

درجة ممارسة القيادات التربوية في إدارات التربية والتعليم للتفويض من وجهة نظر مرؤوسيههم في محافظة لحج

محمود علي سالم الشيبية

قسم الادارة التربوية- كلية التربية - جامعة لحج - اليمن

سعيد محمد علي القشبري

قسم الادارة التربوية- كلية التربية - جامعة لحج - اليمن

المخلص: هدف البحث إلى معرفة درجة ممارسة القيادات التربوية للتفويض التربوي، والتفويض الإداري في إدارات التربية بمديريات محافظة لحج من وجهة نظر مرؤوسيههم. وتم استخدام أداة الاستبانة مكونة من 18 فقرة موزعة على محورين وتقيس جانبي التفويض التربوي والتفويض الإداري، وتم تطبيقها على عينة من رؤساء الأقسام قوامها (163) فرداً، تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية وبنسبة (58%) من افراد المجتمع البالغ عددهم (283) رئيس قسم، وهم جميع رؤساء اقسام ادارات التربية والتعليم في مديريات محافظة لحج. واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات من خلال برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتوصل البحث إلى أهم النتائج الآتية:

- 1) إن درجة ممارسة القيادات التربوية للتفويض التربوي في إدارات التربية في مديريات محافظة لحج جاءت متوسطة بشكل عام، إذ بلغت درجة الممارسة بحسب المتوسط الحسابي (2.88).
- 2) إن درجة ممارسة القيادات التربوية للتفويض الإداري في إدارات التربية في مديريات محافظة لحج جاءت متوسطة بشكل عام، إذ بلغت درجة الممارسة بحسب المتوسط الحسابي (2.77).
- 3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات التربوية في إدارات التربية والتعليم للتفويض التربوي من وجهة نظر مرؤوسيههم في مديريات محافظة لحج تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية).
- 4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات التربوية في إدارات التربية والتعليم للتفويض الإداري من وجهة نظر مرؤوسيههم في مديريات محافظة لحج تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية).
- 5) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات التربوية في إدارات التربية والتعليم للتفويض الإداري من وجهة نظر مرؤوسيههم في مديريات محافظة لحج تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

الكلمات المفتاحية: التفويض ، القيادة ، الممارسة .

المقدمة: يعد التفويض من أهم المبادئ الإدارية الحديثة المتبعة، للمساعدة في مواجهة التحديات الإدارية، كونه يقوم على تحقيق الأداء الجيد للعاملين في السلطات بالإدارة في التنظيم عن طريق تخفيف الأعباء الملقاة على عاتقهم، فهو عملية تمنح من خلالها سلطات معينة عملية اتخاذ القرار عند مستواه الأنسب، وترتبط عملية التفويض بالإدارة المركزية واللامركزية، فالتفويض ما هو إلا أولى خطوات تطبيق اللامركزية أن تركيز السلطة في بيد رجل واحد في المؤسسة يمنع ازدواجية القرارات ويضمن تكاملها ويحافظ على وحدة الهدف وتأزر الجهود هذا من الناحية النظرية أما من الناحية العملية فانه يصعب على مدير المؤسسة أن يحتفظ لنفسه بالسلطة على الإشراف على كل صغيرة وكبيرة بشكل مباشر مهما بذل من جهد وحتى لو كان متفانياً، فإن وقته لا يسمح بذلك (عريفج، 2007: 76). يمكن القول؛ أن القائد الذي لا يبرز قائداً أو قادة ليس بقائد وإبراز القادة لا يتأتى إلا من خلال صفات مهاراتهم وتنميتها من خلال تفويض السلطة وذلك بأسناد الرئيس بعض صلاحياته إلى غيره ومن بينهم رؤوسيه من إن يخذ التدابير والوسائل الكفيلة لمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها بحيث يضمن ممارستهم لذلك التفويض على الوجه الذي يناسبه بصفته المسؤول عنها (العمامرة، 2002).

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه؛ فقيادة جميع جوانب التنظيم تتأتى من خلال تنسيق الأعمال بين الوحدات لتكون في توافق وتناغم.

ومما لا شك فيه بأن التفويض يساعد على استثمار المعرفة والخبرة الخاصة لأعضاء الفريق ويساعد على تقدم وتطور القدرات والمبادرات والاعتماد الذاتي وكفاءة أعضاء الفريق والتحفيز الوظيفي لهم لذلك فمن الضروري تذليل كافة المعوقات الفنية أو التنظيمية أو البيئية التي قد تحول دون نجاح التفويض (نصر الله، 2004).

وتعتبر مهارة التفويض الإداري، وتوزيعها على العاملين من أهم المهارات القيادية التي تقف وراء نجاح كبار القادة الإداريين، الذين يقومون بالذور المحوري في تخطيط الأعمال، والإشراف على تنفيذها، ومراقبة أداء مجالات ومراحل العمل المختلفة. كما أن عملية التفويض من المهام الأساسية والمهمة في العمل الإداري، إذ إن كثرة العاملين في المؤسسة وضغط العمل وكثرة الواجبات فيها، جعل من المحتم أن تنشئ المؤسسة مستويات كثيرة من السلطة في جسم الجهاز الإداري يسند إليها تنفيذ الأعمال المختلفة، وتجعل الاتصال بينها ميسور. وتعد القدرة على التفويض من أهم المهارات التي تحدث فرقا كبيرا على مستوى الإدارة الفعّالة، فالتفويض هو الأداة الإدارية الأولى والأكثر الأهمية من مهارات الاتصال بفرق العمل، ولهذا يعد نقص القدرة على التفويض السبب الرئيس لضعف الإدارة (العضايلة، 1998).

يُعدُّ التفويض الوسيلة الوحيدة التي يمكن إنجاز الأعمال من خلالها، وفي نفس الوقت يُعدُّ الطريقة الرئيسة للإفادة الكاملة من قدرات المرؤوسين ومهاراتهم، تلك القدرات التي لا يمكن أن تستغل استغلالاً كاملاً بدون تفويض. وتُعدُّ عملية التفويض في بعض الدول المتقدمة أمراً حتمياً وليس ترفاً؛ وذلك لما يحققه التفويض من

تحفيز، ورفع مستوى أداء الموظفين بمشاركتهم في مسؤولية تحقيق تقدم المدرسة واستقرارهم، وعلى العكس من ذلك تؤدي البيروقراطية إلى بطء حركة العمل، وضياح كثير من الوقت (الدويش، 1435هـ: 123). ويعتبر التفويض أحد الاستراتيجيات الفعالة في الإدارة لصنع واتخاذ القرار وعلى مستوى المؤسسة التعليمية يستطيع القائد التربوي تفويض من ينوبه أو يساعده أو بعض الموظفين للقيام بالمهام المختلفة والتي تتضمن سير العملية الادارية والتربوية والتعليمية على الوجه الأكمل.

ومما اشارت إليه المصادر التربوية السابقة يتضح أن التفويض مهارة من مهارات القائد الناجح نظراً لما للتفويض من اهمية للمفوض والمفوض اليه حيث يعمل على تحقيق العبء على المدير ويطور قدرات المفوض اليه والمدير هو الذي يحدث الفرق في منظمته من خلال قيادته التي يوظفها في المنظمة والمهارات التي يصفها لمروسيه بحيث يصبحوا قادرين على اظهار قادة جدد.

تناولت بعض البحوث والدراسات تفويض السلطة وطبقها على عينات مختلفة وتم الحصول على بعض هذه الدراسات مثل دراسة الدويش (1435هـ) وهدفت إلى التعرف على واقع تفويض الصلاحيات في الإدارة المدرسية وعلاقة تفويض الصلاحيات بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية.

وقد كشفت دراسة القريوبي (2003) عن اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة، كما قام ذياب (2004) بدراسة لتوضيح مستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة البحث: في ضوء ما سبق توضيحه واستكمالاً لجهود الآخرين جاء هذا البحث لدراسة درجة ممارسة القيادات التربوية في محافظة لحج لتفويض السلطة، ومن خلال واقع إدارات التربية والتعليم وسلوك قياداتها التربوية، تتبلور مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة القيادات التربوية للتفويض التربوي والاداري في ادارات التربية بمديريات محافظة لحج من وجهة نظر مروسيهم؟

أسئلة البحث: في ضوء مشكلة البحث يمكن أن تتبلور أسئلته في تفرعات التساؤل الرئيس للبحث وهي على النحو الآتي:

- 1) ما درجة ممارسة القيادات التربوية للتفويض التربوي في محافظة لحج من وجهة نظر مروسيهم؟
- 2) ما درجة ممارسة القيادات التربوية للتفويض الاداري في محافظة لحج من وجهة نظر مروسيهم؟
- 3) هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط تقديرات افراد العينة لدرجة ممارسة القيادات التربوية للتفويض التربوي والاداري في محافظة لحج تعزى لمتغيرات البحث (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المديرية)؟

أهداف البحث: هدف البحث الى معرفة درجة ممارسة القيادات التربوية للتفويض في ادارات التربية بمديريات محافظة لحج من وجهة نظر مروسيهم، وذلك من خلال:

- قياس درجة ممارسة القيادات التربوية في إدارات التربية بمديريات محافظة لحج للتفويض الإداري والتربوي.
- الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث لدرجة ممارسة القيادات التربوية للتفويض في مديريات محافظة لحج والتي تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المديرية).

أهمية البحث: إن أهمية هذا البحث لا يقتصر على وصف الواقع الموجود بل تكمن أهمية البحث في تقديم معلومات وبيانات نظرية وعملية حول درجة ممارسة القيادات التربوية للتفويض في محافظة لحج ولهذا يمكن توضيح أهمية البحث في جانبين:

الأهمية النظرية: أن هذا البحث يتناول ويناقش موضوع مهم وحيوي في الفكر الإداري والتربوي المعاصر، حيث يبحث في تقديم معلومات وحقائق علمية ونظرية عن نجاح القائد التربوي في استخدام مهارة التفويض.

الأهمية العملية: من خلال نتائج البحث الميدانية فإن الأهمية العملية لهذا البحث تكمن في أنه:

- سيقدم معلومات وبيانات عملية وميدانية ستفيد القائمين على التعليم في وزارة التربية والتعليم في اتخاذ القرارات اللازمة للحد من المركزية لدى مديري الإدارات التربوية.
 - كما أن أهمية هذا البحث العملية تنبع من حاجة المجتمع التربوي إلى قيادات تربوية مؤهلة ومتمكنة بمهارات العمل الإداري وتؤمن بالتفويض التربوي والإداري وأهمية ممارسته في إدارات التربية والتعليم.
- حدود البحث:** اقتصرت حدود البحث على المحددات الآتية:

- **الحد الموضوعي:** البحث في درجة ممارسة القيادات التربوية للتفويض التربوي والإداري في إدارات التربية بمديريات محافظة لحج كما يراها رؤساء أقسام الإدارات التربوية.
- **الحد المكاني:** تم تطبيق هذا البحث في إدارات التربية والتعليم بمديريات محافظة لحج.
- **الحد البشري:** اقتصر تطبيق هذا البحث على عينة من رؤساء أقسام إدارات التربية والتعليم.
- **الحد الزمني:** اقتصر تطبيق هذا البحث خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2021-2022م.

مصطلحات البحث: وردت في عنوان هذا البحث بعض المصطلحات والتي تمثل الكلمات المفتاحية لعنوان البحث وهي:

- **التفويض:** هو مفهوم إداري يشير إلى تكليف أحد الموظفين العموم موظفاً آخر أقل منه في الدرجة للعمل في بعض الأمور التي تدخل في اختصاصه وذلك للتخفيف عن الموظفين المفوضة لهم سلطات معينة متعددة ورغبة في تدريب أعضاء الإدارة من الموظفين على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار (العنزي، 2006: 90).
- والتفويض هو أن تدع غيرك يتخذ قراراً تكون أنت مسؤولاً عنه فتعطي المرؤوس السلطة لتنفيذ عمل معين، مع احتفاظك بالرقابة (عطوي، 2008: 147).

