

الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري الإدارة المركزية وعلاقتها بمستوى تفويض السلطة لديهم من وجهة نظر العاملين في مديرية تربية أربيل العامة.

المدرس المساعد بكر كريم حسن

قسم التربية العامة، كلية التربية واللغات، الجامعة اللبنانية الفرنسية، أربيل، إقليم كوردستان العراق
bakr.kareem@lfu.edu.krd

المدرس شاه زاد رمضان حسن

قسم التربية العامة، كلية التربية واللغات، الجامعة اللبنانية الفرنسية، أربيل، إقليم كوردستان العراق
Shazad.ramazan@lfu.edu.krd

الملخص

هدف البحث إلى التعرف على أكثر الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري الإدارة المركزية من وجهة نظر العاملين في مديرية تربية أربيل العامة. والتعرف على مستوى تفويض السلطة لدى مديري الإدارة المركزية من وجهة نظر العاملين فيها. وتعرف طبيعة العلاقة بين الأنماط الإدارية ومستوى تفويض السلطة. والتعرف إلى الفرق بين إجابات العاملين عن استبانة الأنماط الإدارية واستبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغيري البحث: (الخبرة، المؤهل العلمي). وتكونت عينة البحث من (340) عاملاً وعاملة أي ما نسبته (29.79%) من المجتمع الأصلي. واستخدم الباحثان استبانة الأنماط الإدارية واستبانة تفويض السلطة وهما من إعداد الباحثين، واستخدم البحث خطوات المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى التالي: إن أكثر الأنماط الإدارية المتبعة لدى مديري الإدارة المركزية في مديرية تربية أربيل العامة كان النمط الأول وهو: (الإدارة الديكتاتورية) بوزن نسبي بلغ (72.32%)، وجاء في المرتبة الثانية نمط (الإدارة الأوتوقراطية) بوزن نسبي بلغ (60.05%). إن مستوى تفويض السلطة لدى مديري الإدارة المركزية في مديرية تربية أربيل العامة من وجهة نظر العاملين فيها على الدرجة الكلية للاستبانة كانت متوسطة بوزن نسبي بلغ (55.29%). وجود فروق بين إجابات العاملين على استبانة الأنماط الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الأفراد الذين لديهم مؤهل علمي (دبلوم عالي فأعلى). وجود فروق بين إجابات عينة البحث على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير الخبرة لصالح الأفراد الذين خبرتهم يتراوح ما بين (11-15) سنة. وجود فروق بين إجابات عينة

معلومات البحث

تاريخ البحث:

الاستلام: ٢٠٢٣/٩/٢٠

القبول: ٢٠٢٣/١١/٨

النشر: ربيع ٢٠٢٤

الكلمات المفتاحية:

*administrative styles,
delegation of
authority,
administrative
authority, employees,
Erbil Directorate of
General Education.*

Doi:

10.25212/lfu.qzj.9.1.36

البحث على استبانة تفويض السلطة تبعاً للمتغير العلمي لصالح الأفراد الذين كان مستواهم العلمي (دبلوم عالي فأكثر).

1- المقدمة:

أصبحت ممارسة العملية الإدارية بصورة صحيحة ضرورة ملحة في عصرنا الذي نعيش فيه كونها العنصر الرئيس الذي يعتمد عليه نجاح المؤسسات قاطبة، وعلى وجه الخصوص المؤسسات التعليمية التي تحتاج إلى إدارة حكيمة تسعى لتحقيق أهدافها، وتصوراتها المستقبلية المرسومة لها، ويبرز أهميتها بفعل التفجر السكاني، وتعقيد مناحي الحياة الإنسانية، واتساع فروعها، واتجاهها نحو التخصص، واستخدام التطورات التكنولوجية.

وتعد الإدارة التربوية هي الركيزة الأساسية للتقدم التربوي، وبغيره لا يمكن تحقيق أي تغيير فعّال، أو إصلاح حقيقي في هذه المؤسسة، إن تعامل الإدارة التعليمية مع الأفراد المتنوعين ثقافياً ومتعددي الاتجاهات يتطلب منها أن تكون قادرة على التعامل مع ضرورة تنسيق جهودها لتحقيق الأهداف المعلنة بغض النظر عن الفروق الفردية. (الداور، 2007، 4). ويعد أساس إدارة المؤسسات التعليمية هو أن القيادة التربوية هي القلب النابض للعملية الإدارية، وتتبع أهميتها من كونها تلعب دوراً أساسياً، ينطبق على جميع جوانب العملية الإدارية، مما يجعل الإدارة أكثر مرونة وفعالة، وتسعى إلى تحقيق أهدافها

ولذا فإن دراسة أنماط الإدارة على درجة عالية من الأهمية لأنها تشكل الأسلوب والطريقة التي يتصل بها المدير مع العاملين معه، حيث إن الأسلوب الإداري العامل الرئيسي في نجاح المؤسسات أو فشلها بعامه، والمؤسسات التعليمية بخاصة لما للمدير الإداري من دور حاسم في سلوك العاملين وفي إيجاد الجو العلمي والتنظيمي الفعّال في منظومة العمل التربوية (السعيد، 1998، 61). وتمثل القيادة محور الإدارة في جميع مستوياتها لما تقوم به من حث الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بكفاءة عالية وبأقل جهد ممكن مع توافر قدر كبير من رضا الأفراد وقدر كبير من الفاعلية من خلال ما يقوم به المدير من عملية الإشراف والتنسيق والتنظيم وصنع الأهداف والسياسات واتخاذ القرارات وتفويض السلطة لذا فهي تمثل حجر الأساس في حياة المجتمعات والمؤسسات ونجاحها واستمرارها وفي ذلك تأكيد لدور القائد ومكانته المؤثرة على التنظيم الإداري ويمتد أثر القيادة إلى خلق عادات وتقاليده بين مرؤوسيه تتلاءم مع أهداف منظومة العمل التربوية. بما أن المؤسسات التعليمية هي أدوات مهمة للمجتمع البشري، فإن القادة التربويين في هذه المؤسسات يعتبرون عوامل ديناميكية في تحقيق الأهداف والغايات الموكلة إليهم المتعلقة بالكفاءة والفعالية المرجوة. (عياصرة والفاضل، 2006، 52). ومع ازدياد الأعباء الإدارية التي يضطلع بها المدير، وحاجته إلى الارتكاز على من يساعده في إنجاز الأعمال، يسعى إلى تفويض بعض مهامه كطريقة فاعلة، ومثمرة في تحقيق جودة الإدارة وفعاليتها.

ويعتبر التفويض في النشاط المؤسسي عاملاً مهماً في تفعيل الأداء المؤسسي ، وهو ما تؤكد نظرية الإدارة التنظيمية ، ومبدأ المسؤولية المتبادلة، والسلطة وسيلة فعالة للإدارة الديمقراطية لممارسة صلاحياتها ووظائفها وتحقيق أهدافها بطريقة أفضل.

وانطلاقاً من أهمية المديرين المذكورين أعلاه ودورهم في تفويض جزء من السلطة في المؤسسات التعليمية ، ولأن مديرية التربية من أهم المؤسسات لما لها من دور بارز في مخرجات العملية التعليمية ، وذلك لأن القيادة التربوية تم تكليفها بالمسؤوليات الإدارية لمن عمل معه في مديرية تربية أربيل العامة، وطلبت منه الحكومة منح بعض السلطات لتحقيق الأهداف المرجوة.

2- مشكلة البحث:

يتفاعل العاملون والإدارة بصفة دائمة لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة التعليمية غير أن هذا التفاعل يستلزم في بعض المواقف تفويض المدير لمؤوسيه ببعض المهام مما يؤدي إلى ظهور الحاجة إلى تفويض السلطة، ويعد الأسلوب الإداري الذي يتبناه المدير في الإدارة المركزية لمديرية التربية بمثابة البوتقة التي يصهر فيها التفاعل الإداري من خلال تفويض السلطة ليعطي نتائج إيجابية ترفع من جودة الأداء في المؤسسة التعليمية.

ومع ذلك ، فإن الفشل في استخدام نموذج إداري مناسب لظروف الموظفين في نظام العمل التعليمي قد يؤدي إلى الفشل في تحقيق أهدافهم المقصودة، وبالمثل فإن تعيين نموذج إداري لا يتناسب مع خبرتهم وأدائهم قد يؤدي إلى عدم تحقيق أداء العمل المطلوب، مما يدفعهم إلى استخدام أساليب إدارية روتينية رتيبة، واستخدام العنف لتجاوز أوجه القصور في العمل الإداري، مما يؤدي إلى تفاقم مشاكل العمل، ولقد تناولت بعض البحوث والدراسات موضوع الأنماط الإدارية وعلاقتها بعملية تفويض السلطة كدراسة كل من: (أبو معمر، 2009؛ أبو وطفة، 2010؛ الشحادات، 2011؛ حيدر، 2011) والتي أكدت على ضرورة تعزيز ودعم أنماط إدارية معينة كالإدارة الديمقراطية التي تدعم وتساند عملية تفويض السلطة.

ووجد الباحثان من خلال تواصلهم مع العاملين في مديرية تربية أربيل العامة أنه يوجد في دوائر وأقسام التربية اختلافاً في الأنماط الإدارية لدى المديرين، وأنها تعاني من مجموعة من المشكلات مثل: (عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والتخطيط، عدم تفويض بعض الصلاحيات كتابياً، غياب برامج الإعداد والتدريب في أساليب تفويض السلطة) التي تقف حجرة عثرة في سبيل تطوير أدائها وتسهم في تقليل إنجازاتها. كما لاحظت أن عملية تفويض السلطة يسهم في إنجاح العمل الإداري في مديرية التربية، وهذا ما أكدته دراسة (الشحادات، 2011) التي كان من أبرز نتائجها ما يلي:

- أجاب (65%) من العاملين بأن الصلاحيات الممنوحة للمجمّعات غير كافية.
- طالب (20%) من العاملين بتفعيل صلاحيات المجمّعات الأساسية المفوضة لهم.

