

معوقات التفويض الإداري من وجهة نظر القيادات التربوية في مكاتب**التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض**

إعداد

مها مرعي العمري

باحثة في مرحلة الدكتوراه جامعة الملك سعود بالرياض

قبول النشر : ٢٨ / ١١ / ٢٠١٨

استلام البحث : ٢٠١/١١/٥

المخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات التفويض الإداري في مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة. وعلى الفروق ذات الدلالة الاحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) بين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة إزاء معوقات التفويض الإداري في مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض باختلاف المتغيرات التالية: (المؤهل العلمي -سنوات الخدمة -الدورات التدريبية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الباحثة الاستبيان أداة لهذه الدراسة، والذي تم توزيعه على عدد (٥٥) فرداً من أفراد العينة موزعين على عدد (٩) مكاتب تربية وتعليم داخل مدينة الرياض. تم توزيع الاستبانة إلكترونياً، وورقياً، وتم معالجة البيانات باستخدام الأساليب الاحصائية وبرنامج الحزم الاحصائية (Spss)، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: ترى القيادات في مكاتب التربية والتعليم في مدينة الرياض أن المعوقات مؤثرة بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمعايير معوقات التفويض الإداري (٣,٤٦). حيث أكدت الدراسة أن المعوقات التي تعود للمرؤوسين تأتي أولاً تليها المعوقات العائدة للتنظيم ثم المعوقات التي تعود للرئيس من حيث درجة التأثير. وأكدت الدراسة أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول (المعوقات التي تعود للرئيس، المعوقات التي تعود للمرؤوسين، المعوقات التي تعود للتنظيم) باختلاف متغيرات (المؤهل العلمي-سنوات الخدمة-عدد البرامج التدريبية). وفي ضوء نتائج الدراسة، أوصت الباحثة بعدة توصيات للتغلب على المعوقات التي تعوق التفويض الإداري في مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض.

الكلمات المفتاحية: التفويض الإداري، المعوقات الإدارية.

المقدمة:

تعيش المؤسسات التعليمية اليوم في صراع دائم من أجل تحقيق التقدم والازدهار، فأصبح لزاماً عليها الارتقاء بطرقها التقليدية وتطويرها نحو الأفضل، حتى لا تؤدي بها إلى التراجع وضعف الأداء. وعلاوة على ذلك فهي تعيش في عصر التقدم المعلوماتي والتكنولوجي المتسم بالسرعة والمرونة والابتكار والإبداع، عليه كان لابد من إحداث تطور شامل في العمليات الإدارية، كما أنه لابد للمسؤول من معاونين يتحملون معه المسؤولية.

ولما كانت مسألة المركزية في السلطة أحد أهم مظاهر التخلف الإداري وأبرز المشاكل الإدارية التي تواجه الإدارة في بلدان العالم لا سيما النامية منها، فقد أصبح للتفويض أهمية قصوى في العمل الإداري باعتباره أنجح وسائل إنجاز الأعمال عن طريق انسياب السلطة من المستويات الأعلى إلى التي تليها في المستويات الأدنى حيث مواقع تنفيذ القرار في الجهاز الإداري مما يعد تسهياً لإجراءات العمل واستثماراً للوقت.

وتتأثر العمليات الإدارية بصفة عامة بالبيئة الاجتماعية والسياسية التي تعمل في إطارها، فقد تنوزع مسؤولية تلك العمليات على أساس مركزي بالصورة المطلقة أو النسبية، فتأخذ تلك العمليات نمط التنظيم الإداري المركزي، أو تفوض سلطات محلية بإدارة تلك العمليات تفويضاً كاملاً أو جزئياً متبعة نمط التنظيم اللامركزي في الإدارة، في حين يرى بعضهم ضرورة الجمع ما بين النمط المركزي واللامركزي للتنظيم الإداري في تنظيم جديد يسمح بمشاركة أهم القوى المحلية في عملية اتخاذ القرار التربوي ضمن مفهوم النمط التشاركي في الإدارة (Murphy, 1992,77).

ولا تنقيد الدول بنمط إداري موحد، بل تأخذ كل دولة بالنمط المتوافق مع ظروفها، ونتيجة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية التي يشهدها العالم منذ أواخر القرن العشرين زاد الاهتمام بمفهوم اللامركزية كأحد أهم أنماط الإدارة التي انطلقت من فلسفة "أن اللامركزية أداة تنموية تمكن من عملية صنع القرار المتعلق بتنمية المجتمع بما يعود بالفائدة على الجميع" (سيد، ٢٠٠٨، ٧٤)، وتعددت الأسباب الكامنة وراء ضرورة الأخذ بنمط اللامركزية في الإدارة كإنتشار الدعوة إلى الديمقراطية، وضرورة مشاركة المجتمع المحلي (Roche, 2010, 3)، وتحسين التعليم، وانتشار مفاهيم جودة التعليم (أبو الوفا، وحسين، ٢٠٠٨، ٤٨١)،

ولقد قامت وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في سعيها وتوجهها نحو القضاء على المركزية، بإنشاء مكاتب للتربية والتعليم في جميع مناطق المملكة ومحافظاتها تقوم بما تقوم به إدارة التربية والتعليم، وفوضت تسعاً وأربعين صلاحية لمدرّاء ومديرات المكاتب في أربع مجالات مختلفة.

