط بيرسون
0.000	القيمة الاحتمالية
** 0.687	ارتباط بيرسون
0.009	القيمة الاحتمالية
** 0.811	ارتباط بيرسون
0.000	القيمة الاحتمالية
** 0.806	ارتباط بيرسون
0.000	القيمة الاحتمالية

تفسير ومناقشة الفرضية: كما هو موضح في الجدول (26) فإن قيمة (ر = 0.806) وهو يعني ارتباط مرتفع إيجابي أي أننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة لأنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تفويض السلطة وإجاباتهم على استبانة اتخاذ القرار عند مستوى الدلالة (0.05).

ويمكن تفسير ذلك بأن عملية تفويض السلطة وعملية اتخاذ القرار التربوي مكملان لبعضهما البعض كما ثبت في العديد من الدراسات (مهنا، 2006؛ أبو وطفة، 2010) أن هذا التكامل يحسن من أداء الإدارة التربوية، ويشير (Taboor, 2002) إلى أن الإدارة في العصر الحديث تواجه تغييراً كبيراً في دور القائد التربوي الذي أصبح دوره الجديد يرتبط بشكل كبير بقدرته على تفويض بعض صلاحياته للعاملين معه ووضع ثقته بهم، وكذلك عدم قيام الإدارة بعملية تفويض السلطة الذي يمثل حياة المؤسسة التربوية يؤدي إلى تدني مستوى أداء المؤسسة، كما يشعر العاملون أنهم وحيدون ومنعزلون، وهكذا نجد أن الإدارة التي تقوم بممارسة عملية تفويض السلطة تهتم برفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة التربوية، والحالة المعنوية للعاملين في مختلف المستويات الإدارية تكون في أعلى مستوياتها عند استخدام عملية تفويض السلطة التي تهتم بالعلاقات الإنسانية، وحاجات العاملين، ونجاح المؤسسة التربوية لا يتوقف على كفاءة أفرادها فقط بل على التعاون فيما بينهم من أجل اتخاذ

القرار التربوي الناجح، والتعاون في عملية اتخاذ القرار لا يتم من دون ممارسة عملية تفويض السلطة التي هي وسيلة التعاون بين العاملين والمديرين في المؤسسة التربوية.

المدير في عملية تفويض السلطة لا يتدخل كثيراً في العمل فالمساعدة منخفضة والتوجيه منخفض لأن درجة نزوح المرؤوسين عالية ولديهم القدرة والرغبة والثقة بالنفس على القيام بواجباتهم وتحمل المسؤولية بكل فعالية، هنا يصبح أسلوب التفويض أفضل الأساليب الإدارية (السواط وآخرون، 2007، 243).

فيرى (هلال، 2001) أنّ "تفويض السلطة إحدى الوسائل التي يمكن من خلالها تفعيل عملية اتخاذ القرارات التربوية الناجحة، وتقليل عدد المستويات الإدارية، والحد من ظاهرة التضخم الوظيفي المصاحبة له، كما أن التفويض في السلطة أصبح وسيلة هامة لإعداد القيادات على المستويات الإدارية المختلفة بحيث يتدربون على ممارسة أعمال الإدارة من خلال التفويض، وللكشف عن أعلى كفاءة في القيادات الإدارية التي يمكن ترشيحها لتولي المناصب العليا" (هلال، 2001، 118).

وقد تُعزى تلك العلاقة الارتباطية إلى العلاقة الوثيقة بين عملية تفويض السلطة وعملية اتخاذ القرار التربوي، فحسن اختيار القائد للمرؤوسين الذين يفوضهم السلطة وثقته بهم، وقدرة وكفاءة الموظف الذي يفوضه القائد بالمهمة المراد تفويضها، تعتبران من متطلبات التفويض الفعال. وفاعلية وسائل الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه، فمن متطلبات التفويض الفعّال أن يعمل القائد على المحافظة على خطوط الاتصال مفتوحة بينه وبين من يفوض له السلطة من مرؤوسيه. ويزيد نطاق التمكّن أو السيطرة الذي يكون للقائد على مرؤوسيه، وهذا يعني عدد المرؤوسين الذين يمكن إدخالهم في نطاق الإدارة الخاصة بكل قائد، بحيث يستطيع أن يعطيهم وقته ويوجههم لتحقيق الأهداف المطلوبة، واتخاذ القرار التربوي المناسب دون أن يتجاوز عددهم الحد الذي لا يمكنه من قيادتهم بفاعلية. وإذا ما تبين للمدير أن المرؤوس قد زاول سلطته بنجاح، وأنّ التفويض قد تم بصور سليمة فعّالة، فإنه يجب أن يعمل على أن تكون هناك مكافأة، سواء من الناحية المادية أو من الناحية المعنوية.

وهذا ما يتفق مع دراسة (أبو وطفة، 2010) التي بينت وجود علاقة ارتباطية قوية بين درجة تفويض السلطة لدى المديرين وفعالية الإدارة من وجهة نظر معلمهم.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير المحافظة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير المحافظة: (دمشق، ريف دمشق)، وذلك باستخدام اختبار (ت ستيودينت)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول رقم (27):

الجدول (27) نتائج اختبار ت ستيودينت لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير المحافظة

تفويض السلطة	متغير المحافظة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
الدرجة الكلية	دمشق	166	214.33	58.750	0.907	458	0.365	غير دالة
	ريف دمشق	294	209.26	56.925				

نلاحظ من الجدول رقم (27) أنّ قيمة ت ستيودنت بلغت (0.907) والقيمة الاحتمالية (0.365)، وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (0,05)؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير المحافظة في الدرجة الكلية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ المديرين ورؤساء الدوائر العاملين في مديريات التربية ومديري المدارس في التعليم الأساسي والثانوي في كلتا المحافظتين يخضعون لظروف تعليمية واحدة تقريباً، ويعمل المديرين وفق القوانين والإجراءات نفسها التي تُقرها وزارة التربية، ويخضعون لنفس الدورات التدريبية وورش العمل التي تُقيمها وزارة التربية التي يتبعان إليها إدارياً، فضلاً عن توافر المعلومات نفسها للمديرين في كلا المحافظتين التي تقدمها وزارة التربية، مما يجعل التقديرات متقاربة وفق وجهة نظر أفراد عينة البحث في كلتا المحافظتين.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير الجنس: (ذكور، إناث)، وذلك باستخدام اختبار (ت ستيودينت)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول رقم (28):

الجدول (28) نتائج اختبار ت ستيودينت لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير الجنس

تفويض السلطة	متغير الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
الدرجة الكلية	ذكور	177	215.80	58.183	1.390	458	0.165	غير دالة
	إناث	283	208.14	57.102				

نلاحظ من الجدول (28) أنّ قيمة ت ستيودينت بلغت (1.390) والقيمة الاحتمالية (0.165)، وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (0,05)؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير الجنس في الدرجة الكلية. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود أنظمة وقوانين يلتزم فيها العاملون في مديريات التربية والمدارس بغض النظر عن جنسهم، فضلاً عن خضوع الإدارات إلى أساليب عمل واحدة في المؤسسات التربوية الأمر الذي يؤدي إلى تقديرات متقاربة ومتشابهة بين أفراد عينة البحث من كلا الجنسين. كما أنّ كلا الجنسين (الذكور، والإناث) يطمحون إلى تحسين أوضاعهم والترقي إلى مناصب أعلى مما يحفزهم على تنمية قدراتهم القيادية من خلال مشاركتهم وتفويضهم في اتخاذ القرار التربوي، وحل مشكلات العمل. وهذا ما يتفق مع دراسة أبو معمر (2009) التي أظهرت عدم وجود فروق بين الجنسين في عملية تفويض السلطة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير التوصيف الوظيفي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير التوصيف الوظيفي: (مدير، عامل)، وذلك باستخدام اختبار (ت ستيودينت)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول رقم (29):

الجدول (29) نتائج اختبار ت ستيودينت لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير التوصيف الوظيفي

القرار	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	متغير التوصيف الوظيفي	تفويض السلطة
دالة عند (0.05)	0.008	458	2.685	53.915	220.44	290	مدير	الدرجة الكلية
				59.025	205.61	170	عامل	

نلاحظ من الجدول رقم (29) أن قيمة ت ستيودنت بلغت (2.685) والقيمة الاحتمالية (0.008)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0,05)؛ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير التوصيف الوظيفي في الدرجة الكلية، ولصالح المديرين.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إدراك المديرين أهمية تطبيق عملية تفويض السلطة في المجال الإداري من أجل تحسين أداء وكفاءة العاملين، والاهتمام بزيادة خبراتهم، وإنشاء قيادات إدارية جديدة مدربة لتولي مناصب إدارية أعلى. فضلاً عن رغبة معظم المديرين في إنجاح عملية سير شؤون المؤسسة التربوية بكفاءة وفعالية. واهتمام كثير من المديرين على إبقاء العلاقات الطيبة والودية بين أفراد العمل للحصول على أفضل إنجاز.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي: (معهد، إجازة جامعية، دبلوم فأعلى)، وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول رقم (31):

الجدول (30) الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث في استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

تفويض السلطة	متغير المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية لتفويض السلطة	معهد	96	157.51	40.621
	إجازة جامعية	252	204.58	50.353
	دبلوم فأعلى	112	271.65	16.844

الجدول (31) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

تفويض السلطة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المتوسط	F	القيمة الاحتمالية	القرار
الدرجة الكلية	بين المجموعات	697048.686	2	34852.343	19.144	0.000	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	824648.659	457	1804.483			
	المجموع	1521697.346	459				

نلاحظ من الجدول رقم (31) أنّ قيمة (F) بلغت (19.144) والقيمة الاحتمالية (0.000)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0,05)؛ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية، كما تبين بعد تطبيق اختبار بونفيروني (Bonferroni) لمقارنة الفروق بين المتوسطات أنّ الفروق كانت لصالح العاملين الذين يمتلكون مؤهل علمي (دبلوم فما فوق).

الجدول (32) نتائج اختبار بونفيروني للمقارنة المتعددة بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

متغير البحث (أ)	متغير البحث (ب)	اختلاف المتوسط	قيمة (sig)	القرار
معهد	إجازة جامعية	*-47.073	0.000	دالة لصالح حملة الإجازة
	دبلوم فأعلى	*-114.141	0.000	دالة لصالح حملة الدبلوم
إجازة جامعية	دبلوم فأعلى	*-67.068	0.000	دالة لصالح حملة الدبلوم

يمكن تفسير ذلك بأن العاملين الذين لديهم مؤهل علمي مرتفع كانوا أقدر في تقدير درجة ممارسة القيادات الإدارية في وزارة التربية لعملية تفويض السلطة، كونهم أكثر الفئات إماماً بهذا الأسلوب ومعرفة شروط عملية التفويض، وأهمية وفوائد عملية التفويض في العمل الإداري، وما تراكم لديهم من خبرات في مدة عملهم إلى جانب تخصصاتهم العلمية المختلفة، مما أدى إلى وجهات نظر كانت أفضل من الفئات الأخرى في الدراسة. فضلاً عن طموح أصحاب المؤهلات العلمية المرتفعة في تحسين أوضاعهم والترقي إلى مناصب أعلى مما يحفزهم على تنمية قدراتهم الإدارية من خلال مشاركتهم وتفويضهم في بعض عمليات اتخاذ القرار وحل مشكلات العمل. وهذا ما يتفق مع دراسة (أبو معمر، 2009) التي بينت وجود فروق دالة إحصائياً وفق متغير المؤهل العلمي. ويختلف مع دراسة (أبو وطفة، 2010) التي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائياً وفق متغير المؤهل العلمي.

كما يمكن تفسير تلك الفروق بأن تفويض السلطة لأصحاب المؤهل العلمي المرتفع يتيح لرئيس الدائرة توفير الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلاً من أن يضيع جهوده في النواحي الإجرائية والشكلية والبسيطة، فقد ثبت في التطبيق العملي أن تركيز السلطة في يد القائد وعدم تفويضها، يجعله في عنق الزجاجة الذي تزدحم عنده الأعمال، حيث يتدفق العمل عليه دون أن يتمكن من ملاحظته وإنجازه، وأنه عندما يفوض بعض سلطاته البسيطة أو الصعبة لمرؤوسيه أو أصحاب الاختصاص العلمي المناسب للمهمة، يكون لديه الوقت الكافي لإنجاز أعماله اليومية أولاً بأول وعلى أحسن وجه. كما أن تفويض السلطة لأصحاب المؤهل العلمي المرتفع يساعد العاملين الذين لديهم مؤهلات علمية عالية على تعميق خبراتهم وتعزيز قدراتهم واكتساب مهارات جديدة، وهذا ما يختلف مع نتيجة دراسة (ذياب، 2004) التي بينت عدم وجود فروق في تفويض السلطة وفق متغير المؤهل العلمي.

**الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.**

للتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة: (5 سنوات فأقل، من 6-10 سنوات، من 11-20 سنة، 21 سنة فأكثر)، وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول رقم (34):

الجدول (33) الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث في استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

تفويض السلطة	متغير سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية لتفويض السلطة	5 سنوات فأقل	136	218.11	56.889
	من 6- 10 سنوات	192	192.12	55.318
	من 11- 15 سنة	90	237.77	51.328
	16 سنة فأكثر	42	217.90	55.003

الجدول (34) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

تفويض السلطة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المتوسط	F	القيمة الاحتمالية	القرار
الدرجة الكلية	بين المجموعات	141796.036	3	4726.345	15.619	0.000	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	1379901.309	456	3026.099			
	المجموع	1521697.345	459				

نلاحظ من الجدول رقم (35) أنّ قيمة (F) بلغت (15.619) والقيمة الاحتمالية (0.000)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0,05)؛ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الدرجة الكلية، كما تبين بعد تطبيق اختبار بونفيروني (Bonferroni) لمقارنة الفروق بين المتوسطات أنّ الفروق كانت لصالح الأفراد الذين يمتلكون من سنوات الخبرة (11-20 سنة).

الجدول (35) نتائج اختبار بونفيروني للمقارنة المتعددة بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

القرار	قيمة (sig)	اختلاف المتوسط	متغير البحث (ب)	متغير البحث (أ)
دالة لصالح 5 سنوات	0.000	*25.991	من 6-10 سنوات	5 سنوات فأقل
غير دالة	0.053	-19.656	من 11-20 سنة	
غير دالة	1.000	0.206	21 سنة فأكثر	
دالة لصالح الخبرة من 11-20 سنة	0.000	*-45.647	من 11-20 سنة	من 6-10 سنوات
دالة لصالح 21 سنة خبرة	0.037	*-25.785	21 سنة فأكثر	
غير دالة	0.324	19.862	21 سنة فأكثر	من 11-20 سنة

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين أصحاب الخبرة قادرين على أداء الأعمال الإدارية بشكل فعّال، كونهم اكتسبوا أساليب ومهارات في العمل عن طريق تراكم الخبرة الطويلة وخضوعهم للعديد من الدورات التدريبية في إدارة المؤسسات التربوية. كما أن أصحاب الخبرة في العمل أقدر على إدراك أهمية تطبيق عملية تفويض السلطة في المجال الإداري من أجل تحسين أداء وكفاءة العاملين في المؤسسة التربوية والاهتمام بزيادة خبرتهم وإنشاء قيادات إدارية جديدة لتتولى مناصب إدارية في المؤسسة مستقبلاً. وهذا ما يتفق مع دراسة (مهنا، 2006) التي أكدت وجود فروق دالة إحصائية لصالح الأفراد الذين لديهم أكثر من (10) سنوات خبرة. ويختلف مع دراسة (أبو معمر، 2009؛ أبو وطفة، 2010) التي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

كما يمكن تفسير تلك الفروق بأن رؤساء الدوائر يأتي اعتمادهم على أصحاب الخبرة في العمل لتخفيف العبء عن كاهلهم، وتمكنهم من التفرغ للقيام بالأعمال والواجبات والمسائل الهامة في الدائرة، وكذلك يحققون إمكانية استمرار العمل، إذا ما تغيّب المدير عن العمل، إضافة إلى زيادة وتنمية

مهارات وخبرات المرؤوسين. وهذا ما يختلف مع نتيجة دراسة (ذياب، 2004) التي بينت عدم وجود فروق في تفويض السلطة وفق متغير سنوات الخبرة.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير المحافظة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير المحافظة: (دمشق، ريف دمشق)، وذلك باستخدام اختبار (ت ستيودينت)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول رقم (36):

الجدول (36) نتائج اختبار ت ستيودينت لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير المحافظة

اتخاذ القرار	متغير المحافظة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
تهيئة اتخاذ القرار الإداري	دمشق	166	60.10	17.405	1.890	458	0.59	غير دالة
	ريف دمشق	294	56.86	17.759				
المشاركة في اتخاذ القرار الإداري	دمشق	166	40.52	12.388	1.591	458	0.112	غير دالة
	ريف دمشق	294	38.59	12.646				
الصياغة والإعلان عن القرار	دمشق	166	50.42	14.037	0.574	458	0.566	غير دالة
	ريف دمشق	294	49.57	16.006				
متابعة تنفيذ القرارات الإدارية	دمشق	166	74.37	20.425	1.116	458	0.063	غير دالة
	ريف دمشق	294	70.23	19.689				
الدرجة الكلية	دمشق	166	225.42	58.836	1.744	458	0.082	غير دالة
	ريف دمشق	294	215.24	60.767				

نلاحظ من الجدول رقم (36) أنّ قيمة ت ستيودنت بلغت (1.744) والقيمة الاحتمالية (0.082)، وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (0,05)؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير المحافظة في الدرجة الكلية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ أغلب القرارات المتخذة في المؤسسات التربوية ما هي إلا قرارات مبرمجة تخضع للسياسات العامة للوزارة سواءً أكان ذلك في مديرية تربية دمشق أم في ريف دمشق، حيث تتعامل هذه القرارات مع المديرين والعاملين في كلتا المؤسساتين بمساواة بغض النظر عن

اختلاف المديرية أو المدرسة. فضلاً عن مركزية الإدارة في وزارة التربية وعدم إعطائها فرصة كبيرة للعاملين في مديريات التربية بالتدخل أو الحصول على بعض الصلاحيات التي تميز ذوي مديريةية عن سواها.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير الجنس: (ذكور، إناث)، وذلك باستخدام اختبار (ت ستيودينت)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول رقم (37):

الجدول (37) نتائج اختبار ت ستيودينت لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير الجنس

اتخاذ القرار	متغير الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
تهيئة اتخاذ القرار الإداري	ذكور	177	59.31	17.914	1.231	458	0.219	غير دالة
	إناث	283	57.23	17.519				
المشاركة في اتخاذ القرار الإداري	ذكور	177	40.55	12.259	1.708	458	0.086	غير دالة
	إناث	283	38.49	12.725				
الصياغة والإعلان عن القرار	ذكور	177	51.14	15.314	1.396	458	0.163	غير دالة
	إناث	283	49.09	15.289				
متابعة تنفيذ القرارات الإدارية	ذكور	177	73.98	19.503	1.916	458	0.056	غير دالة
	إناث	283	70.31	20.267				
الدرجة الكلية	ذكور	177	224.98	59.813	1.711	458	0.088	غير دالة
	إناث	283	215.12	60.256				

نلاحظ من الجدول رقم (37) أن قيمة ت ستيودنت بلغت (1.711) والقيمة الاحتمالية

(0.088)، وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (0,05)؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير الجنس في الدرجة الكلية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تقارب تقديرات أفراد عينة البحث الذكور والإناث في درجات عملية اتخاذ القرار التربوي، فضلاً عن تجانس أفراد عينة البحث في واقع المشاركة الحقيقية في عملية اتخاذ القرار التربوي سواءً أكانوا ذكوراً أم إناثاً، كما تتشابه ظروف العمل لدى الطرفين، كما أنّ المهام والواجبات الفنية والإدارية هي نفسها التي يقوم بها المدير أو العامل باختلاف الجنسين.

كما أنّ أغلب القرارات المتخذة في المؤسسات التربوية هي قرارات مبرمجة تخضع للسياسات العامة للوزارة حيث تتعامل هذه القرارات مع الجنسين بمساواة، فوزارة التربية ترسم السياسة العامة للمؤسسات التربوية التي يعمل العاملون على تنفيذها. وهذا ما يتفق مع نتيجة دراسة حرز الله (2007) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين.

**الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير التوصيف الوظيفي.**

للتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير التوصيف الوظيفي: (مدير، عامل)، وذلك باستخدام اختبار (ت ستيودينت)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول رقم (38):

**الجدول (38) نتائج اختبار ت ستيودينت لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير التوصيف الوظيفي**

القرار	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	متغير التوصيف الوظيفي	اتخاذ القرار
دالة عند (0.05)	0.004	458	2.875	17.500	61.10	290	مدير	تهيئة اتخاذ القرار الإداري
				17.569	56.23	170	عامل	
دالة عند (0.05)	0.000	458	3.776	11.943	42.14	290	مدير	المشاركة في اتخاذ القرار الإداري
				12.654	37.61	170	عامل	
دالة عند (0.05)	0.012	458	2.513	15.045	52.21	290	مدير	الصياغة والإعلان عن القرار
				15.332	48.51	170	عامل	

دالة عند (0.05)	0.000	458	3.477	18.775	76.04	290	مدير	متابعة تنفيذ القرارات الإدارية
				20.348	69.20	170	عامل	
دالة عند (0.05)	0.001	458	3.467	56.846	231.48	290	مدير	الدرجة الكلية
				61.001	211.55	170	عامل	

نلاحظ من الجدول (38) أنّ قيمة ت ستيودنت بلغت (3.467) والقيمة الاحتمالية (0.001)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0,05)؛ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير التوصيف الوظيفي في الدرجة الكلية والمحاور الفرعية، ولصالح المديرين.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ للهيكل التنظيمي دور في إدراك القائد التربوي لطبيعة عملية اتخاذ القرارات، إذ إنّ القادة التربويين والمديرين في رأس الهرم التنظيمي في مؤسساتهم التربوية، ويكون لديهم صلاحيات في اتخاذ القرار التربوي أكثر من العاملين في المؤسسات التربوية في المراتب الأقل في الهرم التنظيمي، وبالتالي يُدرك المديرين جميع الخطوات والإجراءات لعملية اتخاذ القرار التربوي وإنجاحها، ويؤكد هذا ما أظهرته نتائج المقارنات البعدية لمتوسط إجابات أفراد عينة البحث حول عملية اتخاذ القرار التربوي. فضلاً عن سرعة قنوات الاتصال بين المديرين والإدارات والمؤسسات التربوية الأخرى، كما يطلعون ويسمعون عن القرار قبل الإعلان عنه. وهذا ما يتفق مع دراسة عالم (2008) التي أظهرت وجود فروق لصالح المديرين.

**الفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.**

للتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير المؤهل العلمي: (معهد، إجازة جامعية، دبلوم فأعلى)، وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول رقم (40):

الجدول (39)

الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث في استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

محوار اتخاذ القرار	متغير المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
تهيئة اتخاذ القرار الإداري	معهد	96	43.63	10.588
	إجازة جامعية	252	57.98	18.239
	دبلوم فأعلى	112	70.47	10.437
المشاركة في اتخاذ القرار الإداري	معهد	96	26.63	8.519
	إجازة جامعية	252	39.34	11.521
	دبلوم فأعلى	112	50.02	6.058
الصياغة والإعلان عن القرار	معهد	96	37.77	9.367
	إجازة جامعية	252	49.02	15.386
	دبلوم فأعلى	112	62.18	8.851
متابعة تنفيذ القرارات الإدارية	معهد	96	51.91	12.923
	إجازة جامعية	252	71.62	18.787
	دبلوم فأعلى	112	88.95	8.932
الدرجة الكلية لاتخاذ القرار	معهد	96	159.93	36.093
	إجازة جامعية	252	217.96	56.671
	دبلوم فأعلى	112	271.62	28.297

الجدول (40) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث

على استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

اتخاذ القرار	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المتوسط	F	القيمة الاحتمالية	القرار
تهيئة اتخاذ القرار الإداري	بين المجموعات	37262.276	2	18631.138	10.145	0.000	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	106238.356	457	232.469			
	المجموع	143500.633	459				
المشاركة في اتخاذ القرار الإداري	بين المجموعات	28288.900	2	14144.450	15.965	0.000	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	44284.794	457	96.903			
	المجموع						

				459	72573.693	المجموع	
دالة عند (0.05)	0.000	13.264	15601.825	2	31203.649	بين المجموعات	الصياغة والإعلان عن القرار
			167.287	457	76450.288	داخل المجموعات	
				459	107653.937	المجموع	
دالة عند (0.05)	0.000	14.026	35463.233	2	70926.466	بين المجموعات	متابعة تنفيذ القرارات الإدارية
			247.950	457	113313.021	داخل المجموعات	
				459	184239.487	المجموع	
دالة عند (0.05)	0.000	24.745	322668.017	2	645336.034	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			2229.216	457	1018751.659	داخل المجموعات	
				459	1664087.693	المجموع	

نلاحظ من الجدول (40) أن قيمة (F) بلغت (24.745) والقيمة الاحتمالية (0.000)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0,05)؛ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية والمحاور الفرعية؛ كما تبين بعد تطبيق اختبار بونفيروني (Bonferroni) لمقارنة الفروق بين المتوسطات أن الفروق كانت لصالح العاملين الذين يمتلكون مؤهل علمي (دبلوم فما فوق).

الجدول (41) نتائج اختبار بونفيروني للمقارنة المتعددة بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

القرار	قيمة (sig)	اختلاف المتوسط	متغير البحث (ب)	متغير البحث (أ)
دالة لصالح حملة الإجازة الجامعية	0.000	*-58.037	إجازة جامعية	معهد
دالة لصالح حملة الدبلوم	0.000	*-111.689	دبلوم فأعلى	
دالة لصالح حملة الدبلوم	0.000	*-53.652	دبلوم فأعلى	إجازة جامعية

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين ذوي المؤهل العلمي المرتفع يكون لديهم معرفة وإلمام بعملية صنع القرارات واتخاذها، وبالتالي أصبحوا أكثر وعياً وإدراكاً لأهمية عملية صنع القرارات واتخاذها حيث تحققت لديهم المعرفة الكافية حولها.