-هناك (15%) من العاملين ليس لديها أدنى فكرة عن الصلاحيات المفوضة لهم في المجمعات. وقام الباحثان بإجراء دراسة استكشافية على عدد من العاملين في مديرية تربية أربيل العامة بلغ عددهم (16) عاملاً وعاملة، طرح من خلالها الباحثان على أفراد الدراسة الاستطلاعية السؤال الآتي: ما هي أبرز المشكلات الإدارية في مديرية تربية أربيل العامة؟ وجد الباحثان من خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية أن العاملين في مديرية التربية يعانون من مجموعة من المشكلات التي تقف عائقاً في سبيل تطوير أدائهم وتُسهم في تقليل إنجازاتهم وتدني مشاركتهم في تحقيق الأهداف والغايات التربوية والتعليمية والتي تمنعها من الوصول إلى درجة عالية من الفاعلية في الأداء الوظيفي. من هنا يتضح أن المشكلات الإدارية التي تعاني منها مديرية تربية أربيل العامة ترجع إلى حاجتها إلى إدارة ديمقراطية نشطة تمتلك كفايات الأداء المهني الأساسية وقادرة على إدارة العمل، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة. والأثر الذي تحدثه الأنماط الإدارية على أداء العاملين سلباً وإيجاباً، حيث أن اختيار الأسلوب الإداري الملائم لكل مؤسسة يحتاج إلى دراسة بيئة العمل في المؤسسة داخلياً التي تمارس فيها الإدارة واختلاف العاملين واختلاف قدراتهم وتخصصاتهم، من أجل اختيار الأسلوب الإداري المناسب للمؤسسة التربوية. ومما سبق برز تساؤل البحث الرئيس الآتي:

- ما علاقة الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري الإدارة المركزية (في مديرية تربية أربيل) بمستوى تفويض السلطة من وفق تقدير العاملين فيها؟

3- أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث فيما يأتي :

3-1- يأمل الباحثان أن يؤدي هذا البحث إلى خطوة علمية إضافية تُساعد الباحثين في التطور الأكاديمي في مجال علوم الإدارة ومساعدة السلطات العليا في مديرية التربية في التعرف على الأسلوب الإداري الملائم والمؤثر في رضا العاملين وطموحهم ودفعهم للإنجاز، وبالتالي تحسن مستوى أدائهم المهني والوظيفي.

3-2- قد يُساعد البحث الحالي في زيادة الاهتمام بعملية تفويض السلطة من أجل تطوير مهارات العاملين في المستويات الإدارية المختلفة وتحسين جودة أدائهم الوظيفي، والنفرغ لإنجاز المهام الإدارية الأكثر أهمية في الوزارة.

3-3- يعد البحث الحالي محاولة تستهدف تطوير واقع مديري الإدارة المركزية في مديرية تربية أربيل العامة من خلال إلقاء الضوء على جوانب الأسلوب الإداري لمديري الإدارة المركزية في التعامل مع العاملين عن طريق العلاقات الإنسانية وما يتوصل إليه البحث الحالي من نتائج قد تسهم في تعزيز مهارات متخذي القرار في الإدارة التربوية ورؤيتهم عند اختيار المديرين.

3-4 وما يزيد هذا البحث أهمية هو ارتباط الأسلوب الإداري السائد في مديرية التربية بأحد الجوانب المهمة التي تسعى المؤسسات كافة لتهيئة المناخ الملائم لتوافرها لدى العاملين ألا وهو تفويض السلطة، الذي يعد من أهم مقاييس تقدّم المؤسسات وتطورها، إذ إنّ ذلك قائم على ما يتوافر لدى الإداريين والعاملين من قدرات وإمكانات إبداعية.

4- أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على:

- 4-1 الأنماط الإدارية لدى مديري الإدارة المركزية في مديرية تربية أربيل وفق تقدير العاملين فيها.
- 4-2 مستوى تفويض السلطة لدى مديري الإدارة المركزية في مديرية تربية أربيل العامة وفق تقدير العاملين فيها.
- 4-3 -العلاقة بين الأنماط الإدارية ومستوى تفويض السلطة.
- 4-4 الفروق بين إجابات العاملين على استبانة الأنماط الإدارية تبعاً لمتغيري البحث: (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
- 4-5 الفروق بين درجات إجابات العاملين على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغيري البحث: (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

5- أسئلة البحث:

هدف البحث إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 5-1 ما الأنماط الإدارية المطبقة من قبل مديري الإدارة المركزية في مديرية تربية أربيل العامة وفق تقدير العاملين فيها؟
- 5-2 ما مستوى تفويض السلطة لدى مديري الإدارة المركزية في مديرية تربية أربيل العامة وفق تقدير العاملين فيها؟

6. فرضيات البحث:

سيتم اختبار الفرضيات الآتية عند مستوى (0.05):

- 6-1 لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الأنماط الإدارية ومستوى تفويض السلطة لدى مديري الإدارة المركزية في مديرية تربية أربيل العامة.
- 6-2 لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات العاملين على استبانة الأنماط الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

- 6-3- لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات العاملين على استبانة الأنماط الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- 6-4- لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات العاملين على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.
- 6-5- لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات العاملين على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

7. حدود البحث:

- 1- الحدود البشرية: عينة من العاملين في مديرية تربية أربيل العامة.
- 2- الحدود المكانية: مديرية تربية أربيل العامة.
- 3- الحدود الزمنية: تمّ التطبيق في شهر حزيران من عام (2023م).
- 4- الحدود الموضوعية: قياس العلاقة بين الأنماط الإدارية وتفويض السلطة وفق متغيري (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، أما الأساليب الإحصائية التي طبقها الباحثان فهي: (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية، اختبار أنوفا).

8. مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

- 1-8- النمط الإداري (Administrative style): أسلوب عمل ينفذه المدير حتى يستطيع كسب تعاون العاملين معه وإقناعهم بأن تحقيق غايات المؤسسة وأهدافها هو تحقيق لطموحاتهم (العميان، 2010، 274).

وتعرف الأنماط الإدارية إجرائياً في البحث: هي الدرجة التي يحصل عليها مديري الإدارة المركزية في مديرية تربية أربيل العامة من خلال إجابات العاملين على كل بند من بنود الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض.

- 2-8- النمط الديكتاتوري (Dictatorship style): هو الأسلوب الإداري الذي يقوم على أساس التعنت في الرأي، وعدم المرونة، وإتباع أساليب الإكراه، والتدخل في مهام وأعمال المرؤوسين مما يخلق التوتر والمشكلات التي تبرز آثارها غير المرجوة بمجرد غياب الاستبداد والخوف (غباين، 2008، 37).

- 3-8- النمط الأوتوقراطي (Autocratic style): هو الأسلوب الذي يقوم بالتوجيه المباشر لفرق العمل وتكون لديه الصلاحيات الكاملة وفي كافة العمليات الإدارية فلا يفوض أي من صلاحيات العمل لأحد المرؤوسين في مباشرة المهام أو عملية صنع القرار، كما أنه لا يقبل المناقشة في أي أمر من الأوامر،

ويصاحب ذلك ضعف ثقته في المرؤوسين فهو يمارس سلطته بالضغط عليهم من أجل إنجاز العمل (الغامدي، 2009، 59).

4-8- **النمط الديمقراطي (Democratic style):** هو الأسلوب الإداري الذي يقوم على مبدأ الاحترام للآخر والتفاهم المتبادل بين المدير والعاملين معه واعتبار كل العاملين مهمين في تحقيق الاهداف، وتتاح بذلك الفرص للعاملين جميعهم للإبداع وتحديد الاهداف وتنفيذها (النيرب، 2003، 23).

5-8- **النمط التسبيبي (Lay-down style):** هو الأسلوب الإداري الذي يقوم على مبدأ الحياد في مهام العمل في المؤسسة ولا يؤدي دوراً يذكر في تنفيذ شؤون المؤسسة أو أخذ قرارات فيها وتحديد غاياتها المستقبلية (Remondini, 2001, 869).

6-8- **تفويض السلطة (Delegate authority):** "أن يمنح الرئيس أو يكلف آخرين من المرؤوسين بجزء من مهام العمل المناط به" (البوهي، 2001، 43).
وتعرف تفويض السلطة إجرائياً في البحث: هي الدرجة التي يعبر عنها العاملون في مديرية تربية أربيل العامة من خلال إجاباتهم على كل بند من بنود الاستبانة التي أعدت بغرض تعرف الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري الإدارة المركزية.

7-8- **السلطة الإدارية (Administrative authority):** يعرفها روبنز (Robbins, 1990) بأنها: "الحق القانوني أو المشروع في توجيه أداء العاملين والتأثير فيهم. والحق في القيام بسلوك معين، أو توجيه سلوك الآخرين بقصد تحقيق أهداف المؤسسة" (حريم، 2003، 58).

8-8- **الإدارة التربوية المركزية (Central educational administration):** هي أعلى سلطة في الهرم التعليمي الذي يتركز في أيدي السلطة العامة للدولة أو المستوى القومي، ممثلة في مديرية تربية أربيل العامة.

9. الإطار النظري:

نال موضوع القيادة اهتماماً جيداً وكبيراً في أبحاث علوم الإدارة، ولا سيما في العصر الحديث، نظراً لأهمية أنماط الإدارة في تحقيق تطلعات وأهداف المؤسسات التعليمية على اختلاف أنواعها حيث إن وجود قيادة خبيرة وواعية ومدركة، وتتمتع بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية والاحترافية يأخذ بيد المؤسسة إلى تحقيق الأهداف المرجوة التي قامت المؤسسة من أجلها، ولا سيما في المؤسسات التعليمية التي لها

خصوصية على غيرها من المؤسسات؛ بسبب التطور الكبير في المجال العلمي والمعرفي والتربوي، وتعقد الحياة العصرية، حيث أصبحت هناك ضرورات ملحة لوجود قيادة إدارية مؤسساتية مؤهلة، وتمتلك فهماً عمقاً ورؤيةً استراتيجية جيدة، إضافة إلى امتلاكها الدراية والحكمة التي تمكنها من القيام بما هو مطلوب منها في القطاع التربوي (عيد، 2008، 20).

