

درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمكة المكرمة للتفويض الإداري وعلاقته
بالولاء التنظيمي للمعلمات دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

إعداد الطالبة:

عفيفة بنت أحمد محمد الأسمرى

إشراف الدكتور:

د. عبد الله بن أحمد سالم الزهراني

أستاذ مشارك قسم الإدارة التربوية والتخطيط التربوي

الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي

١٤٣٨ هـ - ٢٠١٧ م

جهة العمل /وزارة التعليم -المملكة العربية السعودية- مكة المكرمة

البريد الإلكتروني: orang3311@hotmail.com

المستخلص

عنوان الدراسة: درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمكة المكرمة للتفويض الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمات.

اسم الباحثة: عفيفة أحمد محمد الأسمرى.

الدرجة العلمية: ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط للعام الدراسي (١٤٣٨ هـ/ ٢٠١٧ م)، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، مكة المكرمة.

اسم المشرف: عبد الله أحمد سالم الزهراني.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمكة المكرمة للتفويض الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمات، إضافة إلى التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات درجات استجابة عينة الدراسة نحو درجة ممارسة التفويض الإداري، ودرجة تقديرات الولاء التنظيمي تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص) والتعرف على العلاقة الارتباطية بين استجابات العينة لدرجة ممارسة التفويض الإداري للقائدات والولاء للمعلمات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة لعينة من (٣٧٤) معلمة، وقد استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (spss) لتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- حازت درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمكة المكرمة للتفويض الإداري بصورة عامة على درجة (عالية)

بمتوسط حسابي للاستبانة يساوي (٤,١٩) وانحراف معياري يساوي (٠,٥٣٧).

- حاز الولاء التنظيمي للمعلمات بصورة عامة على درجة (عالية) بمتوسط حسابي للاستبانة يساوي (٣,٨٧)، وجاءت

مجالات الولاء التنظيمي مرتبة على النحو الآتي: حصل الولاء الأخلاقي على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٨)،

وانحراف معياري (٠,٤٩٠)، تلاه الولاء المستمر في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٥)، وانحراف معياري

(٠,٦٧٩)، ثم جاء مجال الولاء العاطفي الذي حصل على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٧٩)، وانحراف معياري

(٠,٨٦٣).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول درجة ممارسة التفويض الإداري تعزى لمتغير

(المؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة، التخصص) حيث كانت لصالح الحاصلات على درجة البكالوريوس، ولصالح

ذوات الخبرة من ١٠ سنوات فأكثر، و لصالح التخصص الأدبي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول درجة تقدير عينة الدراسة للولاء التنظيمي

تعزى لمتغير (المؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة، والتخصص) وكانت لصالح الحاصلات على درجة البكالوريوس

ولصالح ذوات الخبرة من ١٠ سنوات فأكثر،

أمّا من حيث التخصص فكان لصالح المعلمات في التخصص الأدبي.

-وجود علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة التفويض الإداري، ومتوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة الولاء التنظيمي أي أنه كلما زاد التفويض زاد تبعاً لذلك الولاء التنظيمي والعكس صحيح.
التوصيات: على ضوء النتائج أوصت الدراسة بتعزيز عمليات التفويض، والولاء التنظيمي، والعمل على تمكين المعلمات بشكل فاعل قبل تفويضهن بالصلاحيات الإدارية من خلال التعليم والتدريب.

Abstract

Title of the Study: "The Practice Degree of Administrative Authority of Secondary School Leaders in Makkah and its Relationship to Organizational Loyalty of Parameters."

Researcher's name: Afifah Ahmed Mohammed Al-Asmari.

Degree: Master degree in Educational Administration and Planning in school year (1438 H/2017) – Umm Al-Qura University – Faculty of Education - Educational Administration and Planning Department – Makkah.

Supervisor: Abdullah Ahmed Salem Al-Zahrani.

Objectives of the Study: The study aimed to:

1. To identify The practice degree of administrative authority of secondary school leaders in Makkah and its relationship to organizational loyalty of parameters.
2. To identify statistically significant differences between the average scores of the study sample's response to the practice degree of administrative authority and the degree of organizational loyalty estimates depending on the variables (educational qualification, years of service, specialization).
3. To identify the correlation relationship between the sample responses to the practice degree of administrative authority and the loyalty of the parameters.

Methodology of the Study: The study followed the descriptive analytical method.

Sample of the Study: The study sample consisted of (374) parameters.

Tool of the study: The researcher used the questionnaire for a sample consisted of (374) parameters.

Statistical Method: The researcher used the program of Statistical Packages for Social Studies (SPSS) to analyze the study sample responses.

Findings of the Study: The study reached to the following results:

1. The practice degree of administrative authority of secondary school leaders in Makkah generally got a high degree in an arithmetic average of the questionnaire equal to (4.19) and a standard deviation equal to (0.537).
2. The organizational loyalty of parameters got generally a high degree in an arithmetic average of the questionnaire equal to (3.87) and the fields of organizational loyalty were arranged as follows: the moral loyalty ranked first with an arithmetic average (3.98) and a standard deviation (0.490), followed by the permanent loyalty in the second rank with an arithmetic average (3.85) and a standard deviation (0.679), then the field of emotional loyalty in the third rank with an arithmetic average (3.79) and a standard deviation (0.863).
3. There are statistically significant differences in the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) about the practice degree of administrative authority due to the variable (educational qualification, years of experience), where they were for those who have a degree of bachelors and who have experience of 10 years and over.
4. There are statistically significant differences in the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) about the degree of the study sample estimate of organizational loyalty due to the variable (educational qualification, years of experience, specialization). They were for those who have a degree of bachelors and who have experience of 10 years and over, but in terms of specialization, they were for the parameters in the literary specialization.
5. There are a positive correlation relationship in the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the average of the sample individuals estimates of the practice of administrative authority and the average sample individuals estimates of the degree of organizational loyalty, that is, the greater the authority increased, the greater organizational loyalty increased accordingly and vice versa.

Recommendations of the study: On the findings of the study, we can have the following recommendations:

1. To strength en the authority processes and organizational loyalty.
2. To work to empower parameters and attorneys actively before authorizing them for administrative powers through education and training.

مقدمة:

في ظل تطلع المجتمعات في الوقت الحاضر نحو مؤسسات تربية حديثة ذات مستوى أداء مرتفع، وتميز قادرة على تحقيق خدمات تعليمية على مستوى من الكفاءة يواكب أعلى مقاييس التربية والتعليم، كان لابد من الاستجابة إلى دعوات تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة واللامركزية وتفويض الصلاحيات، وصولاً إلى درجة المعرفة والمهارة والاحتراف الإداري في المدارس.

ولعل التطور الذي صاحب مؤسسات التعليم الحديثة، والنمو المطرد في حجمها وصعوبة عملية اتخاذ القرارات؛ أدى إلى زيادة التعقيد في التنظيم، وأدى إلى بروز العديد من المعوقات والمؤثرات التي أحاطت بالعمليات الإدارية الحديثة، وبالأشكال والترابط المتبادل ما بين الإدارة والعاملين، فعندما يتسع نطاق العمل يصبح من الصعوبة على مدير أو إدارة القيام بجميع الأنشطة الإدارية المطلوب في الوقت والكفاءة المناسبة، لهذا يتوجب العمل على إيجاد آلية في التَّنْظِيم؛ تؤهل العاملين وتمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات السريعة وإيجاد حلول مناسبة دون الرجوع إلى الإدارة، مما يتطلب تفويض بعض السلطات المدير إلى موظفيه حتى يتمكن من القيام بالواجبات المنوطة به، فالتفويض الإداري يهدف إلى تمكين المنظمة في تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة دون تأخير من خلال تمكين العاملين وتفويضهم باتخاذ القرار وتحمل المسؤولية (مهنا، ٢٠٠٦).