والتعريف الاجرائي للتفويض في هذا البحث: هو أن تقوم القيادات التربوية في إدارات التربية بمديريات محافظة لحج بإسناد بعض الصلاحيات التربوية والإدارية إلى رؤساء الأقسام وتخويلهم بالمتابعة والتنفيذ واتخاذ القرارات المناسبة، ولكن مع بقائهم مسؤولين عن تلك الاختصاصات التي قاموا بتفويضها بحيث يضمنوا حسن ممارسة رؤساء الأقسام لتلك الصلاحيات على الوجه المطلوب.

- **القيادة:** تعددت مفاهيم القيادة اصطلاحاً وانطلاقاً من مفهوم القائد وهو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة، وبالتالي فإن القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، وبالتالي فهي مسئولية تجاه الجماعة الخاضعة لسلطات القائد للوصول إلى الأهداف المرسومة (طشطوش، 2009: 22).

والتعريف الاجرائي للقيادة في هذا البحث: هي قدرة مديري التربية والتعليم في محافظة لحج على التأثير في سلوك موظفيهم بهدف توجيه ذلك السلوك توجيها يؤدي إلى قيام أولئك الموظفين بأداء أعمالهم الموكلة إليهم وصولاً لتحقيق الأهداف التربوية والإدارية المنشودة.

- **القيادة التربوية:** القيادة التربوية هي القيادة التي تعالج شئون المعلمين والطلبة والموظفين الإداريين والمواد الدراسية والتجهيزات، والمصادر المالية اللازمة للتعليم، وإدارة الفعاليات المتعلقة بالعملية التعليمية، وتنظيم هذه العناصر كافة وتوجيهها وضبطها (العجارمة، 2012: 13).

والتعريف الاجرائي للقيادة التربوية في هذا البحث: هي قدرة مديري التربية والتعليم في محافظة لحج على تفويض موظفيهم لمعالجة الشئون التربوية والإدارية (شؤون المعلمين والطلبة والمواد الدراسية والتجهيزات والمصادر المالية اللازمة لتعليم الطلاب)، وإدارة وتنظيم الفعاليات المتعلقة بالعملية التعليمية وتوجيهها وضبطها.

- **الممارسة:** هي تعهد الفرد بتنفيذ أعمال ونشاطات معينة معهودة إليه بأقصى قدراته (آل ناجي، 2005: 273).
والتعريف الاجرائي للممارسة في هذا البحث: هي مجموعة من الإجراءات التي يقوم بها مديرو التربية والتعليم لتفويض موظفيهم بمجموعة من المهام والصلاحيات التي يريد منهم القيام بتأديتها في إدارات التربية والتعليم بمديريات محافظة لحج.

الإطار النظري للبحث: القيادة فن يقوم به من تتقبله الجماعة لتمييز قدراته وسماته التي قلما توجد في غيره فيمارس القيادة بقدرته على التوجيه والتنسيق والرقابة في مؤسسته التربوية لتحقيق الأهداف المطلوبة والتمتع بالصفة القيادية لا يكون بمجرد التحلي بصفات وسمات محددة فقط بل يتجلى فن القيادة في الدور الذي يلعبه القائد في التأثير إيجاباً على سلوك الآخرين، فلا يكون قائداً لأنه ذكي أو ماهراً أو مفكراً أو مخلصاً فحسب، بل لأن ذكائه ومهاراته وأفكاره تعتبر في نظر العاملين معه ضرورة لتحقيق أهداف المجموعة، وبذلك يتحول القائد من رجل مفروض على رؤوسه إلى رجل يحبه الناس ويحترمونه ويتعاونون معه ويخلصون له مما يزيد من تأثيره عليهم فتصبح مجموعته أكثر إنتاجاً وفعالية. فالقيادة خاصية من خصائص الجماعة ذات نشاط إيجابي يباشره شخص معين لتحقيق أهدافه المنشودة، وهي العمل الإداري المتميز الذي يتطلب أعلى مستوى من الحساسية الفنية، فمهام القيادة هي أكثر المسؤوليات الإدارية التي تتعلق بالعلاقات بين الأشخاص، وتتطلب قدراً كبيراً من المهارة في التعامل مع الأشخاص لتوجيه مجهوداتهم وأنشطتهم، كما أن القادة يستخدمون أشكالاً مختلفة من التأثير لكي يصلوا إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة. إذاً القيادة سلوك يقوم به الفرد ليوّجّه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك (الطيب، 1999: 121). وهناك مكونات رئيسية لهذا السلوك تمثل في المبادرة أي تملك القائد لزام الموقف، والعضوية أي اختلاطه بأعضاء الجماعة، والتنفيذ أي دفاعه عن جماعته وتمثيله لها، والتنظيم أي تحديد عمله وعمل الآخرين والعلاقات التي تحكم العمل والسيطرة أي تحديد سلوك الأفراد والجماعة في اتخاذ القرارات أو التعبير عن الرأي والاتصال أي تبادل المعلومات بينه وبين أعضاء الجماعة (مرسي، 1989: 141).

القيادة التربوية: القيادة التربوية نشاط متخصص يمارسه القائد التربوي في الإدارة التربوية على اختلاف مستوياتها للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف تربوي يرغبون في تحقيقه (كوكس، 2000: 21). وهي عملية التأثير التي يحدثها المدير التربوي في رؤوسه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم

في أداء النشاط التعاوني في قطاع التعليم. فالقائد التربوي في الإدارة التربوية هو الشخص القدره لجميع العاملين في المؤسسة التعليمية التي يعمل بها، وهو الموجة المسؤول عن تنشيط المؤسسة التعليمية والنهوض بأعبائها وهو المثل الذي يعتد به في السلوك والانضباط وفي المعرفة والإلمام بكافة الشؤون المختصة بالإدارة التربوية الناجحة (الأرضي، 2007: 9).

وأخيراً يمكن القول بأن القائد التربوي هو ذلك الشخص المحرك والمؤثر بقيادته على العاملين والموجه للأنشطة التربوية وذلك لإنجاح الإدارة التربوية، وبالتالي ضمان حسن سير العملية التربوية. والقائد التربوي هو من تتوافر لديه العديد من الصفات التي تظهر في مجموعة من السلوك بغرض التأثير من خلال التفاعل مع المعلمين والطلبة والموظفين الإداريين للحصول على مشاركتهم بفعالية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

أهمية القيادة التربوية: حظيت القيادة التربوية ومهارتها الإدارية باهتمام بالغ من قبل القادة والمفكرين والباحثين، وذلك لما لها من دور حيوي ومهم في التأثير في قيادة أجهزة الدولة ومؤسساتها، لاسيما الإدارات التربوية منها.

فالحاجة للقيادة أصبحت ضرورة بشرية اقتضتها مصالح الحياة الإنسانية في شتى جوانبها والتي لا تتحقق إلا بوجود قيادة تنسق الجهود وتحرك الطاقات باتجاه الوصول إلى الغايات باعتبارها - كما يرى ستوجل - بأنها عملية التأثير على نشاطات المجموعة من أجل وضع الأهداف وتحقيقها، وقد ذهب الكثير من علماء الإدارة بان القيادة هي جوهر العملية الإدارية التربوية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة التربوية، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة التربوية أكثر ديناميكية وفاعلية باتجاه تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية (كنعان، 2002: 111).

التفويض: نظراً للضرورات العملية ولتطورات الحياة وتعدد وظائف الدولة بدت الحاجة ماسة إلى ممارسة الاختصاص من غير صاحبه الأصلي، تحقيقاً لمبدأ سير المرافق العامة بانتظام واضطراد، ومن هنا ظهر التفويض استثناء على مبدأ الممارسة الشخصية للاختصاص، ليتم تطبيقه في كل المرافق وعلى كل المستويات، حيث يتم اللجوء إليه لمواجهة حالة غياب الأصل إذا ما تعذر إعمال فكري الحلول والإنابة. وأصبح وسيلة قانونية للتخفيف من حدة التركيز في الوظيفة الإدارية، اقتضته الاعتبارات العملية اللازمة لتنفيذ الوظيفة.

يعتبر التفويض أهم وسيلة قانونية لتخفيف العبء على الرئيس الإداري الذي يملك جملة من الصلاحيات المحددة في القانون، غير أن هذه الوسيلة القانونية لا يمارسها الرئيس بصفة مطلقة إذ تحكمها قيود وضوابط ينتج عن عدم احترامها جعل كل من تصرفات الرئيس والمرؤوس المستندة إلى التفويض باطلة وغير مشروعة، ويرتبط مفهوم التفويض كمفهوم إداري بمفاهيم السلطة ونمط التنظيم، فهو مفهوم يتصل بالصلاحيات الممنوحة لموظف معين من أجل اتخاذ قرارات معينة، ويركز على عنصرى السلطة والمسؤولية. (أحسن، 2014: 57).

باعتبار أن التفويض عملية يخول من خلالها الرئيس لغيره سلطة القيام ببعض المسؤوليات التي تدخل في حدود سلطاته ومسؤولياته، على أن يتخذ التدابير والوسائل الكفيلة بالمساءلة والمحاسبة عن النتائج، بشكل يضمن حسن ممارسة تلك الصلاحيات على الوجه المطلوب، لذا يعتبر التفويض مرحلة وسطى بين أسلوبى المركزية واللامركزية الإدارية، لكن اللامركزية الإدارية التي تقوم على توزيع السلطة بين مختلف المستويات الإدارية تعني ممارسة السلطة وفق قوانين أو أنظمة تعطي من يمارسها حقا أصيلاً في ممارسة تلك السلطة، وتحمل من يمارسها وفق لذلك المسؤولية عن ممارسة السلطة، لكونه المسؤول عن نتائج تلك الممارسة (القيوتي، 2003: 263-264).

أهمية التفويض: نظراً لأهمية التفويض في المؤسسات التربوية فقد تناوله العديد من العلماء والباحثين بالاهتمام الشديد من أجل توضيح معناه ومجالاته. إن ما يجعل من التفويض عملية ضرورية أن المهام المطلوبة من الجماعة كثيرة ويتطلب إنجازها تكاتف جهود مجموعة من الأفراد، ومن ثم فإن محاولة فرد واحد، وهو القائد القيام بالجانب الأكبر منها أو الإشراف على كل صغيرة وكبيرة فيها يعد عملية عسيرة، وحين يصير القائد على فعل ذلك فإنه لن يجد وقتاً كافياً لأداء مهام قد تكون أكثر أهمية (شوقي، 1993: 260-261).

أهداف التفويض: أورد كل من (الطو، 2010: 16) و(أبو معمر، 2009: 79) بعض أهداف التفويض يمكن اجمالها فيما يلي:

- **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.
- **توفير الكفاءة الإدارية:** حيث إن التفويض يساعد على اكتشاف الكفاءة الإدارية وللمن لديه استعداد للعمل والإنجاز.
- **التخلص من المركزية:** والتي من سلبياتها عدم القدرة على المتابعة والتنفيذ، وكبت الأفكار في المستويات التي ما دون المدير.
- **الصحة التنظيمية:** وتعتمد على إنجاز أهداف المؤسسة، ويلعب المدير الدور الرئيس في الاستجابة لمتطلبات التغيير، وهذا يتطلب مشاركة العاملين بالمؤسسة في اتخاذ القرارات.
- **تطوير عملية الاتصال:** فالمدير يتواصل مع من دونه في السلم الإداري، ويتشاور مع أصحاب الكفاءات المرتبطة بعمله من أجل تطوير أدائه وأداء من معه، ويساعد التفويض العمل التعاوني بما يحقق للجميع المشاركة في تطوير أداء المؤسسة، ومن ثم يحدث تبادل للمنافع بين المدير والعاملين معه، وينجم عن ذلك فرص للنمو الإداري لدى جميع العاملين.