فالقيادة الإدارية هي نقطة الارتكاز في تنفيذ كافة العمليات الإدارية في المؤسسات جميعها، وهذا ما تكتسبه القيادة إذا ما توافرت فيها الشروط المطلوبة، من قدرة على تحقيق التميز والنجاح في المؤسسات التعليمية بشكل عام، وهو الأمر الذي لن يتحقق إلا من خلال إعطائها الأولوية الخاصة باهتمامها بالعنصر البشري من خلال المحافظة عليه وتكوينه، علماً أن تلك الغاية للقيادة يمكن تحقيقها عبر نشر روح التعاون وعمل الفريق الواحد، وتفويض بعض الصلاحيات للعاملين، وتوجيه الجهود من أجل تحقيق غايات المؤسسة. ويعتد أسلوب الإدارة الذي يمارسه القادة في المؤسسات التربوية أحد أبرز الأسباب تأثيراً في أداء العاملين في تلك المؤسسات، كما أنه يحتل موقعاً على قمة هرم السلطة في البناء التنظيمي للمؤسسة وفقاً لواجباته الوظيفية التي تتسع لتشمل الجانب التنظيمي العام، ويتوقف مدى نجاح منظومة العمل التربوية في الارتقاء بمستوى تفويض السلطة لدى العاملين فيها على نوعية أسلوب القيادة المتبع فيها.

حيث يعد وجود قادة تربويين يسرون بمنظومة العمل التربوية الى الأمام ويدفعون العملية التعليمية نحو الأفضل (السعود، 2013، 37) من خلال ممارستهم للعمل الإداري بأساليب إدارية محفزة داعمة للمعلمين وعلاقته مبنية على مبدأ الاحترام للرأي والرأي الآخر متقبلاً منهم الانتقاد برحابة صدر مشاركاً لهم في اتخاذ القرارات، مرغياً في العمل لا مرهياً (نشوان ونشوان، 2004)، باستخدام كافة الطرق والوسائل المتقدمة والمتاحة لتحقيق الهدف من التعليم الا وهو الارتقاء بالمجتمعات لمواكبة كل حديث، يعتبر امر ضروري في ظل التطورات الحديثة والسريعة في المنظومة التربوية (المكاوي، 2012، 31)، والمؤسسات التعليمية هي من أكثر المتأثرين بسلسلة التطورات السريعة التي طرأت على مجالات العلوم الإدارية، كيف لا وهي أكثر المؤسسات تفاعلياً واتصلاً مع المنظومة المجتمعية بأطيافها كلها، وهذا لن يتحقق إلا بتوفر إدارة مدرسية تؤمن بالتغيير والتحديث وجلي اهتمامها بإعداد مواردها البشرية، فالطلبة تعدهم للحياة التي تنتظرهم والمعلمين تدفعهم للإيمان بأن الثروة الحقيقية لبناء الأمم هي بين أيديهم فلا بد أن نسير بهم على الطريق الصحيح (عياصرة والفاضل، 2006).

وأهتمت الدراسات التربوية بأنماط الإدارة لمديري المؤسسات التعليمية وحظيت بكثير من الدراسات، فقد أشار عساف (2005) أن المدير الفعال هو الذي يمارس أسلوب إيجابي فعال في المناخ التربوي بوجه عام والمعلمين بوجه خاص، ويفوض بعضاً من صلاحياته للعاملين معه، مما ينعكس إيجابياً على الطلبة. إن الخصائص التي تسعى أن تتوفر في قياداتنا التربوية والتي تعكس أنماطهم الإدارية التي يمارسونها في إدارة المؤسسات التعليمية هي مفتاح أبواب التقدم والنجاح والرقى، ومن هنا جاء هذا البحث ليكشف عن الأنماط الإدارية للعاملين في مديرية تربية أربيل العامة وأثرها في مستوى تفويض السلطة وفي سير العمل، والتي تمثلت في هذه الدراسة في إنعكاس أسلوب القائد التربوي على العملية التربوية

من حيث سلوكيات العاملين المتأثرين بأسلوب الإدارة التربوية التي يعملون بظلمها في مديرية تربية أربيل العامة.

9-1- تفويض السلطة:

ساهم تطوّر الفكر الإداري، واتساع أدوار ومهام المنظمات وتعددتها، في رفع مستوى الحاجة إلى ظهور أطر تنظيمية جديدة وبيئة مهنية تجعل من الموظفين أكثر قدرة على تحمل المسؤولية وتقمص الأدوار من جانب، وأكثر فاعليه ومشاركة في صناعة القرارات واتخاذها من جانب آخر، ويعدّ التفويض الإداري عاملاً أساسياً إيجابياً في مساهمة العاملين في ترسيخ دعائم العلاقات الإنسانية، ورفع درجة تمكينهم وتطوير مهاراتهم وثقتهم بقدراتهم واستثماراً في طاقاتهم، بل أنه طريقة ممنهجة لاكتشاف الفئة المبدعة والتميزة من العاملين والذين يمتلكون مهارات إدارية فعّالة.

9-2- أهمية تفويض السلطة:

تبرز أهمية التفويض الإداري بأنه آليه لتسريع اتخاذ القرارات في العمل الإداري، كما أنها وسيلة اتصال غير مباشرة، توفر من خلالها معلومات يصعب ايصالها بالطرق المباشرة، ويعدّ التفويض عاملاً أساسياً في رفع مستوى التنسيق التفاهم والتعاون، والإحترام والثقة المتبادلة بين المدير والعاملين وبين العاملين فيما بينهم، مما يساعد في تنسيق الجهود وتوحيدها نحو تحقيق الغايات المنشودة (فيصل، 2008، 52).

9-3- أسباب تفويض السلطة:

من أهم أسباب تفعيل التفويض الإداري هو التطور الفكري الحاصل في المنظومات الإدارية والعلوم الإدارية، ولذلك يعدّ التفويض أحد المفاهيم المعاصرة في علم الإدارة، وتظهر حاجة المدير أو القائد التربوي للجوء إلى التفويض لأسباب عديدة منها:

- لا بد لكل منظمة أن تعمق من اداء موظفيها، خاصة أن الوظائف قد تخلو من أصحابها بسبب أي ظرف كان، مثل انتقال أو ترقية أو وفاة موظف ما
- يعدّ التفويض عنصر أساسي في برامج تنمية المرؤوسين، فلا فائدة من برامج التنمية المهنية للموظفين بدون تفويض إداري.
- قد تكون المهام المسندة للمدير تفوق بكثير قدرته الشخصية على أدائها (الجيوسي وجاد الله، 2000).

9-4- عناصر تفويض السلطة:

➤ تحمل المسؤولية: وهي مدى وعي المدير بحجم الصلاحيات المفوضة، ومقدرة الموظف على تحمل تلك المسؤولية وتنفيذها.

- الصلاحيات: وهي حجم الصلاحيات الممنوحة للشخص الموظف الذي يأخذ أمر التفويض.
- الواجبات: وهي الوظائف والمهام أو الأنشطة التي يراد إعطاء الصلاحيات فيها (Brown & Harvey, 2006).

5-9- مبادئ تفويض السلطة

- لنجاح هذه العملية الإدارية لا بد من توفر مجموعة من المبادئ:
- أن يصدر التفويض للموظف بصفته الوظيفية لا الذاتية.
- علنية التفويض: أي أن يكون التفويض واضحاً وصريحاً ويبلغ لكافة العاملين ويكون مكتوباً.
- جزئية التفويض: أي تفويض مع الإختصاصات والواجبات.
- قانونية التفويض: أي توافقه وانسجامه مع الأنظمة والقوانين.
- سهولة التفويض: في معظم الأحيان يكون تنازلياً؛ ينساب من سلطة أعلى إلى سلطة أدنى.
- وحدة الأمر والتي تعني أن يتلقى الموظف الأوامر من رئيس واحد حتى لا يحدث لديه نوع من الإرباك في التنفيذ (فروق ومحمد، 2009).
- عدم تفويض ما تم تفويضه: أي لا يجوز الموظف إعادة تفويض الصلاحيات منه إلى من هم أدنى منه في مكان العمل.
- الموظف الذي يقبل أن يتحمل مسؤولية بعض القرارات يصبح مسؤولاً أمام مديره عن أداء هذه الواجبات.
- المسؤولية الكاملة: فالمدير تكون على عاتقه مسؤولية ما يقوم به مساعده فلا يتهرب من واجباته ومهامه من الأعمال التي قام بها، كون المسؤولية لا يمكن أن تفوض (الصيرفي، 2003).

10- الدّراسات السّابقة:

1-10- الدّراسات العربيّة:

1-1-10- دراسة أبو شريعة (2017)، الأردن: بعنوان: (أنماط السلوك القيادي وعلاقته بتفويض السلطة لدى مديري ومديرات المدارس في مديرتي تربية البادية الجنوبية ومعان في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات).

وقد سعت إلى الكشف عن أنماط الأسلوب الإداري وارتباطها بتفويض السلطة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية وفق تقدير المعلمين والمعلمات، بلغت العينة (194) معلماً ومعلمة. وطبقت أداتين لقياس كل من أنماط الأسلوب الإداري ودرجة تفويض السلطة، اتبع إجراءات المنهج الوصفي. وخلصت النتائج إلى أن مديري ومديرات المدارس يتبعون أسلوب القيادة الديمقراطي والدبلوماسي بمستوى مرتفع، وساد تطبيق أسلوب القيادة الاستبدادي والفوضوي لديهم بمستوى منخفض، ولا يوجد فروق بالنسبة لمتغيرات مكان العمل والجنس والشهادة الدراسية وسنوات الخبرة عدا ذوي الخبرة من

(6-10) سنوات عن ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات، وبينت النتائج أن مستوى تفويض السلطة كان بدرجة كبيرة، ووجود فرق دال إحصائياً تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تبعاً للمديرية وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والتفاعل بين النوع الاجتماعي والمديرية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وأظهرت نتائج معامل ارتباط (بيرسون) بين أسلوب السلطة وتفويضها، وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أسلوب السلطة الديمقراطي وتفويض السلطة، وكذلك أسلوب الإدارة الدبلوماسية ومنج الصلاحيات، بينما يوجد علاقة ارتباطية سلبية بين أسلوب السلطة الفوضوي وتفويض السلطة.

