



أثر التفويض الإداري على تحسين العمليات الإدارية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج

The impact of administrative delegation on improving
administrative processes in the education administration in
Al-Kharj Governorate

إعداد

وجدان بنت فهد العنزي
Wejdan Fahad Al-enzi

قسم العلوم التربوية- كلية التربية - جامعة الأميرس طام بن عبدالعزيز

د. / عبدالعزيز بن محمد الصقر
Prof. Abdulaziz Mohammed Al-saqr

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الأميرس طام بن عبدالعزيز

Doi: 10.21608/ejev.2025.420051

استلام البحث: ١٥ / ١ / ٢٠٢٥

قبول النشر: ١٣ / ٢ / ٢٠٢٥

العنزي، وجدان بنت فهد والصقر، عبدالعزيز بن محمد (٢٠٢٥). أثر التفويض الإداري على تحسين العمليات الإدارية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج. *المجلة العربية للتربية النوعية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩ (٣٦)، ٧٥٧ - ٨٠٠.

<https://ejev.journals.ekb.eg>

أثر التفويض الإداري على تحسين العمليات الإدارية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر التفويض الإداري في إدارة التعليم بمحافظة الخرج ودوره في تحسين العمليات الإدارية، وحصر معوقات تطبيق التفويض الإداري التي قد تؤثر في تحسين العمليات الإدارية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج. وتحديد المقترحات المساعدة لتطبيق التفويض الإداري والتي قد تؤثر في تحسين العمليات الإدارية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج. والكشف عن العلاقة الارتباطية بين التفويض الإداري وتحسين العمليات الإدارية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر القادة والإداريين وفق المتغير (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة). وقد تكون مجتمع الدراسة من القادة والإداريين العاملين في إدارة التعليم بمحافظة الخرج، وشملت عينة الدراسة (١٢٤) إداري، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: جاء واقع تطبيق التفويض الإداري جاء بدرجة (غير موافق)، حيث بلغ المتوسط العام (٤٣،٢) بانحراف معياري (٦١٣٣،٠). كما جاء واقع معوقات تطبيق التفويض الإداري جاء بدرجة (غير موافق)، حيث بلغ المتوسط العام (٥٣،٢) بانحراف معياري (٧٥٦٦٢،٠). كما تبين هناك علاقة ارتباطية قوية دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رأي القادة في العلاقة بين التفويض وتحسين العمليات الإدارية. وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، أهمها: لا بد أن يجد التفويض أهمية كبرى، وأن يمارس بدرجة أكبر في إدارة التعليم، وذلك حتى يتسنى تقليل العبء عن القادة، وأن يجد المرؤوسون فرصة لإثبات قدراتهم، وأن تقوم الإدارة بمتابعة ومراجعة النتائج والتقارير لكل الأعمال التي تم التفويض بها، وذلك لمعالجة وتدارك أي أخطاء، أو سلبيات في العمل، وأن يكون هناك اهتماماً من جانب الرؤساء المباشرين بتوفير معينات وأدوات تعين المرؤوسين في أعمالهم وتحفيزهم .

كلمات مفتاحية: التفويض الإداري، العمليات الإدارية، إدارة التعليم في محافظة الخرج.

Abstract:

The study aimed to identify the reality of applying administrative delegation in the education administration in Al-Kharj Governorate, and to identify the obstacles to applying administrative delegation that may affect the improvement of administrative processes in the education administration in Al-



Kharj Governorate. Identifying proposals to help implement administrative delegation that may affect the improvement of administrative processes in the education administration in Al-Kharj Governorate, and revealing the correlation between administrative delegation and improving administrative processes in the education administration in Al-Kharj Governorate from the point of view of leaders and administrators according to the variable (years of experience). The study population included leaders and administrators working in the Education Department in Al-Kharj Governorate, and the study sample included (124) administrators. The researcher used the descriptive survey method and used the questionnaire as a tool for the study. The study reached a number of results, the most important of which are: The reality of implementing administrative delegation came in at a degree of (disagree), as the overall average reached (2.43) with a standard deviation of (0.6133). The reality of the obstacles to implementing administrative delegation came in at a degree of (disagree), as the overall average was (2.53) with a standard deviation of (0.75662). It was also shown that there is a strong, statistically significant correlation at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the leaders' opinion on the relationship between delegation and improving administrative processes. The study recommended many recommendations, the most important of which are: Delegation must be of great importance and practiced to a greater extent in education administration, so that the burden on leaders can be reduced and subordinates have an opportunity to prove their abilities. The administration should follow up and review the results and reports of all the work that has been delegated in order to address and correct any errors or negatives in the work, and that there should be interest on the part of the

direct superiors in providing aids and tools that help the subordinates in their work and motivate them.

Keywords: administrative delegation, administrative processes, education administration in Al-Kharj Governorate

المقدمة:

بعد التحول الكبير في مهام المنظمات، والانتقال من الدور التقليدي إلى الدور الحديث، أصبحت العمليات الإدارية على درجة كبيرة من التعقيد، ولما كانت ظاهرة القيادة تتجسد بأيدي أفراد قلائل، وهم من يمارسون السلطة باتخاذ القرارات، وتحمل المسؤوليات، فقد أدى اتساع نطاق الخدمات وتشعبها في كل الاتجاهات إلى توسيع نطاق هذه القاعدة لتشمل توزيع السلطة بين العدد الأكبر من الأفراد القائمين بشؤونها، ذلك أنه لم يعد من واجب الإدارة العليا الانشغال بالأمور اليومية، بل أصبح عليها التركيز على القضايا الاستراتيجية طويلة الأمد.