يعد تفويض الصلاحيات اللبنة الأساسية في تأهيل الموظف ومنحه صلاحيات محددة لممارسة السلطة وتحمل مسؤوليات وظيفية ليشكل أحد الأعمدة التي تقوم عليها استراتيجيات الإدارات التعليمية لمواجهة التحديات والتطورات المتلاحقة، ولجعلها أكثر قابلية للنمو والازدهار وتحقيقاً للكفاءة والفاعلية، وأكثر استجابة للمتغيرات الإدارية الحديثة؛ فإن الإدارة وجدت أن بإمكانها تقليص الأعمال، وحفز دوافع العاملين لزيادة الإبداع من خلال التفويض الإداري للقوى العاملة لديها؛ وحتى تضمن المؤسسة الحد الأدنى لتحقيق أهدافها وضمان سير العمل في الوحدات الإدارية وعدم توقفه، كما أنّ التفويض الإداري يتيح للإدارة العليا فرصة الاستفادة من وقتها بصورة أمثل عوضاً من الانشغال بالأعمال الروتينية، ويسهم بشكل فعال في عملية التطوير وتحسين اساليب اتخاذ القرار.

إنَّ الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس من الأهداف التي تسعى إليها الإدارات التربوية حيث يمثل ركيزة التطور والتقدم في كل منظمة، فهو الانتماء للمنظمة، والاحلاص في العمل، وبذل أقصى جهد لزيادة إنتاجيتها، وبحسب (Al-Ma'ani, 2013, p884): فإن العلاقة بين الموظفين ومنظماتهم تبنى على أساس الولاء للعمل والمنظمة، والولاء هو العامل النفسي الذي يعكس ارتباط الشخص بالمنظمة.

ومن خلال استعراض الدراسات التي تناولت التفويض والولاء كل على حده، أو تناولته مع متغير آخر مثل الرضا الوظيفي أو غيره، تظهر قلة هذا النوع من الدراسات، ومما سبق نستنتج أنَّ المؤسسات التربوية بحاجة إلى رؤية تساعد على تفهم العلاقة بين التفويض الإداري والولاء التنظيمي.

مشكلة الدراسة:

يعد تركيز السُّلطة لدى أغلب المسؤولين من أهم المشكلات الإدارية التي تواجهها العديد من المؤسسات الخاصة والحكومية، مما يؤدي إلى بطيء في تنفيذ الأعمال، وانشغال الإدارة بالأعمال الروتينية، بدلاً عن الأعمال الإدارية الهامة، ونتيجة لذلك ظهر توجه كبير لدى العديد من المؤسسات والإدارات الحديثة إلى تفويض إدارات الوحدات والمراكز الإدارية بالتصرف إدارياً واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الإدارة المركزية. وحيث إنَّ التفويض الإداري والولاء التنظيمي من أهم الموضوعات التي لاقت اهتمام الباحثين في علم الإدارة، ويأتي الولاء التنظيمي عن طريق عدة وسائل تنتجها الإدارة، وبعد التفويض الإداري أحد أهم أسباب زيادة الولاء التنظيمي للأفراد والعاملين، فهو يعزز الثقة بالنفس،

وينمي المهارات الإدارية لديهم ويساعد على بناء علاقات إيجابية بين الرئيس والمروسين بكل رضا وولاء، ومما يؤكد على أهمية التفويض الإداري ما جاء في توصيات أعمال المؤتمر الثاني العربي للموارد البشرية (١٣ مارس، ٢٠١٣) بالإمارات العربية المتحدة في الجلسة الثالثة؛ حيث ركزت أوراق العمل على التخطيط الاستراتيجي وأثره في استقطاب الموارد البشرية، واستقطاب الكفاءة الأكاديمية؛ لتحقيق الميزة التنافسية، وأثر تمكين العاملين في تطوير أداء الموارد البشرية كاستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية، إلى جانب التفويض الإداري كأسلوب حديث لإدارة الموارد البشرية، وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات.

وقد أشارت بعض الدراسات إلى التغيرات الإيجابية للتفويض في جميع جوانب الإدارة المدرسية بما فيها إعداد القيادات الفاعلة، والعلاقة الطردية بين التفويض الإداري، وإدارة الوقت .

و أشارت دراسة الوديناني (٢٠١٥)، والغامدي (٢٠١٠) إلى أن الولاء التنظيمي يتوقف على عدة عوامل منها: العدالة التنظيمية، والثقة بالعاملين، ووضع آلية لنشر ثقافة سلوك المواطنة التنظيمية في الوسط المدرسي لماله من دور مساهم في رفع مستوى الولاء التنظيمي، وقد جاءت هذه الدراسة الحالية استجابة لتوصيات دراسات سابقة مثل دراسة (جويحان، ١٩٩٥) حيث أوصت بضرورة اهتمام مديري المدارس بتطبيق التفويض وإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال.

ومن خلال عمل الباحثة ك معلمة في هذا المجال، فهي تتلمس الحاجة إلى التفويض المقنن لضمان سير العملية التربوية وتحقيق الأهداف المنشودة، من الناحية التطبيقية وزيادة الولاء التنظيمي لمعلمات المرحلة الثانوية.

وبناء على ما سبق تكمن مشكلة الدراسة في أنه من الملاحظ ميل العديد من القائدات في مدارس التربية والتعليم الثانوي بمكة المكرمة إلى تركيز السلطة وعدم منح تفويض إداري للمرؤوسات في المدارس في القضايا التي تقتضي المصلحة العامة اتخاذ قراراً فورياً؛ مما يؤدي إلى إبطاء العمل وإضعاف فاعليته، ويترتب عليه بعض الآثار السلبية التي تواجه المدراس وإدارتها، والتي من أهمها ضعف الحماس للعمل، وارتفاع معدلات الدوران الوظيفي، وعليه تسعى الدراسة للكشف عن علاقة التفويض الإداري لقائدات المدارس الثانوية بالولاء التنظيمي للمعلمات في المدارس الثانوية بمكة المكرمة، وبذلك تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل التالي:

ما درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمكة المكرمة للتفويض الإداري وما علاقته بالولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر عينة الدراسة؟

أسئلة الدراسة:

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١) ما درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة للتفويض الإداري من وجهة

نظر عينة الدراسة؟

٢) ما درجة تقدير معلمات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة للولاء التنظيمي في مجال (الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي، الولاء المستمر) لديهن؟

٣) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمكة المكرمة للتفويض الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة، التخصص)؟

٤) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد

عينة الدراسة لدرجة الولاء التنظيمي للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة، التخصص)؟

٥) هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمكة المكرمة للتفويض الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر عينة الدراسة؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس المتمثل في التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمكة المكرمة للتفويض الإداري، وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر عينة الدراسة، ويتفرع عن الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

(١) التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمكة المكرمة للتفويض الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة.

(٢) التعرف على درجة الولاء التنظيمي للمعلمات في مجال (الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي، الولاء المستمر) في المدارس الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظر عينة الدراسة.

(٣) التعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة للتفويض الإداري والتي تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة، التخصص).

(٤) التعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الولاء التنظيمي للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة والتي تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة، التخصص).

(٥) التعرف على نوع العلاقة الارتباطية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمكة المكرمة للتفويض الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمات.

أهمية الدراسة:

تحدد أهمية الدراسة من خلال محورين الأول الأهمية العلمية، والثاني الأهمية العملية وذلك كما يلي:

الأهمية العلمية:

-تبرز أهمية الدراسة العلمية مما تناولته من نظريات وآراء معرفية وربطها بين متغيرين كبيرين في الإدارة.
-تأمل الباحثة أن تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العلمية السعودية والعربية بمادة نظرية حديثة في مجال إدارة المؤسسات بشكل عام والتعليمية بشكل خاص.