10-1-2- دراسة بكرى (2020)، السعودية: بعنوان: (تقييم ممارسات تفويض السلطة وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة).

سعت الدراسة هي الكشف عن الارتباط بين تفويض السلطة واتخاذ القرار لدى المديرات وفق تقدير العوامل الوكيلات، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، طبق الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، تم توزيعها على عينة من (112) وكيله، وكانت النتائج كالتالي: إن درجة التفويض لدى مديرات المدارس كان بتقدير متوسط، وكانت درجة اتخاذ القرار متوسطة. وتوجد علاقة ارتباطية موجبة بين درجة تفويض السلطة ودرجة اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية.

10-1-3- دراسة الزبون (2022)، الأردن: بعنوان: (أثر التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ودوره في تحسين أدائهم الإداري في محافظة جرش).

لقد اعتمدت الدراسة على المنهج الارتباطي الوصفي في هذه الدراسة، وقام بتطبيق استبانة لجمع البيانات، ووزعت على عينة بلغت (55) اداري وادارية، وخلصت النتائج إلى أن مستوى التفويض الإداري لدى القيادات التربوية جاء بمستوى متوسط، وأن مستوى تحسين أدائهم الإداري جاء بمستوى مرتفع، كما أن تفعيل مبدأ التفويض الإداري يؤثر إيجاباً في رفع مستوى أدائهم الإداري، كما أشارت النتائج لوجود فروق دالة إحصائياً حول مستوى تفعيل التفويض الإداري تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ومستوى التحصيل الدراسي، وأظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين مستوى استخدام التفويض الإداري وتحسين أدائهم الإداري.

10-1-4- دراسة آل مريع (2022)، السعودية: بعنوان: (القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة بمدارس المرحلة الابتدائية في محافظة خميس مشيط).

سعت إلى بيان واقع تطبيق القيادة التحويلية بمدارس التعليم الابتدائية، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للبحث؛ بلغت العينة (329) مفردة من معلمات المدارس الابتدائية بمحافظة مشيط؛ كانت نتائج الدراسة هي: إن واقع ممارسة مديرات المدارس المرحلة الابتدائية لأبعاد القيادة التحويلية كان مرتفعاً؛ وواقع ممارسة المديرات لتفويض السلطة جاء مرتفعاً؛ ووجود ارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وتحقيق تفويض السلطة؛ وكانت أعلى قيمة للارتباط بين القيادة التحويلية وبين بعد

(التحفيز والإلهام) مما يعني أن العلاقة الأقوى القيادة التحويلية وتحقيق تفويض السلطة تظهر بشكل قوي وواضح في بعد التحفيز والإلهام مقارنة بالأبعاد الأخرى للتفويض؛ وأن العلاقة الأضعف والتأثير الأقل للقيادة التحويلية وتحقيق تفويض السلطة تظهر في بعد الاهتمام الفردي مقارنة بالأبعاد الأخرى لتفويض السلطة.

2-10- الدراسات الأجنبية:

1-2-10- دراسة بروست (2020) Brost، انكلترا: بعنوان: (تفويض اتخاذ القرار المشترك لمدارس أفضل).

سعت إلى استطلاع آراء العاملين حول مجال القيم الديمقراطية وتطوير التعليم والتأثيرات البيئية واتخاذ القرارات المشتركة وتفويض السلطة. وشملت العينة مديري المدارس الثانوية والطلبة في إنكلترا. ووزعت الاستبانة على مديري المدارس واستبانة أخرى على طلابها. ومن أهم النتائج: كان تفويض السلطة واتخاذ القرارات بصورة مشتركة ينتج عن تطبيق القرارات بشكل أفضل، وكذلك تكون الأمور أفضل في مجال تحسين وتطوير المبادرات ويؤدي إلى ارتفاع أداء الطلاب، وتحسن آليات التوجيه التعليمي، والمعرفة، والمهارات، وتبادل الأفكار.

2-2-10- دراسة كيرن (2020) Karen، امريكا: بعنوان: (المدير العقلاني ودليل القيادة).

تكوّنت الدراسة من عدة مجالات: **المجال الأول:** بحث مراجع الطرق العقلانية للمعرفة وتتضمن معلومات حول مستويات القيادة العقلانية والمراحل المختلفة التي تشترك في الاكتشافات الإبداعية. **المجال الثاني:** السلوكيات المتطورة للقيادة العقلانية والتي تختبر القائد العقلاني وقدرته على طرائق البيئة المحيطة ومن هذه السلوكيات استغلال الوقت، الرغبة في العمل، فهم أهمية القيم المشتركة، الثقة، احتضان القيادة المشتركة، تفويض السلطة. **المجال الثالث:** الاتصال القوي وهو عبارة عن اللغة التي توضح نجاح القائد ومهارة الاتصال وتزوده بنظرة عميقة حول عدة أشكال للاتصال بما في ذلك الاستماع والتكلم والكتابة، ولغة الجسد والصمت، ويمكن تطبيق المهارات الإبداعية العقلانية في الأوضاع الميدانية بما في ذلك فن الاتصال. **المجال الرابع:** الحدس والتناقض في القيادة ويشمل التناقضات الرئيسية في القيادة وأنماط اتخاذ القرارات غير الحاسمة والفرق بين الإدارة التسلطية والإدارة الديمقراطية التي تركز على تفويض السلطة. وتوصل الباحث إلى نتيجة أن القائد الفعال هو الذي يدرك الفوائد والمزايا المهمة التي ينتج عنها خلق جو ديمقراطي وتعاوني مشترك ويشجع الهيئة التدريسية بجعل تفويض السلطة أمراً ممكناً.

3-2-10- دراسة هاوكنز (2022) Hawkins، امريكا: بعنوان: (الأنماط القيادية ومناخ المنظمة في المدارس الدولية).

هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين النمط الإداري للمدير كما يدركه المعلمون وبين المناخ المدرسي في مدارس نيوجرسي. وشملت عينة الدراسة (9) مدارس ومعلميهم البالغ عددهم (133) معلماً، وتم

استخدام أداة وصف المناخ المدرسي الذي طوره هوي وميسكل (Hoy & Miskel, 2001)، وكذلك تمّ استخدام مرشد البحوث لأثر القيادة التحويلية المدرسية الذي طوره "ليثودز" (Lithuds)، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ الأسلوب الإداري للمدير ذو أثر هام على المناخ العام للمدرسة، إذ كلما كان الأسلوب الإداري يميل أكثر إلى الأسلوب الداعم وأقل إلى الأسلوب الموجه كان المناخ أكثر انفتاحاً.

4-2-10- دراسة أولوا وجولي Ulloa & Julie (2023)، امريكا: العنوان: (سلوكيات القيادة ورضا الاتصالات: كلية المجتمع في ميكرونيزيا).

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الشعور بالرضا عند الأفراد وبين الأسلوب الإداري لمدير كليات المجتمع في ولاية فلوريدا، حيث فحصت هذه الدراسة ما يلي: مستوى رضا الأفراد عن أسلوب الاتصال السائد في المدرسة. العلاقة بين الأسلوب الإداري وأسلوب الاتصال. الاختلاف في المناخ المؤسسي تبعاً للاختلاف في أسلوب الاتصال السائد فيها. درجة إدراك الأفراد لأسلوب الاتصال في الكلية (منظومة العمل التربوية). وقد كشفت نتائج الدراسة وجود ارتباط بين أسلوب الاتصال وبين الشعور بالرضا عند الأفراد، كما بيّنت النتائج أن هناك اختلافاً في درجة الرضا بكليات المجتمع المختلفة تبعاً لأسلوب الاتصال المتبع فيها علماً بأن إدراك أسلوب القيادة كان متشابهاً عند جميع الأفراد.

التعليق على الدراسات: من خلال ماسبق لوحظ أنّ هذا البحث يتفق معها من حيث:

1. الاتفاق على أهمية موضوع الأنماط الإدارية وضرورة تفعيل عملية تفويض السلطة.
2. الاتفاق على أداة البحث حيث أنّ أداة كثير من الدراسات السابقة هي الاستبانة ولكنّ اختلفت في عددها وعدد بنودها.

كما لوحظ أنّ هذا البحث يختلف عمّا سبق من حيث:

1. تناول موضوع علاقة الأنماط الإدارية بعملية تفويض السلطة في مديرية تربية أربيل العامة.
2. مكان وعينة البحث، حيث أنّ إجراءات هذا البحث حدثت في مديرية تربية أربيل العامة فقط، بينما جميع الأبحاث السابقة التي أجريت في الدول العربية والاجنبية أيضاً كانت في مدارس التعليم الثانوي أو في مديريات التربية.

وقد استفاد هذا البحث من الدراسات من خلال: وضع تصور عام للإطار النظري الذي يشمل هذا البحث. وتصميم استبانة البحث وبنائها من حيث بعض المحاور. والمراجع العلمية التي تم الاستفادة منها.

11. إجراءات البحث:

- 11-1- منهج البحث:** اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، فالمنهج يُفيد في توضيح الظواهر والعمليات الموجودة، كما يبرر العلاقة بين تلك العمليات التربوية (حمصي، 2003، 86).
- 11-2- المجتمع الأصلي للبحث:** يضم جميع العاملين الإداريين في مديرية تربية أربيل العامة والبالغ عددهم (1141) عامل وعاملة، بحسب إحصائيات الشؤون الإدارية في مديرية تربية أربيل العامة للعام الدراسي /2023م/.
- 11-3- عينة البحث:**

يضم جميع العاملين الإداريين في مديرية تربية أربيل العامة والبالغ عددهم (1141) عامل وعاملة، بحسب إحصائيات الشؤون الإدارية في مديرية تربية أربيل العامة للعام الدراسي /2023م/.