وعالم الإدارة اليوم عالم مختلف، فالإدارة وليدة البيئة التي تعيش فيها سلباً وإيجاباً، ولا تزال التغييرات الكبيرة هي الدافع الرئيس لهذا التطور الجوهري في الفكر الإداري، وقد تصاعدت الأهمية الاستراتيجية للعاملين في الإدارات التشغيلية، مما اقتضى تفويضهم بالتصرف مباشرة في الأمور التي تعكس مخاطر، أو فرص جوهرياً للمنظمة، وهنا تبرز فكرة التفويض الإداري.

وقد أكدت بعض الدراسات على أن التنظيمات غدت تعد الأفراد الأساس الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها المختلفة مثل دراسة المعاني ورشيده ٢٠٠٩، فأخذت تبذل الجهد والمال وتصرف الوقت لاختيارهم وتعمل على تمكينهم، فتوفر لهم التدريب المناسب، وتمنحهم المزيد من الحوافز، وتفوضهم المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وتشجعهم على المبادرة والإبداع

و"التفويض الإداري" هو: صيحة في مجال تطور الفكر الإداري، بعد أن تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والأوامر Command and Control Organization إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة Empowered Organization ويمكن إرجاع ذلك إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت إلى الوجود بوصفها رد فعل لإهمال الجانب الإنساني في معادلات العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العملية التي قادها المهندس الصناعي "ريدرك تايلور" في نهايات القرن التاسع عشر الميلادي وبدايات القرن العشرين، حيث إن نظرية تمكين العاملين عن طريق تفويض المزيد من السلطة التنفيذية لهم، وإشراكهم في صنع قرارات العمل، إنما هي مرحلة من أفكار المدرسة الإنسانية، فيما عُرف بمشاركة العاملين في الخمسينيات والستينيات من القرن الميلادي الماضي. (السكرانة، ٢٠٠٩م، ١٧٨)،

ويهدف أسلوب تفويض العاملين إلى خلق نوع من الحماس والالتزام داخل العاملين نحو أداء وظائفهم بشكل أفضل، وإنماء دور الرقابة الذاتية داخلهم، ويعني إعطاءهم السلطة والمسئولية للتصرف بحرية في العمل. (عبد الحميد، ٢٠٠٠م، ٤٨) وجدير بالذكر أن عدداً من الأدبيات تناولت موضوع التفويض الإداري وعلاقته بتحسين الأداء، منها: دراسة (العاني، ٢٠١٠)، التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين التفويض والكفاءة الإدارية، ودراسة (الغامدي، ٢٠٢٠)، التي أكدت أهمية التفويض في رفع مستوى الأداء الوظيفي، إلا أنه لا تزال هناك حاجة لمزيد من الدراسات التطبيقية حول أثر التفويض الإداري على تحسين العمليات الإدارية. وعليه، تأتي هذه الدراسة لتقديم إضافة علمية حول موضوع التفويض الإداري وانعكاساته على الأداء الإداري، من خلال دراسة تطبيقية على إدارة التعليم بمحافظة الخرج.

مشكلة الدراسة:

تعاني كثير من المنظمات الإدارية من المشكلات والسلبيات، نتيجة لبقائها أسيرة المركزية الشديدة، وهرمية المستويات الإدارية وتعددتها، وطول خطوط الاتصال الرسمية، وسرية المعلومات، ومحدودية الصلاحيات التي تُمنح للعاملين، وكل هذه العوامل بدورها تعمل على تشكيل عائق أمام التنمية والإصلاح، وكل هذا يشكل عبئاً زائداً على التكاليف، لهذا لا بد من بناء منظمات تواكب المنظمات العصرية التي تقوم في أساسها وفلسفتها ومنهجها على التمكين. (الكبيسي، ٢٠٠٤، ١٣٧)

وقد اتضح أن من الأساليب التي تُسهم في عدم الكفاءة الإدارية للمنظمات افتقار العاملين لسلطة حقيقية تمكنهم من القيام بأعباء المسؤوليات المطلوبة منهم لمواجهة ما يدور حولهم، الأمر الذي يشكل مردوداً سلبياً عليهم، سواء أكان ذلك على دافعيتهم، أم من حيث استعدادهم للإبداع والتطوير.

والتفويض الإداري أحد أبرز المفاهيم الإدارية، والتي تمثل أداة التطور القيادي في المنظمة؛ لأنه من المعلوم أن القيادة الإدارية أثبتت فاعليتها، ولكن تطبيق التفويض يصاحبه العديد من التحديات، حيث تشير العديد من الدراسات مثل: دراسة عبد الرحمن (٢٠٢٢م)، والزيبون (٢٠٢٢م)، والدويش وعبدالرزاق (٢٠٢٠م)، إلى أن ممارسة التفويض الإداري، لا تزال تواجه بعض التحديات في المؤسسات الحكومية السعودية، حيث تتم ممارسة القرارات الإدارية بشكل مركزي إلى حد كبير، وقد أشارت دراسة صقر وأسماء (٢٠١٩م) إلى ممارسة التفويض بدرجة متوسطة، ووجود معوقات مرتبطة بسلوكيات قيادية.