عناصر التفويض: تتكون الوظيفة الإدارية من ثلاثة عناصر وهي التي تدور حولها عملية تفويض السلطة وهي: (كنعان، 2002: 230)

- الواجبات والاختصاصات.
- المسؤوليات التي تتمثل في التزامات شاغل الوظيفة بإنجاز مهام وظيفية.
- السلطة المخولة لشاغل الوظيفة لإنجاز أو أداء واجبات وظيفته.

مبادئ وقواعد التفويض: إن عملية التفويض ليست عملية اعتباطية أو مجرد مغامرة غير محسوبة العواقب بل هي عملية لها آلياتها وتحكمها العديد من القواعد والمبادئ التي تنظم هذه العملية حتى تكون عملية هادفة ومنظمة، وقانونية لتؤتي ثمارها على الوجه المطلوب وتساعد في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة والأفراد على حد سواء. وهنا يمكننا أن نورد بعضاً من المبادئ والقواعد المنظمة لعملية التفويض وهي: (عباس، 2010: 144 ؛ أبو شيخة، 2009: 277 ؛ المجذوب، 2002: 375-376)

(1) أن يكون التفويض كتابياً، يوضح فيه المهام التي فوض المرؤوس بتنفيذها، وهل هذا التفويض دائم أم ينتهي بانتهاء تلك المهام، وألا يكون التفويض شفهيّاً.

- (2) أن يقوم المرؤوس بالتنسيق مع المدير الذي فوضه لأن المرؤوس مسئولاً أمام رئيسه.
- (3) أن يكون نطاق التفويض ملائماً وكافياً لإنجاز المهمة.
- (4) تحديد المهام والواجبات التي يريد المدير من المرؤوس أن ينفذها بتفويض منه.
- (5) أن يحتفظ الرئيس بالمسائل المهمة المتعلقة بالتخطيط العام ورسم السياسات ووضع الاستراتيجيات، والتنظيم العام، والرقابة العامة على تحقيق الأهداف، وتقييم أداء المنظمة، بالإضافة إلى المسائل المالية والتعيين في المناصب الإدارية العليا.
- (6) عدم تفويض المهام السهلة، وغير الممتعة، والمزعجة.
- (7) أن التفويض يأتي أساساً استجابة لدواعي تركيز الرئيس على القضايا المهمة، وإتاحة الفرصة للمرؤوس للتدرب العملي وتدعيم ثقته بنفسه، ولسرعة البت في الأمور واتخاذ القرارات.
- (8) أن عمل الرئيس هو تحقيق النتائج المتوقعة من خلال الآخرين الذين يتولون تنفيذ المهام.
- (9) جزئية التفويض أي لا يشمل التفويض كل اختصاصات الرئيس المفوض بل بعضها وهذا الشرط يتفق مع فكرة فلسفة التفويض.

- (10) لا تفويض في المسؤولية فالتفويض ينصب فقط على السلطة دون المسؤولية.
- (11) لا يمكن تفويض الاختصاصات المفوضة وذلك يعني أنه لا يجوز للمفوض إليه أن يقوم بإعادة تفويض السلطات التي انتقلت إليه إلى من هم أدنى منه في السلم الوظيفي.
- (12) لا يجوز للرئيس المفوض ممارسة المهام التي فوضها لأنها أصبحت من حق المفوض إليه، ولأنه لو فعل ذلك لأضحت قراراته باطلة لصدورها من مرجع غير مختص، وذلك لعدم التعارض الذي يسبب الإرباك في العمل، إلا أن هذا الشرط لا يمنع الرئيس أن يعدل نطاق وحدود السلطات المفوضة أو أن يسحبها أو يلغيها بناء على سلطة المراقبة التي يتمتع بها الرئيس المفوض.

الدراسات السابقة: بما أن الدراسات السابقة تشكل مصدراً مهماً غنياً للباحثين والدارسين، إذ تساعدهم في تكوين خلفيات علمية عن موضوع دراستهم وأبحاثهم، فقد اطلع الباحث على بعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية أو القريبة منها، وكل ما له علاقة بموضوع دراسته، وفيما يلي استعراض لبعض منها، والتعرف على النتائج والتوصيات التي توصلت إليها، والتي يمكن الاستفادة منها في دعم هذا البحث.

أولاً: الدراسات المحلية:

(1) **دراسة (الكليبي، 2000):** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تفويض السلطة الإدارية في الأجهزة الحكومية في اليمن، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق الباحث أداة الاستبانة على عينة من موظفي الأجهزة الحكومية. وكانت أهم النتائج: وجود مستوى متوسط من ممارسة التفويض في الأجهزة الحكومية اليمنية، وأن الأنظمة والقوانين في الأجهزة الحكومية اليمنية تحد بدرجة كبيرة من تفعيل عملية التفويض.

(2) **دراسة (الجوفي، 2010):** هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تفويض السلطة في فاعلية القرارات الإدارية في شركة النفط اليمنية، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على إتباع المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبانة كأداة لتحليل البيانات والمعلومات وزّعت على عينة مكونة من (300) موظف، وللإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها استخدم الباحث المعالجات الإحصائية وبمساعدة مختصين في مجال الإحصاء والتحليل. وكانت أهم

النتائج: وجود مستوى منخفض من ممارسة تفويض السلطة في شركة النفط اليمنية بالعاصمة وهذا مؤشر سلبي على أداء الشركة لمهامها واختصاصاتها ومستوى فاعلية قراراتها المتخذة، وأن عملية تفويض السلطة في الشركة يعترضها العديد من التشوهات والقصور وعدم فهم لماهية التفويض السلطة وأهدافها وأبعادها ومحدداتها.

ثانياً: الدراسات العربية:

(3) دراسة (دويكات، 2000): هدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين. ولأجل جمع المعلومات استخدم الباحث مقياسين: المقياس الأول: مقياس النمط القيادي، والمقياس الثاني: مقياس تفويض السلطة، كما قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية وتكونت العينة من (362) معلماً ومعلمة. وكانت أهم النتائج: أن مستوى تفويض السلطة على مجال الواجبات الفنية والواجبات التربوية والواجبات الاجتماعية بصورة متوسطة، أما مجال الواجبات الإدارية والدرجة الكلية للتفويض فقد كان مستوى التفويض فيها ضعيف.

(4) دراسة (آل زمان، 2001): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تفويض السلطة من جانب الرؤساء ومعوقات تفويض السلطة التي تعود للمرؤوسين ومعوقات تفويض السلطة التي تعود للتنظيم، والتعرف على الاختلاف في رؤية مفردات الدراسة إزاء تلك المعوقات، باختلاف متغيراتهم الديمغرافية، وهي دراسة تطبيقية على إمارة منطقة نجران واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الدراسة الاستبانة، وتكونت العينة من (104) موظفاً. وكانت أهم النتائج: أن أهم العوامل التي تدفع بالرئيس إلى عدم التفويض هي الرغبة في الظهور بمظهر القوة وعدم إدراكه لفوائد التفويض، والخوف من إساءة استعمال السلطة المفوضة وان التفويض يقلل من أهميته، والحرص على الأعمال بنمط واحد، وأن أهم العوامل التي تدفع بالمرؤوس إلى عدم تقبل السلطة المفوضة إليه هي عدم حصوله على التشجيع، والخوف من المساءلة وقلة التدريب. أن أهم العوامل التنظيمية التي تعيق تفويض السلطة هي حساسية وأهمية بعض القرارات، وعدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية.

(5) دراسة (ذياب، 2004): هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتم اختيار عينة عشوائية من مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين، وتكونت العينة من (187) معلماً ومعلمة. وكانت أهم النتائج: أن مستوى تفويض السلطة في مجالات الواجبات الإدارية والواجبات التربوية والواجبات الفنية والدرجة الكلية بصورة متوسطة، أما مجال الواجبات الاجتماعية فقد كان مستوى التفويض فيها مرتفعاً، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير نوع الجنس ولصالح المعلمين.

(6) دراسة (أبو معمر، 2009): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم وسبل تفعيله، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (265) موظفاً وموظفة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة ولمعالجة البيانات

إحصائياً تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS. وكانت أهم النتائج: أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم كانت متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة تعزى لمتغير نوع الجنس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح فئة الدبلوم المتوسط.

(7) دراسة (الخلو، 2010): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفويض في تنمية المهارات الإدارية للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم عمل استبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع الإداريين في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة والبالغ عددهم (304) موظف وفق إحصائيات شؤون الموظفين لعام 2009، موزعين على الجامعات محل الدراسة، وقد تم توزيع الاستبانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة، ولمعالجة البيانات تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة في برنامج التحليل الإحصائي SPSS. وكانت أهم النتائج: أن الجامعات الفلسطينية تتمتع بمستوى مناسب من تفويض الصلاحيات، وأن هناك علاقة قوية بين التنظيم الإداري للجامعة ومستوى تفويض الصلاحيات. كما أن تفويض الصلاحيات يساهم بشكل فاعل في تنمية المهارات القيادية، وتقوية العلاقات الإنسانية، ورفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

(8) دراسة (Brost, 2000): هدفت إلى معرفة كيفية تفويض السلطة واتخاذ القرار المشترك لمدارس أفضل، وقام الباحث بتوزيع استبانة على مدراء المدارس الثانوية واستبانة أخرى لطلابها في إنجلترا بهدف استطلاع آراءهم حول القيم الديمقراطية وتطوير التعليم والتأثيرات البيئية واتخاذ القرارات المشتركة وتفويض المعلمين للعمل كفريق واحد، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي للوصول إلى النتائج المرجوة. وكانت أهم النتائج: أن تفويض السلطة واتخاذ القرارات بصورة مشتركة ينتج عنه تطبيق القرارات بشكل أفضل، وكذلك تكون الأمور أفضل في مجال تحسين وتطوير المبادرات ويؤدي إلى تحسن آليات التوجيه التعليمي والمعرفة والمهارات وتبادل الأفكار وأداء مرتفع لدى الطلاب.

(9) دراسة (Hung, 2005): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة العليا بمنطقة كاوهسينق في تايوان باستخدام طريقتي الدراسة المسحية والدراسة الارتباطية، تكونت عينة الدراسة من (410) معلم ومعلمة، واستخدم الباحث مقياس تفويض الصلاحيات للمدرسين (SPES) واستبانة الرضا الوظيفي (TJSQ) للمعلمين واستبانة البيانات الشخصية، واستخدمت هذه الأدوات لجمع بيانات الدراسة. وكانت أهم النتائج: وجود علاقة دالة إحصائية بين الدرجة الكلية في مقياس تفويض الصلاحيات والدرجة الكلية في مقياس الرضا الوظيفي، وعدم وجود علاقة بين البعد الخاص بالأمان في مقياس الرضا الوظيفي والأبعاد الثلاثة لمقياس تفويض الصلاحيات (التطور الوظيفي، الوضع الوظيفي، والاستقلالية). وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض الصلاحيات تعود لكل من المؤهل العلمي ونوع الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى حجم المدرسة والمؤهل العلمي ونوع الجنس.