وهذا ما يتفق مع دراسة مغاري (2009) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات العاملين لعملية صنع القرار التربوي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل الجامعي.

الفرضية الحادية عشر: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير سنوات الخبرة: (5 سنوات فأقل، من 6-10 سنوات، من 11-20 سنة، 21 سنة فأكثر)، وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول رقم (43):

#### الجدول (42)

الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث في استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	متغير سنوات الخبرة	اتخاذ القرار
17.711	59.28	136	5 سنوات فأقل	تهيئة اتخاذ القرار الإداري
17.583	53.50	192	من 6-10 سنوات	
15.416	64.42	90	من 11-20 سنة	
17.641	60.98	42	21 سنة فأكثر	
12.515	40.51	136	5 سنوات فأقل	المشاركة في اتخاذ القرار الإداري
12.435	35.36	192	من 6-10 سنوات	
10.901	43.98	90	من 11-20 سنة	
11.612	43.19	42	21 سنة فأكثر	
15.941	51.58	136	5 سنوات فأقل	الصياغة والإعلان عن القرار
14.650	45.49	192	من 6-10 سنوات	
12.786	55.37	90	من 11-20 سنة	
16.141	52.64	42	21 سنة فأكثر	
18.806	73.41	136	5 سنوات فأقل	متابعة تنفيذ القرارات الإدارية
20.403	65.39	192	من 6-10 سنوات	
17.732	80.06	90	من 11-20 سنة	

18.026	77.38	42	21 سنة فأكثر	الدرجة الكلية لاتخاذ القرار
59.655	224.79	136	5 سنوات فأقل	
59.721	199.74	192	من 6- 10 سنوات	
50.046	243.82	90	من 11- 20 سنة	
58.143	234.19	42	21 سنة فأكثر	

الجدول (43) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

اتخاذ القرار	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المتوسط	F	القيمة الاحتمالية	القرار
تهئية اتخاذ القرار الإداري	بين المجموعات	8194.319	3	2731.440	9.205	0.000	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	135306.314	456	296.724			
	المجموع	143500.633	459				
المشاركة في اتخاذ القرار الإداري	بين المجموعات	5787.088	3	1929.029	13.171	0.000	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	66786.605	456	146.462			
	المجموع	72573.693	459				
الصياغة والإعلان عن القرار	بين المجموعات	7124.305	3	2374.768	10.772	0.000	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	100529.632	456	220.460			
	المجموع	107653.937	459				
متابعة تنفيذ القرارات الإدارية	بين المجموعات	15680.216	3	5226.739	14.140	0.000	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	168559.271	456	369.648			
	المجموع	184239.487	459				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	140920.266	3	46973.422	14.063	0.000	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	1523167.427	456	3340.279			
	المجموع	1664087.693	459				

نلاحظ من الجدول (43) أنَّ قيمة (F) بلغت (14.063) والقيمة الاحتمالية (0.000)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0,05)؛ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الدرجة الكلية والمحاور الفرعية؛ كما تبين بعد تطبيق اختبار بونفيروني (Bonferroni) لمقارنة الفروق بين المتوسطات أنَّ الفروق كانت لصالح الأفراد الذين يمتلكون من سنوات الخبرة (11-20 سنة).

الجدول (44) نتائج اختبار بونفيروني للمقارنة المتعددة بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

القرار	قيمة (sig)	اختلاف المتوسط	متغير البحث (ب)	متغير البحث (أ)
دال لصالح الخبرة 5 سنوات	0.001	*25.047	من 6-10 سنوات	5 سنوات فأقل
غير دالة	0.094	-19.035	من 11-20 سنة	
غير دالة	1.000	-9.404	21 سنة فأكثر	
دالة لصالح الخبرة من 11-20 سنة	0.000	*-44.083	من 11-20 سنة	من 6-10 سنوات
دالة لصالح الخبرة 21 سنة فأكثر	0.003	*-34.451	21 سنة فأكثر	
غير دالة	1.000	9.632	21 سنة فأكثر	من 11-20 سنة

ويمكن تفسير ذلك بأن عملية صنع القرار التربوي واتخاذها هي عملية علمية تتطلب العديد من المهارات والقدرات لدى الفرد متخذ القرار فضلاً عن الخبرات والتجارب التي مرَّ فيها، وسنوات الخبرة التي قضاها في العمل، فحرص الفرد على تطبيق خطوات عملية صنع القرار في تطوير عمل المؤسسة التربوية من أجل تطوير عمل المؤسسة، والارتقاء بها إلى مكانة مرموقة، يتطلب العديد من سنوات الخبرة إضافة إلى المؤهلات العلمية، كما أن تطبيق مبدأ مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار وتطبيقه، وتشكيل فرق العمل داخل المؤسسة، وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل جماعي يتطلب سنوات خبرة من أجل تطبيق الخطوات سابقة الذكر بشكل ناجح.

### ثالثاً . ملخص نتائج البحث:

خلص الباحث من خلال الدراسة الميدانية إلى النتائج الآتية:

#### أ . نتائج أسئلة البحث:

السؤال الأول . ما مستوى تفويض السلطة في مديرتي تربية دمشق وريفها من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

أظهرت النتائج أن مجموع البنود كلها، هو مجموع يشير إلى أن مستوى تفويض السلطة في مديرتي تربية دمشق وريفها من وجهة نظر أفراد عينة البحث كان بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث (3.29).

السؤال الثاني . ما مستوى المشاركة في اتخاذ القرار في مديرتي تربية دمشق وريفها من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

أظهرت النتائج أنّ مستوى المشاركة في اتخاذ القرار من وجهة نظر أفراد عينة البحث في مديرية التربية في دمشق وتربية ريف دمشق في الدرجة الكلية للاستبانة كان بمستوى متوسط إذ بلغ المتوسط الحسابي في الدرجة الكلية للاستبانة (3.30)، وكان أكثر المحاور تطبيقاً في عمليات اتخاذ القرار من وجهة نظر أفراد عينة البحث هو محور تهيئة اتخاذ القرار الإداري بمتوسط حسابي بلغ (3.41)، يتبعه محور الصياغة والإعلان عن القرار بمتوسط حسابي بلغ (3.32)، يليه محور المشاركة في اتخاذ القرار الإداري بمتوسط حسابي بلغ (3.27)، ثم جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة محور متابعة تنفيذ القرارات الإدارية بمتوسط حسابي بلغ (3.26).

#### ب . نتائج فرضيات البحث:

سعى البحث إلى اختبار الفرضيات الآتية عند مستوى الدلالة (0.05):

- (1) الفرضية الأولى: وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تفويض السلطة وإجاباتهم على استبانة اتخاذ القرار .
- (2) الفرضية الثانية: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير المحافظة.
- (3) الفرضية الثالثة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير الجنس.
- (4) الفرضية الرابعة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير التوصيف الوظيفي لصالح المديرين.
- (5) الفرضية الخامسة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح العاملين الذين يمتلكون مؤهل علمي (دبلوم فما فوق).

- 6) **الفرضية السادسة:** وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الأفراد الذين يمتلكون من سنوات الخبرة (11-20 سنة).
- 7) **الفرضية السابعة:** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير المحافظة.
- 8) **الفرضية الثامنة:** عدم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير الجنس.
- 9) **الفرضية التاسعة:** وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير التوصيف الوظيفي لصالح المديرين.
- 10) **الفرضية العاشرة:** وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح العاملين الذين يمتلكون مؤهل علمي (دبلوم فما فوق).
- 11) **الفرضية الحادية عشر:** وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الأفراد الذين يمتلكون من سنوات الخبرة (11-20 سنة).

#### رابعاً . مقترحات البحث:

خلص الباحث إلى المقترحات الآتية:

1. إعطاء الفرصة لجميع العاملين المبدعين والجادين في عطائهم في المؤسسة التربوية بغض النظر عن سنوات الخبرة أو مسمياتهم الوظيفية أو حجم مسؤولياتهم، وتفويضهم ببعض الصلاحيات وتعزيز مساهمتهم في صناعة القرارات مما يدعم تحقيق أهدافها.
2. إقامة دورات تدريبية للقيادات الإدارية في وزارة التربية لتبصيرهم على ضرورة تفويض السلطة، وأهميته لزيادة فاعلية الإدارة من ضمنها العمل على نشر الوعي بمفهوم وأهمية عملية تفويض السلطة في مديريات وزارة التربية.
3. اختيار القيادات الإدارية في وزارة التربية بناءً على مؤهلات وخبرات إدارية عالية، ممن يتصفون بكفاءة عالية والقدرة من المسؤولية.

4. ينبغي إفساح المجال أمام المرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرار، والاعتراف بقدراتهم وكفاءتهم في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية من خلال تفويضهم ببعض الصلاحيات في العمل.
5. ينبغي عقد دورات تدريبية خاصة بالمديرين لمواكبة أحدث ما توصل إليه علم الإدارة.
6. ينبغي عقد دورات تدريبية للمعلمين والمعلمات لرفع مستوى معرفتهم بعملية تفويض السلطة.
7. منح الموظفين صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم.
8. ينبغي تعميم المهام المفوضة مكتوبة خوفاً من التعرض للنسيان.
9. إعطاء الحرية للموظفين لتحديد أهدافهم ووضع الخطط للعمل.
10. ينبغي عقد القيادات الإدارية برامج تدريبية واجتماعات ولقاءات دورية مع الموظفين لتعزيز شعورهم بأهمية العمل الإداري، وإطلاعهم على التطورات الجديدة للأعمال الإدارية وخاصة ما يتعلق بتفويض السلطة لتمكينهم من القيام بالأعمال المفوضة.
11. اعتماد اللامركزية الإدارية في اتخاذ القرار، وذلك بإعطاء الموظف فرصة لكي يقرر بنفسه أسلوب تنفيذ المهام، والذي ينمي الحافز الذاتي للموظف، ويعمل على إيجاد أفكار جديدة ويطبقها وبالتالي يؤدي إلى تحسين الأداء.
12. ينبغي توفير الحوافز المادية والمعنوية للموظفين لقبول التفويض، وذلك من خلال ربط الكفاءة في ممارسة السلطات المفوضة لهم بحوافز مادية ومعنوية، فلا يقبل الموظف أن يتحمل مسؤوليات إضافية في غياب الحوافز، ففي هذه الحالة يتساوى الموظف الكفاء بالموظف الكسول الذي يفتقر للقيام بأي مبادرة.
13. ترسيخ ثقافة ديمقراطية صنع واتخاذ القرار حيث يعد ذلك آلية فعّالة لضمان مشاركة جميع أفراد المؤسسة في جهود التطوير والإصلاح، فضلاً عن أنّ ذلك يمنحهم الفرصة لكسب الخبرات والقدرات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب.
14. تدريب المديرين على عملية صنع القرارات الهامة وفق الطريقة الصحيحة ومن خلال الأسلوب العلمي في حل المشكلات، وذلك بالتواصل المستمر مع العاملين في المؤسسات التربوية، وإشراكهم في عملية صنع القرارات واتخاذها التي تخص كلاً منهم؛ وصولاً إلى فاعلية عملية صنع القرارات وتحقيق الأهداف المنشودة من المؤسسات التربوية.

# قائمة المراجع

- أولاً - المراجع باللغة العربية.
- ثانياً - المراجع باللغة الأجنبية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

1. إبراهيم، خالد. (2010). التدريب وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة "دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في العراق". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
2. أبو دقة، منيرة هندي. (2012): الثقة بالنفس وعلاقتها باتخاذ القرار. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.
3. أبو شيخة، نادر أحمد. (1999). مفهوم التطوير الإداري لدى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بوحديات الجهاز الإداري الأردني. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (51)، ص. ص: 49-74.
4. أبو معمر، وصفية. (2009). درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
5. أبو ناصر، فتحي. (2008). مدخل إلى الإدارة التربوية "النظريات والمهارات". عمان: دار المسيرة.
6. أبو وطفة، سماهر مرزوق. (2010). تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلميه. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
7. أحمد، أحمد إبراهيم. (2002). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
8. أحمد، أحمد إبراهيم. (2003). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين. القاهرة: دار الفكر العربي.
9. أحمد، حافظ فرج، حافظ، محمد صبري. (2003). إدارة المؤسسات التربوية. القاهرة: عالم الكتب.