وتسعى الدراسة الحالية للتعرف على اثر التفويض الإداري في تحسين أداء العمليات الإدارية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر القادة والإداريين ، وذلك لاستخلاص النتائج وتقديم التوصيات التي من شأنها تفعيل تحسين الأداء الإداري. ويتمحور موضوع الدراسة حول أثر التفويض الإداري ودوره في تحسين العمليات الإدارية، وبالاطلاع على الدراسات السابقة والبحوث، دعت الحاجة إلى تسليط الضوء على هذا الموضوع لمحاولة الكشف عن مختلف التأثيرات التي يمكن أن يحققها التفويض الإداري وقدرته على تحسين العمليات الإدارية ورفع كفاءة الأداء الإداري، وهل يساعد على تحسين الكفاءة الإدارية، وتنمية الموارد البشرية وتحسين العلاقات الإنسانية. وهل تدرك إدارة التعليم في منطقة الخرج أهمية التفويض الإداري، وهل تسعى إلى تطبيقه على نحو فعال.

ويتمثل جوهر المشكلة البحثية في الإجابة على التساؤل الآتي: ما أثر التفويض الإداري على تحسين العمليات الإدارية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر القادة والإداريين؟
أسئلة الدراسة :

ينبثق من التساؤل الرئيس للدراسة عدة تساؤلات فرعية، أهمها:

س١: ما واقع تطبيق التفويض الإداري في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر القادة والإداريين؟

س٢: ما معوقات تطبيق التفويض الإداري التي قد تؤثر على تحسين العمليات الإدارية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر القادة والإداريين؟

س٣: ما المقترحات المساعدة لتطبيق التفويض الإداري التي قد تؤثر على تحسين العمليات الإدارية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر القادة والإداريين؟

س٤: هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ بين رأي القادة في العلاقة بين التفويض وتحسين العمليات الإدارية وبين الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة :

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف على: دور التفويض الإداري في تحسين العمليات الإدارية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج بالمملكة العربية السعودية، ويتفرع من هذا الهدف الرئيس، عدد من الأهداف الفرعية التالية :

١. التعرف على واقع تطبيق التفويض الإداري في إدارة التعليم بمحافظة الخرج.
٢. حصر معوقات تطبيق التفويض الإداري التي قد تؤثر في تحسين العمليات الإدارية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج.

٣. تحديد المقترحات المساعدة لتطبيق التفويض الإداري والتي قد تؤثر في تحسين العمليات الإدارية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج.
٤. الكشف عن العلاقة الارتباطية بين التفويض الإداري وتحسين العمليات الإدارية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر القادة والإداريين وفق المتغيرات (الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال مناقشتها لموضوع حيوي ومتجدد، وهو موضوع أثر التفويض الإداري على تحسين العمليات الإدارية، وعليه يمكن أن توجز الباحثة أهمية الدراسة ضمن عنصرين هما:

الأهمية النظرية، والتي تتمثل فيما يلي:

- مساهمة الدراسة في تطوير المعرفة النظرية في مجال الإدارة التربوية، حيث يسعى إلى اختبار فرضية علمية حول أثر التفويض الإداري على تحسين العمليات الإدارية.
 - مساهمة الدراسة في تعميق الفهم لطبيعة التفويض الإداري، وآثاره على العمليات الإدارية.
 - هذه الدراسة تربط بين متغيرين في غاية الأهمية، وهما التفويض الإداري، والعمليات الإدارية لدى العاملين في إدارة التعليم بمحافظة الخرج.
- #### الأهمية التطبيقية، والتي تتمثل في الآتي :
- الكشف عن التحديات والصعوبات التي تواجه تطبيق التفويض الإداري في إدارة التعليم بمحافظة الخرج، واقتراح الحلول المناسبة لها.
 - المساهمة في تطوير آليات التفويض الإداري في إدارة التعليم بمحافظة الخرج بما يتناسب مع طبيعة العمل فيها.
 - رفع كفاءة الأداء الإداري لإدارة التعليم، وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية العمل الإداري، وسرعة إنجاز الأعمال الإدارية، ورفع مستوى رضا المتعاملين مع الإدارة التعليمية، فضلاً عن تحفيز الموظفين وزيادة دافعيتهم للعمل، وتطوير المهارات القيادية لدى الموظفين.
 - تزويد إدارة التعليم بمحافظة الخرج، بمعلومات مهمة ومفيدة، يمكن استخدامها كمرجعية وقاعدة في تطوير مسيرتها التعليمية والإدارية.

حدود الدراسة:

حددت الدراسة بعدد من المحددات: الموضوعية، والبشرية، والمكانية، والزمنية، على النحو التالي :

الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على التعرف على: " اثر التفويض الإداري في إدارة التعليم بمحافظة الخرج ودوره في تحسين العمليات الإدارية، وحصر معوقات تطبيق التفويض الإداري التي قد تؤثر في تحسين العمليات الإدارية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج. وتحديد المقترحات المساعدة لتطبيق التفويض الإداري والتي قد تؤثر في تحسين العمليات الإدارية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج

الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على القادة والإداريين من النساء والرجال في إدارة التعليم بمحافظة الخرج.