الأهمية العملية:

-تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية تحقيق أعلى مستوى كفاءة في إدارات المدارس وفي اتخاذها لقراراتها، من خلال تطبيق أسلوب التفويض الإداري.
- تفيد الدراسة الحالية القائمين على التربية والتعليم وقائدات المدارس في دعم المعلمات وتمكينهن وتفويضهن صلاحيات محددة؛ لتحقيق أفضل مستويات من الولاء والانتماء التنظيمي.
-يؤمل من نتائج الدراسة الحالية الاستفادة منها في تحسين مستويات التفويض الإداري بشكل إيجابي ورفع الكفاءة الإدارية والولاء التنظيمي، وتخفيض معدل دوران العمل لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:
الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمكة المكرمة للتفويض الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر عينة الدراسة.
الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة.
الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على عينة ممثلة قدرها (374) من معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمكة المكرمة.

الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الأول من العام (1437هـ-1438هـ).

مصطلحات الدراسة:

التفويض الإداري: هو أن يعهد المدير أو الرئيس الإداري ببعض صلاحياته الممنوحة له بموجب النظام إلى بعض مرؤوسيه (الشريف، 2011، ص209).
ويعرف التفويض الإداري إجرائياً على أنه قيام قائدة المدرسة الثانوية بمكة المكرمة بتفويض بعض الصلاحيات التي تقوم بها المعلمات لتأهيلهن وتدريبهن على بعض المهام الإدارية، وتحملهم مسؤولية حسن الإنجاز.
الولاء التنظيمي: هو مجموعة من المواقف الإيجابية القوية نحو المنظمة يتم إظهارها من خلال الالتزام والتمسك بأهداف وقيم المنظمة، فهو تفضيل الفرد لخيار بقائه في المنظمة بدلاً من تركه العمل (الفارس، 2011، ص77).

ويعرف الولاء التنظيمي إجرائياً على أنه شعور معلمة المرحلة الثانوية بمكة المكرمة بحبها للمدرسة والتزامها الداخلي بأهدافها، وقيمها، ورغبتها في الاستمرار في العمل فيها وتطويرها الذي يقاس من خلال الاستبيان.
الولاء العاطفي: وهو مدى انتماء الافراد للمنظمة ، وارتباطهم مع أهدافها والسعي لتحقيقها، والرغبة في استمرارية العضوية فيها، واحساسهم بأن البيئة التنظيمية التي يعملون بها تسمح بالمشاركة الفعالة، في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق بالعمل او بالافراد أنفسهم (سليمان، وهب، 2011).

ويعرف الولاء العاطفي اجرائياً على أنه درجة إحساس معلمة المرحلة الثانوية بمكة بأن بيئة المدرسة تسمح لها بالمشاركة الفعالة في عملية صنع القرارات، سواء فيما يخصها او يخص العمل.
الولاء الأخلاقي: وهو مشاعر التزام الأفراد العاملين وبقائهم في المؤسسة، ويأتي ذلك من خلال تعزيز ودعم المؤسسة الجيد للأفراد فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الاجتماعي، وليس كل ذلك في طريقة تنفيذ إجراءات العمل، ولكن من أجل المساهمة في تطوير الأهداف، والتخطيط ووضع سياسات المؤسسة (AL-Maani,2013).
ويعرف الولاء الأخلاقي اجرائياً على أنه تبني معلمة المرحلة الثانوية بمكة المكرمة لقيم وأهداف

المدرسة، واعتبارها جزء من من قيمها وأهدافها الخاصة، مما يشعرها بالالتزام والبقاء في المدرسة.
الولاء المستمر: وهو يعني قيمة الاستثمار التي يمكن أن يحققها الفرد العامل اذا ما أستمر مع المؤسسة، أو قيمة الخسارة التي يتكبدها اذا ما قرر الانتقال إلى مؤسسة أخرى (AL-Maani,2013).
ويعرف الولاء المستمر اجرائياً أنه تكريس معلمة المرحلة الثانوية بمكة لحياتها والتضحية بمصالحها الخاصة، من أجل البقاء مع الجماعة بالمدرسة دون النظر لما تحقق من مكاسب عند تركها المدرسة.
قائدة المدرسة هي القائدة المحلية للمدرسة، والتي تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية للدولة عن طريق ما يتاح له من موارد بشرية ومالية وفقاً للمعايير السائدة في هذا النظام (الخواوي، ٢٠٠٨).
وتعرف اجرائياً على أنها القائدة المؤهلة تأهيلاً علمياً وظيفياً في المدرسة الثانوية بمكة المكرمة والمسؤولة عن تنفيذ العمليات الإدارية والتعليمية واتخاذ القرارات ضمن العمليات الإدارية داخل المدرسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

تعريف التفويض الإداري:

تفويض الصلاحيات أو تفويض السلطات تم تعريفه اعتماداً على نوع وماهية العمل وطبيعته، فقد تم تعريف الصلاحيات على أنها "الصلاحيات التي يمنحها المسؤول لموظفيه لأداء مهام محددة مع تحمل الطرفين لمسؤولية تنفيذ هذه المهام" (الحلو، ٢٠١٠، ص ١٣)، في حين تم تعريف تفويض الصلاحيات على أنها عملية قيام المدير بإسناد مسؤوليات محددة لموظف للمؤسسة الذين قبلوا هذه المسؤوليات (حنفي، ٢٠٠٦، ص ٢٣٩)، كما نلاحظ أن (اللوزي، ٢٠١٠) عرف عملية تفويض السلطة بأن يعهد الرئيس الإداري وفقاً للأنظمة والقوانين المعمول بها لأحد مرؤسيه للقيام ببعض المهام ضمن نطاق وظيفته، فهو أسلوب يترتب عليه عدم تمركز السلطة بيد شخص المدير لوحدة، لأن هذا التمركز يؤدي إلى عرقلة سير الأعمال والقيام بها دون الدراسة والتأني وإضاعة الوقت وإطالة الإجراءات الإدارية، كما عرف تفويض السلطة بأنها: تحويل إداري ذو سلطة معينة بتلك السلطة إلى إداري آخر، أو من وحدة تنظيمية لأخرى، بغرض تحقيق واجبات معينة، وفي نفس الوقت عدم التخلص من السلطة أو التنازل عنها نهائياً، فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائماً بسلطته؛ ولكنه يمنح الآخرين السلطة في العمل داخل نطاق محدد ويستعيدتها في أي وقت (الجبوسي وجاد الله، ٢٠٠٠).

وعرفها (الصيرفي، ٢٠٠٣) على أنها عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السُّلطة من الرئيس إلى المرؤوس، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال.

وهنا نجد أن التفويض سماح اختياري كماورد بالتعريف السابق لنقل جزء من السلطة للمرؤوس، وقد عرفت من قبل الملتقى التربوي (٢٠٠٥، ص ٤٩) على أنه "الحق في اتخاذ قرارات تنفيذية تحكم تصرفات المرؤوسين وأفعالهم".

ونلاحظ من تلك التعاريف أن السُّلطة والصَّلاحية تتساويان في المقصود من التفويض فالسُّلطة والمسئولية والمسائلة عناصر (خطوات) التفويض، فالسُّلطة يقصد بها الحق المخول لاتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر والتَّصرف، وذكر (براون، ٢٠١٠، ٢٩) أنه يعني بأن المدير مازال يحتفظ بالسلطة والرقابة والمسئولية، وأن القيام بأمر مغايرة يعني التخلي.