10. أحمد، ليلي. (2007). فاعلية برنامج إثرائي في التربية البيئية في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى الطلاب المعلمين بشعبة التعليم الابتدائي. *دراسات في التعليم الجامعي*، القاهرة، العدد (16)، ص. ص: 347-384.
11. الأسطل، فادي خليل. (2011). بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية "دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة". *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمادة الدراسات والبحوث العلمي، جامعة الأزهر، غزة.
12. الأصبحي، محمد. (2004). أسباب انفاض مستوى مشاركة المعلمين مديري مدارسهم الثانوية في اتخاذ القرارات في مدينة تعز. المركز الوطني للمعلومات، صنعاء، اليمن.
13. الأعور، رشا وجيه. (2012). درجة ممارسة مديري وكالة الغوث بمحافظة غزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بنفويض السلطة لديهم. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
14. الأغا، أفنان وليد. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للنفويض الإداري وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم من وجهة نظر نوابهم. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
15. الأغبري، عبد الصمد. (2000). الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. ط2، القاهرة: دار النهضة العربية.
16. آل سعود، خالد. (2006). اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات. الرياض: مطابع الحميضي.
17. الأنصاري، بدر محمد. (2000). قياس الشخصية. الكويت: دار الكتب الحديث.
18. باركر، ألن. (1998). كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار. ترجمة: سامي سليمان، الرياض: بيت الأفكار الدولية.
19. بالدريدج وآخرون. (1981). صنع السياسات والقيادة الفعالة: دراسة عن الإدارة الجامعية في الولايات المتحدة. *المجلة العربية للإدارة*، 5(1، 2)، ص. ص: 120-141.
20. البديري، طارق عبد الحميد. (2001). تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي. عمان: دار الفكر.
21. البرادعي، بسيوني. (1999). صديقي المدير والنفويض. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
22. برهان، محمد نورالدين، جعفر، غازي إبراهيم. (1998). نظم المعلومات المحوسبة. عمان: دار المناهج.

23. البستان، أحمد.، عبد الجواد، عبد الله. (2003). الإدارة والإشراف التربوي "النظرية، البحث، الممارسة". الكويت: مكتبة الفلاح.
24. البشايرة، زيد علي.، والرواضية، صالح محمد.، والسلطاني، عبد الحسين شاكر. (2005). مدى إلمام أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة بأساليب التدريس الجامعي ومدى استخدامهم لها فعلياً والسبل المقترحة لتطويرها. *مجلة دراسات - العلوم التربوية*، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، 32(1)، ص. ص: 15 - 30.
25. البلادي، فهد. (2012). المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المتعلقة ببعض المهام التربوية كما يدركها مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
26. البوهي، فاروق شوقي. (2001). الإدارة التعليمية والمدرسية. القاهرة: دار قباء.
27. تايبركو، ل، وآخرون. (1996). العمليات المركزية في الإدارة التربوية. إعداد قسم السياسة التربوية والتخطيط "اليونسكو"، *مكتب التربية العربي لدول الخليج*، الرياض، السعودية.
28. التويجري، عبد العزيز إبراهيم. (2006). تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية بجمرك مطار الملك خالد بالرياض. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
29. جاد الرب، سيد محمد. (2005). السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة. السويس: مطبعة العشري.
30. الجبر، زينب علي. (2002). الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم. أبو ظبي: مكتبة الفلاح.
31. الجهني، عبد الله مسعود. (2010). أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
32. حبيب، مجدي. (2007). *علم طفلك كيف يفكر*. القاهرة: دار الفكر العربي.
33. حرز الله، أشرف رياض. (2007). مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

34. الحريري، رافدة. (2008). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
35. حسان، حسن إبراهيم، العجمي، محمد حسنين. (2007). *الإدارة التربوية*. عمان: دار المسيرة.
36. حشيش، خالد عودة. (2013). *درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.*
37. الحلو، عبد العزيز. (2010). *أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين* "دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة". *رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.*
38. الحوامدة، نضال صالح، الكساسبة، محمد مفضي. (2000). *أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة. مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد (15)، العدد (6)، ص. ص: 141-174.*
39. دروموند، هيلغا. (2004). *فن اتخاذ القرار*. ترجمة: باسمه النوري، الرياض: مكتبة العبيكان.
40. دياب، فؤاد. (1987). *اتخاذ القرار كعملية أساسية من عمليات القائد الإداري. مؤتمر القادة الإداريين، القاهرة، مصر.*
41. ديرلوف، دي. (2003). *فكر رجال الأعمال الطريق إلى النجاح المتكامل*. الرياض: مكتبة الشقري.
42. ذياب، أمجد. (2004). *تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.*
43. الراوي، حكمت أحمد. (1997). *نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة*. عمان: دار المسيرة.
44. ربيع، هادي مشعان. (2006). *الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث*. عمان: مكتبة المجتمع العربي.
45. ربيع، هادي مشعان. (2006). *المدير المدرسي الناجح*. غزة: مكتبة المجتمع العربي.
46. الزعبي، دلال محمد ذياب. (2004). *درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة البحرين، مملكة البحرين، 5(3)، ص. ص: 305-337.*

47. سايمون، هيربرت. (2003). السلوك الإداري "دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المؤسسات الإدارية". ترجمة عبد الرحمن هيجان وعبد الله هيثم، الرياض: دون ناشر.
48. السحباني، إبراهيم عيد. (2012). تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلميه. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
49. السفيناني، ماجد. (2012). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية "دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
50. سلامة، ياسر خالد. (2003). الإدارة المدرسية الحديثة مهاراتها ومعاييرها والمدير الفعال واخترع القيادة. عمان: دار الأسرة ودار عالم الثقافة.
51. السواط، مطلق عوض، وآخرون. (2007). الإدارة العامة (المفاهيم - الوظائف - الأنشطة). جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
52. السواط، وصل الله. (2008). فاعلية برنامج إرشادي معرفي سلوكي في تحسين مستوى النضج المهني وتنمية مهارة اتخاذ القرار المهني لدى طلاب الصف الأول الثانوي بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
53. الشحادات، طارق. (2011). المجمعات الإدارية التربوية في الجمهورية العربية السورية "دراسة تقييمية ميدانية في محافظات ريف دمشق، وطرطوس، ودير الزور". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق.
54. الشرفاوي، مريم محمد. (2006). الإدارة المدرسية. القاهرة: مكتبة النهضة.
55. شريف، حسن. (1997). التفويض في القانون الإداري. مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
56. شلايل، عبد السلام حلمي. (2007). تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية بمحافظة رفح وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة.
57. الشنواني، صلاح. (1999). التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال مدخل المسؤولية الاجتماعية. الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب.

58. الشهري، سعد محمد علي. (2009). الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
59. صالح، فاتن علي. (2009). أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرارات. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
60. الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2003). الإدارة الرائدة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
61. الطيب، أحمد محمد. (1999). الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها المعاصرة. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
62. عالم، خالد أحمد. (2008). درجة ممارسة القيادات التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
63. العبادي، هاشم فوزي، الغزالي، فاضل رامي، الفتلاوي، ماجد جبار. (2009). أهمية دور تقويم الأداء الجامعي في تحقيق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 11(2)، ص. ص: 121-138.
64. عباس، محمد وآخرون. (2007). مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
65. عبد العليم، أسامة، الشريف، عمر. (2010). المداخل الإدارية الحديثة في التعليم. عمان: دار المناهج.
66. العتيبي، غزية. (2007). الحوار التربوي كآلية لاتخاذ القرار لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
67. العجمي، محمد. (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة.
68. عريفج، سامي سلطي. (2001). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان: دار الفكر.
69. العزاوي، خليل محمد. (2006). إدارة اتخاذ القرار الإداري. عمان: كنوز المعرفة.
70. عطوي، جودت عزت (2004): الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. عمان: دار الثقافة للنشر.

71. عطوي، جودت عزت. (2010). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقها. ط4، عمان: دار الثقافة.
72. العلاق، بشير. (2008). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم. عمان: دار اليازوري.
73. علاقي، مدني عبد القادر. (2000). الإدارة "دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية". ط9، جدة: مكتبة دار جدة.
74. علي، حسام. (2007). قياس العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات لدى المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
75. علي، محمد. (2005). مصطلحات في المناهج وطرق التدريس. ط2، المنصورة: عامر للطباعة والنشر.
76. عماد الدين، منى مؤتمن. (1997). حل المشكلات واتخاذ القرارات. رسالة المعلم، عمان، الأردن، 38(1)، ص. ص: 62-70.
77. العميرة، محمد حسن. (2001). مبادئ الإدارة المدرسية. ط2، دار المسيرة، عمان.
78. العمري، سهيلة. (2011). أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
79. العنزي، فهد. (2006). أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية "دراسة تطبيقية على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية.
80. عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن،، حجازين، هشام موسى. (2006). القرارات القيادية في الإدارة التربوية. عمان: دار الحامد.
81. فليه، فاروق عبده،، عبد المجيد، محمد. (2009). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. ط2، عمان: دار المسيرة.
82. فليه، فاروق،، عبد المجيد، محمد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة.
83. فياض، محمود أحمد،، قداة، عيسى يوسف،، عليان، رحي مصطفى. (2010). مبادئ الإدارة (1). عمان: دار صفاء.
84. القريوتي، محمد قاسم. (2000). السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان: دار الشروق.

85. القريوتي، محمد قاسم. (2003). اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة. *مجلة الإدارة العامة*، المجلد (43)، العدد (2)، ص. ص: 259-304.
86. القريوتي، محمد قاسم. (2004). *مبادئ الإدارة النظريات، العمليات، الوظائف*. عمان: دار وائل.
87. الكفاوين، منال طه. (2005). العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار في الجامعات الرسمية. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة مؤتة، اليمن.
88. كاللدة، ظاهر محمود. (1997). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية*. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
89. كنعان، نواف. (1999). *القيادة الإدارية*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع. مطابع الأرز.
90. كنعان، نواف. (2007). *اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق*. ط2، عمان: دار الثقافة.
91. كنعان، نواف. (2009). *القيادة الإدارية*. عمان: دار الثقافة.
92. ماهر، أحمد. (2004). *الإدارة المبادئ والمهارات*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
93. محروس، محمد الأصمعي،، وطهطاوي، سيد أحمد. (1994). موجز دراسة في منظومة المعلومات الضرورية في صناعة القرار التربوي الفعال. *المجلة التربوية*، كلية التربية، سوهاج، مصر، العدد (9)، ص. ص: 110-146.
94. محمد، محمد جاسم. (2004). *سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسة وآفاق التطوير العام*. عمان: دار الثقافة.
95. مرسي، محمد منير. (2002). *الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها*. القاهرة: عالم الكتب.
96. مرسي، محمد منير. (2005). *الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها*. القاهرة: عالم الكتب.
97. المسكي، زامل. (2004). بعض سمات الشخصية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى عينة من مديري المدارس بمدينة مكة المكرمة. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
98. مشرقي، حسن علي. (1997). *نظرية القرارات الإدارية*. عمان: دار المسيرة.
99. مصطفى، صلاح عبد الحميد. (2002). *الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر*. الرياض: دار المريخ.

100. مصطفى، يوسف. (2005). الإدارة التربوية "مداخل جديدة لعالم جديد". القاهرة: دار الفكر العربي.
101. مغاري، تيسير محمد. (2009). نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
102. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2006). الإدارة "الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية". المنصورة: المكتبة العصرية.
103. مهنا، إبراهيم. (2006). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
104. ميخائيل، امطانيوس. (2008). القياس النفسي. الجزء الأول. كلية التربية، دمشق: منشورات جامعة دمشق.
105. ميلاد، محمود، الشماس، عيسى. (2012). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. كلية التربية، منشورات جامعة دمشق، دمشق.
106. النابة، نجاته عبد الله. (1994). واقع عملية اتخاذ القرار الإداري على مستوى المدرسة بدولة الإمارات العربية المتحدة. مجلة دراسات الخليج العربي، الرياض، السعودية، 49(14)، ص. ص: 96-53.
107. نبهان، يحيى محمد. (2007). الإدارة التربوية بين الواقع والنظرية. عمان: دار صفاء.
108. النبيه، إياد أحمد. (2011). فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة.
109. الهدهود، دلال عبد الواحد. (1996). واقع عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، المجلة التربوية، العدد الحادي والأربعون، المجلد الحادي عشر، مجلس النشر العلمي، الكويت.
110. الهزايمة، أحمد صالح. (2009). دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية "دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة إربد". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (25)، العدد (1)، ص. ص: 408-379.
111. هلال، محمد. (2001). مهارات التفويض الفعال. القاهرة: دار المعارف.

112. هونس، جيف. (2006). *المهارات الإدارية في المدارس*. ترجمة نهير منصور نصر الله، غزة: دار الكتاب الجامعي.
113. ياغي، محمد عبد الفتاح. (1994). *مبادئ الإدارة العامة*. الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.
114. يعقوب، حسين، أبو الرز، محمد. (2005). *القائد التربوي وتفويض السلطة والمسؤوليات*. دورات التربية في أثناء الخدمة، معهد التربية، دائرة التربية والتعليم، الأونروا/اليونسكو، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية.

