The Degree of Administrative Delegation Practice among The Heads of Administrative Departments in The Ministry of Education In Jordanian

Abdullah Hussein Mohammed Al-Zoubi
Ministry of Education
abd6622@yahoo.com

Received : 14/02/2023

Accepted :09/03/2023

Abstract:

The study aims to identify the degree of administrative delegation practice among the heads of administrative departments in the Ministry of Education in Jordan from the point of view of its employees. The descriptive approach was used, and to collect the study data, a questionnaire consisting of (25) items was developed, and its validity and reliability have been confirmed. The study sample consisted of (420) male and female employees who were selected using the random stratified method.

The results of the study indicated that the practice of administrative delegation by the heads of administrative departments in the Ministry of Education Center for from the employees' point of view was average. Here's a paraphrased version of your sentence:

The findings also indicated that there were no statistically significant differences at the 0.05 significance level in the study sample's estimates of the degree to which the heads of administrative departments at the Ministry of Education Center practiced delegation, based on gender variables, academic qualification, and years of experience. Here is the text with corrected punctuation:

In light of the results, the study recommends the following: strengthening and encouraging the heads of administrative departments in the Ministry of Education to delegate to creative and distinguished employees; and holding training courses for the heads of departments in the Ministry of Education that contribute to developing their knowledge of the requirements for practicing administrative delegation and modern management and leadership theories.

Keywords: heads of departments, administrative delegation, the center of the Ministry of Education.

درجة ممارسة التفويض الإداري لدى رؤساء الأقسام الإدارية في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية

عبدالله حسين محمد الزعبي

وزارة التربية والتعليم

abd6622@yahoo.com

القبول : 2023/03/09

الاستلام : 2023/02/14

المخلص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة التفويض الإداري لدى رؤساء الأقسام الإدارية، في مركز وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر الموظفين فيها. واستخدم المنهج الوصفي؛ لاختبار الفرضيات والوصول إلى النتائج. ولجمع بيانات الدراسة طُورت استبانة مكونة من (25) فقرة، وقد تمّ التأكد من صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من (420) موظفًا وموظفة اختيروا بالطريقة العشوائية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة رؤساء الأقسام الإدارية في مركز وزارة التربية والتعليم للتفويض الإداري من وجهة نظر الموظفين، كانت متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الإدارية، في مركز وزارة التربية والتعليم، تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة للدرجة الكلية، وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: تعزيز رؤساء الأقسام الإدارية وتشجيعهم في مركز وزارة التربية والتعليم، على التفويض الإداري للعاملين المبدعين والتميزين منهم. وعقد دورات تدريبية لرؤساء الأقسام في مركز وزارة التربية والتعليم، تسهم في تنمية مستويات المعرفة بمتطلبات ممارسة التفويض الإداري، ونظريات الإدارة والقيادة الحديثة.

الكلمات المفتاحية: رؤساء الأقسام، التفويض الإداري، مركز وزارة التربية والتعليم.

المقدمة:

والتفويض الإداري من المبادئ الإدارية المعاصرة الأولى في اللامركزية، والذي يعدّ الأساس في الإعداد للهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويهدف إلى تخفيف الأعباء عن المسؤول العام بمنح بعض الصلاحيات، إلى من يليه في الإدارة، مع حق الاحتفاظ بجزء من السلطة؛ ليبقى له الحق في متابعة المرؤوسين (Ceminsky, S. 2018).

كما أنّ التفويض الإداري يرتبط بجميع عناصر العملية الإدارية وفروعها، فنجد أنه مرتبط بالقيادة الإدارية، وفي مجال الاتصالات، وتحديد الإجراءات، ورسم السياسات، وتوصيف الوظائف والتدريب والرقابة أيضًا، فيزداد هنا الارتباط بالتنظيم الإداري، كما يتصل التفويض بنظام التدريس ونطاق الإشراف، حيث يؤدي ذلك إلى إمكانية توسيع نطاق الإشراف، فتفويض السلطة يتضح في عملية التباين بين الرئيس والمرؤوسين.

ينظر إلى التفويض الإداري في وقتنا الحاضر بأنه مفتاح نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها، من خلال فتح المجال للجميع بالمشاركة في صناعة القرارات واتخاذها؛ لتوفير الإبداع والابتكار والتميز، وتمكينها من أداء دور مهم في مجتمعها. ويعدّ التفويض الإداري أحد أهم المظاهر الحديثة في المؤسسات، وتساهم بيئة العمل مع التغيرات الحديثة، ومواكبة العصر في تعليم العاملين؛ ليكونوا مبتكرين ومبادرين ويتحملون مسؤولياتهم (Mohamed, R. 2021). حيث إنّ التفويض الإداري يعدّ مبادرة مؤسسية وإستراتيجية إدارية، حيث تتمكن الإدارة التربوية من خلاله مواجهة التحديات، والاستمرار في التطور والتحسّن؛ لتحقيق الكفاءة والفاعلية للمؤسسة التربوية.

إنّ التفويض يرتبط بجميع عناصر العملية الإدارية وفروعها، فنجد أنه مرتبط بالقيادة الإدارية، وفي مجال الاتصالات، وتحديد الإجراءات، ورسم السياسات، وتوصيف الوظائف والتدريب والرقابة أيضًا، فيزداد هنا الارتباط بالتنظيم الإداري، كما يتصل التفويض بنظام التدريس ونطاق الإشراف، حيث يؤدي ذلك إلى إمكانية توسيع نطاق الإشراف، فتفويض السلطة يتضح في عملية التباين بين الرئيس والمرؤوسين.

ينظر إلى التفويض الإداري في وقتنا الحاضر بأنه مفتاح نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها، من خلال فتح المجال للجميع بالمشاركة في صناعة القرارات واتخاذها؛ لتوفير الإبداع والابتكار والتميز، وتمكينها من أداء دور مهم في مجتمعها. ويعدّ التفويض الإداري أحد أهم المظاهر الحديثة في المؤسسات، وتساهم بيئة العمل مع التغيرات الحديثة، ومواكبة العصر في تعليم العاملين؛ ليكونوا مبتكرين ومبادرين ويتحملون مسؤولياتهم (Mohamed, R. 2021). حيث إنّ التفويض الإداري يعدّ مبادرة مؤسسية وإستراتيجية إدارية، حيث تتمكن الإدارة التربوية من خلاله مواجهة التحديات، والاستمرار في التطور والتحسّن؛ لتحقيق الكفاءة والفاعلية للمؤسسة التربوية.

التطوير يحتاج إلى مشاركة جميع العاملين في المؤسسة (Kahiya, N. (2018).

- **التخلص من المركزية:** ومن سلبيات المركزية عدم القدرة على المتابعة والتفويض، وكتب الأفكار في المستويات الأدنى من المدير، فعملية التفويض الإداري تزيد لدى العاملين الشعور بالإنجاز، وتعزز ثقتهم بأنفسهم؛ ذلك لأنَّ الموظف الفعال، والذي توكل إليه مهام جديدة، سيكون فحراً لإتاحة الفرصة له، ليحاول إثبات قدراته وكفاءته للتفويض، ولتزيد ثقته بقدرته على القيام بالمهام الموكلة بها على أفضل وجه (Makhamreh, K., & Al-Shalalfa, S. 2022).

- **الصحة التنظيمية:** تعتمد على إنجاز أهداف المؤسسات التربوية، وذلك يتطلب مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة في اتخاذ القرارات، وتبادل للمعلومات بشكل أفضل، وتعليم المرؤوسين مهارات جديدة عدة تساعدهم على تطوير الأداء. فعن طريق تفويض الصلاحيات يمكن تقديم خدمة للطلبة في المدرسة بشكل أفضل، في جميع الأوقات، بحيث لا تتعطل الأمور في غياب المدير المسؤول، الذي لا يحتكر كامل السلطات، بل يفوض إلى المرؤوسين بعضاً منها (Kahiya, N. 2018).

ويعدّ التفويض بما يحققه من فوائد، سلوكاً إدارياً أساسياً لعملية الإدارة -إنجاز المهام عبر الآخرين- وحتى تتحقق كفاءة التفويض، فإنَّ هناك العديد من المبادئ التي يجب توافرها، وهي مبادئ مساواة السلطة مع المسؤولية، ومبدأ حتمية المساءلة، ومبدأ وحدة القيادة (Al-Mahi, M. (2021).