كما هناك فرق بين السلطة والمسئولية، فالسُّلطة هي قوة فعلية لتنفيذ إرادة القيادة الإدارية، وهي الحق في اتخاذ قرارات تنفيذية تحكم تصرفات المرؤوسين وأفعالهم، حيث إن كل شخص يملك سلطة يكون مسؤولاً عن نتائج قراراته، في حين ليس كل مسؤول له الحق في ممارسة السلطة، وهذا يقودنا إلى أن السلطة عبارة عن التزام من قبل الأفراد أثناء أداء بعض الواجبات الموكلة لهم لتحقيق نتائج وغايات معينة، أمَّا المسئولية، فهي التزام أخلاقي من قبل الشَّخص للقيام بالأعمال الموكولة إليه، ومما سبق فإنَّ السُّلطة هي التي يتم تفويضها؛ لأنَّ فيها تحقيق غايات، أمَّا المسئولية فهي لا تفوض وتعتبر مجرد التزام (الحربي، والحقباني، ٢٠١٣).

وتستخلص الباحثة مما سبق تعريفاً للتفويض الإداري بناء على التعاريف التي سبق استعراضها والتي تجمع أكثرها على التزام أداء الواجبات المكلفة وبذلك يمكن تعريفه على أنه: أسلوب إداري يعتمد مبدأ اللامركزية، يتم اللجوء إليه لزيادة كفاءة أداء المؤسسة من خلال تفويض بعض صلاحيات المدير إلى المرؤوسين، للقيام بتسيير العمل دون الحاجة إلى الرجوع إلى المدير، واتخاذ قرارات بشكل ونطاق يحدده المدير أو الإدارة.

أهداف التفويض الإداري:

تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق أهدافها، وأحد الوسائل التي يمكن إتباعها هي تفويض السُّلطة لما له من آثار وأهداف تتعكس على المؤسسة والموظفين من مدراء ومرؤوسين، والهدف الرئيسي لتفويض السلطة هو التشجيع على استخدام الموارد بصورة أكفأ وتيسير عمل المؤسسات بطريقة أكثر مرونة واستجابة، ومن ثم تعزيز الأداء بوجه عام، ولما كان الأداء يتحسن عندما يتم تفويض صلاحيات ومسؤوليات إدارية مباشرة إلى أوثق الناس صلة بالعمل، فإنَّ المؤسسات الرائدة تحرص على أن توفير ما يلزم المديرين من سلطة ومرونة للمساهمة في رسالة المؤسسة،

وقد شهدت السنوات الأخيرة أيضاً اتجاهات ملحوظة في الإدارات العامة نحو إيجاد أسلوب إداري أكثر ثقة وأقل تقييداً من خلال زيادة تفويض سلطة لمديري الموظفين، ومن الممكن تلخيص أهداف التفويض في النقاط التالية (درويش، والشمري ٢٠١٠):

- **إعطاء الفرصة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الرئيسية:** إن تفويض السلطة من الرئيس إلى المرؤوسين يمكنه من مراقبة ومتابعة كل ما يدور من أنشطة وعمليات داخل المؤسسة، وتوفير الوقت والجهد، وأيضاً ممارسة التوجيه والإشراف.
- **إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار:** يعمل تفويض السلطة على تنمية مهارات وقدرات الموظفين المفوضين من خلال تفويضهم في مجال التخطيط والتنظيم، كما يساعد على اكتشاف القدرات الإبداعية لديهم وتميئتها وإتاحة الفرصة لهم بأن يصبحوا مدراء في المستقبل.
- **تنمية الشعور بالثقة لدى المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية:** يساهم تفويض السلطة بمشاركة الموظفين المفوضين في اتخاذ القرارات في المؤسسة، وهذا يمنحهم ثقة المدراء، وبالتالي خلق شعور الحماس للعمل، ومن ثم الولاء والانتماء للمؤسسة، وهذا من شأنه أن يعمل على تقوية العلاقات بين الموظفين.
- **تخفيض التكاليف:** من خلال تفويض السلطة يمكن تقليل الكثير من الإجراءات الروتينية، وبالتالي خفض قيمة المواد المستهلكة والتقليل من استهلاك الآلات والأجور، وهذا يؤدي إلى ترشيد الأداء وتحقيق الأهداف.

- **المبحث الثاني: الولاء التنظيمي:**

- **تمهيد:**
- إن العلاقة بين الموظفين ومؤسساتهم تبنى على أساس الولاء للعمل والمؤسسة، والولاء هو العامل النفسي الذي يعكس ارتباط الشخص بالمؤسسة، فالولاء يرتبط بتحقيق أهداف المؤسسة، فالموظف الأكثر ولاءً، هو أكثر إتباعاً لأهداف وقيم المؤسسة.
- **تعريف الولاء التنظيمي:**
- لقد أقرت العديد من الدراسات بوجود العلاقة الإيجابية بين الولاء والرضا عن العمل والإنتاجية حيث تم تعريف الولاء التنظيمي على أنه: ذلك الشعور الذي يجمع أهداف الموظف مع
- أهداف المؤسسة بحيث تتوحد تلك الأهداف، ويشعر الموظف خلالها أن هدف المؤسسة هو هدفه، مع رغبته في الاستمرارية فيها والإخلاص لها ومحافظة على قيمها وتبنيها لتلك القيم، والافتخار بها (الروسان، والعموش، ٢٠٠٩).
- وعرف (اللوزي، ٢٠٠٣، ص ١١٩) الولاء التنظيمي بأنه: امتثال الفرد لقيم وأهداف المؤسسة ورغبته في الاستمرار كعضو فيها.

- كما عُرف الولاء على أنه: " الالتزام بالمشاركة في العمل؛ أي: هو التزام الفرد ودعمه للمؤسسة خارج نطاق توقعات الوظيفة والمكافآت، وكذلك الالتزام باستمرار الدعم والتأييد للمؤسسة بغض النظر عن التحولات والتغيرات التي تحصل في المشاعر والظروف" (الفارس، ٢٠١١، ص٧٨).

- خصائص الولاء التنظيمي

- يتميز الأشخاص ممن يمتلكون درجة كبيرة من الولاء التنظيمي بالاعتراف والقبول العالي بالأهداف التنظيمية للمؤسسة التي يعملون فيها، والقابلية لوضع كافة امكانياتهم وقدراتهم في سبيل إنجاز الأهداف التنظيمية، وميول كبير للاستمرار بالعمل داخل المؤسسة والسعي لحماية المؤسسة وتطويرها (العنبي والسواط، ١٩٩٧).

- ويرى البعض أن من لديه الولاء التنظيمي يتميز بالدرجة الكبيرة من الاندماج داخل المؤسسة والاستمرار بالعمل ضمن كواردها، والسعي الدائم والمتواصل للمحافظة على المؤسسة وتطويرها وتعزيز موقفها التنافسي (الكايد، ١٩٩٩).

- وفي هذا السياق قدم البعض عدداً من الخصائص والمميزات لمفهوم الولاء التنظيمي، والتي تتمثل بما يلي (بطاح، ٢٠٠٦):

- ١- الولاء التنظيمي هو حالة يتم التعرف عليها من خلال مجموعة من الممارسات والمواقف وسلوكيات الرؤساء والمرؤوسين داخل التنظيم.

- ٢- يظهر الولاء التنظيمي نتيجة عدد من الظروف والمتغيرات البشرية والتنظيمية.

- ٣- من غير الممكن أن يصل الولاء التنظيمي لدى العاملين إلى درجة الثبات.

- أهمية الولاء التنظيمي:

- لقد لاقى مفهوم الولاء التنظيمي اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والمختصين في مجال السلوك التنظيمي، باعتباره سلوكاً وأمرأً محبباً ومطلوباً من قبل الجميع في المؤسسة، ويسهم في بلورة أهداف العاملين داخل المؤسسة وتطوير آلية تنفيذه وتحقيقه لهذه الأهداف (عبد الباقي، ٢٠٠٤).