- Anastasi, A., Urbina, S. (1997). **Psychological Testing**. Prentice –Hall, Inc., New Jersey, U. S. A.
- Berry, L.L. (2007). Relationship Marketing of Services Growing Interest: Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 236-245.
- Beverage, Layton Hubert. (2003). Inhibiting Factors to Effectiveness and Adaptability of New Superintendents in Virginia. *Dissertation Abstracts International*, A 64\ 1.
- Brost, P. (2000). *Shared Decision Making for Better Schools, Principal leadership*, London, p.p:58-63.
- Burke, S.H. (1970). *Strengthening administration through effective delegation*, *Pakistan Administrative Staff College Journal*, Vol.8, No.1, p.p:21-31.
- Certo, Samuel. (1995). *Modern Management Quality. Ethics, and the Global Environment*, fifth edition, Rollins Colleges.
- Certo, Samuel. (2007). *Modern Management, Adding Digital Focus*. Ninth Edition, Upper Saddle River, New Jersey, Person Prentice Hall.
- Conger, J.A. and Kanungo, R. B. (2005). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, *Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.
- Dalton, Fredrick. (2000). *Middle School Teacher Involvement in Site-Based Decision Making*. University Of Texas At Austin Proudtest Dissertation Abstract.
- Davis, Joan. & Wilson, M. (2000). "The influence of organizational culture. Subculture, leadership style and job satisfaction on organizational commitment". *Clearing House* (73).6. p.p: (349-353).

- Delorenzo, David. (1999). *Relationship of Cooperative Education Exposure to career Decision-making self-efficiency and career focus of control. Dissertation Abstracts International*, Vol.59-11A, p.4065.
- Dessler. Gary. (2006). *Management Principles and Practices for Tomorrow's Leaders*. Florida International University. Person Prentice Hall.
- Duke, Daniell. (1981). *Studying Shared Decision Making In School In Samuel B. Bacharach. (Ed.). Organizational Behavior in Schools and School Districts*. Praeger, New York.
- Egan, Sean Dennis. (2001). *Motivation and satisfaction of Chicago public school teachers: An analysis based on the Herzberg motivation theory*, Dissertation Abstract International, A62/08.
- Epps, Carolyn D. (2002). *Examining the leadership impact of a principal on student achievement*. Dissertation Abstract International. A62/11.
- Fadal, Sylvester. (2004). *Employee empowerment as a business optimization technique: Utilizing continuous training and development, participation rights and decision making authority.*, *Dissertation Abstracts International*, Vol. 64, No.12A, p.4533.
- Gregory, R . S. & Clemen, R.T. (2001). *Improving decision-making skills*. Decision research engine Origen ERIC Data.
- Griffin, ricky. (1997). *Management*. fifth edition.
- Helms, M. M. (2006). *Encyclopedia of MANAGEMENT*. 5th ed, Thomson Gale, United States of America.
- Heredia, R.S. Arocena F.L. & Garate.J .L. (2004). *Decision-making Patterns, Conflict styles, and self-esteem*, *psicothema*, vol.16, n 1, p: 110-116.
- Houze, R. (2002). *What Makes Leadership Different?. Higher Education*, vol.20, No (4), p. p.263-287.
- Johnston, Michelle A. (2000). *Delegation and Organizational structure in small Businesses*. *Journal Group and Organization Management*, VOL .25(1). pp. 4-21.
- Joseph, W. Pasquerilla. (2008). *The High School Principal's Perspective and Role in regard to the Integration of Technology into the High School and How has the Principal's Role been impacted*. Unrestricted Dissertation Doctor of Education, University of Pittsburgh.
- Kanaly, Bethany. (2001). *A Grid And Group Inter Predation Of New Comer's Voice In The Decision Making Process In Selected Element Tarry Schools*. Oklahoma State University.

- Karen, M.D. (2000). *The intuitive principal: A guide to leadership*, Chicago, U.S.
- Kim, Funny. (2001). The Relation Ship Between Decision Making Participation In Job Satisfaction Among Wore A School Teacher. University Of Iowa Proudest Abstracts.
- Kohler, F., et al (2008). Preparing Preservice Teacher to make instructional Decisions. Journal of teaching and teacher education, vol 24, P 2108- 2117, Colombia.
- Lightfoot, S. L. (1986). *On goodness in schools: Themes of empowerment. Peabody Journal of Education*, Vol.63, No.3, p. p: 9-28.
- Luthans, Fred & Hodgetts, Richard. (2004). Business, second edition. mcgraw - hill book company.
- Maeroff, G. I. (1988). *A blueprint for empowerment teachers. Phi Delta Kappan*, Vol.69, p. p: 471-477.
- Martin, Honllie G. (2006). The effect of Task Type Mixture Awareness on Individual Perception of job sati's faction. employee involvement, Dissertation, Capella University.
- Molero, Fernando and others (2007): "Relations and Effects of Transformational Leadership: A Comparative Analysis with Traditional Leadership Styles", The Spanish Journal of Psychology, 2007, Vol. 10, No. 2, 358-368, ISSN 1138-7416.
- Mullins, Laurie. (2008). Essentials of Organizational Behavior. Book aid international, Person Prentice Hall.
- Netzer, L.A. & Eye, G. G. & Stevens, D. M. & Benston, W.W. (1979). *Strategies for instructional management*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Niles, Spencer, Gifford, Bradley & Others (1997): **Decision making styles and career development in college students**, *journal of college student development*, Vol.38, N.5, PP(479-488), Sep, Oct, USA.
- Nolte, William. H. (2001). Making the tough call factors that influence principal decision-making. Western Carolina University, P. 1415.
- Ramanigopal .C. S. (2008). Self-Esteem and Decision Making Styles of school teachers, Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, April, Vol. 34, p: 145-150, Agra, India.
- Richard, F. (2002). Decisions, dilemmas and dangers. School Administrator, And Instruction, Vol (95), No (2): 6-10.
- Rinehart, J. S. & Short, P.M. & Short, R. J. & Eckley, M. R. (1998). *Teacher empowerment and principal leadership: Understanding the influence*, *Educational Administration*, Vol.34, p.p:630-649.

- Short, P. M. & Greer, J. T. (1997). Leadership in empowerment schools: Themes from innovative efforts. **Columbus, OH: Prentice - Hall.**
- Short, P. M. & Rinehart, J. S. (1992). *School participant empowerment scale: Assessment of level of empowerment within the school environment. Educational and Psychological measurement.* Vol.52, p.p:951-960.
- Simon, Herbert. (1961). *Administrative Behavior of Decision Making. Processes in Administrative Organization*, Macmillane Co., New York.
- Walker, K. Torres, N, j., Turner, j. (2004). Make up your mind improving your decision-making skills. <http://www.edis.ifas.ufl.edu/HE691>.
- Wetherell, Karen M. (2002). Principal leadership style and teacher job satisfaction. Dissertation Abstract International. A 63/02.
- Whetten, David & Cameronm, Kim & Woods, Mike. (2005). Developing Management Skills for Europs. Second Edition, Person Prentice Hall.
- White, P. A. (1992). *Teacher empowerment under "ideal" school site autonomy. Educational Evaluation*, Vol.14, No.1,p.p: 69-83.

# قائمة الملاحق

الملحق (1): قائمة بأسماء السادة المحكمين وقد تمّ ترتيبها أبجدياً.

الملحق (2): استبانة تفويض السلطة في صورتها النهائية.

الملحق (3): استبانة اتخاذ القرار في صورتها النهائية.

## قائمة الملاحق

### الملحق رقم (1)

قائمة بأسماء السادة المحكمين وقد تمّ ترتيبها أبجدياً

م	السيد المحكم	الصفة العلمية	جامعة دمشق
1	أ. د. أحمد الدبسي	الأستاذ في قسم المناهج وطرائق التدريس	كلية التربية
2	أ. د. جلال السناد	الأستاذ في قسم أصول التربية	كلية التربية
3	أ. د. جمال سليمان	الأستاذ في قسم المناهج وطرائق التدريس	كلية التربية
4	أ. د. رانية صاصيلا	الأستاذة المساعدة في قسم المناهج وطرائق التدريس	كلية التربية
5	د. محمد حلاق	الأستاذ المساعد في قسم التربية المقارنة	كلية التربية
6	د. غسان منصور	الأستاذ المساعد في قسم علم النفس	كلية التربية
7	د. رنا قوشحة	المدرس في قسم القياس والتقويم النفسي والتربوي	كلية التربية

## قائمة الملاحق

### استبانة تفويض السلطة

جامعة دمشق

كلية التربية

قسم التربية المقارنة

الدكتور المحترم/الدكتورة المحترمة:..... تحية طيبة، وبعد:

بين أيديكم استبانة رأي يهدف إلى التعرف على مستوى تفويض السلطة لدى العاملين في مديرية التربية في محافظتي دمشق وريفها، من خلال استقصاء آراء أفراد عينة الدراسة (العاملين في مديرتي التربية في دمشق وريف دمشق) حول عدد من البنود التي يدرسها الباحث.

وتنقسم الاستبانة إلى قسمين: أولهما يتناول المعلومات والبيانات العامة لأفراد عينة البحث، وثانيهما يتضمن (64) بنداً وأمام كل بند سلم خماسي للإجابات وفق مقياس (ليكرت) الخماسي: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً). وفي نهاية القسم الثاني هناك سؤال مفتوح وتحت السؤال مكان مخصص للإجابة.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية علمية، نضع أمام سيادتكم استبانة تفويض السلطة، يرجى من سيادتكم قراءة هذه الاستبانة وإفادة الباحث بما ترونه مناسباً من حذف أو إضافات عليها حول:

- الصحة اللغوية لمفردات الاستبانة.

- الصحة العلمية لمفردات الاستبانة.

- دقة الاختيارات الموضوعية بعد كل سؤال.

أرجو التكرم بقراءة كل عبارة قراءة متأنية، وتحديد إجابتك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيك شاكراً لكم تعاونكم لما فيه خدمة البحث العلمي مع فائق الشكر والامتنان.

الباحث:

غياث العُش

## قائمة الملاحق

القسم الأول: معلومات عامة: يهدف هذا الجزء إلى التعرّف على بعض المعلومات العامة وتحليلها إحصائياً فقط. الرجاء وضع (X) داخل المربع الذي يمتلكك.

الاسم (اختيارياً):

الجنس: ذكر  أنثى

المحافظة: دمشق  ريف دمشق

التوصيف المهني: مدير  موظف

المؤهل العلمي: معهد  إجازة جامعية

دبلوم فأعلى

سنوات الخبرة: 5 سنوات فما دون  من (6 - 10) سنوات

من (11 - 15) سنة  16 سنة فأكثر

## قائمة الملاحق

### القسم الثاني: استبانة تفويض السلطة:

الرقم	البند	تنتمي	لا تنتمي	التعديل المقترح
1.	يفوضني في اتخاذ القرار.			
2.	يعطيني الحرية في تحديد الأهداف.			
3.	يفوضني ببعض الصلاحيات الإدارية.			
4.	يشجعني على ممارسة رقابة مباشرة على تفاصيل أداء المهام الموكلة.			
5.	يشجعني على ممارسة تفويض السلطة.			
6.	يمنحني صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم.			
7.	يُرفق الأداء الجيد للأعمال الإدارية المفوضة بحوافز مادية ومعنوية.			
8.	يفوضني في وضع الخطط للعمل وتنفيذها.			
9.	يتقبل أخطائي في الأعمال المفوضة ويوجهني ويرشدني.			
10.	يقدم لي التدريب الكافي ليتمكنني من القيام بالمهام المفوضة.			
11.	يتيح لي ممارسة المهام المفوضة بقدر من الحرية والمرونة.			
12.	يقوم بالمتابعة والتقييم المستمر للأعمال المفوضة.			
13.	يفوضني في حل المشكلات.			
14.	يحتفظ بقنوات الاتصال بينه وبين من تفوض لهم السلطات.			
15.	يثق بموظفيه عند تفويضهم ببعض الصلاحيات.			
16.	ينسب إليه كل عمل هام يتم إنجازه من موظفيه.			
17.	يخشى من عملية التفويض في تأخير إنجاز الأعمال.			
18.	يفوض بعض الصلاحيات لموظفيه كل حسب قدراته وإمكانياته.			
19.	يحدد للموظفين المهام الموكلة إليهم.			
20.	يحدد الموعد الزمني لإنهاء المهمة التي يفوضني لأدائها.			
21.	يشغل جزءاً كبيراً من وقته بمهام يمكن لموظفيه القيام بها.			
22.	تتصف المهام الموكلة بتوصيف وظيفي ناجح.			
23.	تتوافر البيانات والمعلومات المتعلقة بأداء المهام المفوضة بشكل يسهل الحصول عليها.			
24.	يحدد المهام والمسؤوليات تحديداً دقيقاً.			
25.	يعمم المهام المفوضة على الموظفين مكتوبة.			
26.	يخشى من فقدان مركزه القيادي من خلال عملية تفويض السلطة.			