● **الحدود المكانية:** تقتصر الحدود المكانية لهذه الدراسة في جانبها التطبيقي على إدارة التعليم في محافظة الخرج بالمملكة العربية السعودية.

● **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني للعام الدراسي ١٤٤٦ هـ.

مصطلحات الدراسة:

أثر:

الأثر: بقية الشيء، والجمع آثار و أثور. وخرجت في إثره وفي أثره أي بعده. و أنثرته وتأثرته: تتبعت أثره ويقال: أثر كذا وكذا بكذا وكذا أي أتبعه إياه، و الأثر، بالتحريك: ما بقي من رسم الشيء. والتأثير: إبقاء الأثر في الشيء. و أثر في الشيء: ترك فيه أثراً . والآثار : الأعلام، والتأثير: لغةً من أثر: والآثر : بقية الشيء. (ابن منظور، ١٩٩٤م، ج ١، ٥)

ويختلف التفويض لغة عن التفاوض، فالتفاوض: " فاوض كلٌ صاحبه، والمفاوضة: تبادل الرأي من ذوي الشأن فيه، بغية الوصول إلى تسوية واتفاق. (مصطفى وآخرون، ١٤٢٥ هـ، ٧٠٦)

وتعرف الباحثة الأثر إجرائياً بأنه: ما يحدثه التفويض الإداري على تحسين العمليات الإدارية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من آثار ونتائج، تعبر عن التفاعل الواقعي بين الرئيس والموظف، ويمكن ملاحظتها وقياسها.

التفويض الإداري اصطلاحاً:

يعرفه المكاوي ٢٠١٥ بأنه "الجانب الإداري الذي تم الحديث فيه عن التفويض كعملية ضرورية حتمتها طبيعة التنظيم في الجهاز الإداري لكثرة الموظفين في المنظمة وضغط العمل جعل من المنطق انشاء مستويات كثيرة من السلطة في جسم الجهاز الإداري يستند اليه تنفيذ الاعمال المختلفة"

التعريف الإجرائي: تعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: عملية اختيارية يقوم خلالها المدير بنقل جزء من صلاحياته إلى أحد مرؤوسيه وبشكل مكتوب ومعلن وواضح، بحيث يمارس المفوض صلاحياته ويعد مسؤولاً أمام رئيسه وتحت إشرافه.

التحسين

اصطلاحاً: عرفه مراد ومجد (٢٠٢٣) الارتقاء بحالة الشيء إلى وضع أكثر استحساناً، أو زيادة الإنتاجية لشيء ما.

العمليات الإدارية

ترى الشامان (٢٠٠١، ١٣٢) بأن العمليات الإدارية هي: "مجموعة من الإجراءات تؤدي إلى إنجاز الفرد لما يسند إليه من مهمات إدارية بكفاية وفعالية". وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: هي مجموعة من الأنشطة المرتبطة بالعمل تسعى إلى تنمية النظام الإداري، ورفع الكفاءة الإدارية بما يتناسب مع متطلبات العمل.

إدارة التعليم بمحافظة الخرج:

هي: إحدى الإدارات التعليمية التابعة للنظام التعليمي في المملكة العربية السعودية، تطبق الأساليب الحديثة في الإدارة، ومن أبرزها الإدارة الإستراتيجية، حيث تتميز هذه الإدارة بديناميكيته وقدرتها على مواكبة التغيير، وتسعى إلى تحقيق التوازن بين متطلباتها واحتياجات المجتمع وتطوير أساليبها وقدراتها، وتعزيز دور العنصر البشري فيها.

الإطار النظري للدراسة:

المحور الأول: التفويض الإداري.

يعد التفويض أداة مهمة في سياق تطوير التنظيم الإداري، بشكل يضمن تحقيق المصالح ليحقق من خلالها الكفاءة، والفعالية الإدارية، بإعادة توزيع الاختصاصات داخل الكيان الإداري، بشكل يخفف من العبء الملقى على كاهل المدير الإداري حتى يعتني بإنجاز المهام الأكثر أهمية، ولذلك كان من المفيد أن نعرف الأنماط التي يتركز عليها العمل الإداري، حيث سيتم تسليط الضوء على نمطين من أنماط الإدارة، وهما: المركزية واللامركزية كمدخل لتفويض الصلاحيات، حيث يعتبر التفويض مؤشراً واضحاً على الاعتماد على اللامركزية في الإدارة.

تفويض الصلاحيات:

تعريف التفويض:

يعرفه (حسان والعجمي، ٢٠٠٧)، بأنه: منح المرؤوس الذي تفوض إليه الصلاحية حرية التفكير والتصرف لوضع الخطط وتنفيذها، بعيداً عن أية ضغوط، أو قيود تحد من نشاطه الفكري، وقدرته على الابتكار.

بينما عرفه (المعاينة، ٢٠٠٧) على أنه: إسناد الرئيس بعض الصلاحيات إلى غيره ومن بينهم رؤوسيه، على أن يتخذ التدابير والوسائل الكفيلة لمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها، بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يترأى له بصفته المسؤول الأول عنها.