- الدراسات السابقة:

دراسة (الحارثي، ٢٠١٥) بعنوان: "التفويض الإداري علاقته بتحسين الأداء لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التفويض الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة

الطائف، كما هدفت إلى التعرف على مستوى تحسن الأداء الإداري في المدارس الثانوية بمدينة الطائف، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتم التأكد من صدقها وثباتها لعينة عشوائية تكونت من معلمي مدارس الثانوية بالطائف البالغ عددهم (٧٢٣) معلماً من مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع معلمي المدارس الثانوية بالطائف البالغ عددهم (١٢٣٧) معلماً، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن تقدير درجة ممارسة التفويض الإداري من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة للأداة ككل.

- تبين من النتائج أن مجال (شؤون الطلبة) قد حصل على المرتبة الأولى وبدرجة ممارسة عالية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة حول (درجة ممارسة التفويض الإداري) تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، التخصص) على مجالات (العمل الفني والإداري، شؤون الطلبة)، وعلى المقياس الكلي لأداة الدراسة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول (درجة ممارسة التفويض الإداري) تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) على مجال العلاقات الإنسانية حيث كانت لصالح (دراسات عليا).

- أن تقدير علاقة التفويض الإداري بمستوى تحسن الأداء من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة (عالية) للأداة ككل.

- تبين من النتائج وجود علاقة (إيجابية) ذات دلالة إحصائية بين مجالات (درجة ممارسة التفويض

الإداري)، وبين مجالات (مستوى تحسن الأداء)، وقد أوصت الدراسة بمنح الرؤوسين صلاحيات أوسع بشأن الأمور المالية والمشتريات وتشجيع المدراء على منح صلاحية تقييم الأداء الوظيفي داخل المدرسة.

- دراسة (الغامدي، ٢٠١٥) بعنوان: "التفويض وعلاقتها بإدارة الوقت" دراسة تطبيقية على مديرات

المدارس بمحافظة بلجرشي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين عناصر التفويض وإدارة الوقت لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة بلجرشي، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المديرات حول محاور الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية)، وكان ذلك بسبب وجود ضعف في التفويض وإدارة الوقت، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد بلغ مجتمع الدراسة ٤٠ مديرة وتم جمعها بنسبة ١٠٠% وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

توجد علاقة ارتباطية قوية بين عناصر التفويض وإدارة الوقت لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة

بلجرشي، ولا توجد فروق لآراء المديرات حول محاور الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية: (المؤهل العلمي، سنوات

الخبرة، عدد الدورات التدريبية) بينما توجد فروق دالة إحصائية بين محور إدارة الوقت ومتغير العمر لصالح الفئة

العمرية من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة، فيما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين محاور التفويض مع متغير العمر،

وهذا يعني أن الفئة المستهدفة وهم مديرات المدارس الحكومية ببلجرشي كانت استجاباتهم متجانسة ولا يوجد فروق في الاستجابات على الرغم من وجود اختلاف في المتغيرات الشخصية وقد أوصت الدراسة بالعمل على وضع حوافز مشجعة للمديرات اللاتي يستخدمن التفويض وينجزون أعمالهم في الأوقات المحددة واعتماد الإنجاز بالتفويض ضمن نقاط مؤشرات الأداء الوظيفية مما يمنح المديرية ومدرستها ميزة عن بقية المدارس، وضرورة تعريف المديرات بأهمية الوقت، ومعرفة أساليب إدارته وتعميم منشورات إدارية.

دراسة (قطب، ٢٠١٥) بعنوان: "القيم الإدارية السائدة لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات".

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة القيم الإدارية لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة المكرمة بالولاء التنظيمي للمعلمات، وقد استخدم المنهج الوصفي المسح كمنهج للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة والبالغ عددهن (٢٨٠) من معلمات المرحلة الثانوية، وتم استخدام استبانة للقيم الإدارية ونموذج للولاء التنظيمي، وخصت الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي بصفة عامة هو بدرجة كبيرة وجاء الولاء الأخلاقي في مقدمة الولاء التنظيمي يليه (بالمرتبة الثانية) الولاء المستمر، ثم (بالمرتبة الثالثة) الولاء العاطفي، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للقيم الإدارية، والدرجة الكلية للولاء التنظيمي، وأوصت الدراسة بالاستفادة من خبرات مديرات المدارس الثانوية وممارسهن للقيم الإدارية وتنمية ممارسات المديرات، وعقد ندوات وورش ولقاءات دورية تركز على القيم الإدارية لما لها من أهمية في تشكيل السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد والجماعات.

- دراسة (الهندي، ٢٠١٦) بعنوان: "المناخ التنظيمي السائد لدى المدارس الثانوية للبنات وعلاقته بمستويات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى توافر أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية للبنات بجدة من وجهة نظر المعلمات، إضافة للكشف عن مستوى رضائهن الوظيفي وولائهن التنظيمي، ومعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين مستوى توافر أبعاد المناخ التنظيمي ومستويات الرضا والولاء للمعلمات وتحديد الفروق بين المتوسطات في استجابات العينة تبعاً للمتغيرات (العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخبرة في مجال التدريس، وحضور ندوات ودورات تدريبية في الإدارة التربوية)، وقد استخدم المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة دراسة طبقت على عينة قوامها (٢٠٠) معلمة من معلمات الثانوية بجدة وتوصلت الدراسة إلى:

-وجود ارتباطات موجبه ودالة إحصائياً بين أبعاد المناخ التنظيمي والدرجة الكلية وبين الولاء التنظيمي لدى معلمات الثانوية بجدة.

منهج الدراسة:

في هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، الذي يعتبر من أهم مناهج البحث العلمي، "الذي يُعنى بدراسة الواقع أو الظاهرة كما هي، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وتعبيراً كمياً". (عبيدات، عدس، عبد الحق، ٢٠١٣: ٨٠).

حيث تم الاستعانة به في بيان الوصف لواقع التفويض الإداري لدى قائدات المدارس الثانوية بمكة المكرمة، وواقع الولاء التنظيمي للمعلمات، وتحديد الخصائص المختلفة لمتغيرات الدراسة من خلال المعلومات التي تم تجميعها من خلال أداة الدراسة، وتحليل العلاقة ما بين التفويض الإداري والولاء التنظيمي في المدارس الثانوية بمكة المكرمة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة معلمات المدارس الحكومية الثانوية بمدينة مكة المكرمة، والبالغ عددهن في تلك المدارس (١٥٧٣) معلمة، حسب الإحصائية التي تم الحصول عليها من الإدارة العامة للتخطيط والتطوير بمكة المكرمة للعام ١٤٣٧ هـ/١٤٣٨ هـ، بالفصل الدراسي الأول.

وذلك حسب خطاب التسهيل الممنوح للباحثة ملحق (١٥٩) .

والجدول التالي يوضح مجتمع الدراسة حسب مكاتب التعليم بمكة المكرمة.

جدول رقم (١-٣)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة

النسبة	عدد المعلمات	المكتب
٢٤%	٣٧٣	شرق مكة
١٨%	٢٨٣	غرب مكة
٢١%	٣٢٩	شمال مكة
١٧%	٢٦٨	جنوب مكة
٢٠%	٣٢٠	وسط مكة
١٠٠%	١٥٧٣	المجموع

يتبين من الجدول رقم (١-٣) أن معظم المعلمات من مكتب الشرق ، حيث بلغت نسبتهن (٢٤%)،

بينما كانت نسبتهن بمكتب الغرب (١٨%) ، وفي مكتب الشمال كانت نسبتهن (٢١%)، بينما كانت نسبتهن في

مكتب الجنوب (١٧%) ، وفي مكتب الوسط كانت نسبتهم (٢٠%) ويلاحظ مدى التمثيل النسبي المتساوي إلى حد ما بين المكاتب الخمس مما يمكن اعتباره المجتمع الكلي .