كما أنه جاء في خطة التنمية الثالثة للمملكة العربية السعودية أنه يأتي من ضمن المعوقات الإدارية "تدني الاستغلال والإفادة من الموظفين المؤهلين بسبب إتباع الإجراءات البالية والمركزية الزائدة لسلطة اتخاذ القرار في المصالح الحكومية" (خطة التنمية الثالثة، ص ٢). من هنا يتضح اهتمام المسؤولين في وزارات المملكة وحرصهم الشديد على نذب المركزية واتخاذ كافة السبل والاجراءات للقضاء عليها. ويعتبر تفويض السلطة أسلوباً مهماً للغاية يتعين على القائد أن ينميه دون إساءة استخدامه أو النظر إليه على أنه وسيلة للتخفي من المسؤولية فيكون له أثر عكسي، والتفويض يصبح ضرورة إذا نظر إليه على أنه وسيلة لتفويض المسؤولية بكفاءة (مرسي، ٢٠٠٢، ١١٥).

كما يعتبر تفويض السلطة عاملاً أساسياً في الإدارة التربوية حيث يصل بإسهامات العاملين بالمدرسة ونتائجها إلى الحد الأقصى لها، حيث أن عملية التفويض هذه تتضمن فنًا حقيقيًا. فإذا ما وجد الشخص الواعي الفاهم ووضعت تحت يديه التعليمات المحددة وتفصيل العمل والمصادر الصحيحة والسلطة الكافية وبعد ذلك شعر بالثقة، واخذ جواز الاعتماد للقيام بهذا العمل، فمن المؤكد سيكون محل ثقة تتسم بالقدرة على المنافسة لتنفيذ الأعمال بدرجة تجعل الاستثنائية منها أو الخاصة جدًا هي التي ترجع للمدير فقط (أحمد، ١٩٩٨م).

لذا فإن هذه الدراسة تأتي لتبحث في الأسباب التي تقف وراء احتكار الرؤساء لسلطاتهم وعدم تفويضهم لها من جهة وفي الأسباب التي تمنع المرؤوسين من ممارسة الصلاحيات المفوضة إليهم من جهة أخرى، حتى يمكن بعد التعرف على هذه الأسباب تقديم ما يمكن من توصيات تسهم في رفع الوعي بأهمية ممارسة عملية التفويض كمبدأ إداري سليم وكمهارة إشرافية يجب إتقانها وكأسلوب فعال من أساليب إدارة الوقت. وعلى الرغم من وجود بعض الدراسات التي تناولت موضوع التفويض الإداري، وواقع تطبيقه في الإدارات التعليمية، إلا أنه لا توجد على حد علم الباحثة أي دراسة تبحث المعوقات التي تحد من ممارسة التفويض الإداري في مؤسسات التعليم العام. وهو ما تحاول هذه الدراسة بحثه.

مشكلة الدراسة:

تحتل مشكلة تدني ممارسة التفويض الإداري رأس القائمة من بين المشاكل التي تواجه الإدارة في كافة مؤسسات الدولة وأجهزتها الحكومية والخاصة. وتعد ظاهرة تركيز السلطة في أيدي كبار المسؤولين من أهم المشكلات الإدارية التي تواجهها البلدان النامية، حيث يقود ذلك إلى الإدارة البيئية، والاهتمام بالأعمال الروتينية، والانشغال بها عن الأعمال الإدارية المهمة، مثل: التخطيط، والتطوير، ومتابعة تقدم المؤسسة، ورسم السياسات (Burke, 1970). وإحساس الباحثة أن مكاتب التربية والتعليم تختلف عن أي مؤسسة تعليمية حيث أنها أصبحت جزء مهم وحيوي من

مؤسسات التعليم العام الفاعلة كما تعتبر من أبرز الدلائل والشواهد على اتباع المملكة العربية السعودية متمثلة في وزارة التربية والتعليم مبدأ تفويض الصلاحيات. فقد ارتأت الباحثة تسليط الضوء على معوقات التفويض الإداري من وجهة نظر القيادات التربوية النسائية في مكاتب التربية والتعليم للبنات في مدينة الرياض.

عليه فإن مشكلة الدراسة يمكن بلورتها في البحث عن:
(المعوقات التي تحول دون تطبيق مبدأ التفويض الإداري من وجهة نظر القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض)
أهداف الدراسة: سعت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على معوقات التفويض الإداري في مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.
2. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) بين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة إزاء معوقات التفويض الإداري في مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض باختلاف المتغيرات التالية: (المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - الدورات التدريبية).