وعملية التفويض تسير من خلال الخطوات الآتية: (Nouredine, T., & Abdallah, B. 2021)

- تحديد المدير المهام التي يريد تفويضها للمرؤوسين.
- إعطاء السلطة اللازمة للمفوضين إليهم لإنجاز هذه المهام.
- التزام المرؤوسين بإنجاز المهام المفوضة إليهم بشكل مرضٍ.
- مراقبة مدى التزام المرؤوسين فيما فوض إليهم من صلاحيات حول موضوع العمل الذي عليهم القيام به.
- دعم ومساعدة من الرئيس إلى المفوضين إليهم، كتهيئة الوسائل التي تساعدهم في إنجاز المهام المفوضة إليهم.
- عدم تشجيع المرؤوسين المفوض إليهم بعض الصلاحيات، من العودة إلى الرئيس لأخذ موافقته على الإجراءات التي يقوم بها.
- وللتفويض مستويات عديدة ومختلفة، وذلك نظراً للجهة المُفوض، والمفوض إليها، والموضوع المفوض أيضاً، ونذكر هنا ثلاثة مستويات للتفويض: (Abdel Wahed, H. 2020)
- **المستوى الأول:** تفويض العمل بالشكل والكيفية لإنجاز هذا العمل، وترك مساحة من الحرية للمفوض إليه فيما يتعلق بمعدل العمل والرقابة والمتابعة، وهذا المستوى يُناسب العاملين حديثي الخبرة، وهذا التفويض

عليها بفعالية وكفاءة من جهة أخرى، فالسماح له بتفويض كافة اختصاصاته، يعدّ مخالفاً للنظام العام، وسيؤدي إلى إقبال كاهل المفوض إليه بأعباء وظيفية كبيرة، ليس له قدرة على القيام بها، بجانب أعباء وظيفته الأصلية الموكلة بها، ولن يحقق النتائج المرجوة من التفويض (Kongnyuy, P. 2020).

ولعلّ التطور الذي صاحب الدول الحديثة، قد وضع عليها كثيراً من الالتزامات والمتطلبات، بحيث أصبح المدير أو المسؤول الإداري يقوم بأعمال عديدة داخل مؤسسته، وأصبح مسؤولاً عن جميع مجريات الأمور التي تحدث داخلها، وظهور هذه الأعباء قد ألقت حملاً ثقيلاً عليهم، بحيث شغلته عن أعمال أكثر أهمية، كالتخطيط طويل المدى، والتطوير التنظيمي، والنشاطات المهمة الأخرى، كما أنّها أدت إلى التأخير في إنجاز الأعمال والمهام، الأمر الذي أحدث ضرراً كبيراً للتخطيط والمتعاملين معه، ولذلك ظهرت فكرة تفويض الصلاحيات، أي قيام الرئيس بتفويض جزء من سلطاته إلى عامل آخر في المستوى الأدنى في الهرم الإداري في المؤسسة، ويصبح هذا العامل مسؤولاً أمام من فوض إليه السلطات، عن نتائج المهام التي يقوم بها، بذلك فإنّ التفويض يخفف عبء العمل الإداري عن الرئيس صاحب الاختصاص، وفي العادة يكون التفويض متعلق بالقرارات متوسطة الأهمية، أو الأقل أهمية، بحيث يكون اتخاذ القرارات المهمة من مسؤولية الرئيس (Mohamed, R. 2021).

وتسعى جميع المؤسسات دوماً إلى تحقيق أهدافها، ويعدّ تفويض السلطة إحدى الوسائل التي يمكن اتباعها لتحقيق هذه الأهداف، لما لها من آثار وأهداف تتعكس إيجاباً على المؤسسة والموظفين من مديريين ومرؤوسين، والهدف الأساسي لتفويض السلطة هو التشجيع على استخدام الموارد بصورة أكثر كفاءة، وتيسير عمل المؤسسات بشكل أكثر استجابة ومرونة، ومن ثمّ تحسين الأداء بشكل عام، ويتحسن الأداء عندما يتم تفويض الصلاحيات والمسؤوليات الإدارية المباشرة إلى أوثق المرؤوسين صلة بالعمل، فتحرص المؤسسات الرائدة على أن يتم توفير جميع ما يلزم المديرين من سلطة ومرونة؛ للمساهمة في تحقيق رسالة المؤسسة (Al-Asmari, Afifa, 2019).

ويمكن تحديد أهداف التفويض بالنقاط الآتية:

- **الإصلاح الإداري:** ويركز الإصلاح الإداري على حسن التخطيط، وطريقة جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها، والقدرة على التقييم، ومتابعة التنفيذ، وأساليب القيادة، والصلاحيات الموكلة لكل مستوى من مستويات الإدارة المختلفة (Makhamreh, K., & Al-Shalalfa, S. 2022).

- **التطوير الإداري:** ويأتي التطوير عن طريق تغيير طرق الأداء الإداري المختلفة، كتغيير الهيكل التنظيمي، مع استحداث وابتكار أساليب حديثة في تنفيذ العمل وتطوير أساليبه، ويعدّ تفويض الصلاحيات من الأمور الأساسية التي تصاحب الإدارة، وذلك لأنّ

باختلاف متغيرات: (المؤهل العلمي- سنوات الخدمة- عدد البرامج التدريبية).

- (Dash, 2019): هدفت الدراسة التعرف إلى آليات التفويض الإداري التي يستخدمها المديرين، وأثرها على أداء العاملين، والعلاقة بين التفويض الإداري وسلوك المعلمين، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التفويض الإداري له علاقة ارتباطية موجبة مع سلوك المعلم.

- (Nawafleh, J. 2019): هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تفويض مديري المدارس الحكومية بمحافظة عمان/ لواء ماركا لبعض صلاحياتهم، وعلاقتها بإعداد قادة المستقبل، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تفويض مديري المدارس الحكومية بمحافظة عمان/ لواء ماركا، لبعض صلاحياتهم للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، جاءت مرتفعة، وأن مستوى إعداد قادة المستقبل في المدارس الحكومية بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين، جاءت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تفويض مديري المدارس لبعض صلاحياتهم، ومستوى إعداد قادة المستقبل تعزى للمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وهناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة تفويض مديري المدارس لبعض صلاحياتهم، ومستوى إعداد قادة المستقبل من وجهة المعلمين.

- (Ashtili, M. 2019) هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، وعلاقتها بالأداء الإداري من وجهة نظرهم، وأظهرت النتائج أن درجة تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، جاءت بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية، بين درجة تفويض الصلاحيات، ومستوى الأداء الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تفويض الصلاحيات الممنوحة، لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، تُعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.

- (Kongnyuy, 2020): هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية تأثير تفويض السلطة على الإدارة الفعالة للمدرسة، من خلال تحديد مدى مساهمة تفويض السلطة في الإدارة الفعالة للمدرسة، وفحص ما إذا كان تفويض السلطة يؤثر على توفير التعليم الجيد في المدارس، واكتشاف العلاقة بين فلسفة مدير المدرسة المتمثلة في تفويض السلطة، وعملية التعلم التدريسية، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن تفويض السلطة له تأثير كبير على توفير تعليم جيد في المدارس، وأن فلسفة مدير المدرسة في تفويض السلطة، ليس لها علاقة مهمة بعملية التعلم في التدريس، وأن هناك علاقة

يقتصر على اتخاذ القرارات التي تتعلق بمعدلات الأداء والرقابة والمتابعة.

- **المستوى الثاني:** تفويض العمل على أساس ما يجب عمله، وترك مساحة للمفوض لاختيار طريقة الأداء، ومعدل الأداء، ومعايير الجودة التي يتم بها القيام بالعمل، وهذا المستوى يعطي مزيداً من الحرية للعامل، ويناسب العاملين أصحاب الخبرة المتوسطة.

- **المستوى الثالث:** تفويض العمل على أساس إعطاء المفوض مساحة من المسؤولية والحرية، في اتخاذ القرارات بما يجب عمله، وكيف يتم إنجاز هذا العمل، ويجب هنا مساعدة المفوضين في القرارات التي عليهم اتخاذها، ويتناسب هذا مع العاملين أصحاب الخبرة العالية والكبيرة.

الدراسات السابقة:

يُمكن تفصيل القول بالدراسات السابقة باللغتين العربية والإنجليزية، ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وذلك وفق الآتي:

- (Weshahm, 2012): هدفت هذه الدراسة الكشف عن تصورات تفويض السلطة، من وجهة نظر الموظفين في المدارس الأردنية والأسترالية، وأظهرت نتائج الدراسة أن تصورات الموظفين نحو تفويض الموظف، وتفويض السلطة جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت أن تصورات الموظفين الأستراليين كانت أعلى من تصورات الموظفين الأردنيين، وقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

- (Monobe&Mbulawa& Morake, 2012): هدفت الدراسة الكشف عن فاعلية التفويض كعملية إدارية في المدارس الابتدائية، وكشفت نتائج هذه الدراسة أنه عند تفويض المهام للمرؤوسين، عادة ما يتقاسم مديرو المدارس مع مرؤوسيه عبء العمل، علاوة على ذلك، كشفت الدراسة أيضاً أن مديري المدارس يواجهون بعض المشكلات الشخصية التي يجب معالجتها.