إجراءات تطبيق الدراسة:

اتبعت الباحثة الخطوات التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.
- بناء وتطوير أداة الدراسة من خلال الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة (درجة ممارسة التفويض الإداري، مستوى الولاء التنظيمي).
- إعداد الأداة بصورتها النهائية، والتحقق من صدقها وثباتها.
- تقدمت الباحثة بخطاب من جامعة أم القرى للإدارة العامة للتربية والتعليم بمكة المكرمة، وذلك لتسهيل مهمة الباحثة والبدء بالتطبيق على معلمات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة ملحق رقم (٤) و(٥).
- قامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة على معلمات المدارس الحكومية الثانوية بمكة المكرمة البالغ عددهن (١٥٧٣) معلمة بطريقة العينة العشوائية الطبقية بلغت (٣٧٤).
- تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لمعالجة البيانات والحصول على النتائج، حيث تم تنظيم النتائج وترتيبها وفقاً لأسئلة الدراسة، ومناقشتها، وربطها بالدراسات السابقة، والوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

الأساليب والمعالجات الإحصائية:

لتحليل بيانات واختبار فرضيات الدراسة، تم الاعتماد على برنامج (spss) . حيث تم ترميز البيانات إلى الحاسب الآلي حسب مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة على الأسئلة، وذلك حسب الدرجة التالية:

درجة (١) تعبر عن: غير موافقة بشدة.

درجة (٢) تعبر عن: غير موافقة.

درجة (٣) تعبر عن: موافق بدرجة متوسطة.

درجة (٤) تعبر عن: موافقة.

درجة (٥) تعبر عن: موافقة بشدة.

مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف مجتمع الدراسة وعينتها وتحديد خصائصها، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها النسبية اعتماداً على قيم الوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، وترتيبها حسب أعلى متوسط حسابي، والانحرافات المعيارية للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

الإحصاء التحليلي: بغرض اختبار فرضيات البحث حيث تم اعتماد استخدام اختبار (T- test) ، واختبار التباين الأحادي (NE WAY ANOVA) لاختبار فرضيات الفروق.

ملخص النتائج:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

(١) أشارت النتائج إلى أنه يتم تفويض المعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة، بدرجة (عالية)، ومتوسط حسابي للاستبانة يساوي (٤,١٩)، وانحراف معياري يساوي (٠,٥٣٧)، حيث بينت الدراسة أن القائدات يقمن بتفويض المعلمات بالقيام بالعديد من الأمور الإدارية، وكانت أعلى درجة في التفويض هي في "توزيع الطالبات على قاعات الامتحان نهاية الفصل الدراسي" بمتوسط بلغ (٤,٤٧) تلاه "توزيع الطالبات على صفوف المدرسة بداية العام الدراسي" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٧).

(٢) أشارت النتائج إلى وجود درجة (عالية) من الولاء التنظيمي لدى المعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة، بمتوسط حسابي للاستبانة يساوي (٣,٨٧)، وجاءت مجالات الولاء التنظيمي مرتبة على النحو الآتي: حصل الولاء الأخلاقي (المعياري) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٨)، وانحراف معياري (٠,٤٩٠)، تلاه الولاء المستمر في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٥)، وانحراف معياري (٠,٦٧٩)، ثم جاء مجال الولاء العاطفي (التأثيري) الذي حصل على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٧٩)، وانحراف معياري (٠,٨٦٣).

(٣) أشارت النتائج إلى أن الولاء العاطفي، أو التأثيري كان على مستوى عال من التقدير حيث بينت النتائج إلى أن المعلمات يشعرن بالرّاحة والطمأنينة عند ممارسة العمل بشكل يومي، كما أنهن يشعرن بالفخر والاعتزاز حين التحدث عن المدرسة مع الآخرين، ويشعرن بارتباط شخصي تجاه المدرسة بغض النظر على الجوانب المادية فيها، كما يشعرن بالرّغبة القوية في الاستمرار في العمل الحالي دون الالتفات إلى العروض الوظيفية الأخرى.

(٤) أشارت النتائج إلى أن الولاء الأخلاقي (المعياري) كان على مستوى عال من التقدير حيث بينت النتائج أن المعلمات تؤدّي أداء مهام العمل بكل أمانة وإخلاص، كما يشعرن بالمسؤولية تجاه إنجاز العمل المطلوب، وباحترام الزميلات في المدرسة، وهن يشعرن بالسعادة لانتمائهن لمهنة التدريس.

(٥) أشارت الدراسة إلى أن الولاء الدائم كان على مستوى عال من التقدير حيث بينت النتائج أن المعلمات يشعرن بالرضا عن قرار العمل في المدرسة، كما يشعرن أن العمل يضيف لهن مكانة مرموقة، وأنهن سيدافعن عن سمعة المدرسة بشكل مستمر، كما يشعرن أن تطوير حياتهن المهنية ينصب في تحسين موقعهن الوظيفي في العمل.

(٦) أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات

تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القائدات للتفويض الإداري بحسب المتغيرات (المؤهل الدراسي، التخصص) لصالح اللواتي يحملن البكالوريوس ولصالح التخصص الأدبي. أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القائدات للتفويض الإداري تعزى لمتغير (عدد سنوات الخدمة) لصالح اللواتي عدد سنوات عملهن من ١٠ سنوات فأكثر، مقابل اللواتي عدد سنوات عملهن أقل من ٥ سنوات، وكذلك اللواتي عدد سنوات عملهن من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات.

٨) أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة لدرجة الولاء التنظيمي تعزى لمتغير (المؤهل، التخصص) لصالح المعلمات ذوات التخصص الأدبي ولصالح حملة البكالوريوس.

٩) أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة لدرجة الولاء العاطفي تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة) لصالح المعلمات ذوات الخبرة ١٠ سنوات فأكثر.

١٠) أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمكة المكرمة للتفويض الإداري ومتوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة الولاء التنظيمي في كافة المحاور.

ثانياً: التوصيات:

على ضوء النتائج توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- ١) العمل على تعزيز عمليات التفويض الإداري المدروسة في المدارس الثانوية بمكة المكرمة لما لها من أثر هام على الولاء التنظيمي.
- ٢) العمل على تعزيز الولاء التنظيمي من خلال تنمية شعور المعلمات بتوافق أهدافهن الشخصية مع أهداف المدرسة، وتنمية شعورهن بالعمل لدى المدرسة والمسؤولية تجاهه مدارسهن.
- ٣) العمل على تمكين المعلمات بشكل فاعل قبل تفويضهن بالصلاحيات الإدارية من خلال التّعلم والتدريب مما يرفع مستوى شعورهن بالثقة والقدرة على إنجاز العمل الموكّل إليهن.
- ٤) منح صلاحيات أكثر للمشاركة في تحديد أساليب التقييم للمنهاج، وتفعيل برامج الزيارات الميدانية داخل وخارج المدارس.
- ٥) تفعيل دور الإرشاد الاجتماعي لحل المشكلات وتقوية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التعليمية.

- (٦) العمل على تعميم نتائج لدراسة لما لها من أهمية في تحقيق المدارس الثانوية بمكة المكرمة في زيادة كفاءة الأداء من خلال تفويض الصلاحيات، وزيادة مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات فيها.
- (٧) توصي الباحثة بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث فيما يتعلق بتفويض الصلاحيات والولاء التنظيمي مع التركيز على التمكين الإداري.

ثالثاً: المقترحات.

- إن هذه الدراسة هي امتداد للدراسات والجهود السابقة في هذا المجال، ونتائج هذه الدراسة تفتح المجال لدراسات مستقبلية يمكن إيجازها كما يلي:
- إجراء دراسة لعملية التفويض الإداري على مستوى مدارس المملكة العربية السعودية.
 - إجراء دراسة لمعرفة أهم معوقات تفويض السلطة من وجهة نظر قائدات المدارس والمعلمات بالتعليم العام.
 - دراسة مقارنة للولاء التنظيمي في المدارس الحكومية والأهلية بالمملكة العربية السعودية.