أهمية الدراسة: تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال:

- 1- قد تساعد هذه الدراسة القائمين والمسؤولين في الإدارات التعليمية على تفهم أهمية التفويض في الأعمال الإدارية لما يترتب عليها من فوائد جمة تعود بالنفع على التنظيم والعاملين ورفع مستوى الأداء والانتاجية.
- 2- تتطلع الباحثة إلى أن تتم الاستفادة من هذه الدراسة على مستوى وزارة التربية والتعليم لأنها ستوفر معلومات عن المعوقات التي تعترض طريق المسؤولين في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض وتحديدها والعمل على توفير محيط يحفز على العمل بانسيابيه وفاعلية.
- 3- قد يثري هذا البحث فئات أخرى من القيادات مثل مديرات المدارس ومساعداتهن في ممارسة مبدأ التفويض الإداري لديهم وبالتالي الارتقاء بمؤسساتهم وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

أسئلة الدراسة: تتحدد اسئلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1. ما معوقات التفويض الإداري في مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر قياداته التربوية؟
2. ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) بين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة إزاء معوقات التفويض الإداري في مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض باختلاف المتغيرات التالية: (المؤهل العلمي -سنوات الخدمة -الدورات التدريبية)؟

محددات الدراسة: تقتصر هذه الدراسة على التعرف على معوقات التفويض الإداري في مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض، كما اقتصر على مكاتب التربية والتعليم (بنات) في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهن (٩) مكاتب. وتم تطبيق الجزء الميداني في الفصل الدراسي الثاني من عام ١٤٣٤/١٤٣٥هـ.

مصطلحات الدراسة:

١- مفهوم التفويض الإداري **Delegation**: عرفه سليمة (٢٠١٣) على أنه " العملية التي يستطيع من خلالها المدير أن يقوم بمتطلبات العملية الإدارية بشكل عاجل". أما بالنسبة للتعريف الإجرائي للتفويض الإداري في هذه الدراسة فهو ألا تقتصر سلطة اتخاذ القرار وغيرها من الصلاحيات اللازمة لأداء وتنفيذ المهام على المديرات والرئيسات والمشرفات في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض بل تتعداهن ليصل بعضها إلى مرؤوساتهن ليقمن بهذه الأعباء نيابة عنهن طالما أنهن يستطعن تأديتها بنفس كفاءة هؤلاء الرئيسات أو قريباً منها.

٢- المعوقات الإدارية **Administrative obstacles**: من الناحية الإدارية تعرف بأنها: " مجموعة من المعوقات التنظيمية والإنسانية تمنع أو تعوق القيام بعملية التغيير في المنظمة وذلك للحفاظ على مكاسب أو خوف من فقدان وظيفة أو مركز اجتماعي" (معجم المصطلحات، ٢٠٠٧). ويقصد بالمعوقات في هذه الدراسة كافة الأسباب والموانع والصعوبات التي تحول أو تحد من ممارسة عملية تفويض السلطة في العمل الإداري أيضاً كان مصدرها، وستتناول هذه الدراسة ثلاثة مصادر لمعوقات التفويض الإداري والمتمثلة في (الرئيس، المرؤوسين، والتنظيم).

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهذا المنهج يناسب الدراسة الحالية لكونها تهدف إلى التعرف على معوقات التفويض الإداري في مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

مجتمع الدراسة: يتألف مجتمع الدراسة من جميع القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض والبالغ عددهن (٢٠٠ مشرفة) للعام الدراسي (١٤٣٤/١٤٣٥هـ) الفصل الدراسي الثاني.

أفراد الدراسة: نظراً لكبير حجم مجتمع الدراسة، تم استخدام العينة العشوائية النسبية. حيث تم توزيع عدداً من الاستبانات الورقية والإلكترونية وجمع منها عدد (٥٥) استبانة. خصائص أفراد عينة الدراسة: يتصف أفراد الدراسة بعدد من الخصائص في ضوء متغيرات الدراسة نوضحها في الجداول (١، ٢، ٣) التالية:

مها مرعي العمري

جدول رقم (١) توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
٩٢,٧	٥١	بكالوريوس
٥,٥	٣	ماجستير
١,٨	١	دكتوراة
%١٠٠	٥٥	المجموع

جدول رقم (٢) توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخدمة في التعليم

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخدمة في التعليم
١,٨	١	أقل من ٥ سنوات
٥,٥	٣	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات
٩٢,٧	٥١	أكثر من ١٠ سنوات
%١٠٠	٥٥	المجموع

جدول رقم (٣) توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير عدد البرامج التدريبية

النسبة	التكرار	عدد البرامج التدريبية
٥,٥	٣	لم احضر اي برنامج تدريبي
٣,٦	٢	خمسة برامج فأقل
٩٠,٩	٥٠	أكثر من ٥ برامج
%١٠٠	٥٥	المجموع

أداة الدراسة: استخدمت الباحثة الاستبيان أداة لهذه الدراسة، لمناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها. وقد تكونت الاستبانة من قسمين رئيسين: القسم الأول: بيانات أولية لأفراد عينة الدراسة (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد البرامج التدريبية)، والقسم الثاني: محاور الاستبانة: تكون هذا القسم من ثلاثة محاور تدرس معوقات التفويض من حيث مصدرها (معوقات تعود للرئيس – معوقات تعود للمرؤوس – معوقات تعود للتنظيم)، واستخدمت الباحثة نموذج ليكرت الخماسي الذي يتراوح بين قليلة جداً إلى كبيرة جداً، وللتعرف على مدى صدق أداة الدراسة الظاهري تم عرضها على (٧) من المحكمين من جهات مختلفة، وفي ضوء آرائهم قامت الباحثة بإعداد أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية. وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم حساب معامل الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون، كما في الجداول رقم (٤، ٥، ٦):