10) دراسة (Monobe & et al, 2012): هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية التفويض كعملية إدارية في المدارس الابتدائية، حيث تم اختيار عينة عشوائية من (10) مدارس، وتم تصميم استبيان وتوزيعه على (50) معلماً في المناطق الوسطى الجنوبية (مدارس سيروي)، وقد تم تحليل نتائج الدراسة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وجداول التوزيع التكراري والنسب المئوية. وكانت أهم النتائج: أنه عند تفويض المهام للمرؤوسين عادة يتقاسم مديرو المدارس مع مرؤوسيهم عبء العمل. كما أن مديري المدارس يواجهون بعض المشكلات الشخصية التي تحول دون إتمام عملية التفويض بنجاح.

11) دراسة (Ghejan & Gal, 2017): هدفت لدراسة التفويض في بلد منخفض الثقة، نظراً لأن العديد من الباحثين قد أظهروا كيف يؤثر مستوى الثقة في بلد ما على الهيكل التنظيمي وموقع سلطة اتخاذ القرار في الشركات، فإن الهدف هو التعمق في دراسة نوع المسؤوليات وفهمها، وتوصيل الفكرة لمديري سلطة اتخاذ القرار، وتفويضهم إلى مرؤوسيهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة. وكانت أهم النتائج: أنه في بلد منخفض الثقة، يتم تفويض المسؤوليات والمهام بشكل رئيس ولكن ليس سلطة اتخاذ القرار.

تعليق على الدراسات السابقة: استعرض الباحث فيما سبق عدداً من الدراسات المحلية، والعربية، والأجنبية ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة، ولقد توصلت تلك الدراسات إلى مجموعة من النتائج أعانت الباحث على إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، ومن خلال الاستعراض السابق يستطيع الباحث التعقيب على تلك الدراسات :

- **من حيث المنهج:** أن كل الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وهذا ما استخدمته هذه الدراسة.
- **من حيث الأداة:** اعتمدت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، متفقة مع كل الدراسات ما عدا دراسة **دويكات** (2000م) حيث استخدم الباحث مقياسين: المقياس الأول: مقياس النمط القيادي: الذي طوره الشوا (1998)، وقد قام الباحث بدمج النمط التشاركي في النمط الديمقراطي ليخرج المقياس بأربعة أنماط وهي: الدكتاتوري والدبلوماسي، والسلبى، والديمقراطي، والمقياس الثاني: مقياس تفويض السلطة: وقد طوره الباحث بالاستفادة من الأدب التربوي المتعلق بالموضوع.

- **من حيث العينة:** اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات والتي اكتفت بأخذ عينات من المجتمعات الأصلية واختلفت مع (بامقداح: 1991م)، (الشهري: 2005م)، (الصغير: 1427هـ) (الحلو: 2010م) حيث شملت هذه الدراسات كل أفراد مجتمعاتها الأصلية.

- **من حيث الأساليب الإحصائية:** اتفقت هذه الدراسة مع كل الدراسات من حيث الأساليب الإحصائية المستخدمة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في:
- بناء فكرة الدراسة وإثراء الإطار النظري. - تصميم أداة الدراسة الاستبانة.
- اختيار منهج الدراسة.
- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة.
- مقارنة بعض النتائج في الدراسات السابقة بنتائج هذه الدراسة.
- تقديم التوصيات والمقترحات.
- ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- 1- الهدف في كونها تبحث في تفويض السلطة لدى مديري إدارات التربية والتعليم في محافظة لحج.
- 2- تعتبر هذه الدراسة- على حد علم الباحث - بأنها أول دراسة تتناول موضوع التفويض لدى القيادات التربوية في كل مديريات المحافظة .

منهجية البحث: تم استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار هذا المنهج لملاءمته لتحقيق أهداف البحث. مجتمع البحث وعينته: تكون مجتمع البحث من جميع رؤساء أقسام إدارات التربية والتعليم في مديريات محافظة لحج، وتم تحديد حجم عينة الدراسة اعتماداً على معادلة ستيفن ثومبسون عند مستوى دلالة (0.05)، ليبلغ حجم عينة الدراسة (163) بنسبة (58%) من مجتمع عدده أفراد (283) فرداً، وتم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية.

الخصائص الديمغرافية لعينة البحث:

أولاً: متغير الجنس:

جدول (4) يبين توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس

م	الجنس	العدد	النسبة المئوية
1	ذكور	147	90.2%
2	إناث	16	9.8%
	الإجمالي	163	100%

يشير الجدول أعلاه إلى أن عدد عينة الذكور (147) فرداً ويشكلون ما نسبته (90.2%)، وعدد عينة الإناث (16) مفردة ويشكلن ما نسبته (9.8%)، حيث كان نصيب الذكور فيها أعلى من الإناث.

ثانياً: متغير المؤهل العلمي:

جدول (5) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
1	ثانوية وما دونها	14	8.6%
2	دبلوم	66	40.5%
3	بكالوريوس	83	50.9%
	الإجمالي	163	100%

ويتبين من الجدول أعلاه أن فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) شكلت نسبة أعلى بلغت (50.9%) وبتكرار بلغ (83) فرداً من إجمالي العينة، أما فئة الدبلوم فقد شكلت نسبة قدرها (40.5%) وبتكرار بلغ (66) فرداً من إجمالي أفراد العينة، وشكلت نسبة حاملي شهادة الثانوية وما دونها (8.6%) وبتكرار بلغ (14) فرداً، ومن هذا يتضح لنا أن أغلب موظفي إدارات التربية والتعليم بالمديريات هم من حملة المؤهل البكالوريوس بنسبة مرتفعة.

ثالثاً: متغير سنوات الخبرة:

جدول (6) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

م	سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
1	أقل من 15 سنة	40	24.54%
2	من 15- 25 سنة	69	42.33%
3	أكثر من 25 سنة	54	33.13%
	الإجمالي	163	100%

ويتبين من الجدول أعلاه أن فئة سنوات الخبرة المتوسطة من 15-25 سنة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة عالية شكلت (42.33%)، وبتكرار بلغ (69) فرداً من إجمالي أفراد العينة، وجاءت بالمرتبة الثانية ذوي الخبرة أكثر من 25 سنة بنسبة بلغت (33.13%) وبتكرار بلغ (54) فرداً من إجمالي أفراد العينة، وأما ذوي الخبرة القصيرة أقل من 15 سنة شكلت نسبة بلغت (24.54%) وبتكرار بلغ (40) فرداً من إجمالي أفراد العينة.

رابعاً: متغير المديرية:

جدول (7) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المديرية

م	المديرية	العدد	النسبة المئوية
1	تبين	17	10.4%
2	الحوطة	16	9.8%
3	ردفان	12	7.4%
4	الملاح	9	5.5%
5	حالمين	9	5.5%
6	القبيلة	13	8.0%
7	الحد	7	4.3%
8	المفلحي	12	7.4%
9	المسيمير	8	4.9%
10	المقاطرة	9	5.5%
11	يهر	10	6.1%
12	لبعوس	7	4.3%
13	حبيل جبر	9	5.5%
14	المضاربة	12	7.4%
15	طور الباحة	13	8.0%
	الإجمالي	163	100%

ويتبين من الجدول أعلاه أن مديرتي تبين ثم الحوطة شكلت النسب الأعلى على التوالي (10.4%) وبتكرار بلغ (17) فرداً، و(9.8%) وبتكرار بلغ (16) فرداً من إجمالي أفراد العينة، ثم مديرتي طور الباحة والقبيلة بنسبة (8%) وبتكرار بلغ (13) فرداً، ثم مديريات ردفان والمفلحي والمضاربة بنسبة بلغت (7.4%) وبتكرار بلغ (12) فرداً من إجمالي أفراد العينة، وشكلت نسب مديرتي الحد ولبعوس أدنى نسبة بلغت (4.3%) وبتكرار بلغ (7) أفراد من إجمالي أفراد العينة، وتظهر هذه النسب والأعداد لكل مديرية اعتماداً على نسبة واحدة (58%) من المجتمع الكلي لكل مديرية والتي تم تحديدها مسبقاً.

أداة البحث:

لتحقيق أهداف البحث تم إعداد استبانة لقياس درجة ممارسة القيادات التربوية للتفويض التربوي والإداري، بعد الاطلاع على كثير من المقاييس المستخدمة لهذا الغرض، تكونت الاستبانة من 18 فقرة موزعة على محورين: محور التفويض التربوي، ومحور التفويض الإداري.

الخصائص السيكومترية لأداة الاستبانة: تم التحقق من صدق أداة الاستبانة وثباتها بغية التأكد من سلامة فقراتها وصلاحياتها للتطبيق وقدرتها على تحقيق أهداف البحث.

أولاً: **صدق الاستبانة:** في عملية التحقق من صدق أداة الاستبانة تم اتباع طريقتي الصدق الإحصائي لأداة الاستبانة وصدق المحكمين بما يسمى بالصدق الظاهري والمنطقي.

(1) **صدق المحكمين:** تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء المختصين في الإدارة التربوية وعددهم 5 خبراء بهدف قياس الصدق الظاهري والسلامة المنطقية لفقرات الاستبانة، وتم تعديل فقرات الاستبانة وحذف بعضها بناءً على ملاحظات المحكمين الخبراء.

(2) **الصدق الإحصائي (صدق الاتساق الداخلي للفقرات):** تم التحقق من هذا الصدق باستخدام معامل ارتباط سبيرمان Spearman's Correlation Coefficient لمعرفة الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمحور.

جدول (1) صدق الاتساق الداخلي بمعامل ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للمحور الذي أدرجت تحته

التفويض الإداري		التفويض التربوي	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.621**	1	0.672**	1
0.678**	2	0.751**	2
0.742**	3	0.676**	3
0.750**	4	0.717**	4
0.716**	5	0.692**	5
0.783**	6	0.624**	6
0.746**	7	0.668**	7
0.781**	8	0.773**	8
0.661**	9	0.792**	9

** معامل ارتباط دال عند مستوى معنوية (0.01)

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الفقرات التي احتوتها الاستبانة ارتبطت ارتباطاً دالاً معنوياً عند مستوى معنوية (0.01) بالمحاور التي أدرجت تحته، حيث أن أقل معامل ارتباط بلغ (0.621) للفقرة رقم (1) التي ارتبطت بالدرجة الكلية لمحور التفويض الإداري والتي أدرجت تحته، وهو ارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، وأعلى معامل ارتباط بلغ (0.792) للفقرة رقم (9) والتي ارتبطت بالدرجة الكلية لمحور التفويض التربوي والتي أدرجت تحته، وهو ارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.01). ومعنى ذلك أن كل فقرة من فقرات الاستبانة قد ارتبطت بالدرجة الكلية للمحور الذي أدرجت تحته، وهذا يدل على أن جميع الفقرات التي احتوتها أداة الاستبانة تنتمي إلى محاورها وصالحة للأهداف التي وضعت لأجلها.

(3) **الصدق الإحصائي (صدق الاتساق البنائي للمحاور):** تم التحقق من هذا الصدق باستخدام معامل ارتباط سبيرمان Spearman's Correlation Coefficient لمعرفة الارتباط بين المحور والدرجة الكلية للأداة.