الجدول (1) بيانات العاملين وفق متغير سنوات الخبرة.

المتغير	الفئة	عدد العاملين	%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	111	32.6 %
	من 6 - 10 سنوات	95	27.9 %
	من 11 - 15 سنة	54	15.9 %
	16 سنة فأكثر	80	23.5 %
	المجموع الكلي	340	100 %

الجدول (2) بيانات العاملين وفق متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	عدد العاملين	%
المؤهل العلمي	معهد فما دون	102	30 %
	بكالوريوس	198	58.2 %
	دبلوم عالي فأعلى	40	11.8 %
	المجموع الكلي	340	100 %

11-4- أدوات البحث:**11-4-1- استبانة الأنماط الإدارية:**

□ مرحلة الاطلاع واختيار عبارات الاستبانة:

تم فيها الاطلاع على بعض الأبحاث المرتبطة بموضوع الأنماط الإدارية، وقد اختار الباحثان الدراسات الحديثة في هذا المجال، ومنها: (شحادة، 2008؛ حيدر، 2011؛ الدوسري، 2013)، ثم حدد الباحثان في ضوء هذه الاستبانات بنود استبانة الأنماط الإدارية في مديرية تربية أربيل العامة، تم صياغة (56) بنوداً في الاستبانة. وهي موزعة كالتالي:

الجدول (3) توزع بنود استبانة الأنماط الإدارية على الأنماط الفرعية

رقم البنود	مجالات استبانة الأنماط الإدارية
من 1 حتى 13	النمط الأول: (الإدارة الديكتاتورية)
14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27	النمط الثاني: (الإدارة الديمقراطية)

28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40	النمط الثالث: (الإدارة التسيبية "الفوضوية")
41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56	النمط الرابع: (الإدارة الأوتوقراطية)

□ الدراسة الاستطلاعية لاستبانتى البحث :

بهدف التّحقّق من وضوح بنود الاستبانتين وتعليماتهما، قام الباحثان بدراسة استطلاعية، إذ طبقت الاستبانتين على عينة صغيرة من العاملين بلغت (30) عاملاً وعاملة في مديرية تربية أربيل العامة، ونتيجة للدراسة الاستطلاعية، بقيت بنود الاستبانتين كما هي، وكذلك التّعليمات المتعلقة بهما، حيث تبين أنّها واضحة تماماً ومفهومة. كما تمّ تعديل بعض البنود من حيث الصياغة والأخطاء اللغوية.

☒ طريقة تصحيح استبانة الأنماط الإدارية:

تمّ الإجابة على بنود استبانة الأنماط الإدارية بوحدة من الإجابات الخمسة الآتية: (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً). فالبنود تحصل إجاباتها على الدرجات الآتية: (5، 4، 3، 2، 1).

☒ حساب ثبات استبانة الأنماط الإدارية:

اعتمد الباحثان في حساب ثبات الاستبانة على الطرق الآتية:

- إعادة التطبيق: تم حساب معامل الثبات عن طريق تطبيق الاستبانة وإعادة تطبيقها على العينة الاستطلاعية نفسها بعد أسبوعين، وقد أظهرت النتائج تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات بلغت (0.85). ويتضح من الجدول التالي أن جميع قيم معاملات الترابط مرتفعة، ودالة عند مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على ثبات الاستبانة. الأمر الذي يجعلها صالحة للاستخدام.

الجدول (4) معامل الارتباط (بيرسون) في التطبيقين الأول والثاني لاستبانة الأنماط الإدارية.

القرار	معامل الترابط (بيرسون)	استبانة الأنماط الإدارية
دالة عند (0.05)	0.86	النمط الأول: (الإدارة الديكتاتورية)
دالة عند (0.05)	0.88	النمط الثاني: (الإدارة الديمقراطية)
دالة عند (0.05)	0.84	النمط الثالث: (الإدارة التسيبية "الفوضوية")
دالة عند (0.05)	0.83	النمط الرابع: (الإدارة الأوتوقراطية)
دالة عند (0.05)	0.85	الدرجة الكلية

- طريقة الثبات بالاتساق الداخلي:

تم تطبيق قانون كرونباخ ألفا لمعرفة درجة تباين البنود جميعها من جهة، وتباين أنماط الاستبانة ككل من جهة أخرى، وتبين أن قيمة ثبات الاستبانة في الدرجة الكلية (0.87) وهي قيمة مرتفعة، وتدلل على صلاحية الأداة للاستخدام.

الجدول (5) ثبات استبانة الأنماط الإدارية وفق قانون (ألفا كرونباخ)

المجالات	عدد أفراد العينة	عدد البنود	قيمة سبيرمان براون
النمط الأول: (الإدارة الديكتاتورية)	30	13	0.86
النمط الثاني: (الإدارة الديمقراطية)	30	14	0.89
النمط الثالث: (الإدارة التسيبية "الفوضوية")	30	13	0.87
النمط الرابع: (الإدارة الأوتوقراطية)	30	16	0.85
الدرجة الكلية	30	56	0.87

11-4-2- استبانة تفويض السلطة:

☒ مرحلة الاطلاع واختيار بنود الاستبانة:

تصفحا بعض الأبحاث المرتبطة بتفويض السلطة، وقد اختار الباحثان الدراسات الحديثة، وكان الهدف من الرجوع إليها معرفة بنود تفويض السلطة التي تناولها الباحثون في دراساتهم (أبو معمر، 2009؛ الأغا، 2013؛ حشيش، 2013)، ثم حدد الباحثان في ضوء هذه الاستبانات بنود استبانة تفويض السلطة في مديرية تربية أربيل العامة، وذلك بصياغة (32) بنوداً في الاستبانة.

☒ طريقة تصحيح استبانة تفويض السلطة:

تتم الإجابة على بنود استبانة تفويض السلطة بواحدة من الإجابات الخمسة التالية: (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً). فالبنود تأخذ عند الإجابات الدرجات الآتية: (5، 4، 3، 2، 1).

☒ ثبات استبانة تفويض السلطة: اعتمد الباحثان في حساب ثبات الاستبانة على الطرق الآتية:

- إعادة التطبيق: تم حساب معامل الثبات عن طريق تطبيق الاستبانة وإعادة تطبيقها على نفس العينة بعد أسبوعين، وقد أشارت النتائج إلى تمتع الاستبانة بقوة بلغت (0.86). مما يدل على ثبات الاستبانة. الأمر الذي يجعلها صالحة للاستخدام.

الجدول (6) معامل الترابط (بيرسون) في مرحلتي التطبيق لاستبانة تفويض السلطة

القرار	معامل الترابط (بيرسون)	استبانة تفويض السلطة
0.05 دالة عند	0.86	الدرجة الكلية

- طريقة الثبات بالاتساق الداخلي: تم تطبيق قانون كرونباخ ألفا لمعرفة درجة تباين البنود في الاستبانة، وتبين أن قيمة ثبات الاستبانة في الدرجة الكلية (0.89) وهي قيمة مرتفعة، وتدل على صلاحية الأداة للاستخدام.

الجدول (7) ثبات استبانة تفويض السلطة وفق قانون (ألفا كرونباخ)

استبانة تفويض السلطة الدرجة الكلية	عدد أفراد العينة	عدد البنود	قيمة سبيرمان براون
	30	32	0.86

12- عرض النتائج وتفسيرها:

12-1- عرض نتائج سوالي البحث:

12-1-1- ما الأنماط الإدارية المطبقة من قبل مديري الإدارة المركزية في مديرية تربية أربيل العامة وفق تقدير العاملين فيها؟

قام الباحثان بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لعبارات استبانة الأنماط الإدارية، والتي تبين درجة انتشار الأنماط الإدارية بين مديري الإدارة المركزية في مديرية تربية أربيل العامة، واعتمد الباحثان معياراً للحكم على درجة إجابات العاملين في مديرية تربية أربيل العامة من خلال المتوسطات الحسابية، وجاءت النتائج كما يأتي:

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لدرجات إجابات العاملين عن استبانة الأنماط الإدارية

م	استبانة الأنماط الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الرتبي	الرتبة	الدرجة المعيارية (الوزن النسبي)	التقدير
1.	النمط الثاني: (الإدارة الديكتاتورية)	47.01	6.782	3.61	1	72.32 %	مرتفع
2.	النمط الأول: (الإدارة الديمقراطية)	38.99	10.272	2.78	4	55.7 %	متوسط
3.	النمط الثالث: (الإدارة التسيبية "الفوضوية")	38.62	8.858	2.97	3	59.41 %	متوسط
4.	النمط الرابع: (الإدارة الأوتوقراطية)	48.04	10.458	3.002	2	60.05 %	متوسط

ويتضح من الجدول رقم (8) أنّ أكثر الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري الإدارة المركزية في مديرية تربية أربيل العامة كان النمط الأول وهو: (الإدارة الديكتاتورية)، يليه نمط (الإدارة الأوتوقراطية)، ثم نمط (الإدارة الفوضوية)، وأخيراً نمط (الإدارة الديمقراطية).

وقد يعود السبب في سيادة أسلوب الإدارة الديكتاتورية لدى مديري الإدارة المركزية في مديرية تربية أربيل العامة إلى أنّ المديرين لا يعتنون بتفهم مشكلات المرؤوسين ومعالجة أخطائهم في العمل، ولا سما أنّ منظومة العمل التربوية قد عرفت تطوراً تكنولوجياً ملموساً، فضلاً عن ضعف الانسجام والتعاون بين المدير والمرؤوسين من خلال عدم التشجيع وضعف المشاركة في صنع القرار، الشيء الذي يوئد عدم القبة

بينهما ويساعد على ضعف المشاركة بين الطرفين وضعف العمل بروح الفريق، أما تفويض السلطة لدى هذا الأسلوب من الإدارة فكان بشكل متوسط وذلك قد يعود إلى أن مجال تفويض السلطة بمنظومة العمل التربوية لدى هذا الأسلوب من الإدارة قليلاً، وهو ما يعني أن غالبية المرؤوسين لا يشاركون في صنع القرار واتخاذها في العمل.