جدول رقم (٤) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	رقم العبارة
**٠,٨١٤	**٠,٦٦٧	٨	١
**٠,٦٩٧	**٠,٧٧٩	٩	٢
**٠,٥٠٦	**٠,٧٠١	١٠	٣
**٠,٨٧٣	**٠,٧١٩	١١	٤

**٠,٥٧٢	١٢	**٠,٧٩٠	٥
**٠,٧٨٧	١٣	**٠,٨٥٤	٦
**٠,٧٣٢	١٤	**٠,٨١٠	٧

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

جدول رقم (٥) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**٠,٧٣٠	٦	**٠,٥٦٥	١
**٠,٥٨٩	٧	**٠,٨٢٤	٢
**٠,٦٤٦	٨	**٠,٧٦١	٣
**٠,٦٥٢	٩	**٠,٧٧٣	٤
**٠,٧١٤	١٠	**٠,٧٢٦	٥

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

جدول رقم (٦) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**٠,٧٠٢	٦	**٠,٤٢٨	١
**٠,٧٥٨	٧	**٠,٦٢٤	٢
**٠,٥٢٠	٨	**٠,٦٥٩	٣
**٠,٧١١	٩	**٠,٧٣٥	٤
**٠,٤٧٨	١٠	**٠,٧٧٦	٥

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجداول (٥، ٦، ٧) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوي الدلالة (٠,٠١) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدمت الباحثة (معادلة ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول رقم (٧) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (٧) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الاستبانة
٠,٩٣٣٥	١٤	المعوقات التي تعود للرئيس
٠,٨٨٠٨	١٠	المعوقات التي تعود للمرؤوسين
٠,٨٣٤٢	١٠	المعوقات التي تعود للتنظيم
٠,٩٤٤٥	٣٤	الثبات العام

يتضح من الجدول رقم (٧) أن معامل الثبات العام لمحاول الدراسة عال حيث بلغ (٠,٩٤٤٥)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

ثامناً: أساليب المعالجة الإحصائية: تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حيث استخدمت التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) " Weighted Mean"، المتوسط الحسابي " Mean"، الانحراف المعياري "Standard Deviation"، اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample T-test)، تحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه.

أهم نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: " ما معوقات التفويض الإداري في مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر قياداته التربوية؟" للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات محور معوقات التفويض الإداري التي تعود للرئيس/ المرؤوسين/ التنظيم، وجاءت النتائج كما هي مرتبة تنازلياً في الجداول التالية:

• معوقات التفويض الإداري التي تعود للرئيس:

جدول رقم (٨) استجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات محور معوقات التفويض الإداري التي تعود للرئيس مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارة	التكرار					النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		كثيراً جداً	كثيراً	متوسطة	قليلة	قليل جداً				
١٢	حرص الرئيس ان تؤدي الأعمال بأسلوب وآلية معينة.	١٤	٢٠	١٠	٥	٢	٣,٥٦	١,٢٧٣	١	
١٠	افتقاد الرئيس القدرة على توجيه المرؤوسين.	١٦	١٣	٨	١٣	٥	٣,٤٠	١,٣٦٩	٢	
٥	ضعف سياسة التفويض لدى الرئيس.	٦	٢٢	١٠	٦	٩,١	٣,٣٨	١,٢٠٩	٣	
٧	خوف الرئيس من تحمل تبعات اخفاق المرؤوسين نتيجة التفويض.	٧	٢٢	١٤	٧	٥	٣,٣٥	١,١٤٢	٤	
٢	الإعفاء بان أفضل طريقه سليمة لأداء العمل هي بإنجاز الرئيس للعمل بنفسه.	١٠	١٦	١٤	٩	٦	٣,٢٧	١,٢٥٤	٥	
٩	الخوف من الصراع بين المرؤوسين.	٦	١٨	١٧	١١	٣	٣,٢٤	١,٠٧١	٦	
٨	الشعور بالذاتية وحب التقدير لدى الرئيس.	٨	١٤	١٥	١١	٧	٣,٠٩	١,٢٥١	٧	
١١	ضعف إدراك الرئيس	٧	١٧	١١	١١	٩	٣,٠٤	١,٣٠٥	٨	

م	العبارة	النسبة %	١٢,٧	٣٠,٩	٢٠,٠	٢٠,٠	١٦,٤
	لمزايا وفوائد التفويض الإداري.	ك	٧	١٣	١٨	٩	٨
٩	مهارات المرؤوسين دون قناعة الرئيس.	%	١٢,٧	٢٣,٦	٣٢,٧	١٦,٤	١٤,٥
	عدم متابعة المرؤوسين بعد تفويضهم من قبل الرئيس.	ك	٨	١٤	١١	١١	١١
١٠	عدم قناعة الرئيس باهمية التفويض	%	١٤,٥	٢٥,٥	٢٠,٠	٢٠,٠	٢٠,٠
١١	خشية الرئيس من ان يفهم الآخرون ان تفويضه للسلطة دلالة على ضعفه	ك	٦	١٣	١٥	١١	١٠
	خوف الرئيس على مركزه من كفاءة المرؤوس في التنفيذ.	%	١٠,٩	٢٣,٦	٢٧,٣	٢٠,٠	١٨,٢
١٢	اعتقاد الرئيس ان تدريب المرؤوسين على ممارسة العمل مضيعة للوقت.	ك	٩	١١	١١	١١	١٣
		%	١٦,٤	٢٠,٠	٢٠,٠	٢٠,٠	٢٣,٦
١٣		ك	١٠	٨	١٤	٩	١٤
		%	١٨,٢	١٤,٥	٢٥,٥	١٦,٤	٢٥,٥
١٤		ك	٥	٤	١٠	٩	٢٧
		%	٩,١	٧,٣	١٨,٢	١٦,٤	٤٩,١
المتوسط العام							
							٠,٩٤١
							٣,٠٧