جدول (2) يبين معاملات الارتباط لكل محور بالدرجة الكلية للأداة

م	محاور الدراسة	عدد الفقرات	معامل الارتباط
1	التفويض التربوي	9	0.823**
2	التفويض الإداري	9	0.761**

** معامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)

نلاحظ من الجدول (2) أعلاه أن هناك ارتباط إحصائي قوي عند مستوى معنوية (0.01) بين كل محور والدرجة الاجمالية للأداة والتي اندرجت تحتها هذه المحاور، حيث أن أقل معامل ارتباط دال إحصائياً بلغ (0.761) لمحور التفويض الإداري، وأعلى معامل ارتباط دال إحصائياً بلغ (0.823) لمحور التفويض التربوي. ومعنى ذلك أن المحورين الذين احتوتهما أداة البحث تنتمي إلى أداة الاستبانة وصالحة للأهداف التي يسعى البحث لتحقيقها. ثانياً: **ثبات الاستبانة:** لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة وصدقها، تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha؛ حيث إذا كانت قيمة معامل ألفا أقل من 60% فإن مصداقية قائمة الاستبيان تكون ضعيفة، بينما إذا كانت بين 60% إلى 70% تعتبر المصدقية مقبولة، وإذا كانت قيمة معامل ألفا بين 70% إلى 80% تعتبر أداة الدراسة جيدة، بينما إذا كانت القيمة أكبر من 80% فالمصدقية تكون مرتفعة، والجدول أدناه يوضح نتائج الاختبار.

جدول (3) يبين ثبات فقرات الاستبانة بحسب كل محور في أداة الاستبانة

م	محاور الدراسة	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
1	التفويض التربوي	9	0.779
2	التفويض الإداري	9	0.665
	المحاور اجمالاً	18	0.801

ويوضح الجدول أعلاه معاملات الثبات للفقرات في كل محور منفرداً ولفقرات المحورين إجمالاً، ويتبين أن هذه القيم تفسر ثبات عالي لفقرات أداة الاستبانة، حيث يظهر من خلال هذه المعاملات أدنى قيمة وقد بلغت (0.665) وهي قيمة مقبولة وتدل على ثبات فقرات محور التفويض الإداري، وأعلى قيمة لمعامل كرونباخ ألفا بلغت (0.779) وهي قيمة مرتفعة وتدل على ثبات فقرات محور التفويض التربوي. وبالنسبة لفقرات المحورين إجمالاً، فقد بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا (0.801) وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات الفقرات التي تضمنتها أداة الاستبانة. وحيث أن الثبات الذي يزيد عن (0.60) يعد ثبات مقبول يمكن الوثوق به في البحوث التربوية والانسانية.

مجتمع البحث وعينته: تكون مجتمع البحث من جميع رؤساء أقسام إدارات التربية والتعليم في مديريات محافظة لحج، وتم تحديد حجم عينة الدراسة اعتماداً على معادلة ستيفن ثومبسون عند مستوى دلالة (0.05)، ليلعب حجم عينة الدراسة (163) بنسبة (58%) من مجتمع عدده أفراد (283) فرداً، وتم اختيارها بالطريقة العشوائية التطبيقية.

الخصائص الديمغرافية لعينة البحث:
أولاً: متغير الجنس:

جدول (4) يبين توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس

م	الجنس	العدد	النسبة المئوية
1	ذكور	147	90.2%
2	إناث	16	9.8%
	الإجمالي	163	100%

يشير الجدول أعلاه إلى أن عدد عينة الذكور (147) فرداً ويشكلون ما نسبته (90.2%)، وعدد عينة الإناث (16) مفردة ويشكلن ما نسبته (9.8%)، حيث كان نصيب الذكور فيها أعلى من الإناث.

ثانياً: **متغير المؤهل العلمي:**

جدول (5) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
1	ثانوية وما دونها	14	8.6%
2	دبلوم	66	40.5%
3	بكالوريوس	83	50.9%
	الإجمالي	163	100%

ويتبين من الجدول أعلاه أن فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) شكلت نسبة أعلى بلغت (50.9%) وبتكرار بلغ (83) فرداً من إجمالي العينة، أما فئة الدبلوم فقد شكلت نسبة قدرها (40.5%) وبتكرار بلغ (66) فرداً من إجمالي أفراد العينة، وشكلت نسبة حاملي شهادة الثانوية وما دونها (8.6%) وبتكرار بلغ (14) فرداً، ومن هذا يتضح لنا أن أغلب موظفي إدارات التربية والتعليم بالمديريات هم من حملة المؤهل البكالوريوس بنسبة مرتفعة.

ثالثاً: مُتغير سنوات الخبرة:

جدول (6) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

م	سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
1	أقل من 15 سنة	40	24.54%
2	من 15- 25 سنة	69	42.33%
3	أكثر من 25 سنة	54	33.13%
	الإجمالي	163	100%

ويتبين من الجدول أعلاه أن فئة سنوات الخبرة المتوسطة من 15- 25 سنة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة عالية شكلت (42.33%)، وبتكرار بلغ (69) فرداً من إجمالي أفراد العينة، وجاءت بالمرتبة الثانية ذوي الخبرة أكثر من 25 سنة بنسبة بلغت (33.13%) وبتكرار بلغ (54) فرداً من إجمالي أفراد العينة، وأما ذوي الخبرة القصيرة أقل من 15 سنة شكلت نسبة بلغت (24.54%) وبتكرار بلغ (40) فرداً من إجمالي أفراد العينة.

رابعاً: مُتغير المديرية:

جدول (7) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المديرية

م	المديرية	العدد	النسبة المئوية
1	تبين	17	10.4%
2	الحوطة	16	9.8%
3	ردفان	12	7.4%
4	الملاح	9	5.5%
5	حالمين	9	5.5%
6	القبيلة	13	8.0%
7	الحد	7	4.3%
8	المفلحي	12	7.4%
9	المسيمير	8	4.9%
10	المقاطرة	9	5.5%
11	يهر	10	6.1%
12	لبعوس	7	4.3%
13	حبيل جبر	9	5.5%
14	المضاربة	12	7.4%
15	طور الباحة	13	8.0%
	الإجمالي	163	100%

ويتبين من الجدول أعلاه أن مديرتي تبين ثم الحوطة شكلت النسب الأعلى على التوالي (10.4%) وبتكرار بلغ (17) فرداً، و(9.8%) وبتكرار بلغ (16) فرداً من اجمالي افراد العينة، ثم مديرتي طور الباحة والقيطة بنسبة (8%) وبتكرار بلغ (13) فرداً، ثم مديريات ردقان والمفلحي والمضاربة بنسبة بلغت (7.4%) وبتكرار بلغ (12) فرداً من اجمالي افراد العينة، وشكلت نسب مديرتي الحد ولبعوس أدنى نسبة بلغت (4.3%) وبتكرار بلغ (7) أفراد من اجمالي افراد العينة، وتظهر هذه النسب والأعداد لكل مديرية اعتماداً على نسبة واحدة (58%) من المجتمع الكلي لكل مديرية والتي تم تحديدها مسبقاً.

الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم تحليل بيانات الدراسة الواردة في أداة الاستبانة عن طريق برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية مثل: التكرارات والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي لفقرات الاستبانة. ومعامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لقياس صدق الاتساق الداخلي وثبات فقرات الاستبانة. وتم استخدام الاختبار التائي Independent Samples Test وتحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA بهدف معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث والتي تعزى لمتغيرات الجنس، والقسم العلمي، المؤهل العلمي، والمدرسة، وسنوات الخبرة. كما تم تحديد تقديرات عينة الدراسة من خلال معادلة المدى وطول الفئة لمقياس ليكارت الخماسي كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (8) يبين الدرجة الوزنية المعتمدة في المقياس والمحك الذي تم الحكم من خلاله على درجة ممارسة القيادات التربوية

الدرجة الوزنية	مدى المتوسط الحسابي	درجة ممارسة التفويض
5	أكثر من 4.2 - 5	عالية جداً
4	أكثر من 3.4 - 4.2	عالية
3	أكثر من 2.6 - 3.4	متوسطة
2	أكثر من 1.8 - 2.6	منخفضة
1	1 - 1.8	منخفضة جداً

نتائج البحث: من خلال التحليل الوصفي لفقرات ومحاور أداة الاستبانة والاجابة على أسئلة الدراسة وبناءً على آراء عينة البحث، تم قياس درجة ممارسة القيادات التربوية في إدارات التربية والتعليم للتفويض من وجهة نظر رؤوسهم في مديريات محافظة لحج، وتم تقديم وصف شامل لاستجابات أفراد العينة على محاور وفقرات الاستبانة. ولأجل ذلك فقد تم استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية عند تحليل محاور وفقرات الاستبانة المتمثلة في محوري: (التفويض التربوي، والتفويض الإداري) في إدارات التربية والتعليم بمديريات محافظة لحج.

نتيجة السؤال الرئيس:

ما درجة ممارسة القيادات التربوية في إدارات التربية والتعليم للتفويض من وجهة نظر رؤوسهم في مديريات محافظة لحج؟

تتبعكس درجة ممارسة القيادات التربوية في إدارات التربية والتعليم للتفويض في مديريات محافظة لحج من خلال وجهة نظر مرؤوسيهم في محورين هما: (التفويض التربوي، التفويض الإداري)، وتم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية لتقديرات عينة الدراسة المرؤوسين، وكانت النتيجة موضحة في الجدول الآتي:

جدول (8) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية لدرجة ممارسة القيادات التربوية للتفويض بمديريات محافظة لحج

م	محاور التفويض	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	درجة الممارسة
1	التفويض التربوي	1	2.88	0.548	57.6	متوسطة
2	التفويض الإداري	2	2.77	0.523	55.4	متوسطة
	التفويض إجمالاً		2.83	0.366	56.6	متوسطة

يتضح من الجدول (8) أعلاه أن درجة ممارسة القيادات التربوية في إدارات التربية والتعليم لتفويض السلطة بمديريات محافظة لحج من وجهة نظر عينة البحث المرؤوسين متوسطة في المحورين (التفويض التربوي، التفويض الإداري)، حيث حصلت محاور التفويض على متوسطات حسابية (2.77) لمحور التفويض التربوي و(2.88) لمحور التفويض الإداري وأوزان مئوية على التوالي (55.4%) و(57.6%)، وكنتيجة إجمالية فقد بلغ متوسط تقديرات عينة الدراسة المرؤوسين لدرجة ممارسة القيادات التربوية للتفويض بشكل عام (2.83) وانحراف معياري بلغ (0.366)، وبحسب الوزن المئوي فإن ممارسة القيادات التربوية في إدارات التربية والتعليم للتفويض بإدارات مديريات محافظة لحج متوسطة وتشكل ما نسبته (56.6%). ويظهر من الجدول (8) أعلاه أن ترتيب محوري التفويض في إدارات مديريات محافظة لحج وفقاً لمتوسطات تقديرات عينة الدراسة المرؤوسين لدرجة ممارسة قياداتهم التربوية للتفويض، فقد جاءت على النحو الآتي مرتبة تنازلياً:

1) جاء محور التفويض التربوي بالمرتبة الأولى وبدرجة ممارسة متوسطة، حيث حصل على متوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري بلغ (0.548) يدل على نسبة تباينات منخفضة في تقديرات عينة الدراسة المرؤوسين، وبالتالي فإن درجة ممارسة التفويض التربوي تشكل بحسب الوزن المئوي ما نسبته (57.6%) في إدارات التربية والتعليم بمديريات محافظة لحج.

2) جاء محور التفويض الإداري بالمرتبة الثانية وبدرجة ممارسة متوسطة، حيث حصل على متوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري بلغ (0.523) يدل على نسبة تباينات منخفضة في تقديرات عينة الدراسة المرؤوسين، وبالتالي فإن درجة ممارسة التفويض الإداري تشكل بحسب الوزن المئوي ما نسبته (55.4%) في إدارات التربية والتعليم بمديريات محافظة لحج.