- (Ceminsky, 2018) هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر التفويض الإداري والرضا الوظيفي على سلوكيات مدير المدرسة كما يراها المعلمون، وأظهرت نتائج الدراسة أن التفويض الإداري والرضا الوظيفي يعمل على تعزيز (الثقة، والعلاقات الإيجابية)، كما أن المعلمين حددوا النظرة الإيجابية كنتيجة رئيسة للتفويض الإداري.

- (Al-Omari, M. 2019): هدفت الدراسة التعرف إلى معوقات التفويض الإداري، في مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض، من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، وتوصلت النتائج إلى أن المعوقات تؤثر بدرجة كبيرة، فالمعوقات التي تعود للمرؤوسين تأتي أولاً، تليها المعوقات العائدة للتنظيم، ثم المعوقات التي تعود للرئيس من حيث درجة التأثير، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول (المعوقات التي تعود للرئيس، المعوقات التي تعود للمرؤوسين، المعوقات التي تعود للتنظيم)،

- ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة، وتقديم التعليم الجيد في المدارس.
- (Anshebo, 2020): هدفت الدراسة إلى تقييم ممارسة المدير، في تفويض السلطة للمعلمين في بعض المدارس الابتدائية العامة المختارة، وكشفت نتائج الدراسة: أن هناك مستوى معتدلاً من الممارسة الفعالة للتفويض من جانب المدير، ومع ذلك كان المعلمون مترددين في قبول تفويض السلطة وتنفيذه. والنتيجة المستخلصة من هذه الدراسة أنه لا توجد سلطة تفويض مناسبة، ولا يمنح المديرون السلطة المناسبة مع المسؤولية المسندة إليهم، ولا يستثمر المدير وقته بالشكل الصحيح فيما يخص الأنشطة الإنمائية.
- (David & Musa, 2020): هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات تفويض رؤساء المدارس، والالتزام الوظيفي النفسي للمعلمين في المدارس الثانوية، وتشير النتائج إلى وجود علاقات قوية وإيجابية ذات دلالة إحصائية، بين إسناد المسؤولية إلى مديري المدارس، والالتزام الوظيفي النفسي للمعلمين، وتفويض المديرين للسلطة، والالتزام الوظيفي النفسي للمعلمين، ونقل المسؤولية للمدرسين والالتزام الوظيفي للمعلمين.
- (Undiyaundeye & Julius, 2020) ركزت الدراسة على الوظائف التفويضية لمديري المؤسسات الثانوية العامة، في منطقة (Ogoja) التعليمية بولاية كروس ريفر في نيجيريا. وكشفت نتائج الدراسة أنه وإلى حد كبير يقوم مديرو المدارس بتفويض المهام الإشرافية للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في منطقة (Ogoja) التعليمية.
- (Abdel Wahed, H. 2020): هدفت الدراسة التعرف إلى طبيعة العلاقة بين التفويض، والثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، في ضوء بعض المتغيرات، وكان من أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة الآتي: أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة، لدرجة ممارسة التفويض في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، حصلت على درجة كبيرة. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة، لدرجة ممارسة التفويض في مجال شؤون المنهاج، والوسائل التعليمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، تُعزى لمتغير الجنس، فيما وجدت فروق في درجة ممارسة التفويض في المجال الإداري، والتفويض في المجال المالي، والتفويض في مجال التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور، تُعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح المعلمين الذكور. كما بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين)، لدرجة ممارسة التفويض من جهة، ولمستوى الثقة التنظيمية من جهة أخرى تُعزى لمتغيري: المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.
- (Al-Azza, E. 2021) هدفت الدراسة معرفة دور مديري المدارس، في تفويض الصلاحيات في المدارس الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت نتائج الدراسة أن استجابات عينة الدراسة، كانت موافقة بدرجة متوسطة على دور مديري المدارس في تفويض الصلاحيات في المدارس الحكومية في الأردن، من وجهة نظر المعلمين.
- (Samana, A, & Gul, R. 2021): هدفت الدراسة التعرف إلى واقع سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في إدارة الأزمات، كما يراها مديرو مدارس المرحلة الثانوية، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في إدارة الأزمات، كما يراها مديرو مدارس المرحلة الثانوية كانت متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مديري المدارس الثانوية، نحو واقع سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في إدارة الأزمات، تُعزى لمتغير: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومكان المدرسة).
- (Ershoud, I. 2021): هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء القويسمة- الأردن للقيادة الوائقة، وعلاقتها بمستوى التفويض من وجهة نظر المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: جاء مستوى التفويض بدرجة متوسطة، ودلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التفويض، تُعزى لأثر متغير الجنس في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح الإناث، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على جميع المجالات.
- (Juma, I. 2022): هدفت الدراسة بناء تصور مقترح لتطوير نظام التفويض في مدارس وكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للتفويض، حصل على درجة كبيرة، وكان ترتيب أبعاد الاستبانة حسب أوزانها النسبية على النحو الآتي: جاء بُعد "التفويض في المجال الفني"، في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة جداً، يليه بُعد "التفويض في مجال شؤون المنهاج"، في المرتبة الثانية وبدرجة كبيرة جداً، ثم جاء بُعد: "التفويض في المجال المالي"، في المرتبة الثالثة وبدرجة كبيرة، ثم جاء بُعد "التفويض في مجال التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور" في المرتبة الرابعة وبدرجة كبيرة، وأخيراً حلَّ بُعد "التفويض في المجال الإداري" في المرتبة الخامسة، وبدرجة كبيرة. كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة مديري المدارس التفويض من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، نوع المدرسة، المحافظة).

كدراسة (Hung, Cheng-Jen, 2006)، ودراسة (Ceminsky, 2018)، ودراسة (Al-Omari, M. 2019)، ودراسة (Undiyaundeye & Julius. 2020)، ودراسة (David & Musa, 2021)، ودراسة (Ershoud, I. 2021)، ودراسة (Al-Abdel Wahed, H. 2020)، ودراسة (Azza, E. 2021)، ودراسة (Juma, I. 2022)، ودراسة (Al-Azmi, A. 2022)، ودراسة (Makhamreh, K., & Al-Shalalfa, S, 2022)، أما الدراسة الحالية فقد سعت التعرف إلى درجة ممارسة رؤساء الأقسام الإدارية، في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر الموظفين فيها.

مشكلة الدراسة:

برزت مشكلة الدراسة من خلال خبرة الباحث في العمل الإداري في مركز الوزارة، واطلاعه على أهمية التفويض الإداري، الذي سوف ينعكس على إنجاز المهام المطلوبة، مما سيؤدي إلى الإبداع والابتكار والبحث عن كل ما هو جديد. وكذلك اطلاع الباحث على توصيات الدراسات السابقة كدراسة (Ershoud, I, 2021)، التي أوصت بأن يتم العمل على تدريب العاملين بالتفويض والقيادة؛ ليتمكن الإداريون من منحهم الصلاحيات، وكذلك دراسة (Assistance, A. 2019) التي أوصت بعمل دورات تدريبية بموضوع التفويض وأهميته لدى جميع مديريات التربية والتعليم؛ لانعكاسه على الإدارة وفعاليتها. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لمعرفة درجة ممارسة التفويض الإداري، لدى رؤساء الأقسام الإدارية في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية، من وجهة نظر الموظفين فيها.

وتكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤالين الآتيين:

- 1- ما درجة ممارسة التفويض الإداري لدى رؤساء الأقسام الإدارية، في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية، من وجهة نظر العاملين فيها؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة التفويض الإداري لدى رؤساء الأقسام الإدارية في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية، تُعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية التعرف إلى درجة ممارسة التفويض الإداري، لدى رؤساء الأقسام الإدارية في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية، من وجهة نظر العاملين فيها، والكشف عن الفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام للتفويض الإداري تُعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

- (Al-Azmi, A. 2022): هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة تفويض السلطة، لدى مديري المدارس في دولة الكويت، وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم من وجهة نظر معلمي مدارسهم، وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة ممارسة مرتفعة لتفويض السلطة، لدى مديري المدارس في دولة الكويت، وبيّنت النتائج أنّ درجة الروح المعنوية لدى مديري المدارس مرتفعة، ووجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة، والروح المعنوية لدى مديري المدارس، كما بيّنت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة، تُعزى للاختلاف في كلّ من المؤهل العلمي والخبرة، فيما لم تثبت نتائج تحليل التباين وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تُعزى للاختلاف في الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الروح المعنوية تُعزى للاختلاف في كلّ من الجنس والمؤهل العلمي، والفروق في تقدير الروح المعنوية حسب الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للاختلاف في الخبرة.