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن مفردات عينة الدراسة موافقات بدرجة متوسطة على معوقات التفويض الإداري التي تعود للرئيس بمتوسط (٣,٠٧ من ٥) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار "متوسطة" على أداة الدراسة. ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة مفردات عينة الدراسة على معوقات التفويض الإداري التي تعود للرئيس حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٢,١١ إلى ٣,٥٦)، وقد حصلت العبارة رقم (١٢) على المرتبة الأولى من وجهة نظر أفراد العينة وهي "حرص الرئيس أن تؤدي الأعمال بأسلوب وآلية معينة" بمتوسط (٣,٥٦ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن حرص الرئيس أن تؤدي الأعمال بأسلوب وآلية معينة يجعله لا يميل لتفويض صلاحياته ومهامه للمرؤوسين مما يعوق عملية التفويض الإداري، في حين جاءت العبارة رقم (٣) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,١١) وهي "اعتقاد الرئيس أن تدريب المرؤوسين على ممارسة العمل مضيعة للوقت" مما يتوافق مع اختيار غالبية أفراد العينة للعبارة رقم (١٢). وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الحربي (٢٠٠٧) والتي بينت أن عدم الاستقرار الوظيفي للقيادات من أهم الأسباب التي تحد من تطبيق تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم.

• معوقات التفويض الإداري التي تعود للمرؤوسين:

جدول رقم (٩) استجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات محور معوقات التفويض الإداري التي تعود للمرؤوسين مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارة	النسبة %	درجة التأثير				
			كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
٥	يعتبر المرؤوس ان المسؤوليات	ك	٢٧	١٧	٧	٢	٢
		%	٤٩,١	٣٠,٩	١٢,٧	٣,٦	٣,٦
١							١,٠٣٨
							٤,١٨

مها مرعي العمري

			الإضافية عبء لا تقابله أية حوافز						
٤	١,٠٣٦	٤,٠٠٤	٢	١	١٣	١٦	٢٣	ك	خوف المرؤوس من تحمل مسؤوليات إضافية
			٣,٦	١,٨	٢٣,٦	٢٩,١	٤١,٨	%	
٢	٠,٩٦٢	٣,٩٦	-	٢	٨	٢٣	١٨	ك	قلته تدريب المرؤوس وكثرة الرجوع إلى المدير لاتخاذ القرارات مما يؤدي لعدم تفويضهم
			-	١٠,٩	١٤,٥	٤١,٨	٣٢,٧	%	
٨	٠,٩٨٣	٣,٨٢	٢	٢	١٤	٢٣	١٤	ك	يتجنب المرؤوس الخضوع للمساءلة
			٣,٦	٣,٦	٢٥,٥	٤١,٨	٢٥,٥	%	
٣	١,٠٣٧	٣,٦٧	٢	٤	١٧	١٩	١٣	ك	قلته الطموح والتطلعات لدى المرؤوس
			٣,٦	٧,٣	٣٠,٩	٣٤,٥	٢٣,٦	%	
٦	١,١٢٣	٣,٦٧	٣	٦	١٠	٢٣	١٣	ك	الخوف من تصعيد المدير لأخطاء المرؤوس
			٥,٥	١٠,٩	١٨,٢	٤١,٨	٢٣,٦	%	
١	١,٠٩٩	٣,٤٠	٢	١٠	١٧	١٦	١٠	ك	ضعف ثقة المرؤوس بنفسه
			٣,٦	١٨,٢	٣٠,٩	٢٩,١	١٨,٢	%	
١٠	١,١٠٥	٣,٢٤	٤	٩	١٩	١٦	٧	ك	تقييد المرؤوس والحد من حريته في أداء الأعمال المفوضة إليه بالطريقة التي يريها
			٧,٣	١٦,٤	٣٤,٥	٢٩,١	١٢,٧	%	
٩	١,١٩٨	٣,١٦	٥	١١	١٨	١٢	٩	ك	خوف المرؤوس أن يفقد بعض صداقات زملائه بسبب قيامه بدور المدير
			٩,١	٢٠,٠	٣٢,٧	٢١,٨	١٦,٤	%	
٧	١,٠٧٦	٣,٠٩	٤	١٣	١٦	١٨	٤	ك	تجاوز المرؤوس سلطاته المفوضة إليه
			٧,٣	٢٣,٦	٢٩,١	٣٢,٧	٧,٣	%	
٠,٧٤٢		٣,٦٢	المتوسط العام						