ويرى (حمادات، ٢٠٠٧) أن تفويض السلطة يعني أن يعهد الرئيس المختص بجزء من سلطاته المخولة له أصلاً بموجب النظام إلى أحد مرؤوسيه ليباشرها تحت إشرافه، وهذا التفويض لا يعني انتقال المسؤولية إلى المرؤوس الذي فوضه إذ تستمر مسؤوليات الرئيس كما هي، ولو أخطأ المرؤوس في استخدام ما خول من سلطة، فإن رئيسه يكون مسؤولاً عما يترتب عليه هذا الخطأ أمام الرئيس الأعلى.

ومن خلال ما سبق، ترى الباحثة أن التفويض هو: أحد الممارسات الإدارية التي يتم بمقتضاها إدارة وتسيير منظومة العمل على نحو أفضل، من خلال دفع السلطة من الرئيس إلى المرؤوسين لممارسة جزء من صلاحيات الرئيس، على أن تبقى مسؤوليته قائمة؛ لضمان تنفيذ العمل بشكله المطلوب، مما يفتح المجال أمام الرئيس لمتابعة وتوجيه مرؤوسيه بشكل مستمر، ونظراً لأن مهمة تهيئة المناخ الإيجابي في بيئة العمل تقع ضمن مسؤوليات رؤساء إدارة التعليم بحافظة الخرج، فإن استخدامهم لأسلوب التفويض له القدرة على تحسين المناخ التنظيمي والعلاقات الإنسانية في بيئة العمل من خلال تعزيز العلاقات الإنسانية، وبناء جدار ثقة بين القادة والمرؤوسين، وزيادة رضا المرؤوسين.

أهمية التفويض:

في السابق كان هناك فهم خاطئ حول تفويض الرئيس الإداري لصلاحياته إلى مرؤوسيه، حيث اعتقد بعض الرؤساء أن ذلك إقراراً منهم بضعفهم، وعدم قدرتهم على أداء مهامهم، وكان الخوف يملكهم من ضياع سلطتهم، ولكن مع مرور الوقت وتطور النظم الإدارية، ونمو العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، أصبح التفويض أفضل طريقة للتخفيف من تركيز السلطة (عبد الله، ١٩٨٦).

ونظراً لأهمية التفويض، فإنه يعتبر أفضل من التدريب في رفع كفاية المدير الإداري، ويؤدي إلى ما يسمى بتكافؤ السلطة والمسؤولية وتحسين الممارسة الإدارية، بل إن البعض اعتبره مهارة ضرورية في الإدارة الذاتية للمدرسة، مما يساعد على تنمية الثقة بالنفس لدى الجيل الثاني من القادة، ومن ثم فإن التفويض ضروري للإصلاح الإداري والاقتصاد في الوقت والجهد (فليه، وعبد المجيد، ٢٠٠٩).
وكما يرى (المعاينة، ٢٠٠٧) أن التفويض هو: الوسيلة الوحيدة التي يستطيع بها المدير أن يتجاوز قدراته الذاتية على إنجاز الأعمال، بحيث يساعده الآخرون في أداء بعض المهام وفي نفس الوقت، هو الطريق إلى الاستفادة الكاملة من قدرات ومهارات المرؤوسين، تلك القدرات التي لا يمكن استغلالها استغلالاً كاملاً بدون التفويض.

وترى الباحثة أن أهمية التفويض تتضمن أهمية مباشرة للموظف المفوض للقيام بمهمة ما، وكذلك للمدير المسؤول والذي يقوم بعملية التفويض والتوجيه، ولا يمكن لمدير إداري ناجح إلا أن يقوم بعملية التفويض من أجل أن يتم أداء المهام الإدارية بكفاءة أعلى وبخبرات أكبر إن كانت موجودة ضمن المؤسسة، أو بطريقة خارجية، وأيدي خارجية.

أنواع التفويض:

صنف (حسان والعجمي، ٢٠٠٧) التفويض إلى نوعين:

- التفويض التلقائي: وهو توزيع مسؤوليات العمل على العاملين، وتحديد دور كل منهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وسُمي تلقائياً؛ لأنه يتم عند وضع الهيكل التنظيمي.
 - التفويض الرسمي: وهو تحويل الصلاحية للمرؤوسين بالصورة التي تتيح لهم بعض المهام التي هي من اختصاص القائد الإداري.
- أما (أبو قحف، ٢٠٠٢)، فقد صنف التفويض إلى:
- تفويض الصلاحيات: هو نقل الصلاحية من سلطة عليا إلى سلطة أدنى، ولا يجوز للجهة، أو الشخص الذي قام بالتفويض أن يمارس الصلاحيات المفوضة طوال مدة التفويض (أسماه (عبد الله، ١٩٨٦) التفويض في الاختصاص، وقد ذكر بأن ممارسة الشخص، أو الجهة التي قامت بالتفويض لأي من الصلاحيات المفوضة، يحدث اضطراباً في العمل الإداري وبلبلة لدى الموظفين).
 - تفويض التوقيع: وهو تفويض المسؤول أحد مرؤوسيه بتوقيع بعض المعاملات نيابةً عنه، ويحق لمن فوض التوقيع أن يمارس حقه في التوقيع في أي وقت مع الشخص الذي فوضت إليه صلاحية التوقيع؛ لأن تفويض التوقيع، إنما هو نقل للعمل المادي في التوقيع باسم المفوض دون التفويض في الاختصاص نفسه، ولأن من قام بتفويض التوقيع، يحتفظ بدور الفاعل الحقيقي (عبد الله، ١٩٨٦ م).
- وصنف (عبد الهادي، ١٩٨٢ م) التفويض من حيث الأداة إلى:

التفويض الاختياري والتفويض الإلزامي:

ويعني التفويض الاختياري أن تعود للرئيس حرية اختيار قرار التفويض، وكذلك اختيار الشخص الذي ستفوض له الصلاحيات، وفق ما يراه الرئيس مناسباً لظروف العمل، أما التفويض الإلزامي فيكون ملزماً إذا طلب من الرئيس ذلك، وبالتالي لا تكون له حرية التقدير والاختيار (مها، ٢٠٢١).