- (Makhamreh, K, & Al-Shalalfa, S. 2022): هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في تربية وتعليم الخليل للقيادة التحولية، وعلاقتها بتفويض الصلاحيات للمعلمين من وجهة نظرهم، وأظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التحولية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وأنّ تفويض الصلاحيات للمعلمين أيضًا كانت متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائيًا، بين القيادة التحولية، وتفويض الصلاحيات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية، في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحولية، تُعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم)، كما ظهرت فروق دالة إحصائية في درجة تفويض الصلاحيات للمعلمين من وجهة نظرهم، تُعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم).

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة باللغتين العربية والإنجليزية، في اختيار موضوع الدراسة، وإعداد مقدمتها وإطارها النظري، ويُنظر بأنّ الدراسة الحالية تشابهت مع الدراسات السابقة، من حيث متغير الدراسة الرئيس: التفويض الإداري، وكذلك مع منهج الدراسة: المنهج الوصفي، وأنّ الدراسات اختلفت مع الدراسة الحالية في الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، وفي الفئات التي استهدفتها، والبيئات التي تمت فيها، ومن هذه الدراسات ما سعى التعرف إلى التفويض الإداري وعلاقته ببعض المتغيرات، مثل: الرضا الوظيفي، وقادة المستقبل، والأداء الإداري، والإدارة الفعالة، والالتزام الوظيفي، والثقة التنظيمية، والقيادة الواثقة، والروح المعنوية، والقيادة التحولية، وهناك دراسات تناولت آليات التفويض، ومعوقات التفويض الإداري،

أهمية الدراسة:

من عينة المجتمع؛ بهدف وصف الظاهرة المدروسة، من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها، كما يعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يشمل مجتمع الدراسة جميع موظفي الأقسام الإدارية في مركز وزارة التربية والتعليم، وفق الإحصائية الصادرة عن إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم للعام (2023/2022)، والبالغ عددهم (1547) موظفًا وموظفة من الأقسام، وعددها (215) قسمًا، وبلغ عدد أفراد العينة (420) موظفًا وموظفة يمثلون نسبة مقدارها (36.8%) من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، ويبين الجدول (1) ذلك.

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس والمؤهل العلمي

وسنوات الخبرة

المتغير	مستوياته	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	189	45%
	أنثى	231	55%
	المجموع	420	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	257	61%
	دراسات عليا	163	39%
	المجموع	420	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	103	24.5%
	من 5 - 10 سنوات	140	33.3%
	أكثر من 10 سنوات	177	42.2%
	المجموع	420	100%

أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة التي تكونت من (25) فقرة؛ لقياس التفويض الإداري، موزعة على خمسة مجالات، هي: (تفويض الصلاحيات، تطوير الشخصية والتحفيز، والاتصال، السلوك الإبداعي، والتفويض الفني)، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة كدراسة (Assistance, A. 2019)، ودراسة Nawafleh, (J. 2019)، دراسة (Al-Omari, M. 2019)، ودراسة Al-Mahi, (M. 2021)، دراسة (Makhamreh, K., & Al-Shalalfa, S. 2022)، ودراسة (Al-Azmi, A. 2022)، ونتيجة ذلك صمم الباحث الاستبانة بصورتها الأولية.

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة قام الباحث بعرضها على مجموعة

يؤمل أن تسهم الدراسة الحالية في تحسين ممارسة التفويض الإداري لدى رؤساء الأقسام الإدارية؛ مما يحقق جودة عالية في العمل الإداري في مركز الوزارة، تتلاءم مع الاحتياجات المعاصرة والمستقبلية، في ظلّ التوجه نحو تطبيق الجودة الشاملة في مركز وزارة التربية والتعليم، والمديريات التابعة لها، والموزعة على أقاليم الأردن ومحافظاته. وربما تسهم هذه الدراسة في مساعدة القائمين على إعداد برامج تدريب لرؤساء الأقسام على التفويض الإداري، والاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تشخيص واقع ممارسة التفويض الإداري من قبل رؤساء الأقسام، من وجهة نظر الموظفين في مركز الوزارة، وتطوير البرامج التدريبية التي تزيد من مهارات رؤساء الأقسام، في مجال التفويض الإداري، لتعكس إيجابياً على إنتاجية الموظفين. وما يؤكد الأهمية العلمية لأداة الدراسة، أنها تتيح للباحثين الآخرين إمكانية استخدامها؛ لتحقيق أهداف بحثية أخرى تقع خارج أهداف الدراسة الحالية، وقد تكون إثراء علمياً للمكتبة العربية والبحث العلمي.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

التفويض الإداري اصطلاحاً: هو "تقسيم الأعمال، وتوزيع السلطات من حيث المبدأ، حيث الإداريون يمنحون بعض الصلاحيات إلى المستويات الأدنى إدارياً؛ للقيام ببعض الأعمال لتسهيل سير العمل، وهذا يعني أن يتحمل الموظفون بعض الأعمال والأعباء الإدارية ويشاركوا فيها" (Kahiya, N. 2018).

التفويض الإداري إجرائياً: منح الصلاحيات إلى المرؤوسين حسب الهرم الوظيفي، لإتمام مسؤوليات العمل المنوطة بهم في المؤسسة، كل حسب تسلسله الوظيفي؛ لتخفيف الأعباء عن رئيس القسم، وبهذا تكون للمرؤوسين القدرة على مواجهة مصاعب العمل، علاوة على تحقيق الرضا الوظيفي.

حدود الدراسة ومحدداتها:

- **الحدّ الموضوعي:** اقتصرته هذه الدراسة على درجة ممارسة التفويض الإداري، لرؤساء الأقسام الإدارية في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية.
- **الحدّ المكاني:** اقتصرته الدراسة على الأقسام الإدارية في وزارة التربية والتعليم.
- **الحدّ الزمني:** تمّ تطبيق الدراسة الحالية خلال الفصل الدراسي الأول (2023/2022).
- **الحدّ البشري:** اقتصرته الدراسة على الموظفين في الأقسام الإدارية في مركز وزارة التربية والتعليم.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، الذي يقوم على جمع البيانات

ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامل الثبات وباستخدام كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha -) للاتساق الداخلي، فقد تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة، ومن خارج عينة الدراسة، والبالغ عددهم (30) موظفًا وموظفة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (2).

الجدول (2) معاملات الاتساق الداخلي بين فقرات مجالات التفويض الإداري والدرجة الكلية للمجال

المجال الأول		المجال الثاني		المجال الثالث		المجال الرابع		المجال الخامس	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	**0.75	6	*0.63	11	**0.72	16	**0.57	21	**0.73
2	*0.62	7	*0.72	12	**0.74	17	*0.64	22	**0.69
3	*0.80	8	**0.80	13	**0.63	18	**0.59	23	*0.60
4	*0.79	9	**0.56	14	*0.66	19	*0.68	24	**0.86
5	*0.58	10	**0.54	15	*0.82	20	*0.55	25	*0.78

لأداة الدراسة، ومعامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثباتها. - استخدام التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، للإجابة عن السؤال الأول. واستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova واختبار "ت" (t-test)؛ لتحديد الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لفئات متغيراتها، واختبار * (L.S.D) للمقارنات البعدية، وذلك للإجابة عن السؤال الثاني.

واعتمدت الدراسة سلم ليكرت الخماسي، والذي يتدرج وفق الآتي: درجة (1) قليلة جداً، ودرجة (2) قليلة، ودرجة (3) متوسطة، ودرجة (4) كبيرة، ودرجة (5) كبيرة جداً، ثم اعتمدت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة، لتكون مؤشراً على درجة التقدير بالاعتماد على المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

وحدد الباحث ثلاثة مستويات على النحو الآتي: (1-2.33) بدرجة منخفضة، و(2.34-3.67) بدرجة متوسطة، و(3.68-5) بدرجة مرتفعة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة التفويض الإداري لدى رؤساء الأقسام الإدارية في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية، من وجهة نظر العاملين فيها؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، لكل مجال من

محكمين، من أساتذة الإدارة التربوية والقياس والتقييم في الجامعات الأردنية، وقد طلب منهم تنقيح فقرات الاستبانة ومراجعتها، من حيث درجة وضوح الفقرات، والصياغة اللغوية، والشمولية، ودرجة انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل، أو حذف أي فقرة يرون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة. ثم جمعت البيانات من المحكمين، وبعد ذلك أُعيدت صياغتها كما أوصى به (80%) من المحكمين، إذا استقرت الأداة بصورتها النهائية من (25) فقرة.