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن مفردات عينة الدراسة موافقات بدرجة كبيرة على معوقات التفويض الإداري التي تعود للمرؤوسين بمتوسط عام (٣,٦٢ من ٥) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار "كبيرة" على أداة الدراسة. ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة مفردات عينة الدراسة على معوقات التفويض الإداري التي تعود للمرؤوسين حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على معوقات التفويض الإداري التي تعود للمرؤوسين ما بين (٣,٠٩ إلى ٤,١٨)، ويتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أبرز معوقات التفويض الإداري التي تعود للمرؤوسين تتمثل في العبارة رقم (٥) اعتبار المرؤوس أن المسؤوليات الإضافية عبء لا تقابله أية حوافز، وتفسر هذه النتيجة بأن اعتبار المرؤوس أن المسؤوليات الإضافية عبء لا تقابله أية حوافز يجعل المرؤوسين لا يتقبلون عمليات تفويض الصلاحيات لهم باعتبارها ستزيد

من عبء العمل دون جدوى مما يعوق التفويض الإداري. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشريف (٢٠١١) التي بينت أن للتفويض درجة محدودة في العمل الإشرافي.

• معوقات التفويض الإداري التي تعود للتنظيم:

جدول رقم (١٠) استجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات محور معوقات التفويض الإداري التي تعود للتنظيم مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارة	النسبة %	درجة التأثير				التكرار	التراتب	الرتبة
			كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة			
١٠	نظام الحوافز المادية والمعنوية التي تساعد على تقبل السلطة المفوضة غير موجود	٣٥	١٠	١٨,٢	٩,١	٧,٣	١,٨	١,٠٤٠	٤,٣٥
٦	الأزدواجية في أداء الأعمال	٢٥	١٧	٣٠,٩	١٦,٤	٣,٦	٢	١,٠٤٨	٤,١١
٩	المؤسسات التعليمية تفقر إلى لائحة واضحة لسياسة التفويض	٢٠	٣٦,٤	٢٠,٠	١١	٤	١,٠٠٨	٣,٩٥	٣,٩٥
٥	التكافؤ بين المهام والوظيفة ليس بالقدر الكاف	١٤	٣٢,٧	٣٠,٩	١٧	٥	١,٠١٢	٣,٧١	٣,٧١
٢	المهام والواجبات ليست محددة بالشكل الواضح	١٨	٣٢,٧	٢٥,٥	١٤	٧	١,١٦٥	٣,٧١	٣,٧١
٨	أهمية بعض القرارات التي لا تقبل التفويض	١١	٤٠,٠	٢٧,٣	١٥	٦	٠,٩٨٥	٣,٦٥	٣,٦٥
٤	كثرة التعديلات في الهيكل التنظيمي للإدارات التعليمية	١٣	٣٠,٩	٢٩,١	١٦	٨	١,٠٦٥	٣,٦٠	٣,٦٠
٧	حدثة إنشاء بعض الإدارات	١٣	٢٩,١	٢١,٨	١٣	١٣	١,١٥٣	٣,٤٩	٣,٤٩
٣	الهيكل التنظيمي للمؤسسة تنقصه الدقة	١٢	٢٥,٥	٢٢,٧	١٨	٧	١,١٨٢	٣,٤٢	٣,٤٢
١	قلة الأعمال الممكن تفويضها لصغر حجم المؤسسة	٨	١٤,٥	٣٠,٩	١٧	١٢	١,٢٩٧	٢,٨٥	٢,٨٥
المتوسط العام								٠,٦٩٦	٣,٦٨

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن مفردات عينة الدراسة موافقات بدرجة كبيرة على المعوقات التي تعود للتنظيم بمتوسط (٣,٦٨ من ٥) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار "كبيرة" على أداة الدراسة، ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة مفردات عينة الدراسة على المعوقات التي تعود للتنظيم حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على المعوقات التي تعود للتنظيم ما بين (٢,٨٥ إلى ٤,٣٥)، وجاءت العبارة رقم (١٠) في المرتبة الأولى وهي "نظام الحوافز المادية والمعنوية التي تساعد على تقبل السلطة المفوضة غير موجود" بمتوسط (٤,٣٥ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن عدم وجود نظام الحوافز المادية والمعنوية التي تساعد على تقبل السلطة المفوضة يقلل من رغبة المرؤوسين في تقبل المهام المفوضة لهم مما يعوق التفويض الإداري.

مها مرعي العمري

- معوقات التفويض الإداري من وجهة نظر القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض:

جدول (١١) المتوسط العام الحسابي العام للمتوسطات الحسابية لمحاور معوقات التفويض الإداري من وجهة نظر القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض.

المتوسط الحسابي	المحور
٣,٠٧	معوقات التفويض الإداري التي تعود للرئيس
٣,٦٢	معوقات التفويض الإداري التي تعود للمرؤوسين
٣,٦٨	معوقات التفويض الإداري التي تعود للتنظيم
٣,٤٦	المتوسط الحسابي العام