التفويض للمرؤوس المباشر والتفويض للمرؤوس غير المباشر: ويقصد بالتفويض للمرؤوس المباشر، أن يقوم الرئيس استناداً إلى نص النظام بتفويض جزء

من صلاحياته إلى مرؤوس يقع ضمن إدارته، أما التفويض للمرؤوس غير المباشر، فهو أن يقوم الرئيس بتفويض جزء من صلاحياته إلى مرؤوس غير تابع لإدارته بصفة مباشرة، أو ينتمي إلى منظمة أخرى (بسيوني، ٢٠٢٠).

التفويض البسيط والتفويض المركب:

ويقصد بالتفويض البسيط: أن يقوم الرئيس استناداً إلى نص النظام بتفويض جزء محدد من صلاحياته إلى مرؤوس محدد، ويعهد إليه تنفيذ المهام المفوضة له، أما التفويض المركب، فيعني أن يقوم الرئيس بتفويض جزء كبير من اختصاصاته إلى عدد من المرؤوسين؛ ليقوموا بإنجاز المهام بصفة مشتركة (مهنا، ٢٠٢١). ولوحظ مما سبق ان هناك اختلاف بين الكتاب حول أنواع التفويض، وترى الباحثة أن التصنيف الذي صنفه عبد الهادي، هو الأشمل من غيره.

ضوابط التفويض:

التفويض الحقيقي هو: الذي يحفظ للرؤساء صلاحية المراجعة والتوجيه واتخاذ القرارات في مسائل السياسات العليا، وتحويل كل الأمور الأخرى للأتباع؛ حتى يتمكنوا من إنجاز المهام التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف دون تأخير، وعند التفويض يجب منح سلطات وصلاحيات للأتباع بشكل يتساوى مع الأعمال الموكلة إليهم (الأغبري، ٢٠٠٦).

وترى الباحثة أن عملية التفويض تتم فقط مرة واحدة، وفي حال نص القانون على أن يقوم المفوض إليه تفويض الأعمال الإدارية لغيره، فيجوز ذلك وتعتبر حالة استثنائية.

مزايا التفويض:

للتفويض دور كبير في تحسين الممارسات الإدارية، حيث يعتبر الوسيلة المثلى لترشيد الجهود وتفعيلها، وكذلك إيجاد بيئة اتصالات فعالة تساعد على التصرف بصورة حسنة، وبتيح المشاركة في صنع القرار والاستفادة من جميع الطاقات البشرية في المؤسسة لخدمة أهدافها (فليه، وعبد المجيد، ٢٠٠٩). ويرى كثير من الكتاب في الإدارة أن التفويض أصبح ضرورة ملحة لتنظيم العمل الإداري، وأن القيادة أصبحت في وضع يحتم عليها الإقدام على تفويض السلطة دون تخوف من الفهم الخاطئ للتفويض بأنه يقوض سلطة الرئيس ويقضي عليها، ويعطي لرؤسائه الفرصة في التمرد عليه، وعصيانه، وأن تفويض السلطة أصبح من الركائز الأساسية للقيادة الديمقراطية. (كنعان، ٢٠٠٩ م)

وعند اتخاذ قرار التفويض، يجب على المدير أن يدرك بأنه لا يستطيع تفويض أي مهمة تخطر عليه، إما لأنه لا يحب القيام بها، أو لأنه يريد أن يبقى شخص ما منشغلاً بعمل، و عليه أن يعي أن هناك مهاماً يجب تفويض القيام بها

للآخرين، وهي المهام الروتينية التي لا تحتاج إلى قرارات مصيرية ومهماً يمكنه تفويضها للآخرين، إذا كانوا قادرين على تنفيذها مع توفر التدريب المناسب لهم، ومهماً يجب أن يحتفظ بها لنفسه، وهي الأعمال التي تقع ضمن مسؤولياته العظمى، مثل: التخطيط للأعمال المستقبلية، أو اختيار الموظفين الجدد، أو مراقبة جهدهم، وتقييم عملهم وتقديم المكافأة لهم. (كينان، ١٩٩٦)

وترى الباحثة أن التفويض استجابة حتمية من قبل المنظمات التي ظلت لعقود طويلة رهينة للمركزية المفرطة، والترهل الكبير الذي يقف عائقاً مهماً أمام استجابتها تجاه الاستفادة من الفرص البيئية، وتجنب تهديداتها المتواصلة، فعملية نقل السلطة من الإدارة إلى الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية، قد أسهمت بشكل واضح في رفع العبء الكبير الملقى على عاتق المديرين في التعاطي مع المعلومات والقرارات المطلوبة، والعمل على زيادة الإنتاجية وتحسين توزيع العمل، وباستخدام التفويض، يمكن تحويل بعض المهام والمسؤوليات إلى شخص آخر، مما يساعد على تحقيق توزيع أفضل للعمل، علاوة على ذلك، يؤدي التفويض إلى تحسين فرص التعلم والنمو المهني، عندما تمنح الثقة لشخص آخر للقيام بمهمة معينة، فإنه يمكن أن يكتسب المزيد من الخبرة، ويطور مهاراته من خلال تجربة التفويض.