ويتبين من الجدول (2) أن جميع قيم معامل الثبات مرتفعة، وهي معاملات ثبات مقبولة لإجراء الدراسة. كما قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي للمجالات، وارتباطها بالأداة ككل، وفقاً لمعامل ارتباط "بيرسون"، ويوضح الجدول (3) نتائج ذلك.

الجدول (3) (تفويض الصلاحيات، تطوير الشخصية والتحفيز، والاتصال، والسلوك الإبداعي، والتفويض الفني) معاملات الاتساق الداخلي بين كل مجال من مجالات التفويض الإداري والدرجة الكلية للأداة.

المجال	معامل الارتباط
تفويض الصلاحيات	**0.80
تطوير الشخصية والتحفيز	**0.78
الاتصال	**0.87
السلوك الإبداعي	**0.89
التفويض الفني	**0.88

المعالجات الإحصائية:

لوصول إلى نتائج الدراسة، وتحقيق أهدافها، والإجابة عن أسئلتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
- معامل ارتباط "بيرسون" لحساب صدق الاتساق الداخلي

مجالات التفويض الإداري مرتبة تنازلياً، والدرجة الكلية، كما هو موضح في الجدول (4).

الجدول (4) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات التفويض الإداري

الرقم	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد الفقرات	الدرجة
1	1	تفويض الصلاحيات	3.50	0.86	6	متوسطة
3	2	تطوير الشخصية والتحفيز	3.43	0.83	6	متوسطة
2	3	الاتصال	3.36	0.87	6	متوسطة
5	4	السلوك الإبداعي	3.06	0.89	7	متوسطة
4	5	التفويض الفني	2.83	1.05	6	متوسطة
		المتوسط الكلي للمجالات مجتمعة	3.23	0.90	31	متوسطة

تحقق الوزارة أهدافها، إذ تعدّ من المؤسسات الإنتاجية التي تحقق مبادئ الجودة في العمل. ونجد أنّ التفويض في هذا النطاق يحقق للعاملين تطوير شخصياتهم، وتحفيزهم وتشجيعهم على تحمل مسؤولية أعلى في العمل، واكتساب خبرات الرؤساء، وطرق معالجتهم للمواقف وملفات العمل المختلفة. لذلك جاء التفويض الفني بأقل المتوسطات الحسابية قبولاً بين العاملين، حيث إنّ الأعمال والمهام الفنية للمدير والمسؤول المباشر، لا يمكن تفويضها في نطاقها الواسع؛ لتعارضها مع نصّ القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة في الوزارة. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (weshah, 2012)، ومع دراسة (Ashtili, M. 2019)، ومع دراسة (Anshebo, 2020)، ومع دراسة (Al-Samana, A., & Gul, R. 2021)، ومع دراسة (Azza, E. 2021)، ومع دراسة (Ershoud, I. 2021)، ومع دراسة (Makhamreh, K., & Al-Shalalfa, S. 2022)، والتي جاءت نتيجة دراستهم أنّ مستوى التفويض متوسط، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (ceminsky, 2018)، ومع دراسة (Dash, 2019) ومع دراسة (Abdel Wahed, H. 2020)، ومع دراسة (Al-Azmi, A. 2022)، ومع دراسة (Juma, I. 2022)، التي جاءت نتائج دراستهم تُشير إلى أنّ مستوى التفويض الإداري جاء مرتفعاً.

وفيما يأتي عرض تفصيلي لمجالات التفويض الإداري والفقرات المكونة لكل مجال:

المجال الأول: تفويض الصلاحيات:

تشير النتائج الواردة في الجدول (4) أنّ درجة ممارسة التفويض الإداري، لدى رؤساء الأقسام الإدارية في مركز الوزارة من وجهة نظر العاملين، جاءت بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الكلي للمجالات (3.23)، وانحراف معياري مقداره (0.90)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجال بين (2.83 - 3.50)، حيث تشير النتائج إلى أنّ مجال تفويض الصلاحيات جاء في المرتبة الأولى، وحصل على متوسط حسابي بلغ (3.50)، وانحراف معياري مقداره (0.86)، وهو يمثل الدرجة المتوسطة، بينما جاء مجال تطوير الشخصية والتحفيز في المرتبة الثانية، وحصل على متوسط حسابي بلغ (3.43)، وانحراف معياري مقداره (0.83)، ويمثل الدرجة المتوسطة، ثمّ جاء مجال الاتصال في المرتبة الثالثة، وحصل على متوسط حسابي بلغ (3.36)، وانحراف معياري مقداره (0.87)، ويمثل الدرجة المتوسطة، ثمّ جاء مجال السلوك الإبداعي في المرتبة الرابعة، وحصل على متوسط حسابي بلغ (3.06)، وانحراف معياري مقداره (0.89)، ويمثل الدرجة المتوسطة، وأخيراً جاء مجال التفويض الفني، وحصل على متوسط حسابي بلغ (2.83)، وانحراف معياري مقداره (1.05)، ويمثل الدرجة المتوسطة. ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة المهام الفنية وحساسيتها الملقاة على عاتق رؤساء الأقسام الإدارية، وتجنب تفويضها إلا في حدود متوسطة، خوفاً من الوقوع في الأخطاء، لذلك نجدهم يستخدمون التفويض الإداري في نطاق متوسط؛ تجنباً من تعطيل عمل الوزارة؛ لأنّ طبيعة هذه الأعمال الفنية تتطلب الإنجاز بأقل وقت وجهد، واستثمار طاقات الموظفين حسب قدراتهم وإمكاناتهم، وهذا ما تسعى إليه مبادئ الإدارة الحديثة؛ خوفاً من تراكم ملفات العمل، وبالتالي

الجدول (5) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية والترتبة والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لفقرات مجال تفويض الصلاحيات

رقم الفقرة	الترتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	1	يفوض رئيس القسم السلطة بناء على الأنظمة والتعليمات المتبعة في وزارة التربية والتعليم.	3.62	0.72	متوسطة
5	2	يوفر رئيس القسم المرونة المناسبة لأداء المهام لدى الموظفين.	3.58	0.79	متوسطة
4	3	يتابع رئيس القسم المهام المفوضة للموظفين دورياً.	3.55	0.89	متوسطة
1	4	يحدّد رئيس القسم الأعمال التي تفوض للموظفين كتابياً.	3.48	0.91	متوسطة
2	5	يمارس رئيس القسم السلطة التي قام بتفويضها للموظفين للقيام بالمهام الموكلة إليهم.	3.42	0.93	متوسطة
المتوسط الكلي للمجال			3.50	60.8	متوسطة

للموظفين للقيام بالمهام الموكلة إليهم"، بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.42)، وانحراف معياري مقداره (0.93). وربما يعود ذلك إلى التشريعات التي تحكم العمل، والتي تحول دون وجود تفويض مفتوح يتعارض مع النص، وبالتالي يعرض المدير أو المسؤول إلى المساءلة القانونية. ونجده يمارس سلطته كذلك، ويتابع الأعمال والمهام حتى في وجود نطاق متوسط من التفويض؛ حرصاً منه على إنجاز الأعمال التي توكل إلى مديريته، التي تعكس تكامل أعمال الوزارة، وتحقيقها لجودة العمل المؤسسي.