ولتفصيل النتائج أكثر تم تحليل فقرات المحاور على حدة وكانت النتائج كالتالي:

نتيجة السؤال الفرعي الأول:

ما درجة ممارسة القيادات التربوية في إدارات التربية والتعليم للتفويض التربوي من وجهة نظر مرؤوسيهم في مديريات محافظة لحج؟

تتبعكس درجة ممارسة التفويض التربوي في (9) فقرات تقيس درجة ممارسة القيادات التربوية للتفويض التربوي في إدارات التربية والتعليم بمديريات محافظة لحج من وجهة نظر مرؤوسيهم، وللإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية لتقديرات عينة الدراسة المرؤوسين، وكانت النتيجة موضحة بالجدول الآتي:

جدول (9) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية لفقرات التفويض التربوي في إدارات التربية والتعليم بمديريات محافظة لحج

م	فقرات التفويض التربوي	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	درجة الممارسة
2	يفوض نائبه بترؤس جلسات الاجتماعات الدورية في الإدارة للمرؤوسين	1	3.06	0.870	61.2	متوسطة
1	يكلف أحد مرؤوسيه بالإشراف على إصدار النشرات التربوية والمجلات الحائطية	2	2.99	0.930	59.8	متوسطة
3	يكلف أحد مرؤوسيه الإشراف على الوسائل التعليمية والحفاظ عليها	3	2.94	0.837	58.8	متوسطة
5	يكلف أحد مرؤوسيه بعمل التقييم السنوي للمدارس	4	2.94	0.884	58.8	متوسطة
6	يفوض أحد مرؤوسيه بمتابعة الأنشطة الثقافية في المدارس	5	2.88	0.894	57.6	متوسطة
4	يفوض نائبة بترؤس جلسات الاجتماعات الشهرية لمديري المدارس	6	2.83	0.863	56.6	متوسطة
8	يفوض المسؤول الاعلامي بمتابعة إصدار النشرات التربوية والمجلات الحائطية والإشراف عليها	7	2.82	1.038	56.4	متوسطة
9	يفوض نائبة بمتابعة الخطط الفصلية والسنوية الخاصة برؤساء الأقسام	8	2.75	1.124	55	متوسطة
7	يفوض أحد مرؤوسيه حضور ندوات أو مؤتمرات مختلفة تدعى إليها إدارة لتربية نيابة عنه	9	2.63	1.024	52.6	متوسطة
	التفويض التربوي إجمالاً		2.88	0.548	57.6	متوسطة

يتضح من الجدول (9) أعلاه أن درجة ممارسة القيادات التربوية للتفويض التربوي في إدارات التربية والتعليم بمديريات محافظة لحج من وجهة نظر عينة الدراسة المرؤوسين متوسطة في جميع فقرات محور التفويض التربوي، حيث حصلت هذه الفقرات على متوسطات حسابية تراوحت بين (2.63-3.06) وأوزان مئوية تراوحت بين (52.6%-61.2%)، وكنتيجة إجمالية فقد بلغ متوسط تقديرات عينة الدراسة المرؤوسين لدرجة ممارسة التفويض التربوي بشكل عام (2.88) وبانحراف معياري بلغ (2.88)، وبحسب الوزن المئوي فإن درجة ممارسة القيادات التربوية للتفويض التربوي في إدارات التربية والتعليم بمديريات محافظة لحج متوسطة وتشكل بحسب الوزن المئوي ما نسبته (57.6%). ويظهر من الجدول (9) أعلاه أن أعلى ثلاث فقرات في محور التفويض التربوي في إدارات مديريات محافظة لحج وفقاً لمتوسطات تقديرات عينة الدراسة المرؤوسين لدرجة ممارسة قياداتهم التربوية للتفويض التربوي، فقد جاءت الفقرة رقم (2) والتي نصت على (يفوض نائبه لترأس جلسات الاجتماعات الدورية في الإدارة للمرؤوسين) بالمرتبة الأولى وبدرجة ممارسة متوسطة، حيث حصلت على متوسط

حسابي (3.06) وانحراف معياري بلغ (0.870) يدل على نسبة تباينات منخفضة في تقديرات عينة الدراسة، وبالتالي فإن هذه الفقرة تشير أن ممارسة القيادات التربوية في جانب (تفويض نائبه بترأس جلسات الاجتماعات الدورية في الإدارة للمرؤوسين) وتشكل بحسب الوزن المئوي ما نسبته (61.2%) في التفويض التربوي بإدارات مديريات محافظة لحج. ويعزى ذلك أن الاجتماعات هي أولى الخطوات في العمل الإداري ومنها ينبثق جميع الخطوات الإدارية والتي أساسها الاجتماعات، ولذلك يحرص المدراء على اعطائها أهمية كبيرة بدلاً من تفويض نوابهم لترأسها. وجاءت بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (1) والتي نصت على (يكلف أحد مرؤوسيه بالإشراف على إصدار النشرات التربوية والمجلات الحائطية) وبدرجة ممارسة متوسطة، حيث حصلت على متوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري بلغ (0.930) يدل على نسبة تباينات منخفضة في تقديرات عينة الدراسة، وبالتالي فإن هذه الفقرة تشير أن ممارسة القيادات التربوية في جانب (تكليف أحد مرؤوسيه بالإشراف على إصدار النشرات التربوية والمجلات الحائطية) وتشكل بحسب الوزن المئوي ما نسبته (59.8%) في التفويض التربوي بإدارات مديريات محافظة لحج. ويعزى ذلك إلى أن النشرات التربوية والمجلات الحائطية هي بمثابة تعميم مخرجات الاجتماعات، وهو ما يبين حرص القيادات التربوية بالإشراف على إصدار النشرات التربوية والمجلات الحائطية على توصيل مخرجات اجتماعاتها على نشاط واسع. وجاءت بالمرتبة الثالثة الفقرة رقم (3) والتي نصت على (يكلف أحد مرؤوسيه الإشراف على الوسائل التعليمية والحفاظ عليها) وبدرجة ممارسة متوسطة، حيث حصلت على متوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري بلغ (0.837) يدل على نسبة تباينات منخفضة في تقديرات عينة الدراسة، وبالتالي فإن هذه الفقرة تشير أن ممارسة القيادات التربوية في جانب (تكليف أحد مرؤوسيه بالإشراف على الوسائل التعليمية والحفاظ عليها) وتشكل بحسب الوزن المئوي ما نسبته (58.8%) في التفويض التربوي بإدارات مديريات محافظة لحج. ويعزى ذلك إلى أن الوسائل التعليمية تعتبر الحقل العلمي في المسمى الحديث، وهي التقنيات التي تساعد في توصيل وإبراز تقدم المؤسسات التعليمية.

ويظهر من الجدول (9) أعلاه أن أدنى ثلاث فقرات في محور التفويض التربوي في إدارات مديريات محافظة لحج وفقاً لمتوسطات تقديرات عينة الدراسة المرؤوسين لدرجة ممارسة قياداتهم التربوية للتفويض التربوي، فقد جاءت الفقرة رقم (7) والتي نصت على (يفوض أحد مرؤوسيه حضور ندوات أو مؤتمرات مختلفة تدعى إليها إدارة التربية نيابة عنه) بالمرتبة الأخيرة وبدرجة ممارسة متوسطة، حيث حصلت على متوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري بلغ (1.024) يدل على نسبة تباينات مرتفعة نسبياً في تقديرات عينة الدراسة، وبالتالي فإن هذه الفقرة تشير أن ممارسة القيادات التربوية في جانب (تفويض أحد مرؤوسيه حضور ندوات أو مؤتمرات مختلفة تدعى إليها إدارة لتربية نيابة عنه) وتشكل بحسب الوزن المئوي ما نسبته (52.6%) في التفويض التربوي بإدارات مديريات محافظة لحج. ويعزى ذلك إلى أن القيادات التربوية على مستوى المديرية ليس لها الامكانيات المادية لحضور ندوات أو مؤتمرات مختلفة تدعى إليها إدارة التربية، بعكس القيادات على مستوى المحافظة التي لها قدرات مادية تمكنها من الحضور والمشاركة. وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (9) والتي نصت على (يفوض نائبة بمتابعة الخطط الفصلية والسنوية الخاصة برؤساء الأقسام) وبدرجة ممارسة متوسطة، حيث حصلت على متوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري بلغ (1.124) يدل على نسبة تباينات مرتفعة نسبياً في تقديرات عينة الدراسة، وبالتالي فإن هذه الفقرة تشير أن ممارسة القيادات التربوية في جانب (تفويض نائبة بمتابعة الخطط

الفصلية والسنوية الخاصة برؤساء الأقسام) وتشكل بحسب الوزن المنوي ما نسبته (55%) في التفويض التربوي بإدارات مديريات محافظة لحج. وهذا يدل على عدم رضا القيادات التربوية على مستوى تشغيل الإدارات التربوية ومتابعة الخطط الفصلية والسنوية الخاصة برؤساء الأقسام، وأن هذا ينعكس على سوء احوال الواقع التعليمي المتمثل بالتركيز على انجاح العملية التعليمية برمتها. وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرتين الفقرة رقم (8) والتي نصت على (يفوض المسؤول الاعلامي بمتابعة إصدار النشرات التربوية والمجلات الحائطية والإشراف عليها) وبدرجة ممارسة متوسطة، حيث حصلت على متوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري بلغ (1.038) يدل على نسبة تباينات مرتفعة نسبياً في تقديرات عينة الدراسة، وبالتالي فإن هذه الفقرة تشير أن ممارسة القيادات التربوية في جانب (تفويض المسؤول الاعلامي بمتابعة إصدار النشرات التربوية والمجلات الحائطية والإشراف عليها) وتشكل بحسب الوزن المنوي ما نسبته (56.4%) في التفويض التربوي بإدارات مديريات محافظة لحج. ويعزى ذلك إلى أن المدراء لا يفوضون في الجوانب الاعلامية فيما يخص إصدار النشرات التربوية والمجلات الحائطية والإشراف عليها، وهذا يعني أن المدراء يتابعون ذلك بأنفسهم ولا يحرصون على التفويض في هذا الجانب.

نتيجة السؤال الفرعي الثاني:

ما درجة ممارسة القيادات التربوية في إدارات التربية والتعليم التفويض الإداري من وجهة نظر رؤوسهم في مديريات محافظة لحج؟

تتبعكس درجة ممارسة التفويض الإداري في (9) فقرات تقيس درجة ممارسة القيادات التربوية للتفويض الإداري في إدارات التربية والتعليم بمديريات محافظة لحج من وجهة نظر رؤوسهم، وللإجابة عن السؤال الفرعي الثالث تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المنوية لتقديرات عينة الدراسة المرؤوسين حول فقرات محور التفويض الإداري، وكانت النتيجة موضحة بالجدول الآتي:

جدول (10) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المنوية لفقرات التفويض الإداري في إدارات التربية والتعليم بمديريات محافظة لحج

م	فقرات التفويض الإداري	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي	درجة الممارسة
8	يقيم أداء الشخص المفوض عند قيامه بالمهام المفوضة له	1	3.07	0.997	61.4	متوسطة
9	يفوض نائبة بإلقاء كلمات مدير التربية في بعض المناسبات المختلفة داخل الإدارة وخارجها	2	2.98	0.939	59.6	متوسطة
6	يفوض أحد رؤوسه بمتابعة التقارير الشهرية والدورية إلى مكتب التربية بالمحافظة	3	2.87	0.953	57.4	متوسطة
7	يكلف نائبه بحضور اجتماعات مديري الإدارات في مكتب المحافظة نيابةً عنه	4	2.77	1.028	55.4	متوسطة
3	يكلف نائبة بالإعداد لاجتماعات ادارة التربية	5	2.73	0.950	54.6	متوسطة
2	يثق بقدرات المرؤوسين في أداء المهام الادارية المفوضة لهم	6	2.66	1.119	53.2	متوسطة
4	يفوض أحد رؤوسه بمتابعة مشاريع جديدة للإدارة مع الجهات ذات العلاقة	7	2.63	0.875	52.6	متوسطة

متوسطة	52.4	1.049	2.62	8	يفوض نائبة بالإشراف على خطة الإدارة التربوية السنوية	5
ضعيفة	51.6	1.082	2.58	9	يحفز المرؤوسين عند تفويضهم ببعض الصلاحيات الإدارية	1
متوسطة	55.4	0.523	2.77		التفويض الإداري إجمالاً	

يتضح من الجدول (10) أعلاه أن درجة ممارسة القيادات التربوية للتفويض الإداري في إدارات التربية والتعليم بمديريات محافظة لحج من وجهة نظر عينة الدراسة المرؤوسين متوسطة في ثمان فقرات في محور التفويض الإداري بينما في فقرة واحدة ضعيفة، حيث حصلت هذه الفقرات على متوسطات حسابية تراوحت بين (2.58-3.07) وأوزان مئوية تراوحت بين (51.6%-61.4%)، وكنتيجة إجمالية فقد بلغ متوسط تقديرات عينة الدراسة المرؤوسين لدرجة ممارسة التفويض الإداري بشكل عام (2.77) وبانحراف معياري بلغ (0.523)، وبحسب الوزن المئوي فإن درجة ممارسة القيادات التربوية للتفويض الإداري في إدارات التربية والتعليم بمديريات محافظة لحج متوسطة وتشكل بحسب الوزن المئوي ما نسبته (55.4%).