## قائمة الملاحق

			27. تشعر أنّ حجم التفويض الممنوح لك يتناسب مع قدراتك ومهاراتك.
			28. تكون سعيداً عندما يطلب منك القيام بأي مهام أخرى.
			29. يتوافر لديك الوقت لتخطيط الأعمال والمهام وإدارة العمل الخاص بك.
			30. يتم العمل على تدريبك بشكل مستمر.
			31. يتمتع كل موظف في فريق العمل بقدر متوازي من أعباء العمل.
			32. تستطيع تسليم الأعمال أو المهام في المواعيد المحددة لها دون الاضطرار إلى العمل ساعات إضافية.
			33. يوجد توصيف وظيفي واضح ومحدد لكل موظف.
			34. يوجد أنظمة سليمة لمتابعة التفويض داخل دوائر مديرية التربية.
			35. يتمتع المفوض إليه بالصلاحيات والسلطات الكاملة لأداء المهام الموكلة إليه.
			36. يتوافر الوضوح والاستقرار في نظم العمل وطرقه وإجراءاته.
			37. يوجد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية.
			38. يوجد تكافؤ بين المهام الإضافية التي يتم تفويضنا بها والحوافز (المادية والمعنوية) التي يتم إعطاؤها للموظفين.
			39. تتسم إجراءات العمل بالوضوح الكامل.
			40. يتسم التنظيم الإداري بالاستقرار الوظيفي للقيادات والمرؤوسين.
			41. توفر الإدارة العليا المعلومات والبيانات وتعممها على المرؤوسين بشكل مستمر.
			42. تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة.
			43. تفصح الإدارة للمرؤوسين عن رؤيتها عن سياسات العمل بصراحة وانفتاح.
			44. تضع الإدارة أسلوب فرق العمل لتحقيق أهداف المؤسسة.
			45. يزيد التفويض من سرعة الأعمال الإدارية.
			46. يزيد التفويض من سرعة اللامركزية في اتخاذ القرارات.
			47. يعمل التفويض على إعداد قيادات المستقبل بين المرؤوسين.
			48. يزيد تفويض السلطة من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية.

## قائمة الملاحق

			49. يعمل التفويض على زيادة الطاقة الابتكارية في حل المشكلات الإدارية.
			50. يزيد التفويض من القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة.
			51. يزيد التفويض من الاعتماد على النفس في إنجاز الأعمال.
			52. يزيد التفويض من التفكير السليم في كيفية أداء المهام الخاصة بالوظيفة.
			53. يعمل التفويض على عدم تعطيل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري.
			54. يعمل التفويض على دعم التجديد والتحفيز على الإبداع.
			55. يعمل التفويض على تحديد الأهداف الوظيفية بشكل محدد ومواعيد الانتهاء منها.
			56. يمكن رئيس الدائرة الموظفين من اتخاذ القرارات.
			57. تتخذ الإدارة القرارات بمشاركة الموظفين.
			58. يضع المدير توصيفاً واضحاً للمهام المفوضة.
			59. يشرك المدير نائبه في اتخاذ القرار.
			60. يوضح أسباب تفويض المهام عند استخدامه عملية تفويض السلطة.
			61. يشاورني في القرارات التي تتعلق بمسؤوليتي تجاه العمل.
			62. تشركني الإدارة في بعض اللقاءات الخاصة حسب طبيعة العمل المطلوب.
			63. يتخطى القوانين والأنظمة في اتخاذ القرارات.
			64. يطلب زملائي في القسم نصائحي أثناء اتخاذ قراراتهم.

## قائمة الملاحق

### استبانة اتخاذ القرار

جامعة دمشق

كلية التربية

قسم التربية المقارنة

الدكتور المحترم/الدكتورة المحترمة:..... تحية طيبة، وبعد:

بين أيديكم استبانة رأي يهدف إلى التعرف على مستوى المشاركة في عملية اتخاذ القرار لدى العاملين في مديرية التربية في محافظتي دمشق وريفها، من خلال استقصاء آراء أفراد عينة الدراسة (العاملين في مديرتي التربية في دمشق وريف دمشق) حول عدد من البنود التي يدرسها الباحث، وتضم أربعة محاور هي: (تهيئة اتخاذ القرار الإداري، المشاركة في اتخاذ القرار الإداري، الصياغة والإعلان عن القرار، متابعة تنفيذ القرارات الإدارية).

وتنقسم الاستبانة إلى قسمين: أولهما يتناول المعلومات والبيانات العامة لأفراد عينة البحث، وثانيهما يتضمن (64) بنداً وأمام كل بند سلم خماسي للإجابات وفق مقياس (ليكرت) الخماسي: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً). وفي نهاية القسم الثاني هناك سؤال مفتوح وتحت السؤال مكان مخصص للإجابة. ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية علمية، نضع أمام سيادتكم استبانة اتخاذ القرار، يرجى من سيادتكم قراءة هذه الاستبانة وإفادة الباحث بما ترونه مناسباً من حذف أو إضافات عليها حول:

- الصحة اللغوية لمفردات الاستبانة.

- الصحة العلمية لمفردات الاستبانة.

- دقة الاختيارات الموضوعية بعد كل سؤال.

أرجو التكرم بقراءة كل عبارة قراءة متأنية، وتحديد إجابتك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيك شاكراً لكم تعاونكم لما فيه خدمة البحث العلمي مع فائق الشكر والامتنان.

الباحث:

غياث الغش

## قائمة الملاحق

القسم الأول: معلومات عامة: يهدف هذا الجزء إلى التعرّف على بعض المعلومات العامة وتحليلها إحصائياً فقط. الرجاء وضع (X) داخل المربع الذي يمتلكك.

الاسم (اختيارياً):

الجنس: ذكر  أنثى

المحافظة: دمشق  ريف دمشق

التوصيف المهني: مدير  موظف

المؤهل العلمي: معهد  إجازة جامعية

دبلوم فأعلى

سنوات الخبرة: 5 سنوات فما دون  من (6 - 10) سنوات

من (11 - 15) سنة  16 سنة فأكثر

## قائمة الملاحق

### القسم الثاني: استبانة اتخاذ القرار:

الرقم	البنود	تنتمي	لا تنتمي	التعديل المقترح
<b>المحور الأول: (تهيئة اتخاذ القرار الإداري).</b>				
1.	أحدد موضوع القرار بدقة.			
2.	أجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار.			
3.	أطلع على التعاميم التي تتعلق بالقرار.			
4.	أطلع على التجارب السابقة قبل اتخاذ القرار.			
5.	أحدد درجة أهمية القرار قبل اتخاذه.			
6.	أضع البدائل المحتملة المتعلقة بالقرار.			
7.	أهنيء الظروف المناسبة لاتخاذ القرار.			
8.	أراعي أن يخدم القرار مصلحة العمل.			
9.	أخذ بالاعتبار احتمال حدوث نتائج غير متوقعة عند اتخاذ القرار.			
10.	أخذ بالاعتبار احتمال حدوث نتائج سلبية عند اتخاذ القرار.			
11.	أحيط بكافة ظروف الفئة المستهدفة عند اتخاذ القرار.			
12.	أحدد التكاليف التي تترتب على كل بديل من بدائل القرار.			
13.	أحدد الزمن الذي يستغرقه تنفيذ كل بديل من بدائل القرار.			
14.	لدي الخبرة الكافية لاتخاذ القرار الناجح.			
15.	أبني قراراتي على معرفة بالحقائق.			
16.	أرجع إلى اللوائح والقوانين لأسترشد بها عند اتخاذ القرار.			
17.	أقيس المواقف عند اتخاذ القرار على الخبرات السابقة.			
<b>المحور الثاني: (المشاركة في اتخاذ القرار الإداري).</b>				
18.	أناقش القرار المراد اتخاذه بصورة جماعية.			
19.	أخذ برأي الأغلبية عن وجود اعتراض على القرار.			
20.	إشراك جميع الأطراف المعنية في اتخاذ القرار.			
21.	أقبل بدائل جديدة وممكنة حول القرار.			
22.	أعدل القرار إذا تطلب الأمر.			
23.	إشراك المستويات المختلفة من العاملين في اتخاذ القرار.			
24.	أثق في الخبرات المتوفرة لدى العاملين معي.			

## قائمة الملاحق

25.	أُتبادل الآراء لوضع أفضل البدائل الممكنة للقرار .
26.	أُتقبل الأفكار المتعلقة بالقرار بطريقة ودية.
27.	يُسمح للمرؤوسين (العاملين) باقتراح بدائل للقرار .
28.	لا اتخذ قراراتي الإدارية بنفسى بعيداً عن مشاركة الآخرين.
29.	أشارك في المناقشات باستمرار لاتخاذ القرار .
<b>المحور الثالث: (الصياغة والإعلان عن القرار).</b>	
30.	أُسهّد لإصدار القرار وفقاً لمصلحة العمل.
31.	أُراعي مبدأ إنتاجية العمل عند اتخاذ القرار .
32.	تتم صياغة القرار بعبارات واضحة.
33.	أُتخذ القرار بموضوعية تامة.
34.	أُراعي عدم تناقض عبارات القرار مع بعضها.
35.	أُراعي الفروق الفردية لعناصر النظام التربوي والتعليمي.
36.	أُهتم بعدم تعارض القرار مع اللوائح والأنظمة.
37.	أُراعي انسجام القرار مع القرارات التي سبقته.
38.	يتم الإعلان عن القرار في الوقت المناسب.
39.	أُستخدم وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار .
40.	يتم التهيئة النفسية للفئة المستهدفة من القرار قبل إعلانه.
41.	أُحرص على تبليغ القرار لجميع المستويات المستهدفة.
42.	يتم توضيح المتغيرات التي دعت إلى اتخاذ القرار .
43.	يتم الإعلان عن القرار بسرعة ودون تردد.
44.	يتم إعلام جميع الأطراف بالقرار بصورة ودية في اجتماع عام.
<b>المحور الرابع: (متابعة تنفيذ القرارات الإدارية).</b>	
45.	يتم توضيح وشرح مضمون القرار للتقيد به.
46.	يُعطى الوقت الملائم والفرصة الكافية لتنفيذ القرار .
47.	التحقق من أنّ تنفيذ القرار يتم وفقاً للصورة المرسومة له.
48.	يتم اكتشاف وتصحيح أخطاء تنفيذ القرار .
49.	يتم الالتزام بتنفيذ القرار وتعميمه.
50.	تقويم تنفيذ القرار وفق معايير معلنة.
51.	يتم مساعدة العاملين على طرق تنفيذ القرار .
52.	يتم مساءلة المقصرين في تنفيذ القرارات.
53.	تكون هناك صيغ محددة للحصول على التغذية الراجعة من تنفيذ

## قائمة الملاحق

			القرارات.
54.			يتم دراسة الآثار المترتبة على اتخاذ القرار.
55.			يتم تصحيح القرارات إذا كانت ذات نتائج سلبية.
56.			أستطيع تصنيف المشكلات التي تواجهني في العمل حسب أهميتها.
57.			أحاول تصنيف المشاكل التي تواجهني في العمل حسب طبيعتها.
58.			اعتمد أسلوب الكم في حل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية.
59.			أستطيع تحديد مزايا وعيوب كل بديل من بدائل القرار.
60.			أستطيع تحديد مزايا كل بديل من بدائل القرار.
61.			أحاول تحديد كفاءة البديل والعاقد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.
62.			لدي المقدرة على تقويم نتائج القرار المطبق.
63.			لدي المقدرة على معرفة الصعوبات التي تواجه تنفيذ القرار ومعالجتها.
64.			لدي المقدرة على تحديد الأوقات لرفع التقارير عن تقدم تطبيق القرار.
65.			عندما أتخذ قراراً، أتابعه جيداً في التنفيذ.
66.			أتحمل مسؤولية الفشل في أي قرار خاطئ.

# قائمة المراجع

- أولاً - المراجع باللغة العربية.
- ثانياً - المراجع باللغة الأجنبية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

1. إبراهيم، خالد. (2010). التدريب وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة "دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في العراق". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
2. أبو دقة، منيرة هندي. (2012): الثقة بالنفس وعلاقتها باتخاذ القرار. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.
3. أبو شيخة، نادر أحمد. (1999). مفهوم التطوير الإداري لدى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بوحديات الجهاز الإداري الأردني. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (51)، ص. ص: 49-74.
4. أبو معمر، وصفية. (2009). درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
5. أبو ناصر، فتحي. (2008). مدخل إلى الإدارة التربوية "النظريات والمهارات". عمان: دار المسيرة.
6. أبو وطفة، سماهر مرزوق. (2010). تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلميه. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
7. أحمد، أحمد إبراهيم. (2002). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
8. أحمد، أحمد إبراهيم. (2003). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين. القاهرة: دار الفكر العربي.
9. أحمد، حافظ فرج، حافظ، محمد صبري. (2003). إدارة المؤسسات التربوية. القاهرة: عالم الكتب.