المجال الثاني: تطوير الشخصية والتحفيز:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لفقرات مجال تطوير الشخصية والتحفيز

رقم الفقرة	الترتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
8	1	يقدّر رئيس القسم جهود الموظفين على جهودهم في عملهم.	3.47	0.74	متوسطة
11	2	يحفز رئيس القسم الموظفين على تحمل مسؤولية أعمالهم.	3.40	0.76	متوسطة
10	3	يوضح رئيس القسم أهمية الأنظمة والتعليمات للموظفين؛ من أجل تطوير مهاراتهم.	3.38	0.85	متوسطة
7	4	يفسر رئيس القسم أسلوب النمذجة؛ لتغيير أي سلوك سلبي في العمل.	3.37	0.92	متوسطة
9	5	يهدئ رئيس القسم فرصاً جيدة للتطوير الذاتي لدى الموظفين في القسم.	3.30	0.98	متوسطة
المتوسط الكلي للمجال			3.36	0.87	متوسطة

تشير النتائج الواردة في الجدول (6) أنّ أفراد عينة الدراسة، يرون أنّ درجة ممارسة تطوير الشخصية والتحفيز، لدى رؤساء الأقسام الإدارية في مركز وزارة التربية والتعليم للمجال ككل جاءت متوسطة، وقد أخذت الفقرات جميعها الدرجة المتوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (3.30 - 3.47)، كما أشارت النتائج إلى أنّ

تشير النتائج الواردة في الجدول (5) أنّ أفراد عينة الدراسة، يرون درجة ممارسة تفويض الصلاحيات لدى رؤساء الأقسام الإدارية في مركز وزارة التربية والتعليم، من وجهة نظر الموظفين للمجال ككل، جاءت متوسطة، وقد أخذت الفقرات جميعها الدرجة المتوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (3.42 - 3.62)، كما أشارت النتائج إلى أنّ المتوسط الحسابي الكلي لمجال تفويض الصلاحيات بلغ (3.50)، وهو يمثل الدرجة المتوسطة، وجاءت الفقرة التي تنص على: "يفوض رئيس القسم السلطة بناء على الأنظمة والتعليمات المتبعة في وزارة التربية والتعليم"، بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.62)، وانحراف معياري مقداره (0.72)، وجاءت الفقرة التي تنص على: "يمارس رئيس القسم السلطة التي قام بتفويضها

الدائرة والوزارة. لذلك نجده يحرص على الأخذ بيد المتميزين، ويوفر لهم الدورات المختلفة للتطوير والتنمية المهنية، ويدعم التحاقهم بالدراسات الأكاديمية العليا، لتطويرهم ذاتيًا؛ لينعكس على الرضا الوظيفي، والانتماء للوزارة، وحب العمل والإنتاجية.

المجال الثالث : الاتصال:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازليًا والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقًا لفقرات مجال الاتصال

رقم الفقرة	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
15	1	يعطي رئيس القسم الفرص للموظفين بإبداء آرائهم من أجل تطوير العمل.	3.54	0.71	متوسطة
16	2	يتواصل رئيس القسم بشكل مستمر مع الموظفين.	3.50	0.75	متوسطة
14	3	يوظف رئيس القسم أنظمة الاتصال الحديثة لتطوير نظام سير العمل.	3.44	0.82	متوسطة
13	4	يسهل رئيس القسم وصول الموظفين للمعلومات التي يريدونها في القسم.	3.41	0.86	متوسطة
17	5	يستشير رئيس القسم الموظفين فيما يخص المهام الموكلة إليهم.	3.38	0.88	متوسطة
المتوسط الكلي للمجال					متوسطة

جاءت الفقرة التي تنص على: "يستشير رئيس القسم الموظفين فيما يخص المهام الموكلة إليهم"، بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.38)، وانحراف معياري مقداره (0.88). وقد يُعزى ذلك إلى وعي المديرين العاملين في الوزارة، لطبيعة الأعمال والمهام والواجبات التي تتطلب توفير صفّ ثانٍ من العاملين؛ لضمان نجاح الأعمال، وعدم احتكار الخبرات، لذلك نجدهم يشاركون العاملين في صناعة القرارات واتخاذها، ويستمعون إلى آرائهم ومقترحاتهم؛ لتجويد العمل وإنجازه في أسرع وقت ممكن؛ لتحقيق الإنتاجية.

المجال الرابع : السلوك الإبداعي:

الجدول (8) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازليًا والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقًا لعبارات مجال السلوك الإبداعي

رقم الفقرة	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
20	1	يشجع رئيس القسم الموظفين على تقديم الأفكار الخلاقة	3.10	0.91	متوسطة
22	2	يعطي رئيس القسم المجال للموظفين لتنوع مهاراتهم في أداء	2.93	0.97	متوسطة
21	3	يشجع رئيس القسم الموظفين على الالتحاق ببرامج تدريبية تؤهلهم للإبداع في عملهم.	2.88	1.06	متوسطة
19	4	يوظف رئيس القسم الأفكار الجديدة في عمل القسم.	2.85	1.09	متوسطة
23	5	يتبنى رئيس القسم الأفكار الإبداعية التي تسمو وترتقي بها العملية الإدارية.	2.67	1.10	متوسطة
المتوسط الكلي للمجال					متوسطة

العملية الإدارية"، بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.67)، وبانحراف معياري مقداره (1.10). وقد يُعزى ذلك إلى تفهم المديرين والمسؤولين في الوزارة إلى نظريات الإدارة والقيادة الحديثة، التي تركز على رضا العاملين؛ لتمكينهم من بذل أقصى طاقاتهم لمصلحة العمل، لذلك نجد توجهات المديرين في تشجيعهم وتحفيزهم، وفتح الطريق أمامهم لتولي مسؤوليات أعلى للمبدعين والمتميزين منهم، ويستمتع لهم في أفكارهم التي ترتقي بالعمل، ويشاورهم في تنفيذ الأعمال لما فيه مصلحة الوزارة.

المجال الخامس : التفويض الفني:

الجدول (9) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لعبارات مجال التفويض الفني

رقم الفقرة	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
27	1	يفوض رئيس القسم أحد الموظفين ذوي الكفاءة لتدريب الموظفين الجدد.	3.28	0.73	متوسطة
30	2	يعمل رئيس القسم على تحقيق العدالة بين جميع الموظفين.	3.21	0.82	متوسطة
25	3	يشجع رئيس القسم جميع الموظفين على توليد أكبر قدر من الأفكار الابتكارية.	3.12	0.85	متوسطة
31	4	يمتلك رئيس القسم نظاماً واضحاً لفرز الأفكار وتصنيفها وتوظيفها.	3.00	0.92	متوسطة
28	5	يقوم رئيس القسم بتطوير الأفكار الابتكارية للاعتماد عليها في اتخاذ القرارات.	2.97	0.96	متوسطة
		المتوسط الكلي للمجال	3.06	0.89	متوسطة

إليه لإنجازها وتحقيقها في الوقت المناسب، لتحقيق مبدأ الجودة الشاملة. وهذا المدير والقائد يفتح المجال للأفكار المبدعة التي تعكس نجاح الوزارة في تحقيق أهدافها المنشودة، لذلك نجده يشجع ويحفز مثل هذه الأفكار، التي تسهل إجراءات العمل، وتعود على الصالح العام بالرفع. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة التفويض الإداري، لدى رؤساء الأقسام الإدارية في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية، تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، واستخدام اختبار "ت" (t-test)، واستخدام اختبار ($L.S.D^1$) للمقارنات البعدية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ويتم عرض نتائج السؤال وفقاً لترتيب المتغيرات.

تشير النتائج الواردة في الجدول (8) أن أفراد عينة الدراسة، يرون أن درجة ممارسة السلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام في مركز وزارة التربية والتعليم، للمجال ككل جاءت متوسطة، وقد أخذت الفقرات جميعها الدرجة والمتوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (2.67 - 3.10)، كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال السلوك الإبداعي بلغ (2.83)، وهو يمثل الدرجة المتوسطة. وجاءت الفقرة التي تنص على: "يشجع رئيس القسم الموظفين على تقديم الأفكار الخلاقة والمبدعة"، بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.10)، وبانحراف معياري مقداره (0.91)، وجاءت الفقرة التي تنص على: "يتبنى رئيس القسم الأفكار الإبداعية التي تسمو وترتقي بها

تشير النتائج الواردة في الجدول (9) أن أفراد عينة الدراسة، يرون أن درجة ممارسة التفويض الفني لدى رؤساء الأقسام في مركز وزارة التربية والتعليم، للمجال ككل جاءت متوسطة، وقد أخذت الفقرات جميعها الدرجة والمتوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (2.97 - 3.28)، كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال التفويض الفني بلغ (3.06)، وهو يمثل الدرجة المتوسطة. وجاءت الفقرة التي تنص على: "يفوض رئيس القسم أحد الموظفين ذوي الكفاءة لتدريب الموظفين الجدد". بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.28)، وبانحراف معياري مقداره (0.73)، وجاءت الفقرة التي تنص على: "يقوم رئيس القسم بتطوير الأفكار الابتكارية للاعتماد عليها في اتخاذ القرارات". بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.97)، وبانحراف معياري مقداره (0.96). ويُعزى ذلك إلى كثرة الاعباء والمسؤوليات التي تقع على عاتق المدير، لذلك نجده يفوض بعضاً من صلاحياته، لأحد المتميزين والمبدعين والقادرين على تحمل مسؤولية العمل، للقيام بتدريب الموظفين الجدد؛ ليتفرغ بدوره إلى الأعمال الموكلة