ويظهر من الجدول (10) أعلاه أن أعلى ثلاث فقرات في محور التفويض الإداري في إدارات مديريات محافظة لحج وفقاً لمتوسطات تقديرات عينة الدراسة المرؤوسين لدرجة ممارسة قياداتهم التربوية للتفويض الإداري، فقد جاءت الفقرة رقم (8) والتي نصت على (يقيم أداء الشخص المفوض عند قيامه بالمهام المفوضة له) بالمرتبة الأولى وبدرجة ممارسة متوسطة، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري بلغ (0.997) يدل على نسبة تباينات منخفضة في تقديرات عينة الدراسة، وبالتالي فإن هذه الفقرة تشير أن ممارسة القيادات التربوية في جانب (تقييم أداء الشخص المفوض عند قيامه بالمهام المفوضة له) وتشكل بحسب الوزن المئوي ما نسبته (61.4%) في التفويض الإداري بإدارات مديريات محافظة لحج. ويعزى ذلك إلى اهتمام المدراء بالنواحي التقييمية أكثر وهذا أساس نجاح العمل الإداري عند تفعيل مبدأ التفويض. وجاءت الفقرة رقم (9) والتي نصت على (يفوض نائبة بإلقاء كلمات مدير التربية في بعض المناسبات المختلفة داخل الإدارة وخارجها) بالمرتبة الثانية وبدرجة ممارسة متوسطة، حيث حصلت على متوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري بلغ (0.939) يدل على نسبة تباينات منخفضة في تقديرات عينة الدراسة، وبالتالي فإن هذه الفقرة تشير أن ممارسة القيادات التربوية في جانب (تفويض نائبة بإلقاء كلمات مدير التربية في بعض المناسبات المختلفة داخل الإدارة وخارجها) وتشكل بحسب الوزن المئوي ما نسبته (59.6%) في التفويض الإداري بإدارات مديريات محافظة لحج. ويعزى ذلك إلى أن مدراء التربية يفعلون مبدأ التفويض في أقصى مجالاته وهو التحدث باسم المدير، وهذا يمثل تطور كبير في مجال التفويض وثقته في نائبه بإلقاء الكلمة عنه. وجاءت الفقرة رقم (6) والتي نصت على (يفوض أحد مرؤوسيه بمتابعة التقارير الشهرية والدورية إلى مكتب التربية بالمحافظة) بالمرتبة الثالثة وبدرجة ممارسة متوسطة، حيث حصلت على متوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري بلغ (0.953) يدل على نسبة تباينات منخفضة في تقديرات عينة الدراسة، وبالتالي فإن هذه الفقرة تشير أن ممارسة القيادات التربوية في جانب (تفويض أحد مرؤوسيه بمتابعة التقارير الشهرية والدورية إلى مكتب التربية بالمحافظة) وتشكل بحسب الوزن المئوي ما نسبته (57.4%) في التفويض الإداري بإدارات مديريات محافظة لحج. ويعزى ذلك إلى حرص القيادات التربوية في تفعيل التفويض

خارج إدارته ومتابعة التقارير الشهرية والدورية إلى مكتب التربية بالمحافظة عبر تفويض أحد مرؤوسيه بمتابعة هذه التقارير، فتأسيس العمل الإداري يبدأ بهذه الخطوة إلى أن يمارس التفويض بأقصى مجالاته.

ويظهر من الجدول (10) أعلاه أن أدنى ثلاث فقرات في محور التفويض الإداري في إدارات مديريات محافظة لحج وفقاً لمتوسطات تقديرات عينة الدراسة المرؤوسين لدرجة ممارسة قياداتهم التربوية للتفويض الإداري، فقد جاءت الفقرة رقم (1) والتي نصت على (يحفز المرؤوسين عند تفويضهم ببعض الصلاحيات الإدارية) بالمرتبة الأخيرة وبدرجة ممارسة ضعيفة، حيث حصلت على متوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري بلغ (1.082) يدل على نسبة تباينات مرتفعة نسبياً في تقديرات عينة الدراسة، وبالتالي فإن هذه الفقرة تشير أن ممارسة القيادات التربوية في جانب (تحفيز المرؤوسين عند تفويضهم ببعض الصلاحيات الإدارية) وتشكل بحسب الوزن المؤي ما نسبته (51.6%) في التفويض الإداري بإدارات مديريات محافظة لحج. ويعزى ذلك إلى عدم اهتمام القيادات التربوية بمستوى إنجاز المهام التي يفوضونها لمرؤوسيه كونهم لا يحرصون على تحفيزهم عند تفويضهم ببعض الصلاحيات الإدارية، وهو ما يمثل مستوى متدني من تفعيل التفويض بكل أشكاله.

وجاءت الفقرة رقم (5) والتي نصت على (يفوض نائبة بالإشراف على خطة الإدارة التربوية السنوية) بالمرتبة قبل الأخيرة وبدرجة ممارسة متوسطة، حيث حصلت على متوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري بلغ (1.049) يدل على نسبة تباينات مرتفعة نسبياً في تقديرات عينة الدراسة، وبالتالي فإن هذه الفقرة تشير أن ممارسة القيادات التربوية في جانب (تفويض نائبة بالإشراف على خطة الإدارة التربوية السنوية) وتشكل بحسب الوزن المؤي ما نسبته (52.4%) في التفويض الإداري بإدارات مديريات محافظة لحج. ويعزى ذلك إلى أن التفويض لا يتعدى مفهومه إلى مستويات اتخاذ القرار والتخطيط، ولكنه ينحصر في مفهوم التفويض الداخلي لتيسير بعض المهام الإدارية. وجاءت الفقرة رقم (4) والتي نصت على (يفوض أحد مرؤوسيه بمتابعة مشاريع جديدة للإدارة مع الجهات ذات العلاقة) جاءت بالمرتبة قبل الأخيرتين وبدرجة ممارسة متوسطة، حيث حصلت على متوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري بلغ (0.875) يدل على نسبة تباينات منخفضة في تقديرات عينة الدراسة، وبالتالي فإن هذه الفقرة تشير أن ممارسة القيادات التربوية في جانب (تفويض أحد مرؤوسيه بمتابعة مشاريع جديدة للإدارة مع الجهات ذات العلاقة) وتشكل بحسب الوزن المؤي ما نسبته (52.6%) في التفويض الإداري بإدارات مديريات محافظة لحج. ويعزى ذلك كما أشرنا سلفاً في النقطتين السابقتين إلى أن التفويض محصور بتفويض محدود ولا يصل إلى مستوى التفويض الإداري الخارجي، وتحديدًا المستويات الإدارية العليا أو الإدارات في المديريات الأخرى أو الجهات والمنظمات الأخرى في المجتمع، بمعنى آخر أن القيادات التربوية تهتم بالتفويض الداخلي أكثر من التفويض الخارجي.

نتيجة السؤال الفرعي الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادات التربوية للتفويض الإداري في محافظة لحج تعزى لمتغيرات البحث (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المديرية)؟

لغرض الإجابة عن هذا السؤال والتعرّف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة المرؤوسين حول درجة ممارسة القيادات التربوية في إدارات التربية والتعليم للتفويض التربوي من

وجهة نظر رؤوسهم في مديريات محافظة لحج تعزى لمتغيرات الدراسة، فقد تم إجراء الاختبار التائي لعينتين مستقلتين Independent Samples Test في متغير الجنس، وكذلك أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA في متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجداول الآتية.

أولاً: حسب متغير الجنس:

جدول (11) يبين نتيجة الاختبار التائي T-Test للفروق بين تقديرات المرؤوسين حول درجة ممارسة القيادات التربوية في إدارات التربية والتعليم للتفويض التربوي والإداري حسب متغير الجنس

الاحتمالية Sig.	إحصائية T		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	محاوير التفويض
	الجدولية	المحسوبة					
0.478	1.975	0.711	0.533	2.87	147	ذكر	التفويض التربوي
			0.684	2.97	16	أنثى	
0.005	1.975	2.835	0.511	2.73	147	ذكر	التفويض الإداري
			0.520	3.11	16	أنثى	
0.002	1.975	1.125	0.459	2.51	147	ذكر	التفويض إجمالاً
			0.668	2.91	16	أنثى	

يتضح من الجدول أعلاه نتيجة الاختبار التائي T-Test ويبدو أن قيمة إحصائية T المحسوبة في التفويض الإداري بلغت (2.835) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.975) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (161)، وتشير إحصائية T المحسوبة إلى نسبة احتمالية Sig. معنوية فهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، بينما بلغت قيمة إحصائية T المحسوبة في التفويض التربوي (0.711) وهي أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (1.975) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (161)، وتشير إحصائية T المحسوبة إلى نسبة احتمالية Sig. غير معنوية فهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات عينة المرؤوسين لدرجة ممارسة القيادات التربوية في إدارات التربية والتعليم للتفويض الإداري تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وهذا قد يدل على أن واقع التفويض الإداري للإناث أكثر منه عند الذكور، وبالتالي هن أكثر استجابة لممارسة التفويض الإداري.

ثانياً: حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول (12) يبين نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق بين تقديرات عينة المرؤوسين حول درجة ممارسة القيادات التربوية في إدارات التربية والتعليم للتفويض حسب متغير المؤهل العلمي

الاحتمالية Sig.	إحصائية F		متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاوير التفويض
	الجدولية	المحسوبة					
0.541	3.053	0.618	0.186	2	0.373	بين المجموعات	التفويض التربوي
			0.302	160	48.304	داخل المجموعات	
				162	48.677	المجموع	
0.543	3.053	0.613	0.168	2	0.336	بين المجموعات	التفويض الإداري
			0.274	160	43.891	داخل المجموعات	
				162	44.228	المجموع	
0.407	3.053	0.905	0.122	2	0.243	بين المجموعات	التفويض إجمالاً
			0.134	160	21.488	داخل المجموعات	
				162	21.731	المجموع	

يتضح من الجدول أعلاه نتيجة تحليل التباين ANOVA ويبدو أن قيمة إحصائية F المحسوبة في التفويض التربوي بلغت (0.618) وهي أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (3.053) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (2، 160)، وبلغت قيمة إحصائية F المحسوبة في التفويض الإداري بلغت (0.613) وهي أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (3.053) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (2، 160)، وتشير قيم إحصائية F المحسوبة إلى نسب احتمالية Sig. غير معنوية فهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات عينة المرؤوسين لدرجة ممارسة القيادات التربوية في إدارات التربية والتعليم للتفويض تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزى ذلك إلى أنه لا يوجد اختلاف بين آراء أفراد العينة بخصوص المؤهل العلمي، وتكاد تكون آرائهم متقاربة، وهذا يمثل تحدي للدولة بأن جميع النتائج المتحصل عليها لا يختلف عليها الكثير بحسب مؤهلاتهم.