المراجع:

أولاً: المصادر:

• القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع العربية:

- أعمال اليوم الثاني من المؤتمر العربي للموارد البشرية (٢٠١٣)، المنعقد في الامارات العربية المتحدة، في ١٣ مارس ٢٠١٣، من خلال الموقع الالكتروني: www.hrdiscussion.com/hr47038.htm
- إمام، ناهد عزت (٢٠٠٩): *دور المناخ التنظيمي في فاعلية إدارة التغيير بمدارس التعليم الثانوي العام (تصور مقترح)*، رسالة ماجستير جامعة عين شمس، مصر.
- باحدي، قدور وبديدة، محمد، (٢٠١٣). *أثر استراتيجية تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات: دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك قسم التنقيب*، مذكرة لاستكمال شهادة الليسانس، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة- الجزائر.
- البارقي، مصالحة بنت حسين، (٢٠١٤). *التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التربية والتعليم بالليث (دراسة ميدانية)*، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- بركات، زياد، (٢٠٠٨). *فعالية أسلوب "لعبة السلوك الجيد" في خفض السلوك الصفي السلبي لدى تلاميذ الصف الثالث الأساسي*، دراسة منشورة في جامعة القدس المفتوحة، منطقة طولكرم التعليمية، فلسطين.
- بسيسو، شفا، (٢٠٠٩). *مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية "حالة دراسية"*: وزارة الشؤون الاجتماعية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة.
- بطاح، أحمد، (٢٠٠٦). *قضايا معاصرة في الإدارة التربوية*، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- البلادي، صالح، (١٤٣٢). *الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم*، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية.
- بن دريدي، منير، (٢٠١٠). *استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية "التدريب، الحوافز"* - دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء - سونلغاز - عنابة، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، جمهورية الجزائر.
- توفيق، عبد الرحمن، (٢٠٠٠). *منهج المهارات الإدارية: تفويض السلطة*، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة - مصر.
- الجريسي، بدر، (٢٠١٠). *الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم*، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- جلدة، سليم بطرس وعبوي، زيد منير، (٢٠٠٦). *إدارة الإبداع والابتكار*، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

- جويحان، ماهرة فؤاد (١٩٩٥) "درجة تطبيق اللامركزية في التنظيم الإداري المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في الأردن"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الجريسي، بدر محمد (٢٠١٠). الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة نايف، الرياض.
- الجيوسي، حمد رسلان، وجاد الله، جميلة، (١٩٩٩). الإدارة علم وتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن.
- الحارثي، سعود مبارك، (٢٠١٥). التفويض الإداري وعلاقته بتحسين الأداء لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- حبتور، عبد العزيز صالح، (٢٠٠٩). مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- الحجري، سالم، (٢٠٠٢). واقع الولاء التنظيمي لدى القيادات الوسطى في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والعوامل التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- حرب، حسام، (٢٠١١). أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية "دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، ص ١٦.
- الحربي، حوريه، والحقباني، الجوهرة، (٢٠١٣). محاضرة بعنوان، السلطة: مفهومها - أهميتها - أهم ما يشكلها مصادرها - أنواعها، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - المملكة العربية السعودية.
- الحربي، عبد العزيز بن ماجد، (٢٠١٦). درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس لوكلائهم في منطقة القصيم، وعلاقتها بأداء الوكلاء لمهامهم، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- براون، توماس ل (٢٠١٠). تفويض العمل، (ط ١)، العبيكان، الرياض.
- البركاتي، ملكة بنت يحيى، (٢٠٠٣)، ". ممارسة تفويض السلطة بين الواقع والأهمية في مكاتب الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الحمداني، مريم بنت سالم، (٢٠٠٩). الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- الخلو، عبدالعزيز محمد (٢٠١٠). أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، دراسة دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- حنفي، عبد الغفار، (٢٠٠٦). تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، عمان- الأردن.
- خوام، حبيب، (٢٠٠٤)، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شبكة الجزيرة الفضائية، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة.

درويش، ماهر والشمري، إبراهيم، (٢٠١٠) **تفويض السلطة: الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة لآراء عينة من المدرء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة - الكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد.**
الزهراني، فاطمة، محمد (٢٠١١) **بور جامعة الباحة في تنمية الولاء لدى طالباتها من المنظور التربوي الإسلامي، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.**

الزهراني، خديجة مقبول (٢٠١٢)، **واقع الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.**
السكر، عبدالكريم، (٢٠١٢)، **أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، الجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٨، العدد ٣، الجامعة الأردنية، عمان.**
راضي، أيمن، (٢٠١٠). **دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصّراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية - قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة.**

الرواشدة، خلف سليمان، (٢٠٠٧). **صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.**

الروسان، محمود علي، والعموش، مثنى محمد، (٢٠١٣) **بور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في القطاع الفندقي الأردني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد ٣٧، ص ٢٤٢، ٢٢١.**

الزيدان، خالد، (٢٠١٤). **الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية الذات لدى عينة من معلمي التربية الخاصة بمراحل التعليم بمنطقة حائل، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية.**
السامرائي، مهدي صالح مهدي، (٢٠٠١) **قراءات نافعة في الإدارة المدرسية وعملياتها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد ٤٣.**

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

السعود، راتب ورحيم، نظيمة، (٢٠١٤) **درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها، دراسة نشرت في مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس.**

سليمان، محمد أحمد، وهب، سوسن عبد الفتاح (٢٠١١)، **الرضا والولاء الوظيفي، عمان، زمزم.**
السقاف، صفوان أمين، وأبو سن أحمد إبراهيم، (٢٠١٥) **أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد ١٦، عدد ١، ص ٧١ - ٩١.**

السويدان، طارق والعدلوني، محمد أكرم، (٢٠٠٣). **خماسية الولاء، ط ١، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض- السعودية.**

- الشريف، عبد الله (٢٠١١)، دور التفويض في تحسين الممارسات الإدارية للمشرفين التربويين بمكاتب التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، القراءة والمعرفة- العدد ١١٣.
- الشماع، خليل محمد حسن، (١٩٩٩). مبادئ الإدارة دار الكتاب للنشر، بغداد - العراق.
- الشراري، مفضي رطيان. (٢٠٠٧). الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، عمان.
- الشهري، علي (٢٠٠٢). الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية "دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الشواورة، فيصل محمود، (٢٠٠٩). الولاء التنظيمي وتقييم أثره على إجمالي الدخل من المبيعات، دراسة تطبيقية.
- الصغير، علي بن سويلم بن حسين، (٢٠٠٥). واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (٢٠٠٣). الإدارة الرائدة، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- عارف عطاري واخرون، (٢٠٠٦). الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد ١٨ العدد ٢، جمادى الثاني، ١٤٢٧- يوليو.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، (٢٠٠٤). السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- عبيدات، عبد الحق، عدس، (٢٠١٣). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، عمان، دار الفكر.
- العبيدين، بثينة زياد أحمد، (٢٠٠٤). العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الأسمت الأردنية ومؤسسة الموائئ الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- العثمان، محمد بن عبد الله، (٢٠٠٣). تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض - السعودية.
- العريفي، ماجدة بنت سعد (٢٠١٤)، واقع الولاء التنظيمي لدى وكيلات الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة .
- العطوي، عامر علي حسين، (٢٠٠٧). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لأراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد العاشر، العدد الأول.
- عفانة، حسن، (٢٠١٣). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر - غزة.