متغير الجنس:

اختبار "ت" (t-test)؛ لتحديد الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة، حول مجالات التفويض الإداري وفقاً لمتغير الجنس، والجدول (10) يوضح ذلك.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، من موظفي مركز وزارة التربية والتعليم، واستخدام

الجدول (10) المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار "ت" لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات التفويض الإداري وفقاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوي الدلالة
تفويض الصلاحيات	ذكور	189	3.40	0.89	0.524	1	0.86
	إناث	231	3.44	0.82			
تطوير الشخصية والتحفيز	ذكور	189	3.31	0.91	1.088	1	0.28
	إناث	231	3.39	0.87			
الاتصال	ذكور	189	3.28	0.96	1.633-	1	0.49
	إناث	231	3.35	0.84			
السلوك الإبداعي	ذكور	189	3.47	0.78	0.376	1	0.77
	إناث	231	3.51	0.73			
التفويض الفني	ذكور	189	3.32	0.88	1.864-	1	*0.00
	إناث	231	83.3	0.87			
المجالات المجتمعة	ذكور	189	3.35	0.88	1.097	1	0.48
	إناث	231	3.41	0.82			

بأقل زمن وجهد. وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Wesheh, 2012)، ومع دراسة (Ashtili, M. 2019)، ومع دراسة (Juma, I. & Samana, A., & Gul, R. 2021)، ومع دراسة (2022)، والتي أشارت نتائج دراساتهم بعدم وجود فروق لدرجة ممارسة التفويض الإداري تُعزى لمتغير الجنس.

متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، من موظفي الأقسام الإدارية في مركز وزارة التربية والتعليم، واستخدام اختبار "ت" (t-test)؛ لتحديد الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة، حول مجالات التفويض الإداري، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (11) يوضح ذلك.

تشير النتائج الواردة في الجدول (10) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة التفويض الإداري، لدى رؤساء الأقسام الإدارية في مركز وزارة التربية والتعليم، تُعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات، والمجالات مجتمعة، باستثناء مجال التفويض الفني، حيث كانت الفروق لصالح الإناث. ويعزو الباحث ذلك إلى حرص بعض العاملات على إنجاز المهام والأعمال بدقة عالية؛ وذلك لإبراز دور المرأة الأردنية في العمل، وتمكينها من النجاح في مختلف قطاعات الدولة، فهي تبحث عن تحقيق ذاتها، واكتساب خبرات العمل جنباً إلى جنب مع زميلها. لذلك يقدم المديرون على تفويض بعض صلاحياتهم في نطاق متوسط، لبعض العاملات من الإناث؛ لثقتهم ومعرفتهم بإمكانات العاملات لديهم وقدراتهم، لإنجاز العمل في الوقت المناسب

الجدول (11) المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار "ت" لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات التفويض الإداري وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوي الدلالة
تفويض الصلاحيات	بكالوريوس	257	3.61	0.73	1.889-	1	0.38
	دراسات عليا	163	3.58	0.82			
تطوير الشخصية والتحفيز	بكالوريوس	257	3.48	0.84	0.994	1	*0.00
	دراسات عليا	163	3.42	0.79			

0.48	1	0.788	0.81	3.49	257	بكالوريوس	الاتصال
			0.89	3.40	163	دراسات عليا	
0.52	1	1.326-	0.92	3.36	257	بكالوريوس	السلوك الإبداعي
			0.94	3.28	163	دراسات عليا	
0.44	1	2.598	0.97	3.33	257	بكالوريوس	التفويض الفني
			1.02	3.19	163	دراسات عليا	
0.36	1	1.519-	0.85	3.45	257	بكالوريوس	المجالات مجتمعة
			0.89	3.37	163	دراسات عليا	

(Abdel Wahed, H. (2019) ومع دراسة (Ashtili, M. 2019)، ومع دراسة (Samana, A., & Gul, R. 2021)، ومع دراسة (Juma, I. 2022)، التي أشارت نتائج دراساتهم بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية K لدرجة ممارسة التفويض الإداري، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Al-Omari, M. 2019)، ومع دراسة (Nawafleh, J. 2019)، ومع دراسة (Ershoud, I. 2021)، ومع دراسة (Al-Azza, E. 2021)، التي أشارت نتائج دراساتهم بوجود فروق ذات دلالة إحصائية، لدرجة ممارسة التفويض، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

متغير سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التفويض الإداري، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، والجدول (12) يوضح ذلك.

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التفويض الإداري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.82	3.02	103	أقل من (5) سنوات	تفويض الصلاحيات
0.79	3.28	140	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.71	3.39	177	10 سنوات فأكثر	
0.83	2.90	103	أقل من (5) سنوات	تطور الشخصية والتحفيز
0.77	3.35	140	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.66	3.48	177	10 سنوات فأكثر	
0.79	3.17	103	أقل من (5) سنوات	الاتصال
0.72	3.10	140	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.62	3.33	177	10 سنوات فأكثر	
0.83	2.93	103	أقل من (5) سنوات	

0.67	3.49	140	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	السلوك الإبداعي
0.60	3.58	177	10 سنوات فأكثر	
1.06	2.52	103	أقل من (5) سنوات	التفويض الفني
0.63	3.54	140	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.58	3.61	177	10 سنوات فأكثر	المجالات مجتمعة
0.86	2.90	103	أقل من (5) سنوات	
0.71	3.35	140	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.63	3.47	177	من 10 سنوات فأكثر	

تشير النتائج الواردة في الجدول (12) إلى أن هناك فروقاً ظاهرية، لتغيير سنوات الخبرة. ولتحديد تلك الفروق تم إجراء اختبار تحليل بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة التفويض الإداري، للتباين الأحادي، وجاءت النتائج موضحة في الجدول (13) وفق لدى رؤساء الأقسام الإدارية في مركز وزارة التربية والتعليم، تُعزى الآتي:

الجدول (13) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن تقديرهم لدرجة ممارسة التفويض الإداري وفقاً لتغيير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة
تفويض الصلاحيات	بين المجموعات	6.659	2	3.678	4.308	*0.00
	داخل المجموعات	328.654	417	0.877		
	المجموع	335.313	419			
تطوير الشخصية والتحفيز	بين المجموعات	1.209	2	0.669	0.732	530.
	داخل المجموعات	301.713	417	0.985		
	المجموع	302.922	419			
الاتصال	بين المجموعات	2.785	2	0.783	0.897	0.37
	داخل المجموعات	203.408	417	0.679		
	المجموع	206.193	419			
السلوك الإبداعي	بين المجموعات	3.456	2	2.833	2.635	0.06
	داخل المجموعات	332.755	417	1.028		
	المجموع	336.211	419			
التفويض الفني	بين المجموعات	4.368	2	0.777	0.766	0.29
	داخل المجموعات	415.866	417	0.856		
	المجموع	420.234	419			
المجالات مجتمعة	بين المجموعات	1.849	2	1.748	1.362	0.36
	داخل المجموعات	346.744	417	0.885		
	المجموع	348.593	419			

تشير النتائج الواردة في الجدول (13) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة التفويض الإداري، لدى رؤساء الأقسام الإدارية في مركز وزارة التربية والتعليم، تُعزى لتغيير سنوات الخبرة وفقاً للمجالات جميعاً، والمجالات مجتمعة، باستثناء مجال تفويض الصلاحيات.

ولمعرفة اتجاه الفروق في هذا المجال، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، تم إجراء اختبار (L.S.D) للمقارنات البعدية، بين المتوسطات الحسابية لفئات متغير سنوات الخبرة، كما هو مبين في الجدول (14):

الجدول (14) نتائج اختبار المقارنات البعدية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (L.S.D)

المجال	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من (5) سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
تفويض الصلاحيات	أقل من (5) سنوات	3.02	--	0.28	0.13
	من 5 إلى أقل من 10	3.28	--	--	0.25-
	10 سنوات فأكثر	3.39	--	--	--

- عقد دورات تدريبية لرؤساء الأقسام في مركز وزارة التربية والتعليم، تسهم في تنمية مستويات المعرفة بمتطلبات ممارسة التفويض الإداري، ونظريات الإدارة، والقيادة الحديثة.

- تشجيع رؤساء الأقسام في مركز وزارة التربية والتعليم، على استخدام الصلاحيات الممنوحة لهم وفق الأنظمة والتعليمات في التفويض الإداري للموظفين، وإشراك الموظفين في صناعة القرارات الإدارية في الأقسام واتخاذها.