معوقات التفويض:

قد يثير التفويض بعض المشكلات والصعوبات الإدارية إذا كان قائماً على أسس غير سليمة، لاسيما في إدارة المؤسسات التربوية، حيث تتعدد أنواع الخدمات والأفراد، مما يجعل تفويض السلطة عملية معقدة، كما أنه قد يثير مشاكل اجتماعية: كالحسد والغيرة بين الموظفين، ولكن المدير عندما يختار الشخص صاحب الكفاءة الأعلى سيرى الآخرون أن فيه دفعا لمعنوياتهم، وتحفيزاً لهم على كسب ثقة المدير، لكي يفوض لهم مهام أخرى. (العميرة، ٢٠٠٢)

وترى الباحثة أن أهم التداعيات السلبية للتفويض، هو الانطباع الخاطي الذي يخلقه هذا النوع من التفويض لدى المرؤوس والذي يعتبر من خلاله المرؤوس بأن المدير يتيح له كل هذه الصلاحيات؛ لأنه ليس قادراً حتى على التخطيط العام لأداء تلك المهام، وذلك من أخطر الانطباعات التي إذا غرست لدى المرؤوسين، سيجعل قيادة المرؤوسين من أصعب المهمات.

ويمكن التغلب على المعوقات التنظيمية عن طريق ما يلي:

- تحديد المسؤوليات، وتوزيعها من أعلى المستويات الإدارية إلى أقل مستوى بكل دقة ووضوح.
- النقل التدريجي لصنع القرار إلى أدنى مستوى في السلم الوظيفي من أجل تدريب العاملين المفوضين على صنع القرار.

- إسناد الأعمال المتشابهة في طبيعتها إلى جهاز، أو موظف واحد، وأن يكون مسؤولاً أمام رئيس واحد وعدم إرباكه بأعمال أخرى.
- أن يتسم الهيكل التنظيمي بالبساطة والمرونة، بحيث يستجيب لمعطيات التغيير بكل سهولة.
- خطوات التفويض الفعال: والتفويض الناجح هو الذي يرفع مستوى الأداء، ويساعد المدير على إتباع طرق تفويض متقدمة، وكذلك يمكن من فوضت له المهام من أداء عمله بأقل الأخطاء والمخاطر.
- **ثانياً: معوقات ترجع إلى الرؤساء:**
- اعتقاد بعض الرؤساء أن قيامه بعملية التفويض؛ يعني أنه عاجز عن القيام بواجباته ومهامه.
- حب السلطة والسيطرة وبسط النفوذ على أكبر قدر من المرؤوسين.
- الخوف من إتقان المرؤوسين للعمل الإداري وتعودهم على إصدار القرارات، وإلمامهم بكل صغيرة وكبيرة في العمل ومن ثم إزاحة المدير عن منصبه.
- جهل الرئيس بقواعد الإدارة العامة مما يؤدي إلى جهله بقواعد التفويض وطبيعته ومميزاته، وهذا يؤدي إلى إحجامه عن القيام بعملية التفويض.
- انعدام الثقة في المرؤوسين وعدم الاطمئنان إليهم.
- المبالغة في الشعور بالذاتية، وحب التقدير والرغبة في أن تنسب جميع الأعمال والإنجازات له.
- عدم القدرة على استغلال الأيدي العاملة بحجة أن المرؤوسين قليلو العدد، وأن الإدارة تتطلب المزيد من الأيدي العاملة.
- وترى الباحثة أن هذه هي المعوقات التي تواجه عملية التفويض من خلال قيام كل من الرئيس والمرؤوس بدوره الوظيفي، وقد تتفاوت أهميتها من موضوع إلى موضوع، ومن بيئة تنظيمية إلى بيئة تنظيمية أخرى. ونتيجة لأهمية الحديث عن المعوقات في هذا الجانب تصدى الكتاب والباحثون إلى دراسة هذه المعوقات، والوقوف على أسبابها، ومن ثم محاولة إيجاد الاستراتيجيات الرامية إلى التخلص منها.
- **ويمكن التغلب على هذه المعوقات عن طريق ما يلي:**
- فهم مضمون التفويض من قبل الرؤساء، والحرص على توازن وتكافؤ السلطة والمسؤولية.
- الثقة في قدرات المرؤوسين، ومتابعتهم؛ حتى يتمكنوا من أداء المهام المفوضة إليهم بإتقان.

- الرقابة المستمرة للعاملين بعد عملية التفويض، والتدخل السريع؛ لتصحيح الأخطاء.
- الإعداد والمشاركة لبرامج تدريبية تهدف لتغيير الاتجاهات والقيم والدوافع نحو التفويض.
- الاختيار الدقيق لمن يشغلون المناصب القيادية وفقاً لمعايير معينة، مثل: الخبرة والمقدرة على اتخاذ القرارات، وسعة الأفق، وعدم اختيارهم استناداً على اعتبارات طائفية، أو حزبية.