- العنزي، مبارك، (٢٠٠٩). *علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري لدى وكلاء مدارس منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- العنقري، هنوف بداح(٢٠١٤) *تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى موظفات جامعة الملك سعود بالرياض*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف، الرياض.
- الغامدي، رحمة بنت محمد، (٢٠١٠). *أخلاقيات العمل الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمات بمنطقة الباحة*، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الغامدي، عبد المحسن، (٢٠١١). *القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة*، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الغامدي، هالة دخيل الله، (٢٠١٥). *التفويض وعلاقته بإدارة الوقت دراسة تطبيقية على مديرات المدارس بمحافظة بلجرشي لعام ١٤٣٥ - ١٤٣٦هـ*، رسالة ماجستير، جامعة الباحة، كلية العلوم الإدارية والمالية - قسم إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية.
- غنيم، أحمد، (٢٠٠٢). *إدارة الأعمال*، المكتبة العصرية، القاهرة - مصر.
- الفلاح، سامية بنت أحمد(٢٠٠٩). *واقع الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالأحساء وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والعوامل التنظيمية*، رسالة ماجستير ،كلية التربية ،جامعة الملك فيصل، الأحساء.
- الفهداوي، فهمي، والحوامدة، نضال(٢٠٠٣)، *التأثيرات المحتملة لفضيلة التقوى في الولاء التنظيمي وبناء الفريق* ،مجلة دراسات للعلوم الإدارية مجلد ٣، العدد ١، ص ٥٣-٧٥ .
- فلمبان، إيناس، (١٤٢٩). *الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة*، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية.
- فليه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد، (٢٠٠٩). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*، (الطبعة الثانية)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن.
- القاضي، فؤاد، (١٩٩٠). *المشاركة في اتخاذ القرارات*، مجلة الإداري، مجلد ٢٢ ، عدد ٣، القاهرة - مصر، ص ٦٥-٩٠.
- القاضي، نجاح، (٢٠١٠). *أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد-الأردن.

- قطب، نهى نبيل، (٢٠١٥). **القيم الإدارية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- القحطاني، يحيى بن سعيد (٢٠١٠). **تفويض الصلاحيات وعلاقته بمعنويات العاملين بجوزات مكة المكرمة**، رسالة ماجستير، جامعة نايف، المملكة العربية السعودية.
- الكايد، جعفر أحمد محمد، (١٩٩٩). **الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، اربد - الأردن.
- كشك، محمد بهجت، (١٩٩٩). **منظمات وأسس إدارتها**، ط ١، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر.
- كنعان، نواف، (٢٠٠٢). **القيادة الإدارية**، ط ٦، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- اللاخوي، محمد فتحي (٢٠٠٨). **دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميهم وسبل تطويره**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية- غزة.
- لوتاه، حمده محمد، (٢٠٠٢). **الولاء التنظيمي وأداء العاملين في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر.
- اللوزي، موسى، (٢٠٠٣). **التطوير الوظيفي أساسيات ومفاهيم حديثة**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان- الأردن.
- اللوزي، موسى، (٢٠١٠)، **التنظيم الإداري والأساليب والاستشارات**، زمزم ناشرون وموزعون، عمان.
- محيسن، وجدي، (٢٠٠٤). **مدى رضا موظفي وكالة الغوث العاملين في وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة.
- المطيري، بندر بن عبدالمحسن، (٢٠١٥). **درجة ممارسة مديري المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- المعاني، أيمن، (١٩٩٦م). **الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع**، عمان، مؤسسة الوراق.
- المعاني، أيمن، (١٩٩٩). **الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية**، مجلة الإداري، مسقط - عُمان.
- المعاينة، عبد العزيز، (٢٠٠٧). **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- المطرفي، عادل بن فهد عطيه (٢٠١١). **الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لمديري مدارس التعليم العام**، رسالة ماجستير، جامعة طيبة، المدينة المنورة.
- أبو معمر، وصفية سليمان محسن، (٢٠٠٩). **درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة.
- المغربي، كامل محمد، (٢٠٠٤). **السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

- المغربي، كامل، (١٩٩٥). *السلوك التنظيمي: مفاهيم، وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم*، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر
- الملتقى التربوي، (٢٠٠٥). *ملخص الإدارة المدرسية*، من خلال الموقع الإلكتروني www.multaka.net.
- ملحم، يحيى، (٢٠٠٦). *التمكين: مفهوم إداري معاصر*، كتاب، صادر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- المنديل، خالد، (٢٠٠٣). *المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية.
- المبيريك، مها بنت صالح (٢٠١٠). *واقع تفويض الصلاحيات لدى مديرات المدارس الثانوية بالرياض، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، الرياض*.
- المكاوي، عبالله، عاطف، (٢٠١٤). *التفويض الإداري*، (ط١)، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- مهنا، إبراهيم عفيف إبراهيم (٢٠٠٦). *العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية*، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.
- هلال، محمد، (٢٠٠٣). *مهارات التفويض الفعال*، ط٢، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة - مصر.
- الهندي، خلود بنت زكريا لال، (٢٠١٦). *المناخ التنظيمي السائد لدى المدارس الثانوية للبنات وعلاقته بمستويات الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة*، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- هيجان، عبدالرحمن، (١٩٩٨). *الولاء التنظيمي للمدير السعودي*، مركز الدراسات والبحوث، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية.
- الوطيان، فهد ناصر. (٢٠١١). *الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء القيادة التحولية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية*، رسالة دكتوراة إدارة تعليم عالي، جامعة الملك سعود،
- الوذياني، رحاب عواض، (٢٠١٥). *سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة مكة المكرمة*، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الياسري، د. إكرام، (٢٠٠٧). *اللامركزية مفهومها، مزاياها، وعيوبها، والعوامل المؤثرة في تطبيقها*، بحث منشور على الانترنت، <http://www.fcdrs.com>
- يعقوب، حسين وأبو الرز، محمد، (١٩٩٠). *القائد التربوي وتفويض السلطات والصلاحيات*، وكالة الغوث الدولية، عمان - الأردن.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Al-Ma'ani, Ahmad Ismail, 2013, *Factors affecting the organizational loyalty of workers in the Jordanian commercial banks, Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, VOL 4, NO 12, APRIL 2013, PP878-896.
- Alonso, R., 2007, *Essays On The Theory Of Delegation In Organizations. Northwestern University*
- Bruning, N.S., and Thierry, R.A. (2012). *The role of job loyalty in raising the level of employees in basic education schools in Chicago. Academy of Management Journal*, 26. 485-491.
- Chai-Amonphaisal, K., and Ussahawanitchakit, P. (2008) *Roles of human resources practices and organization al justice in Affective commitment and job performance of Accountants in Thai firms, review of business research*, volume 8, number 2, pp47-58.
- Hung, Cheng-jen (2006): *A correlational study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in Kaohsiung area of Taiwan (China)*. Dissertation, university of the incamate word, Taiwan.
- Kumar, B., & Vijai, N. (2009) *Effects of Age and Experience on Job Satisfaction and organizational commitment, the icfai (Institute of chartered financial analysts of India)* university, Journal of organizational behavior, vol, viii, pp 28-36.
- Morake, N., Monoba, R. & Mbulawa, M. (2012). *The Effectiveness of Delegation as a process in primary schools in South Central Region of Botswana. International Journal Education*, 4(2), 153-162.
- Steers, R. M., 1997, *Antecedents and consequences of organizational commitment. Administrative science Quarterly*, p. 22 -46.
- Stephen, Robbins, 1990, *Organizational Theory, 3rd ed.*, Englewood, N.J: Prentice - Hall Inc.
- Ugboro, Isaiah, O. & Oberg, Kofi, 2000, **TOP management, Leadership, Employee Empowerment, Job satisfaction and Customer Satisfaction in TQM Organization, An Empirical Study**, *Journal of Quality Management*, vol.5, No.2.
- Weshah, H. (2012). *The perception of Empowerment and Delegation of Authority by Teachers in Australian and Jordanian Schools: A comparative study: European*

Journal of Social Sciences Volume&Page Numbers31(3),359-375,Publisher European Journals, Inc.