ثالثاً: حسب متغير سنوات الخبرة:

جدول (13) يبين نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق بين تقديرات عينة المرؤوسين حول درجة ممارسة القيادات التربوية في إدارات التربية والتعليم للتفويض حسب متغير سنوات الخبرة

الاحتمالية Sig.	إحصائية F		متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاوير التفويض
	الجدولية	المحسوبة					
0.712	3.053	0.341	0.103	2	0.207	بين المجموعات	التفويض التربوي
			0.303	160	48.470	داخل المجموعات	
				162	48.677	المجموع	
0.589	3.053	0.530	0.146	2	0.291	بين المجموعات	التفويض الإداري
			0.275	160	43.936	داخل المجموعات	
				162	44.228	المجموع	
0.246	3.053	1.413	0.189	2	0.377	بين المجموعات	التفويض إجمالاً
			0.133	160	21.354	داخل المجموعات	
				162	21.731	المجموع	

يتضح من الجدول أعلاه نتيجة تحليل التباين ANOVA ويبدو أن قيمة إحصائية F المحسوبة في التفويض التربوي بلغت (0.341) وهي أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (3.053) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (2، 160)، وبلغت قيمة إحصائية F المحسوبة في التفويض الإداري بلغت (0.530) وهي أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (3.053) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (2، 160)، وتشير قيم إحصائية F المحسوبة إلى نسب احتمالية Sig. غير معنوية فهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات عينة المرؤوسين لدرجة ممارسة القيادات التربوية في إدارات التربية والتعليم للتفويض تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ويعزى ذلك إلى أن كما هو الحال بالنسبة للمؤهل العلمي، هو بالمثل يسقط عليه بالنسبة لسنوات الخبرة، وأن آرائهم بجميع شقيها بخصوص الفقرات لا تختلف عليها كل فئة وفئة أخرى.

رابعاً: حسب متغير المديرية:

جدول (14) يبين نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق بين تقديرات عينة المرؤوسين حول درجة ممارسة القيادات التربوية في إدارات التربية والتعليم للتفويض حسب متغير المديرية

الاحتمالية Sig.	إحصائية F		متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور التفويض
	الجدولية	المحسوبة					
0.675	1.759	0.794	0.243	14	3.399	بين المجموعات	التفويض التربوي
			0.306	148	45.278	داخل المجموعات	
				162	48.677	المجموع	
0.080	1.759	1.618	0.419	14	5.872	بين المجموعات	التفويض الإداري
			0.259	148	38.356	داخل المجموعات	
				162	44.228	المجموع	
0.190	1.759	1.342	0.175	14	2.447	بين المجموعات	التفويض إجمالاً
			0.130	148	19.284	داخل المجموعات	
				162	21.731	المجموع	

يتضح من الجدول أعلاه نتيجة تحليل التباين ANOVA ويبدو أن قيمة إحصائية F المحسوبة في التفويض التربوي بلغت (0.794) وهي أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (3.053) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (2، 160)، وبلغت قيمة إحصائية F المحسوبة في التفويض الإداري بلغت (1.618) وهي أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (3.053) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (2، 160)، وتشير قيم إحصائية F المحسوبة إلى نسب احتمالية Sig. غير معنوية فهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات عينة المرؤوسين لدرجة ممارسة القيادات التربوية في إدارات التربية والتعليم للتفويض تعزى لمتغير المديرية، ويعزى ذلك أيضاً بالنسبة للمديرية هي متفقه آرائهم تماماً بخصوص فقراتها بحسب كل مديرية، هذا يدل على ان التفويض بمفهومها بالنسبة للمديرية المستهدفة هي واحدة، ويجب تطوير مفهوم التفويض على مستوى جميع المديرية.

التوصيات والمقترحات:

بناءً على ما توصل إليه البحث في نتائجه يمكن وضع التوصيات والمقترحات الآتية:

- ضرورة الالتزام بالتشريعات والقوانين واللوائح المنظمة لعملية تفويض السلطة والتفويض الإداري داخل إدارات التربية والتعليم.
- منح مديري التربية والتعليم ورؤساء الأقسام على مستوى المديرية مزيداً من الصلاحيات التربوية والإدارية والتي تتعلق بأدائهم داخل إداراتهم.
- توفير الدعم المادي اللازم للقيادات التربوية على مستوى المديرية حتى تتمكن من تفويض نوابهم أو مرؤوسيه من حضور ندوات أو مؤتمرات مختلفة تدعى إليها إدارة التربية.
- على القيادات التربوية زيادة ممارسة التفويض إلى مستويات اتخاذ القرار والتخطيط، ولا يجب أن ينحصر في مفهوم التفويض الداخلي لتيسير بعض المهام الإدارية.
- العمل على زيادة ممارسة القيادات التربوية في إدارات التربية والتعليم للتفويض الإداري على مستوى التفويض الخارجي مع الجهات والمنظمات خارج إطار إدارة التربية.
- إجراء دراسات تتناول المعوقات التي تؤثر في عملية التفويض التربوي والإداري إدارات التربية والتعليم على مستوى المديرية.

- إجراء دراسة ميدانية للعلاقة التآثرية بين التفويض التربوي والإداري في إدارات التربية والتعليم وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين.

المراجع:

1. أبو شيخة، نادر أحمد (2009). **مدخل إلى إدارة الوقت**. (ط1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان - الأردن.
2. أبو معمر، وصفية سليمان محسن (2009). **درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها**. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.
3. أحسن، غربي (2014). **قواعد تفويض الاختصاص الإداري في الجزائر**. مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد (8) يونيو، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة، الجزائر.
4. الأرضي، علي صلاح محمد (2007). **تاريخ التعليم في عدن 1839-1967م**. مؤسسة السعيد للعلوم والثقافة: تعز، اليمن.
5. آل زمان، عبد الله أحمد (2001). **معوقات تفويض السلطة**. رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
6. آل ناجي، محمد عبد الله (2005) **الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية**. د.ن: الرياض.
7. الجوفي، عدنان علي محمد (2010). **أثر تفويض السلطة في فاعلية القرارات الإدارية في شركة النفط اليمنية**. رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء.
8. الحلو، عبد العزيز محمد (2010). **أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين**. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.
9. الدويش، عبد العزيز بن سليمان بن عبد الرزاق (1435هـ). **تفويض الصلاحيات وعلاقتها بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية**. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (32)، رجب، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
10. دويكات، فيصل (2000). **نمط القيادة وتفويض السلطة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين**. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
11. ذياب، أمجد تركي واصف (2004). **تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين**. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسطين.
12. شوقي، طريف (1993). **السلوك القيادي وفعالية الإدارة**. دار غريب: القاهرة.
13. طشطوش، هايل عبدالمولى (2009). **أساسيات في القيادة والإدارة**. (ط1)، دار الكندي: إربد - الأردن.
14. الطيب، أحمد محمد (1999). **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة**. (ط1)، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية - مصر.
15. عباس، علي (2010). **أساسيات علم الإدارة**. (ط5)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان - الأردن.

16. العجارمة، موفق أحمد شحادة (2012). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
17. عريفج، سامي سلطي (2007). الإدارة التربوية المعاصرة. (ط3)، دار الفكر: عمان، الأردن.
18. عطوي، جودت عزت (2008). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. (ط1)، دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
19. العميرة، محمد حسن (2001). مبادئ الإدارة المدرسية. (ط2)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان الأردن.
20. العنزي، فهد بن اسمر (2006). أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود. المملكة العربية السعودية.
21. القريوتي، أحمد قاسم أحمد (2003). اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة، دورية الإدارة العامة، المجلد (43)، العدد (2)، يونيو، ص 263-264.
22. الكليبي (2000). تفويض السلطة الإدارية في الأجهزة الحكومية في اليمن. قدمت إلى مؤتمر الإدارة في اليمن.
23. كنعان، نواف (2002). القيادة الإدارية. مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان -الأردن.
24. كوكس، داني (2000). القيادة في الزمان. ترجم وطبع بإشراف فريق بيت الأفكار، نيويورك.
25. المجذوب، طارق (2002). الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري. منشورات الحلبي الحقوقية: بيروت – لبنان.
26. مرسي، محمد منير (1989). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. عالم الكتب: القاهرة -مصر.
27. نصر الله، عمر عبد الرحيم (2004). تدني مستوى التحصيل والإنجاز المدرسي-أسبابه وعلاجه. (ط1)، دار وائل للنشر: عمان -الأردن.
28. Brost, p. (2000). **Shared Decision Making For Better Schools**, London.
29. Hung, C. (2005). **A Correlational study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in Kaohsiung area of Taiwan**. University of Lncarnate.
30. Monobe, Ratau et al. (2012). The Effectiveness of Delegation as a Process in Primary Schools in South Central Region of Botswana, **Journal of Int J Edu Sci**, 4(2), 153-162.
31. Ghejan, Andrei & Gal, Johanna (2017). Delegation of Responsibilities and Decision-Making Authority in A low Trust country, **Bachelor Thesis in Business**, School of Business, Society and Engineering, Mälardalen University, Västerås, Sweden.

The Degree of Appliment for the Educational Administration Leadership in the Lahj According to the Approach of Comprehensive Negotiate

Saeed Mohammed Ali Al -Qashbari

Department of Educational Administration
Laheg University, Yemen

Mahmood Ali salem Al-Shaibah

Department of Educational Administration
Laheg University, Yemen

Abstract: The aim of the research is to find out the degree of educational leaders' practice of educational and administrative delegation in the education departments of Lahj governorate directorates from the point of view of their subordinates.

A questionnaire tool consisting of 18 items distributed on two axes was used, and it measures both aspects of educational delegation and administrative delegation, and it was applied to a sample of department heads consisting of (163) individuals, which were selected in a random, stratified manner, with a percentage of (58%) of the (283) community members. They are all heads of departments of education departments in the directorates of Lahj Governorate. The research followed the analytical descriptive approach, and the data was analyzed using statistical methods appropriate to the nature of the data through the SPSS statistical package program for social sciences. The research reached the following most important results:

- 1) The degree of educational leaders' practice of educational delegation in the education departments in the directorates of Lahj governorate was moderate in general, as the degree of practice according to the arithmetic mean was (2.88).
- 2) The degree of educational leaders' practice of administrative delegation in the education departments in the directorates of Lahj governorate was moderate in general, as the degree of practice according to the arithmetic mean was (2.77).
- 3) There are no statistically significant differences between the averages of the study sample's estimates of the degree of educational leadership in the education departments practicing the educational mandate from the point of view of their subordinates in the directorates of Lahj governorate due to the variables (sex, educational qualification, years of experience and the directorate).

- 4) There are no statistically significant differences between the averages of the study sample's estimates of the degree of educational leaders' practice of administrative delegation in the education departments from the point of view of their subordinates in the directorates of Lahj governorate, due to the variables (educational qualification, years of experience, and the directorate).
- 5) There are statistically significant differences between the averages of the study sample's estimates of the degree of educational leaders in education departments practicing administrative delegation from the point of view of their subordinates in the directorates of Lahj governorate, due to the gender variable and in favor of females.

Keywords: Delegation, Leadership, Practice