2-1-12- ما مستوى تفويض السلطة لدى مديري الإدارة المركزية في مديرية تربية أربيل العامة وفق تقدير العاملين فيها؟

قام الباحثان بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لعبارات استبانة تفويض السلطة، واعتمد الباحثان معياراً للحكم على درجة إجابات العاملين في مديرية تربية أربيل العامة من خلال المتوسطات الحسابية، وجاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لدرجات إجابات العاملين عن استبانة تفويض السلطة

الدرجة المعيارية (الوزن النسبي)	المتوسط الرتبى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استبانة تفويض السلطة
55.29%	3.02	18.759	96.77	الدرجة الكلية

ويتضح من الجدول رقم (9) أن مستوى تفويض السلطة في مديرية تربية أربيل العامة من وجهة نظر العاملين فيها على الدرجة الكلية للاستبانة كان متوسطاً بدرجة بلغت في المتوسط الرتبى (3.02).

ويمكن تفسير ذلك بأن المدير لا يوضح للعامل المفوض من أين تبدأ مهمته وأين تنتهي لإنجاز المهام الموكلة إليه في موعدها، فهذه النتيجة لا يمكن أن تبرر للإدارات التربوية بعدم تفويضهم السلطة خوفاً من تأخير الأعمال المفوضة وعدم إنجازها في موعدها. وعدم تحديد الموعد الزمني للمفوض لإنهاء المهمة التي تفوضه الإدارة لأدائها وذلك يبين أن بعض المديرين لا يتفهمون أهمية وضرة التفويض والشروط التي تستند إليها عملية التفويض الفعالة. فضلاً عن عدم معرفة الإدارة بقدرات العاملين معها لذلك تمنعهم من الصلاحيات التي تتناسب مع قدراتهم.

2-12- عرض نتائج فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية بين الأنماط الإدارية ومستوى تفويض السلطة لدى مديري الإدارة المركزية في مديرية تربية أربيل العامة.

لاختبار هذه الفرضية قام الباحثان بحساب قانون بيرسون بين درجات العاملين في مديرية تربية أربيل العامة على استبانة الأنماط الإدارية، ودرجاتهم على استبانة تفويض السلطة، وجاءت وفق مايلي: الجدول (10) درجى ارتباط بيرسون بين درجات إجابات العاملين في استبانتي أنماط الإدارة وتفويض السلطة

أنماط الإدارة	النمط الرابع: (الإدارة الأوتوقراطية)	النمط الثالث: (الإدارة التسيبية "الفوضوية")	النمط الثاني: (الإدارة الديمقراطية)	النمط الأول: (الإدارة الديكتاتورية)		
**0.488	** -0.368	** -0.242	**0.539	** -0.156	معامل الارتباط بيرسون	تفويض السلطة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.004	مستوى الدلالة	

مناقشة الفرضية: كما هو موضح في الجدول السابق فإن قيمة معامل الارتباط بيرسون ($r = 0.488$) وهو يعني ارتباط عالي إيجابي في الدرجة الكلية بين أنماط الإدارة وتفويض السلطة أي توجد علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجات العاملين على استبانة أنماط الإدارة ودرجاتهم على استبانة تفويض السلطة عند مستوى الدلالة (0.05). كما نجد أنه يوجد ارتباط مرتفع وإيجابي بين نمط الديمقراطية وبين تفويض السلطة إذ بلغت قيمة بيرسون ($r = 0.539$)، بينما كان الارتباط سلبي ودال عند مستوى الدلالة بين بقية أنماط الإدارة وبين تفويض السلطة.

ويمكن تفسير ذلك بأن نمط الإدارة الديمقراطية وعملية تفويض السلطة مكملان لبعضهما البعض كما ثبت في العديد من الدراسات (أبو وطفة، 2010؛ الشحادات، 2011) أن هذا التكامل يحسن من أداء الإدارة التربوية، ويشير (Taboor, 2002) إلى أن الإدارة في العصر الحديث تواجه تغييراً كبيراً في دور القائد التربوي الذي أصبح دوره الجديد يرتبط بشكل كبير بقدرته على تفويض بعض صلاحياته للعاملين معه ووضع ثقته بهم، وكذلك عدم قيام الإدارة بعملية تفويض السلطة الذي يمثل حياة منظومة العمل التربوية يؤدي إلى تدني مستوى أداء المؤسسة، كما يشعر العاملون أنهم وحيدون ومنعزلون، وهكذا نجد أن النمط الديمقراطي يهتم برفع الروح المعنوية للعاملين في منظومة العمل التربوية، والحالة المعنوية للعاملين في مختلف المستويات الإدارية تكون في أعلى مستوياتها عند استخدام النمط الديمقراطي الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية، وحاجات العاملين، ونجاح منظومة العمل التربوية لا يوقف على كفاءة أفرادها فقط بل على التعاون فيما بينهم، والتعاون لا يتم من دون ممارسة عملية تفويض السلطة التي هي وسيلة التعاون بين الموظفين والمديرين في المؤسسة.

المدير هنا لا يتدخل كثيراً في العمل فالمساندة منخفضة والتوجيه منخفض لأن درجة خبرة ووعي المرؤوسين جيدة ولديهم القدرة والثقة بالنفس والرغبة على القيام بمهامهم والأخذ بزمam المسؤولية بكل فعالية، هنا يصبح أسلوب التفويض أفضل الأساليب الإدارية (السواط وآخرون، 2007، 243). فيعتبر (هلال، 2001) أن "تفويض السلطة إحدى الوسائل التي يمكن من خلالها تفعيل عملية اتخاذ القرارات، وتقليل عدد المستويات الإدارية، والحد من ظاهرة التضخم الوظيفي المصاحبة له، كما أن التفويض في السلطة أصبح وسيلة هامة لإعداد القيادات على المستويات الإدارية المختلفة بحيث يتدرون

على ممارسة أعمال الإدارة من خلال التفويض، وللكشف عن أعلى كفاءة في القيادات الإدارية التي يمكن ترشيحها لتولي المناصب العليا" (هلال، 2001، 118). وهذا ما يتفق مع دراسة (أبو وطفة، 2010) التي بينت وجود علاقة إحصائية بين درجة تفويض السلطة لدى المديرين وفعالية الإدارة من وجهة نظر معلمهم. **الفرضية الثانية:** لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات العاملين على استبانة الأنماط الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA)، وجاءت وفق الجدول (11):

الجدول (11) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا) للفروق بين إجابات العاملين عن استبانة الأنماط الإدارية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

قيمة الاحتمال	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.287	1.263	57.953	3	173.858	بين المجموعات	الإدارة الديكتاتورية
		45.890	336	15419.115	داخل المجموعات	
			339	15592.974	المجموع	
0.173	1.671	175.330	3	525.991	بين المجموعات	الإدارة الديمقراطية
		104.896	336	35244.983	داخل المجموعات	
			339	35770.974	المجموع	
0.626	0.584	45.993	3	137.979	بين المجموعات	الإدارة التسيبية
		78.751	336	26460.316	داخل المجموعات	
			339	26598.294	المجموع	
0.019	3.344	358.270	3	1074.811	بين المجموعات	الإدارة الأوتوقراطية
		107.151	336	36002.612	داخل المجموعات	
			339	37077.424	المجموع	
0.204	1.539	1020.173	3	3060.518	بين المجموعات	أنماط الإدارة
		662.910	336	222737.906	داخل المجموعات	
			339	225798.424	المجموع	

يوضح الجدول رقم (11)، أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات العاملين على استبانة الأنماط الإدارية وفقاً لمتغير الخبرة.

والسبب في ذلك إلى أن السياسات الإدارية في مديرية تربية أربيل العامة بشكل عام لا تفرق في تعاملها وسياستها بين الأفراد على أساس سنوات الخبرة، والفرص كبيرة ومتساوية بناءً على هذه السياسات لاستخدام أو اتباع أسلوب إداري دون آخر، ولا تأثير يُذكر لخبرة الفرد على هذا الاختيار. كما أن اتباع أسلوب إداري معن قد يرتبط أكثر بسمات الفرد الشخصية، ومهاراته الفكرية والاجتماعية والذاتية، ويكون تأثير هذه السمات والمهارات في اختيار أسلوب إداري معين كبير بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة لدى المدير.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات العاملين على استبانة الأنماط الإدارية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي. لاختبار هذه الفرضية أستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA)، وجاءت وفق الجدول (12):

الجدول (12) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا) للفروق بين درجات إجابات العاملين على استبانة الأنماط الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

قيمة الاحتمال	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.000	11.480	497.306	2	994.612	بين المجموعات	الإدارة الديكتاتورية
		43.319	337	14598.361	داخل المجموعات	
			339	15592.974	المجموع	
0.000	10.767	1074.258	2	2148.515	بين المجموعات	الإدارة الديمقراطية
		99.770	337	33622.458	داخل المجموعات	
			339	35770.974	المجموع	
0.001	7.731	583.408	2	1166.817	بين المجموعات	الإدارة التسيبية
		75.464	337	25431.478	داخل المجموعات	
			339	26598.294	المجموع	
0.000	12.985	1326.465	2	2652.930	بين المجموعات	الإدارة الأوتوقراطية
		102.150	337	34424.493	داخل المجموعات	
			339	37077.424	المجموع	
0.000	22.507	13303.475	2	26606.950	بين المجموعات	أنماط الإدارة
		591.073	337	199191.473	داخل المجموعات	
			339	225798.424	المجموع	

يوضح الجدول رقم (12)، وبعد تطبيق اختبار تحليل التباين (ANOVA) أنه يوجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات العاملين على استبانة الأنماط الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وبعدها لا تم تطبيق اختبار (LSD) لمقارنة الفروق بين المتوسطات أن الاستجابات جميعها في استبانة الأنماط الإدارية كانت لصالح العاملين الذين بفترة (دبلوم عالي فأعلى).