- إجراء المزيد من الدراسات عن التفويض الإداري ومستوى ممارستها، في المديرية الموزعة في محافظات المملكة. وعن التفويض الإداري وعلاقتها بمتغيرات أخرى، مثل: صناعة القرارات، والأداء الوظيفي.

تشير النتائج الواردة في الجدول (14) إلى وجود فروق دالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة تفويض الصلاحيات، لدى رؤساء الأقسام الإدارية في مركز وزارة التربية والتعليم، تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال تفويض الصلاحيات، ولصالح من كانت خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، مقارنة بمن كانت خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، و(10 سنوات فأكثر)، ولصالح من كانت خبرتهم (10 سنوات فأكثر)، مقارنة بمن كانت خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات). ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ الموظفين الجدد من أصحاب الخبرة الأقل في العمل، يبذلون جهوداً متواصلة لتحقيق أنفسهم، وسعيهم لرضا مديرهم، لذلك نجدهم يقبلون على أعمالهم بكل إخلاص وتقان في العمل، ويحرصون على تنفيذ ما يوكل إليهم من أعمال، بأقل وقت وجهد، وهذا ما تتطلبه طبيعة أعمال ومهام الدوائر المختلفة، لذلك نجد بعض المديرين يفوضون بنطاق متوسط بعض المهمات للموظفين الجدد، منهم أصحاب الخبرات الأقل، وخصوصاً الإناث، وفق ما بينته بعض النتائج السابقة، والذي يحقق تكاملاً في نتائج هذه الدراسة، وصدق عينة الدراسة في استجاباتها على أداة الدراسة. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Weshah, 2012)، ومع دراسة (Nawafleh, J. 2019)، ومع دراسة (Abdel Samana, A., & Gul, R. 2021)، ومع دراسة (Wahed, H. 2020)، ومع دراسة (Juma, I. 2022)، ومع دراسة (Al-Azmi, A. 2022)، التي أشارت نتائج دراساتهم بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة التفويض، تُعزى لمتغير سنوات الخبرة. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Al-Omari, M. 2019)، ومع دراسة (Nawafleh, J. 2019)، ومع دراسة (Ershoud, I. 2021)، والتي أشارت نتائجها إلى وجود فروق في الدلالة الإحصائية ذاتها لدرجة ممارسة التفويض الإداري، تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

التوصيات:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يأتي:

- تعزيز رؤساء الأقسام الإدارية في مركز وزارة التربية والتعليم وتشجيعهم على التفويض الإداري للعاملين المبدعين والمتميزين منهم.

10. Masa'adah, A. (2019) "Delegation of Competence in Light of the Principles of Public Administration and Administrative Law: An Administrative and," Jerash for Research and Studies Journal: Vol. 20: Iss. 2, Article 9.

11. Ceminsky, S. (2018). Principal Leadership Behaviors that Influence Teacher Job Satisfaction. Unpublished Doctoral dissertation, University of La Verne.

12. Dash, S. S., & Vohra, N. (2019). The leadership of the school principal: Impact on teachers' job crafting, alienation and commitment. *Management Research Review*, 42(3), 352-369.

13. Ershoud, I. (2021). The degree of practicing confident leadership by secondary school principals in the Qweismeh district and its relationship to the level of delegation. Unpublished Master Thesis, Al al-Bayt University, Jordan.

14. Hung, C. (2006). A correlation study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in Kaohsiung area of Taiwan (China). Unpublished Master Theses, University of the Incarnate Word, China.

15. Hussein, B., & Al-Maqati, H. (2018). The extent to which school principals practice delegating powers to their agents from the point of view of agents in middle and secondary schools in Taif Governorate. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 3, 3

16. Juma, I. (2022). A proposed vision for developing the authorization system in UNRWA schools in the southern governorates of Palestine. Unpublished Master Thesis, Al-Aqsa University, Palestine.

17. Kahiya, N. (2018). The role of delegation of authority in improving the performance of administrative leaders from the perspective of employees, a case study of the Directorate of Education in the state of Ouargla. Unpublished Master Thesis, University of Kasdi, Algeria.

18. Kongnyuy, P. (2020). Delegation of authority as a tool for effective Secondary School management in the north west region of Cameroon. *International Journal of Education and Social Science Research*, 3(6), 271-281.

19. Makhamreh, K., & Al-Shalalfa, S. (2022). Transformational leadership and its relationship to the delegation of powers in the schools of the Directorate of Education in Hebron Central -

References:

1. Abdel Wahed, H. (2020). Delegation and its relationship to organizational trust in secondary schools in Gaza governorates from the teachers' point of view. Unpublished Master Thesis, Al-Aqsa University, Palestine.
2. Al-Asmari, A. (2019). "The Degree of Practicing Administrative Delegation by School Leaders in Makkah Al-Mukarramah and Its Relationship to the Organizational Loyalty of Female Teachers. *The Comprehensive Multidisciplinary Electronic Journal*, (رقم المجلد), 14.
3. Al-Azmi, A. (2022). The Degree of Delegation of Authority and its Relationship to Morale among School Principals in the State of Kuwait from the Perspective of Their Schools' Teachers. Unpublished Master Thesis, University of Jordan, Jordan.
4. Al-Azza, E. (2021). The Role of School Principals in Delegating Powers in Public Schools in Jordan. *Journal of Human and Natural Sciences*, 2, 6- (تكملة ارقام الصفحات).
5. Al-Mahi, M. (2021). The reality of administrative delegation in the government sector in the Kingdom of Saudi Arabia: a field study on trainees at the Institute of Public Administration. *Arab Journal of Administration*, 41, 4.
6. Al-Omari, M. (2019). Obstacles to Administrative Delegation from the Viewpoint of Educational Leaders in Girls' Education Offices in Riyadh. *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*,
7. Amana, A., & Gul, R. (2021). The reality of the policy of delegating powers followed in crisis management as seen by principals of secondary schools," *International Journal of Research in Educational and Human Sciences, Literature and Languages*, 2, 7- (تكملة ارقام الصفحات)
8. Anshebo, M. (2020). An Assessment of the Principal's Practice in Delegation of Authority to Teachers in Some Selected Public Primary Schools of Wilkeite Town Administration. *Journal of Education and Practice*, 11 (7), 32-45.
9. Ashtili, M. (2019). Delegation of Powers and its Relationship to Administrative Performance in Secondary Schools in the State of Kuwait from the Principals' Perspective. Unpublished Master Thesis, Al al-Bayt University, Jordan.

24. Noureddine, T., & Abdallah, B. (2021). The Impact of Delegation of Authority on Workers' Performance, A Field Study of the Municipality of Timmons 2017-2020. University of Colonel Ahmed Deraya - Adrar - Faculty of Law and Political Science, Algeria.
25. Ssegawa, D., & Musa, M. (2020). Head teachers' delegation practices and teachers psychological job commitment in secondary schools in Kira municipality WA Kiso district, Uganda. *European Journal of Special Education Research*, 6 (1), 101-114. DOI: 10.5281/zenodo.3890941.
26. Undiyaundeye, F. A., & Julius, B. (2020). Delegates Functions of Principals Implications for Effective and Efficient Secondary School Management. *International Journal of Teaching, Education, and Learning*, 4 (3), 1-14 <https://doi.org/10.20319/pijtel.2020.43>.
27. Weshah, H. (2012). The Perception of Empowerment and Delegation of Authority by Teachers in Australian and Jordanian Schools: A Comparative Study. *European Journal of Social Sciences*, 31(3) 359-375.
28. Al-Qalzi, M. (2019). "The Perception of Delegation of Authority in the Municipality of Jerash, Jordan from the point of view of teachers there." *Al-Qalzi Journal for Educational, Psychological and Linguistic Studies*, p. 12.
20. Martin, B. N., Crossland, B., & Johnson, J.A. (2001, November). Is there a connection: Teacher empowerment, teachers' sense of responsibility, and student success? Paper presented at the Mid-South Educational Research Association Annual Meeting, Little Rock, AK.
21. Mohamed, R. (2021). Delegation of Authority and Job Satisfaction in Managing Local Communities: A Field Study at the Qarara District Headquarters – Ghardaia. Unpublished Master Thesis, University of Ghardaia, Algeria.
22. Morake, M., & Monobe, R., & Mbulawa, M. (2012). The Effectiveness of Delegation as a Process in Primary Schools in South Central Region of Botswana. *International Journal of Sciences Education*, 4(2), 153-162.
23. Nawafleh, J. (2019). The degree of delegation of some of their powers to teachers by public school principals in Amman Governorate and its relationship to preparing future leaders. Unpublished Master Thesis, Jerash University, Jordan.