10. أحمد، ليلي. (2007). فاعلية برنامج إثرائي في التربية البيئية في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى الطلاب المعلمين بشعبة التعليم الابتدائي. *دراسات في التعليم الجامعي*، القاهرة، العدد (16)، ص. ص: 347-384.
11. الأسطل، فادي خليل. (2011). بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية "دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة". *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمادة الدراسات والبحوث العلمي، جامعة الأزهر، غزة.
12. الأصبحي، محمد. (2004). أسباب انفاض مستوى مشاركة المعلمين مديري مدارسهم الثانوية في اتخاذ القرارات في مدينة تعز. المركز الوطني للمعلومات، صنعاء، اليمن.
13. الأعور، رشا وجيه. (2012). درجة ممارسة مديري وكالة الغوث بمحافظات غزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بنفويض السلطة لديهم. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
14. الأغا، أفنان وليد. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للنفويض الإداري وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم من وجهة نظر نوابهم. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
15. الأغبري، عبد الصمد. (2000). الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. ط2، القاهرة: دار النهضة العربية.
16. آل سعود، خالد. (2006). اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات. الرياض: مطابع الحميضي.
17. الأنصاري، بدر محمد. (2000). قياس الشخصية. الكويت: دار الكتب الحديث.
18. باركر، ألن. (1998). كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار. ترجمة: سامي سليمان، الرياض: بيت الأفكار الدولية.
19. بالدريدج وآخرون. (1981). صنع السياسات والقيادة الفعالة: دراسة عن الإدارة الجامعية في الولايات المتحدة. *المجلة العربية للإدارة*، 5(1، 2)، ص. ص: 120-141.
20. البديري، طارق عبد الحميد. (2001). تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي. عمان: دار الفكر.
21. البرادعي، بسيوني. (1999). صديقي المدير والتفويض. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
22. برهان، محمد نورالدين، جعفر، غازي إبراهيم. (1998). نظم المعلومات المحوسبة. عمان: دار المناهج.

23. البستان، أحمد.، عبد الجواد، عبد الله. (2003). الإدارة والإشراف التربوي "النظرية، البحث، الممارسة". الكويت: مكتبة الفلاح.
24. البشايرة، زيد علي.، والرواضية، صالح محمد.، والسلطاني، عبد الحسين شاكر. (2005). مدى إلمام أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة بأساليب التدريس الجامعي ومدى استخدامهم لها فعلياً والسبل المقترحة لتطويرها. *مجلة دراسات - العلوم التربوية*، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، 32(1)، ص. ص: 15- 30.
25. البلادي، فهد. (2012). المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المتعلقة ببعض المهام التربوية كما يدركها مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
26. البوهي، فاروق شوقي. (2001). الإدارة التعليمية والمدرسية. القاهرة: دار قباء.
27. تايبركو، ل، وآخرون. (1996). العمليات المركزية في الإدارة التربوية. إعداد قسم السياسة التربوية والتخطيط "اليونسكو"، *مكتب التربية العربي لدول الخليج*، الرياض، السعودية.
28. التويجري، عبد العزيز إبراهيم. (2006). تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية بجمرك مطار الملك خالد بالرياض. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
29. جاد الرب، سيد محمد. (2005). السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة. السويس: مطبعة العشري.
30. الجبر، زينب علي. (2002). الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم. أبو ظبي: مكتبة الفلاح.
31. الجهني، عبد الله مسعود. (2010). أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
32. حبيب، مجدي. (2007). *علم طفلك كيف يفكر*. القاهرة: دار الفكر العربي.
33. حرز الله، أشرف رياض. (2007). مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

34. الحريري، رافدة. (2008). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
35. حسان، حسن إبراهيم، العجمي، محمد حسنين. (2007). *الإدارة التربوية*. عمان: دار المسيرة.
36. حشيش، خالد عودة. (2013). *درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.*
37. الحلو، عبد العزيز. (2010). *أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين "دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.*
38. الحوامدة، نضال صالح، الكساسبة، محمد مفضي. (2000). *أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة. مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد (15)، العدد (6)، ص. ص: 141-174.*
39. دروموند، هيلغا. (2004). *فن اتخاذ القرار*. ترجمة: باسمه النوري، الرياض: مكتبة العبيكان.
40. دياب، فؤاد. (1987). *اتخاذ القرار كعملية أساسية من عمليات القائد الإداري. مؤتمر القادة الإداريين، القاهرة، مصر.*
41. ديرلوف، دي. (2003). *فكر رجال الأعمال الطريق إلى النجاح المتكامل*. الرياض: مكتبة الشقري.
42. ذياب، أمجد. (2004). *تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.*
43. الراوي، حكمت أحمد. (1997). *نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة*. عمان: دار المسيرة.
44. ربيع، هادي مشعان. (2006). *الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث*. عمان: مكتبة المجتمع العربي.
45. ربيع، هادي مشعان. (2006). *المدير المدرسي الناجح*. غزة: مكتبة المجتمع العربي.
46. الزعبي، دلال محمد ذياب. (2004). *درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة البحرين، مملكة البحرين، 5(3)، ص. ص: 305-337.*

47. سايمون، هيربرت. (2003). السلوك الإداري "دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المؤسسات الإدارية". ترجمة عبد الرحمن هيجان وعبد الله هيثم، الرياض: دون ناشر.
48. السحباني، إبراهيم عيد. (2012). تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلميه. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
49. السفيناني، ماجد. (2012). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية "دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
50. سلامة، ياسر خالد. (2003). الإدارة المدرسية الحديثة مهاراتها ومعاييرها والمدير الفعال واخترع القيادة. عمان: دار الأسرة ودار عالم الثقافة.
51. السواط، مطلق عوض، وآخرون. (2007). الإدارة العامة (المفاهيم - الوظائف - الأنشطة). جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
52. السواط، وصل الله. (2008). فاعلية برنامج إرشادي معرفي سلوكي في تحسين مستوى النضج المهني وتنمية مهارة اتخاذ القرار المهني لدى طلاب الصف الأول الثانوي بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
53. الشحادات، طارق. (2011). المجمعات الإدارية التربوية في الجمهورية العربية السورية "دراسة تقييمية ميدانية في محافظات ريف دمشق، وطرطوس، ودير الزور". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق.
54. الشرفاوي، مريم محمد. (2006). الإدارة المدرسية. القاهرة: مكتبة النهضة.
55. شريف، حسن. (1997). التفويض في القانون الإداري. مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
56. شلايل، عبد السلام حلمي. (2007). تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية بمحافظة رفح وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة.
57. الشنواني، صلاح. (1999). التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال مدخل المسؤولية الاجتماعية. الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب.

58. الشهري، سعد محمد علي. (2009). الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
59. صالح، فاتن علي. (2009). أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرارات. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
60. الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2003). الإدارة الرائدة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
61. الطيب، أحمد محمد. (1999). الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها المعاصرة. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
62. عالم، خالد أحمد. (2008). درجة ممارسة القيادات التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
63. العبادي، هاشم فوزي، الغزالي، فاضل رامي، الفتلاوي، ماجد جبار. (2009). أهمية دور تقويم الأداء الجامعي في تحقيق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 11(2)، ص. ص: 121-138.
64. عباس، محمد وآخرون. (2007). مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
65. عبد العليم، أسامة، الشريف، عمر. (2010). المداخل الإدارية الحديثة في التعليم. عمان: دار المناهج.
66. العتيبي، غزية. (2007). الحوار التربوي كآلية لاتخاذ القرار لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
67. العجمي، محمد. (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة.
68. عريفج، سامي سلطي. (2001). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان: دار الفكر.
69. العزاوي، خليل محمد. (2006). إدارة اتخاذ القرار الإداري. عمان: كنوز المعرفة.
70. عطوي، جودت عزت (2004): الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. عمان: دار الثقافة للنشر.

71. عطوي، جودت عزت. (2010). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقها. ط4، عمان: دار الثقافة.
72. العلاق، بشير. (2008). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم. عمان: دار اليازوري.
73. علاقي، مدني عبد القادر. (2000). الإدارة "دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية". ط9، جدة: مكتبة دار جدة.
74. علي، حسام. (2007). قياس العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات لدى المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
75. علي، محمد. (2005). مصطلحات في المناهج وطرق التدريس. ط2، المنصورة: عامر للطباعة والنشر.
76. عماد الدين، منى مؤتمن. (1997). حل المشكلات واتخاذ القرارات. رسالة المعلم، عمان، الأردن، 38(1)، ص. ص: 62-70.
77. العميرة، محمد حسن. (2001). مبادئ الإدارة المدرسية. ط2، دار المسيرة، عمان.
78. العمري، سهيلة. (2011). أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
79. العنزي، فهد. (2006). أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية "دراسة تطبيقية على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية.
80. عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن، حجازين، هشام موسى. (2006). القرارات القيادية في الإدارة التربوية. عمان: دار الحامد.
81. فليه، فاروق عبده، عبد المجيد، محمد. (2009). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. ط2، عمان: دار المسيرة.
82. فليه، فاروق، عبد المجيد، محمد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة.
83. فياض، محمود أحمد، قداة، عيسى يوسف، عليان، رحي مصطفى. (2010). مبادئ الإدارة (1). عمان: دار صفاء.
84. القريوتي، محمد قاسم. (2000). السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان: دار الشروق.

85. القريوتي، محمد قاسم. (2003). اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة. *مجلة الإدارة العامة*، المجلد (43)، العدد (2)، ص. ص: 259-304.
86. القريوتي، محمد قاسم. (2004). *مبادئ الإدارة النظريات، العمليات، الوظائف*. عمان: دار وائل.
87. الكفاوين، منال طه. (2005). العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار في الجامعات الرسمية. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة مؤتة، اليمن.
88. كاللدة، ظاهر محمود. (1997). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية*. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
89. كنعان، نواف. (1999). *القيادة الإدارية*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع. مطابع الأرز.
90. كنعان، نواف. (2007). *اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق*. ط2، عمان: دار الثقافة.
91. كنعان، نواف. (2009). *القيادة الإدارية*. عمان: دار الثقافة.
92. ماهر، أحمد. (2004). *الإدارة المبادئ والمهارات*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
93. محروس، محمد الأصمعي،، وطهطاوي، سيد أحمد. (1994). موجز دراسة في منظومة المعلومات الضرورية في صناعة القرار التربوي الفعال. *المجلة التربوية*، كلية التربية، سوهاج، مصر، العدد (9)، ص. ص: 110-146.
94. محمد، محمد جاسم. (2004). *سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسة وآفاق التطوير العام*. عمان: دار الثقافة.
95. مرسي، محمد منير. (2002). *الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها*. القاهرة: عالم الكتب.
96. مرسي، محمد منير. (2005). *الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها*. القاهرة: عالم الكتب.
97. المسكي، زامل. (2004). بعض سمات الشخصية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى عينة من مديري المدارس بمدينة مكة المكرمة. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
98. مشرقي، حسن علي. (1997). *نظرية القرارات الإدارية*. عمان: دار المسيرة.
99. مصطفى، صلاح عبد الحميد. (2002). *الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر*. الرياض: دار المريخ.

100. مصطفى، يوسف. (2005). الإدارة التربوية "مداخل جديدة لعالم جديد". القاهرة: دار الفكر العربي.
101. مغاري، تيسير محمد. (2009). نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
102. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2006). الإدارة "الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية". المنصورة: المكتبة العصرية.
103. مهنا، إبراهيم. (2006). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
104. ميخائيل، امطانيوس. (2008). القياس النفسي. الجزء الأول. كلية التربية، دمشق: منشورات جامعة دمشق.
105. ميلاد، محمود، الشماس، عيسى. (2012). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. كلية التربية، منشورات جامعة دمشق، دمشق.
106. النابة، نجاته عبد الله. (1994). واقع عملية اتخاذ القرار الإداري على مستوى المدرسة بدولة الإمارات العربية المتحدة. مجلة دراسات الخليج العربي، الرياض، السعودية، 49(14)، ص. ص: 96-53.
107. نبهان، يحيى محمد. (2007). الإدارة التربوية بين الواقع والنظرية. عمان: دار صفاء.
108. النبيه، إياد أحمد. (2011). فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة.
109. الهدهود، دلال عبد الواحد. (1996). واقع عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، المجلة التربوية، العدد الحادي والأربعون، المجلد الحادي عشر، مجلس النشر العلمي، الكويت.
110. الهزايمة، أحمد صالح. (2009). دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية "دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة إربد". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (25)، العدد (1)، ص. ص: 408-379.
111. هلال، محمد. (2001). مهارات التفويض الفعال. القاهرة: دار المعارف.

112. هونس، جيف. (2006). *المهارات الإدارية في المدارس*. ترجمة نهير منصور نصر الله، غزة: دار الكتاب الجامعي.
113. ياغي، محمد عبد الفتاح. (1994). *مبادئ الإدارة العامة*. الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.
114. يعقوب، حسين، أبو الرز، محمد. (2005). *القائد التربوي وتفويض السلطة والمسؤوليات*. دورات التربية في أثناء الخدمة، معهد التربية، دائرة التربية والتعليم، الأونروا/اليونسكو، عمان، الأردن.

### ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية.

- Anastasi, A., Urbina, S. (1997). **Psychological Testing**. Prentice –Hall, Inc., New Jersey, U. S. A.
- Berry, L.L. (2007). Relationship Marketing of Services Growing Interest: Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 236-245.
- Beverage, Layton Hubert. (2003). Inhibiting Factors to Effectiveness and Adaptability of New Superintendents in Virginia. *Dissertation Abstracts International*, A 64\ 1.
- Brost, P. (2000). *Shared Decision Making for Better Schools, Principal leadership*, London, p.p:58-63.
- Burke, S.H. (1970). *Strengthening administration through effective delegation*, *Pakistan Administrative Staff College Journal*, Vol.8, No.1, p.p:21-31.
- Certo, Samuel. (1995). *Modern Management Quality. Ethics, and the Global Environment*, fifth edition, Rollins Colleges.
- Certo, Samuel. (2007). *Modern Management, Adding Digital Focus*. Ninth Edition, Upper Saddle River, New Jersey, Person Prentice Hall.
- Conger, J.A. and Kanungo, R. B. (2005). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, *Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.
- Dalton, Fredrick. (2000). *Middle School Teacher Involvement in Site-Based Decision Making*. University Of Texas At Austin Proudtest Dissertation Abstract.
- Davis, Joan. & Wilson, M. (2000). "The influence of organizational culture. Subculture, leadership style and job satisfaction on organizational commitment". *Clearing House* (73).6. p.p: (349-353).

- Delorenzo, David. (1999). *Relationship of Cooperative Education Exposure to career Decision-making self-efficiency and career focus of control. Dissertation Abstracts International*, Vol.59-11A, p.4065.
- Dessler. Gary. (2006). *Management Principles and Practices for Tomorrow's Leaders*. Florida International University. Person Prentice Hall.
- Duke, Daniell. (1981). *Studying Shared Decision Making In School In Samuel B. Bacharach. (Ed.). Organizational Behavior in Schools and School Districts*. Praeger, New York.
- Egan, Sean Dennis. (2001). *Motivation and satisfaction of Chicago public school teachers: An analysis based on the Herzberg motivation theory*, Dissertation Abstract International, A62/08.
- Epps, Carolyn D. (2002). *Examining the leadership impact of a principal on student achievement*. Dissertation Abstract International. A62/11.
- Fadal, Sylvester. (2004). *Employee empowerment as a business optimization technique: Utilizing continuous training and development, participation rights and decision making authority.*, *Dissertation Abstracts International*, Vol. 64, No.12A, p.4533.
- Gregory, R . S. & Clemen, R.T. (2001). *Improving decision-making skills*. Decision research engine Origen ERIC Data.
- Griffin, ricky. (1997). *Management*. fifth edition.
- Helms, M. M. (2006). *Encyclopedia of MANAGEMENT*. 5th ed, Thomson Gale, United States of America.
- Heredia, R.S. Arocena F.L. & Garate.J .L. (2004). *Decision-making Patterns, Conflict styles, and self-esteem*, *psicothema*, vol.16, n 1, p: 110-116.
- Houze, R. (2002). *What Makes Leadership Different?. Higher Education*, vol.20, No (4), p. p.263-287.
- Johnston, Michelle A. (2000). *Delegation and Organizational structure in small Businesses*. *Journal Group and Organization Management*, VOL .25(1). pp. 4-21.
- Joseph, W. Pasquerilla. (2008). *The High School Principal's Perspective and Role in regard to the Integration of Technology into the High School and How has the Principal's Role been impacted*. Unrestricted Dissertation Doctor of Education, University of Pittsburgh.
- Kanaly, Bethany. (2001). *A Grid And Group Inter Predation Of New Comer's Voice In The Decision Making Process In Selected Element Tarry Schools*. Oklahoma State University.

- Kim, Funny. (2001). The Relation Ship Between Decision Making Participation In Job Satisfaction Among Wore A School Teacher. University Of Iowa Prouddest Abstracts.
- Kohler, F., et al (2008). Preparing Preservice Teacher to make instructional Decisions. Journal of teaching and teacher education, vol 24, P 2108- 2117, Colombia.
- Lightfoot, S. L. (1986). *On goodness in schools: Themes of empowerment. Peabody Journal of Education*, Vol.63, No.3, p. p: 9-28.
- Luthans, Fred & Hodgetts, Richard. (2004). Business, second edition. mcgraw - hill book company.
- Maeroff, G. I. (1988). *A blueprint for empowerment teachers. Phi Delta Kappan*, Vol.69, p. p: 471-477.
- Martin, Honllie G. (2006). The effect of Task Type Mixture Awareness on Individual Perception of job sati's faction. employee involvement, Dissertation, Capella University.
- Molero, Fernando and others (2007): "Relations and Effects of Transformational Leadership: A Comparative Analysis with Traditional Leadership Styles", The Spanish Journal of Psychology, 2007, Vol. 10, No. 2, 358-368, ISSN 1138-7416.
- Mullins, Laurie. (2008). Essentials of Organizational Behavior. Book aid international, Person Prentice Hall.
- Netzer, L.A. & Eye, G. G. & Stevens, D. M. & Benston, W.W. (1979). *Strategies for instructional management. Boston: Allyn and Bacon, Inc.*
- Niles, Spencer, Gifford, Bradley & Others (1997): **Decision making styles and career development in college students**, *journal of college student development*, Vol.38, N.5, PP(479-488), Sep, Oct, USA.
- Nolte, William. H. (2001). Making the tough call factors that influence principal decision-making. Western Carolina University, P. 1415.
- Ramanigopal .C. S. (2008). Self-Esteem and Decision Making Styles of school teachers, Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, April, Vol. 34, p: 145-150, Agra, India.
- Richard, F. (2002). Decisions, dilemmas and dangers. School Administrator, And Instruction, Vol (95), No (2): 6-10.
- Rinehart, J. S. & Short, P.M. & Short, R. J. & Eckley, M. R. (1998). *Teacher empowerment and principal leadership: Understanding the influence, Educational Administration*, Vol.34, p.p:630-649.

- Short, P. M. & Greer, J. T. (1997). Leadership in empowerment schools: Themes from innovative efforts. **Columbus, OH: Prentice - Hall.**
- Short, P. M. & Rinehart, J. S. (1992). *School participant empowerment scale: Assessment of level of empowerment within the school environment. Educational and Psychological measurement.* Vol.52, p.p:951-960.
- Simon, Herbert. (1961). *Administrative Behavior of Decision Making. Processes in Administrative Organization,* Macmillane Co., New York.
- Walker, K. Torres, N, j., Turner, j. (2004). Make up your mind improving your decision-making skills. <http://www.edis.ifas.ufl.edu/HE691>.
- Wetherell, Karen M. (2002). Principal leadership style and teacher job satisfaction. Dissertation Abstract International. A 63/02.
- Whetten, David & Cameronm, Kim & Woods, Mike. (2005). Developing Management Skills for Europs. Second Edition, Person Prentice Hall.
- White, P. A. (1992). *Teacher empowerment under "ideal" school site autonomy. Educational Evaluation,* Vol.14, No.1,p.p: 69-83.

## Abstract in English

### **Delegation of authority and its relationship to decision-making in the educational departments of education in the provinces of Damascus and its countryside**

#### **Research goals. Aim of the research to the following:**

Know the level of the delegation of authority in the departments of Education Damascus and its countryside from the perspective of the research sample.

Know the level of participation in decision-making in the educational departments of Education Damascus and its countryside from the perspective of the research sample.

Know the nature of the relationship between the delegation of authority and decision-making education.

Know the differences between the responses of the research sample in identifying the delegation of authority attributed to members of the research variables: (conservative, years of experience, educational qualification, job description, sex).

Know the differences between the responses of the research sample in identifying decision-making due to the members of the research variables: (conservative, years of experience, educational qualification, job description, sex).

#### **Research Methodology.**

The current research on the descriptive and analytical approach adopted, as useful descriptive approach in monitoring the phenomenon of research also exist in reality, and cares as an accurate description, through qualitative expression that describes the phenomenon illustrates the characteristics, or quantitative expression which gives the digitally description illustrates the amount or magnitude of the phenomenon. (Abbas et al., 2007.74).

Find and appointed community.

#### **The original community to discuss:**

The original community consists of all managers and employees in the departments of Education Damascus and Damascus countryside, and managers of basic education and schools general secondary education schools in the provinces of Damascus and Damascus Countryside totaling (3025) Single, according to statistics released by the Statistics Department of the Ministry of Education for the academic year (2013-2014) .

#### **The research sample:**

He chose researcher sample after returning to the Statistics Department of the Ministry of Education, which pulled random sample (stratified) from the departments of Education subsidiaries, namely: (Damascus and Damascus Countryside), and chose a number of managers and employees randomly, so that each director or agent will be in each of the departments of Education in

Damascus and Damascus Countryside candidate for application Alastpantin it, and it can be said: The choice was a stratified manner (Directorate of Education and its schools), and in a random (manager or agent), pulled a sample rate of representation was (15.20%) of the original community of (460) manager and workers.

Search tools. To achieve the objectives of the research, and answer his questions. Researcher adopted and designed according to the following tools: The identification of the delegation of authority (designed by the researcher), and included 64 items.

The identification of decision-making (designed by the researcher), and included (66) divided into four main themes, namely an item.

**Search results: researcher concluded through the field study the following results:**

The results of a research questions:

The first question what level of delegation of authority in the departments of Education Damascus and its countryside from the perspective of the research sample?

The results showed that the sum of all the items, is the sum indicates that the delegation of authority in the departments of raising the level of Damascus and its countryside from the perspective of the research sample was moderately, reaching the arithmetic average of the answers to the research sample (3.29).

The second question is the level of participation in decision-making in the education departments of Damascus and its countryside from the perspective of the research sample?

The results showed that participation in decision-making from the perspective of the research sample at the Education Directorate in Damascus and breeding Damascus in the total score for the identification of individuals at the level of the average reaching SMA in the total score of the questionnaire (3.30), and was more axes application in decision-making processes of The point of view of the research sample is the focus of the creation of the administrative decision-making with a mean reached (3.41), followed by axis drafting and the announcement of the decision with a mean reached (3.32), followed by axis participation in managerial decision-making with a mean reached (3.27), then came in fourth place The recent focus of follow up the implementation of administrative decisions amounted to a mean (3.26).

B the results of the research hypotheses: Find sought to test the following hypotheses at the significance level (0.05):

First hypothesis: the existence of a positive correlation statistically significant between the average sample Find the answers to identify members of the delegation of authority and their answers to a questionnaire decision-making.

The second assumption: the lack of statistical significance between the average sample Find the answers to identify members of the delegation of authority differences depending on the variable province.

The third hypothesis: the lack of statistical significance between the average sample Find the answers to a questionnaire delegation of authority depending on the variable Gender differences individuals.

Fourth hypothesis: the existence of significant differences between the average sample Find the answers to identify members of the delegation of authority to the variable depending on the job description for the benefit of managers.

Fifth hypothesis: the existence of significant differences between the average sample Find the answers to identify members of the delegation of authority depending on the variable qualification for the benefit of workers who have a scientific qualification (diploma and above).

Sixth hypothesis: the existence of statistically significant differences between the average sample Find the answers to identify members of the delegation of authority depending on the variable qualification for the benefit of individuals who have years of experience (11-20 years).

Seventh hypothesis: that there were no statistically significant differences between the average sample Find the answers to identify members of the decision-making differences variable depending on the province.

Eighth hypothesis: there are not statistically significant differences between the average sample Find the answers to identify members of the decision-making depending on the variable sex.

Ninth hypothesis: the existence of statistically significant differences between the average sample Find the answers to identify members of the decision-making variable depending on the job description for the benefit of managers.

X hypothesis: the existence of statistically significant differences between the average sample Find answers to identify members of the decision-making variable depending on the qualification for the benefit of workers who have a scientific qualification (diploma and above).

Eleventh hypothesis: the existence of statistically significant differences between the average sample Find the answers to identify members of the decision-making variable depending on the qualification for the benefit of individuals who have years of experience (11-20 years).

#### **Fourth research proposals:**

Concluded the researcher to the following proposals:

Give the opportunity to all employees and serious creators in their giving in the educational institution, regardless of years of experience or functional denominated or the size of their responsibilities, and delegating some powers and enhance their participation in decision-making, which supports the achievement of its objectives.

The establishment of training courses for administrative leaders in the Ministry of Education on the need to enlighten the delegation of authority, and its importance to increase the effectiveness of the administration, including work to raise awareness and the importance of the concept of delegation of authority in the departments of the Ministry of Education.

Choose the administrative leadership in the Ministry of Education building on the high qualifications and experience of management, and highly efficient and the degree of responsibility.

It should make room for subordinates to participate in decision-making, and the recognition of their abilities and competence in achieving the educational goals of the institution through delegated some powers to work.

Damascus university

Faculty Of Education

Department of Comparative Education



**The delegation of authority and  
its relationship to decision-  
making in educational departments  
of Education in the provinces of  
Damascus and its countryside**

A Dissertation Submitted for a Master Degree in of Comparative Education  
and Educational Administration

**Prepared By:**

**Ghiyath Suleiman ALghesh**

**Supervised By:**

**Dr. Fadel Hanna**

**Professor in Comparative Education Department**

**Damascus:**  $\frac{\text{1436-1435}}{\text{2015-2014}}$

المعام الدراسي

2014-

2015

إبراهيم الزكوري

فاضل حنا

إبراهيم الطالبي

غياث الغش

**تفويض السلطة وعلاقته باتخاذ القرار التربوي في مديريتي**

**التربية في محافظتي دمشق وريفها**

جامعة دمشق

كلية التربية

قسم التربية المقارنة