الجدول (13) المقارنات المتعددة بين متوسطات الإجابات على استبانة الأنماط الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

قيمة الاحتمال	متوسط الفروق	LSD	
		المجموعة أ	المجموعة ب
0.846	-0.577	معهد فما دون	بكالوريوس
0.000	*-27.826	معهد فما دون	دبلوم عالي فأعلى
0.000	*-27.249	بكالوريوس	دبلوم عالي فأعلى

يمكن تفسير ذلك بأن العاملين أصحاب المؤهل العلمي المرتفع يدركون حجم تأثير الأسلوب الإداري المستخدم من قبل المديرين على التفاعل بين المدير والمرؤوسين، وأن الأسلوب الديكتاتوري أو الأتوقراطي يضعف من تفويض السلطات، ويقيد المديرين بالأنظمة والتعليمات، وتكليف العاملين بالعديد من الواجبات، وضعف المنافسة بين العاملين. بيتنما يرى أصحاب المؤهل العلمي المرتفع أن استخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة يتأثر إيجابياً بتقبل الرؤساء لمقترحات المرؤوسين، وعدالة نظام الحوافز، وتفهم المديرين لمشاعر العاملين واحتياجاتهم، وحرص المديرين على تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين، وتفويض المديرين بغالبية الصلاحيات للعاملين معهم ودعمهم عندا يخطؤون، ومشاركة العاملين في وضع الخطط.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات العاملين على استبانة تفويض السلطة وفقاً لمتغير سوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA)، وجاءت النتائج وفق الجدول رقم (14):

الجدول (14) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا) للفروق بين درجات إجابات العاملين عن استبانة تفويض السلطة

قيمة الاحتمال	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	تفويض السلطة
0.001	5.822	1965.066	3	5895.198	بين المجموعات	
		337.515	336	113404.9	داخل المجموعات	
			339	119300.1	المجموع	

يوضح الجدول رقم (14)، وبعد اختبار تحليل التباين (ANOVA) أنه يوجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين على استبانة تفويض السلطة وفقاً لمتغير الخبرة. وكما تبين باختبار (LSD) أن الفروق كانت لصالح العاملين أصحاب الخبرة من (11-15) سنة.

الجدول (15) المقارنات المتعددة بين متوسطات الإجابات على استبانة تفويض السلطة

قيمة الاحتمال	متوسط الفروق	LSD	
		المجموعة أ	المجموعة ب
0.123	-3.975	5 سنوات فأقل	من 6 - 10 سنوات
0.001	*-10.686	5 سنوات فأقل	من 11 - 15 سنة

0.540	1.651	16 سنة فأكثر	
0.033	*-6.711	من 11 - 15 سنة	من 6 - 10 سنوات
0.044	*5.626	16 سنة فأكثر	
0.000	*12.337	16 سنة فأكثر	من 11 - 15 سنة

يمكن تفسير ذلك بأن العاملين أصحاب الخبرة قادرين على أداء الأعمال الإدارية بشكل فعال، كونهم اكتسبوا أساليب ومهارات في العمل عن طريق تراكم الخبرة الطويلة وخضوعهم للعديد من الدورات التدريبية في إدارة المؤسسات التعليمية. كما أن أصحاب الخبرة في العمل أقدر على إدراك أهمية تطبيق عملية تفويض السلطة في المجال الإداري من أجل تحسين أداء وكفاءة العاملين في منظومة العمل التربوية والاهتمام بزيادة خبرهم وإنشاء قيادات إدارية جديدة لتتولى مناصب إدارية في المؤسسة مستقبلاً. وهذا ما يختلف مع دراسة (أبو معمر، 2009؛ أبو وطفة، 2010) التي أظهرت عدم وجود فروق وفقاً لمتغير الخبرة.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات العاملين على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. لاختبار هذه الفرضية قام الباحثان باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وجاءت النتائج وفق الجدول رقم (16):

الجدول (16) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا) للفروق بين درجات إجابات العاملين عن استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

قيمة الاحتمال	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.000	21.239	6677.026	2	13354.052	بين المجموعات	تفويض السلطة
		314.380	337	105946.1	داخل المجموعات	
			339	119300.1	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (16) أنه يوجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات العاملين على استبانة تفويض السلطة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وبعد تطبيق اختبار (LSD) كانت لصالح العاملين من فئة (دبلوم عالي فأعلى).

الجدول (17) المقارنات المتعددة بين متوسطات الإجابات على استبانة تفويض السلطة

قيمة الاحتمال	متوسط الفروق	LSD	
		المجموعة أ	المجموعة ب
0.835	-0.450		بكالوريوس
0.000	*-19.739		دبلوم عالي فأعلى
0.000	*-19.289		دبلوم عالي فأعلى

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

13- مقترحات البحث: يقترح الباحثان الآتي:

- منح الفرصة لجميع العاملين المبدعين في عطايم في العملية التعليمية دون النظر الى الخبرة أو مناصبهم الوظيفية، وتفويضهم ببعض الصلاحيات وتحسين قدراتهم في اصدار القرارات مما يدعم تحقيق أهدافها.
- تنفيذ دورات تدريبية للقيادات الإدارية في مديرية تربية أربيل العامة لتبصيرهم على ضرورة تفويض السلطة، وأهميته لزيادة فاعلية الإدارة من ضمنها العمل على نشر الوعي بمفهوم وأهمية عملية تفويض السلطة في مديرية تربية أربيل العامة.
- اختيار القيادات الإدارية في مديرية تربية أربيل العامة بناءً على مؤهلات وخبرات إدارية عالية، وذو كفاءة عالية وعلى قدر من المسؤولية.
- إفساح المجال والفرصة أمام المرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرار، والاعتراف بقدراتهم وكفاءتهم في تحقيق الأهداف من خلال تفويضهم ببعض الصلاحيات في العمل.
- الاهتمام باختيار المديرين وفقاً لمعايير مقننة وواضحة تقوم على أساس الكفاءة والعدالة في الترشيح والاختيار.
- العمل على نشر وتعزيز الأسلوب الديمقراطي في العمل وحث المسؤولين على إتباعه، لتأثيره الإيجابي في نجاح عملية تفويض السلطة. وحث المديرين على تطبيق اللامركزية وزيادة الاهتمام بالمرؤوسين و تحفيزهم.

المصادر:

المصادر العربية:

- 1- أبو شريعة، محمد تيسير (2017) أنماط السلوك الإداري وعلاقته بتفويض السلطة لدى مديري ومديرات المدارس في مديريتي تربية البادية الجنوبية ومعان في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، جامعة الحسين بن طلال، المجلد (3)، العدد (2)، الأردن، ص. ص: 128-159.
- 2- أبو معمر، وصفي (2009) درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 3- أبو وطفة، سماهر (2010) تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلمهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 4- الأغا، أفنان (2013) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفويض الإداري وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم من وجهة نظر نوابهم. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 5- آل مريع، منى حسن (2022). القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة بمدارس المرحلة الابتدائية في محافظة خميس مشيط. مجلة كلية التربية في الأزهر، المجلد (41)، العدد (194)، ص. ص: 241-278.
- 6- بكري، عزيزة أبكر (2020). تقييم ممارسات تفويض السلطة وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (4)، العدد (36)، المركز القومي للبحوث غزة، فلسطين، ص. ص: 1-25.
- 7- البوهي، فاروق شوقي (2001) الإدارة التعليمية والمدرسية. دار قباء، القاهرة.
- 8- الجبوسي، محمد؛ جاد الله، أحمد. (2000). الإدارة علم وتطبيق. عمان- الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 9- حريم، حسين (2003) إدارة المنظمات منظور كلي. دار اليازوري العلمي، عمان، الأردن.
- 10- حشيش، خالد (2013) درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم لتفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 11- الحلو، عبد العزيز (2010) أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين "دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 12- حمصي، أنطون (2003) أصول البحث في علم النفس. ط 3، منشورات جامعة دمشق، دمشق.
- 13- حيدر، حيدر علي (2011) الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة البحوث التربوية والنفسية، العددان (26+27)، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، ص. ص: 42-78.

- 14-الدوسري، حسين (2013) الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية.
- 15-الزبون، داهود سالم (2022) أثر التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ودوره في تحسين أدائهم الإداري في محافظة جرش. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد (3)، العدد (3)، الأردن، ص. ص: 195-214.
- 16-الزبيعي، خالد محمود (2012) أنماط تفويض السلطة لدى القادة الإداريين و علاقته بمستوى الروح المعنوية للعاملين معهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الأردن.
- 17-السعود، راتب سلامة. (2013). القيادة التربوية مفاهيم وآفاق. عمان - الأردن: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- 18-السعيد، محمد (1998) النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان كما يتصوره المعلمون العاملون معهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قابوس، سلطنة عمان.
- 19-السواط، مطلق عوض، وآخرون (2007) الإدارة العامة (المفاهيم- الوظائف- الأنشطة)، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية.
- 20-الشحادات، طارق (2011) المجمعات الإدارية التربوية في الجمهورية العربية السورية "دراسة تقييمية ميدانية في محافظات ريف دمشق، وطرطوس، ودير الزور". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق.
- 21-شحادة، رائف (2008) العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- 22-الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003) مفاهيم ادارية حديثة. عمان- الأردن: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، ودار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 23-العساف، ليلي موسى. (2005) الاتصال الإداري واساليب الإدارة الإدارية في المؤسسات التربوي. عمان: دار ومكتبة الحاضر للنشر والتوزيع.
- 24-العميان، محمود سلمان (2010) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط5، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 25-عياصرة، علي، الفاضل، محمد (2006) الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 26-عياصرة، علي؛ الفاضل، محمد (2006) الاتصال الإداري واساليب الإدارة الإدارية في المؤسسات التربوية. عمان- الأردن: دار المسيرة.
- 27-عيد، سيد (2008) التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية". المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جامعة الدول العربية.
- 28-الغامدي، عبد الله بن عبد الواحد (2009) القيادة الإدارية. الدمام: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- 29-غباين، عمر (2008) القيادة الفعالة والقائد الفعال. عمان - الأردن: دار اثراء للنشر والتوزيع.
- 30-فاروق، عبدة فيليه؛ السيد، محمد عبد المجيد (2009) السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية. عمان-الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- 31- فيصل، حسونة (2008) إدارة الموارد البشرية. عمان- الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 32- المكاوي، عاطف (2012) القيادة الإدارية. ط1. القاهرة- مصر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- 33- نشوان، يعقوب؛ نشوان، جميل (2004) السلوك التنظيمي في الإدارة والاشراف التربوي. عمان- الأردن: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- 34- النيرب، أحمد محمد (2003) الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