يتضح من الجدول رقم (١١) أن المتوسط الحسابي العام لكافة محاور الدراسة بلغت (٣,٤٦) وهو متوسط يقع في المدى (٣,٤١ إلى ٤,٢٠) ويمثل " مؤثر بدرجة كبيرة" حسب المقياس المستخدم، لصالح المعوقات التي تعود للمرؤوسين، مما يعني ان القيادات التربوية بمكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض يرون أن المعوقات التي تعود للمرؤوسين مؤثرة بدرجة كبيرة بمتوسط عام (٣,٦٢)، في حين بلغ المتوسط العام للمحور الثالث (٣,٦٨) وهو متوسط يقع في المدى (٣,٤١ إلى ٤,٢٠) ويمثل " مؤثر بدرجة كبيرة" حسب المقياس المستخدم، مما يعني ان القيادات التربوية بمكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض يرون أن المعوقات التي تعود للتنظيم مؤثرة بدرجة كبيرة، أما متوسط المحور الأول فبلغ (٣,٠٧) وهو متوسط يقع في المدى (٢,٦١ إلى ٣,٤٠) ويمثل " مؤثر بدرجة متوسطة"، مما يعني ان القيادات التربوية بمكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض يرون أن المعوقات التي تعود للرئيس مؤثرة بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة حول محاور الدراسة الرئيسية تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟

- الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير المؤهل العلمي استخدمت الباحثة اختبار "ت: Independent Sample T-test" لمعرفة الفروق بين إجابات مفردات عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٢) نتائج اختبار "ت: Independent Sample T-test" لدلالة الفروق بين متوسطات مفردات عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوي الدلالة
المعوقات التي تعود للرئيس	بكالوريوس	٥١	٣,٠٤	٠,٩٢١	٠,٩٨٥-	٠,٣٢٩
	دراسات عليا	٤	٣,٥٢	١,٠٩٩		
المعوقات التي تعود للمرؤوسين	بكالوريوس	٥١	٣,١٢	٠,٧٦٦	٠,٠٧٣-	٠,٩٤٢
	دراسات عليا	٤	٣,٦٥	٠,٣٣٢		
المعوقات التي تعود للتنظيم	بكالوريوس	٥١	٣,٧١	٠,٧٠١	١,١٤٧	٠,٢٥٦
	دراسات عليا	٤	٣,٢٠	٠,٥٧٧		

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول (المعوقات التي تعود للرئيس، المعوقات التي تعود للمرؤوسين، المعوقات التي تعود للتنظيم) باختلاف متغير المؤهل العلمي. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشريف (٢٠١١) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي بينما تختلف هذه النتائج مع نتيجة دراسة السحباني (٢٠١٢) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتفويض السلطة لصالح المعلمين الحاصلين على (بكالوريوس فأقل).

• **الفروق باختلاف متغير سنوات الخدمة في التعليم:**

للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير سنوات الخدمة في التعليم استخدمت الباحثة اختبار "ت: Independent Sample T-test" لمعرفة الفروق بين إجابات مفردات عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٣) نتائج اختبار "ت: Independent Sample T-test" لدلالة الفروق بين متوسطات مفردات عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة في التعليم

المحور	سنوات الخدمة في التعليم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوي الدلالة
المعوقات التي تعود للرئيس	من ٥ سنوات الى ١٠ سنوات	٤	٣,٣٠	٠,٩٢١	٠,٥٠٩	٠,٦١٣
	أكثر من ١٠ سنوات	٥١	٣,٠٥	٠,٩٤٧		
المعوقات التي تعود للمرؤوسين	من ٥ سنوات الى ١٠ سنوات	٤	٣,٧٢	٠,٨٠٢	٠,٢٨١	٠,٧٧٩
	أكثر من ١٠ سنوات	٥١	٣,٦٢	٠,٧٤٥		
المعوقات التي تعود للتنظيم	من ٥ سنوات الى ١٠ سنوات	٤	٣,٩٠	٠,٨٤٥	٠,٦٤٢	٠,٥٢٤
	أكثر من ١٠ سنوات	٥١	٣,٢٧	٠,٦٩١		

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول (المعوقات التي تعود للرئيس، المعوقات التي تعود للمرؤوسين، المعوقات التي تعود للتنظيم) باختلاف متغير سنوات الخدمة في التعليم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشريف (٢٠١١) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة تعزى إلى متغير الخبرة كما تتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة السحباني (٢٠١٢) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى تفويض السلطة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة للمعلم.

• الفروق باختلاف عدد البرامج التدريبية:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مفردات عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد البرامج التدريبية استخدمت الباحثة " تحليل التباين الأحادي " One Way ANOVA لتوضيح دلالة الفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد البرامج التدريبية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٤) نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف عدد البرامج التدريبية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحاور
٠,١٥٩	١,٩٠٦	١,٦٣٤	٢	٣,٢٦٨	بين المجموعات	المعوقات التي تعود للرئيس
		٠,٨٥٧	٥٢	٤٤,٥٨٩	داخل المجموعات	
			٥٤	٤٧,٨٥٧	المجموع	
٠,١١٣	٢,٢٧١	١,١٩٣	٢	٢,٣٨٦	بين المجموعات	المعوقات التي تعود للمرؤوسين
		٠,٥٢٥	٥٢	٢٧,٣١٣	داخل المجموعات	
			٥٤	٢٩,٦٩٩	المجموع	
*٠,٠٤١	٣,٤٠٢	١,٥١٥	٢	٣,٠٣١	بين المجموعات	المعوقات التي تعود للتنظيم
		٠,٤٤٥	٥٢	٢٣,١٦٤	داخل المجموعات	
			٥٤	٢٦,١٩٥	المجموع	

* فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول (المعوقات التي تعود للرئيس، المعوقات التي تعود للمرؤوسين) باختلاف متغير عدد البرامج التدريبية، كما يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول (المعوقات التي تعود للتنظيم) باختلاف متغير عدد البرامج التدريبية، ولتحديد صالح الفروق بين كل فئتين من فئات

عدد البرامج التدريبية نحو الاتجاه حول هذا المحور استخدمت الباحثة اختبار "شيفيه" وهذه النتائج يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٥) نتائج اختبار "شيفيه" للفروق بين فئات عدد البرامج التدريبية

المحور	عدد البرامج التدريبية	ن	المتوسط	لم احضر اي برنامج تدريبي	خمس برامج فاقل	اكثر من ٥ برامج
المعوقات التي تعود للتنظيم	لم احضر اي برنامج تدريبي	٣	٤,٥٧	-		*
	خمس برامج فاقل	٢	٤,١٥		-	
	أكثر من ٥ برامج	٥٠	٣,٦١			-

* فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين اتجاهات مفردات عينة الدراسة اللاتي لم يحضرن أي برنامج تدريبي ومفردات عينة الدراسة اللاتي حضرن أكثر من خمس برامج حول (المعوقات التي تعود للتنظيم) لصالح مفردات عينة الدراسة اللاتي لم يحضرن أي برنامج تدريبي.

ملخص النتائج: أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- القيادات التربوية المتمثلة في مفردات عينة الدراسة موافقات بدرجة كبيرة على معوقات التفويض الإداري بشكل عام بمتوسط حسابي (٣,٤٦)، ويتضمن ذلك ثلاثة محاور جاءت كالتالي:
 - المعوقات التي تعود للرئيس مؤثرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣,٠٧).
 - المعوقات التي تعود للمرؤوسين مؤثرة بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٣,٦٢).
 - المعوقات التي تعود للتنظيم مؤثرة بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٣,٦٨).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول (المعوقات التي تعود للمدير، المعوقات التي تعود للمرؤوسين، المعوقات التي تعود للتنظيم) باختلاف متغيرات (المؤهل العلمي- سنوات الخدمة- عدد البرامج التدريبية).

توصيات الدراسة: في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بما يلي:

- تكاثف الجهود بين كافة القيادات بوزارة التربية والتعليم للعمل على إزالة معوقات التفويض الإداري في مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض وتقصي سبل القضاء عليها.

٢. ضرورة تبني برنامج مستمر داخل وزارة التربية والتعليم يقوم على تدريب القيادات التربوية ومجموعة من المرؤوسين في مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض لتنمية المهارات الإدارية وتأهيلهن لقيادة فرق العمل.
٣. العمل على تعزيز قدرة المديرات في مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض على توجيه المرؤوسين وتطوير أدائهم.
٤. تبني القيادات العليا بوزارة التربية والتعليم إعداد لائحة تنظيمية للحوافز المادية والمعنوية؛ لما له من أثر ايجابي في تنمية روح المبادرة وصناعة صف ثاني من القادة.
٥. العمل على تعزيز الثقة لدى المرؤوسين بحرية التصرف فيما فوضت به من أعمال في حدود مسؤولياتها.
٦. العمل على تعزيز الانتماء الوظيفي لدى المرؤوسين في مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض.
٧. تبني إعداد لائحة تنظيمية واضحة لسياسة التفويض الفعال في المؤسسات التعليمية.

المراجع :

أبو زيد، محمد عبد الحميد. (١٩٧٧م). أثر التفويض في الإصلاح الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة.

أحمد، أحمد. (١٩٩٨م). تحديث الإدارة التعليمية، الاسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة للنشر.

حبتو، عبدالعزيز صالح. (٢٠٠٩م). مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان.

الحربي، محمد. (٢٠٠٧م). تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية، دراسة مسحية على وزارة التربية والتعليم: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال، السعودية.

حسين، سلامة. (٢٠٠٤م). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.

حشيش، خالد. (٢٠١٣م). درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين: رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

السحباني، إبراهيم. (٢٠١٢م). تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمهم: رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

سليمة، بوزيد، (٢٠١٣م). تفويض السلطة مفتاح تحقيق التنمية الإدارية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة. الجزائر. العدد ٣٠.

عامر، سامح، وقنديل، علاء. (٢٠١٠م). التطوير التنظيمي، دار الفكر، عمان، الأردن. العتيبي، صبحي جبر. (٢٠٠٥م). تطوير الفكر والأساليب في الإدارة، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

فليه، فاروق، السيد عبدالمجيد. (٢٠٠٥م). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، دار المسيرة للنشر.

موقع وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، تم استرجاعه بتاريخ ٢٠/١/١٤٣٥هـ على الرابط <http://www.moe.gov.sa>

Burke, S.H. (1970). Strengthening administration through effective delegation. **Pakistan Administrative Staff College Journal**, 8 (1), 21-31

Certo, Samuel (2007) **Modern Management Quality, Ethics, and the Global Environment**, fifth edition, Rollins Colleges.

Murphy, Joseph & Hollinger, Phillip (1992): **The Principal ship in era of Transformation**, journal of educational administration, 30 (3) 77-88.

Mullins, Laurie (2008) **Essentials of Organizational Behavior**, Bookaid international, Person Prentice Hall.