- المراجع الأجنبية

1. Abdulkarim, S. Factors Affecting Higher Education Te Beauchaine, T. P; Thayer, J. F. (2015). Heart rate variability as a transdiagnostic biomarker of psychopathology. International Journal if Psychophysiology. doi:10.1016/j.ijpsycho. 2015.08.004.
2. Abdulkarim, S. A., & Hasan, S. R. (2023). Teachers and Students Attitude and Challenges on Applications of ICT Tools. QALAAI ZANIST JOURNAL, 8(2), 1253-1265.
3. Brost, P. (2020). Shared Decision Making for Better Schools, Principal leadership. Dissertation Abstracts International, London, p.p:58-63.
4. Brown, D.R & Harvey, D (2006), An Experiential Approach to Organization Development, (7th ed.), Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA.
5. Hasan, S. (2019). Max Weber's theory of personal charisma. QALAAI ZANIST JOURNAL, 4(3), 408-434.
6. Hasan, S. R. (2023). Psychological Absence of The Father and Its Relationship to The Social Adjustment Among the Children Residing in The Orphanage in Erbil City. QALAAI ZANIST JOURNAL, 8(3),1211–1238. <https://doi.org/10.25212/lfu.qzj.8.3.50>
7. Hasan, S., & Abdulkarim, S. (2022). A study on the influence of place and education on muslim women empowerment. Social Sciences, Humanities and Education Journal (SHE Journal), 3(2), 89-95.
8. Hasan, S., & Abdulkarim, S. (2022). John Dewey's Intellectual Form Of Educational Philosophy In Contemporary Era. Journal of Positive School Psychology, 4110-4118.

9. Hasan, S., & Galety, M. G. (2023). EXISTENTIAL ALIENATION AND ITS RELATIONSHIP TO THE LEVEL OF OPTIMISM AMONG. FAN, TA'LIM VA AMALIYOTNING INTEGRASIYASI, 444-457.
10. Hasan, S. (2017). The role of private universities in the Kurdistan Region in developing the values of citizenship at the student Field study on a sample of Lebanese Lebanese University students. QALAAI ZANIST JOURNAL, 2(5), 635-660.
11. Hasan, S. R. (2022). Experiences of Applying Electronic School Management in A Number of Countries and the Possibility of Benefiting from Them. QALAAI ZANIST JOURNAL, 7(2), 754-773.
12. Hawkins, L., (2022). Principles leadership and organization climate: in international schools. Dissertation Abstracts International (A). 11.3639.
13. Karen, M.D. (2020). The intuitive principal: A guide to leadership, Chicago, U.S.
14. Khalil, A. & Hasan, S. (2018). Social support and its relationship to the ability to solve social problems In middle school students in Erbil governorate schools. QalaaI Zanist Journal, 3(3), 334-362.
15. Nithyanantham, V., Paulmony, R., & Hasan, S. R. (2019). Self-perspective of 21st century educators: a challenge in the globalised educational world. International Journal of Educational Research Review, 4(3), 325-333.
16. Reddy, P. J. K., Thirumoorthy, G., Arun, A., & Hasan, S. R. (2023). Awareness On Light Pollution Among Teacher Educators. Social Sciences, Humanities and Education Journal (SHE Journal), 4(1), 155-164.
17. Remondini, J. (2001). Leadership style and school climate: A comparison between Hispanic and non-Hispanic women principals in Southern New Mexico. Dissertation Abstract International-A 62/03, P.869.
18. Ulloa, H. & Julie. M. (2023). Leadership behaviors and communications satisfaction: community college in Micronesia. Dissertation Abstracts International, (A), 64, 11

**شىوازى ئىدارى باوى بهرپوهبهرانى ئىدارهى ناوهند و پهيوهنديان به
ئاستى وهفدكردى دهسهلات بويان له روانگهى كرئكارانى بهرپوهبهرايهتى
پهروهردى گشتى ههولپره وه.**

پوخته:

ئامانج له توپژينه وه كه دهستنيشانكردى باوترين شىوازه كارگيرپيه كانه له نيوان بهرپوهبهرانى ئىدارهى ناوهندى له روانگهى فه زمانبه رانى بهرپوهبهرايهتى پهروهردى گشتى ههولپره وه. وه ئاستى وهسلدانى دهسهلات له نيو بهرپوهبهرانى ئىدارهى ناوهندى له روانگهى فه زمانبه رانه كانيه وه ده زانن. سروشتى پهيوهندي نيوان نه خشه ئىدارپيه كان و ئاستى رادهستكردى دهسهلات پيناسه دهكات. جياوازى وهلامى كرئكاران بو پرسيارنامهى نه خشه كارگيرپيه كان و پرسيارنامهى رادهستكردى دهسهلات بهپيى دوو گوراوى توپژينه وه ده زانريت: (نه زموون، پروانامهى ئه كادىمى). نمونهى توپژينه وه كه له (٣٤٠) كرئكارى زن و پياو پيكاها تبو، واته (٢٩.٧٩%) له كومه لگهى ره سەن. توپژهران پرسيارنامهى شىوازه كارگيرپيه كان و پرسيارنامهى رادهستكردى دهسهلاتيان بهكارهينا، كه له لايهن توپژهرانه وه ئاماده كرابوون و توپژينه وه كه ش ههنگاوه كاني رپيازى شيكارى وه سفكهرى بهكارهينا. توپژينه وه كه بهم نه نجامه گه يشته: باوترين شىوازى كارگيرپى كه له لايهن بهرپوهبهرانى ئىدارهى ناوهندى له بهرپوهبهرايهتى پهروهردى گشتى ههولپره بهكارهينراوه، نه خشهى يه كه م بووه، كه برىتپيه له: (ئىدارهى ديكتاتورى) به كيشى رپژهيى (72.32%)، و له پلهى دووه مدا نه خشى (ئىدارهى خو سه پين) هات به كيشى رپژهيى (60.05). ئاستى وهفدكردى دهسهلات له نيوان بهرپوهبهرانى ئىدارهى ناوهندى له بهرپوهبهرايهتى پهروهردى گشتى ههولپره له روانگهى فه زمانبه رانيه وه له سهر كووى نمرهى پرسيارنامه كه مامناوهند بووه به كيشى رپژهيى (55.29%). جياوازى له نيوان وهلامى كرئكاران بو پرسيارنامهى شىوازه كارگيرپيه كان بهپيى گوراوى پروانامهى پهروهردى له بهرزه وهندى ئه و كه سانه دا هه يه كه پروانامهى ئه كادىميان هه يه (ديپلومى بهرزيان زياتر). جياوازى هه يه له نيوان وهلامه كاني نمونهى توپژينه وه كه له سهر

پرسىارنامهى وهفدى دهسلاى بهپىى گؤراوهى ئهزمون له بهرژهوهندى ئه وهكسانهى كه
ئهموونهكانىان له نىوان (11-15) سالدابه. جىاوازى ههيه له نىوان وهلامهكانى نمونهى
توئزىنهوهكه لهسهر پرسىارنامهى وهفدى دهسلاى بهپىى گؤراوه زانستىيهكان له بهرژهوهندى
ئه وهكسانهى كه ناستى خوئندىان (دپىلؤمى بهرزىان زىاتر) بووه.

The prevailing administrative patterns among the managers of the central administration and their relationship with the level of delegation of authority to them from the point of view of employees of the Erbil General Directorate of Education

Baker Kareem Hasan

Department of General Education, College of Languages and Education,
Lebanese French University, Erbil, Kurdistan Region, Iraq,
baker.kareem@lfu.edu.krd.

Shahzad Ramadan Hasan

Department of General Education, College of Languages and Education,
Lebanese French University, Erbil, Kurdistan Region, Iraq,
Shahzad.ramazan@lfu.edu.krd.

Keywords: *Administrative styles, Delegation of authority, administrative authority, Employees, Erbil Directorate of General Education.*

Abstract

This research aimed to identify the most prevailing administrative patterns among the managers of the central administration from the point of view of the employees of the Erbil General Education Directorate. It defines the level of delegation of authority among the managers of the central administration from the point of view of its employees. It defines the nature of the relationship between administrative styles and the level of delegation of authority. According

to the study factors, we know how respondents to the administrative patterns questionnaire and the delegation of authority questionnaire differed in their responses. (level of education, number of years in the field). A total of 340 male and female employees were included in the study, representing 29.79 percent of the total population. The study relied on an analytical descriptive strategy and made use of a researcher-created questionnaire on administrative patterns and a researcher-created questionnaire on delegation of power. The study's findings are as follows: The first pattern, (dictatorial administration), was the most common among central administration managers in the Directorate of Public Education of Erbil, with a relative weight of (72.32%), followed by the second pattern, (autocratic administration), with a relative weight of (60.05%). According to the responses of the staff at the Directorate of Public Education in Erbil, the degree of delegation of power among the directors of the central administration is moderate, with a relative weight of (55.29%). There are statistically significant differences in favour of those with an educational qualification (diploma or above) between the mean scores of the answers to the questionnaire of administrative patterns from the study sample according to the educational qualification variable. Those with more experience, namely those with experience between eleven and fifteen years, tend to have higher mean scores on the delegation of authority questionnaire than those with less experience. Research sample answers to a questionnaire on delegation of authority show statistically significant differences in favour of respondents with scientific credentials (diploma or above) based on the educational qualification variable.