ثالثاً: معوقات ترجع إلى المرؤوسين:

- سلوك بعض المرؤوسين القائم على الضعف، وعدم الثقة في النفس، وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية.
- عدم قبول بعض المرؤوسين للسلطة المفوضة؛ لعدم رغبتهم في فقدان صداقتهم مع الزملاء.
- كثرة أعمال الموظف التي يتم التفويض إليه، مما يجعل التفويض حملاً ثقيلاً عليه.
- قلة الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع المرؤوسين على قبول مهام ومسؤوليات وأعباء إضافية.
- خوف الموظف من اللوم والتوبيخ والمساءلة من رئيسه، ورجوعه إلى الرئيس في كل صغيرة وكبيرة أثناء تنفيذه للمهام.
- ونرى الباحثة أن الشخص المفوض إليه الذي لا يثق بنفسه وبقدرته على إنجاز ما فوض إليه ويظل متردداً ومتشككاً في معظم أعماله، مما يترتب عليه إعاقة العملية التفويضية. يضاف إلى ذلك أن الشخص المفوض إليه قد يكون عاجزاً صحياً عن القيام بالاختصاصات الجديدة المفوضة إليه، خاصة إذا كانت هذه المواقف يحتاج في تنفيذها إلى المزيد من الحركات والتنقل والجهد البدني، أو قد يكون المفوض إليه عاجزاً نفسياً، خاصة في المواقف التي يحتاج تنفيذها إلى صبر وقوة احتمال وضبط نفس.

المركزية واللامركزية:

- عرفت المركزية الإدارية على أنها: تركيز السلطات الإدارية في يد رجال السلطة المركزية، وتابعيهم، سواء أكانوا يمارسون وظائفهم في العاصمة، أو في الأقاليم (خيري، ١٩٧٨م، ٧٠).
- كما تُعرف أيضاً على أنها الاحتفاظ بالسلطات جميعاً في يد شخص، أو مستوى إداري عالي، وبالتالي حق اتخاذ القرارات لا يسمح للمستويات الأدنى بالتصرف إلا

بناءً على تعليمات من المستوى الإداري الأعلى، أو بعد موافقته (شوايش، ١٤١٤هـ، ٥٠٠).

وترى الباحثة أن المركزية تعني أن تركيز السلطة (اتخاذ القرارات) يكون بيد الإدارة العليا، مع تقليل دور المرؤوسين في عمليات اتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف، بينما تعني اللامركزية أنها على العكس تماماً من المركزية، حيث تعني مشاركة المرؤوسين وتفويضهم في أداء بعض الأمور الثانوية.

وقد أرجع (حسان والعجمي، ٢٠٠٧) المفاضلة بين المركزية واللامركزية بحسب ظروف المؤسسة، وطبيعة أعمالها وأوردا مجموعة من الأسباب التي تبرر استخدام كلٍ من المركزية واللامركزية، ومنها:

الأسباب التي تدعو إلى استخدام المركزية:

- الحاجة إلى توحيد القرارات، أو الإجراءات تجاه المواقف المتشابهة.
- صغر حجم المؤسسة، أو المشروع، وتجمع نشاطها في مكان واحد، بحيث يسهل على العاملين الاتصال فيما بينهم، ويسهل على الرئيس الأعلى المتابعة الدقيقة لأعمالهم.
- إذا كانت الأعمال التي يقوم بها المرؤوسون عادية ومتكررة، ولا تتطلب مجهوداً ذهنياً للقيام بها.
- إذا كان كادر الموظفين ذوي خبرة محدودة لدرجة، لا يطمئن معها الرئيس في تفويضهم السلطة.

الأسباب التي تدعو إلى استخدام اللامركزية:

- عندما لا تكون هناك حاجة لمراجعة القرارات، حيث لا تأثير لها على تحقيق أهداف المؤسسة.
 - كلما اتسع نطاق عمل المنظمة وتزايد عدد العاملين فيها وتعددت فيها التخصصات.
 - إذا كانت المؤسسة ذات صلة مستمرة بالجمهور، والأعمال الموكلة للمرؤوسين فنية ومتجددة.
 - إذا توفر لدى المؤسسة كادر من الموظفين أصحاب خبرة ومهارة لدرجة يطمئن معها الرئيس إلى عدم رجوعهم إليه في اتخاذ القرارات.
 - إذا ندرت وسائل الاتصال، وتعددت المباني التي تضم أنشطتها.
- وحتى تتضح الصورة، لا بد من تسليط الضوء على إيجابيات وسلبيات كلٍ من المركزية واللامركزية، وقد أورد (عصفور، ٢٠٢١م) بعض مزايا المركزية وعيوبها، ومنها:

مزايا المركزية:

- تحقق كثيراً من الفاعلية والوحدة في النظام التعليمي.
- تعمل على التجانس بين النظم التعليمية والمناهج وتخطيطها وتنفيذها.
- تحقق مبدأ تكافؤ الفرص وذلك بتوفير المساواة في تقديم الخدمات التعليمية.
- تعمل على توحيد مواصفات التعليم.
- تعمل على إعداد المعلمين، والقيادة التربوية، والإشراف عليهم.
- تحقق انضباطاً إدارياً وتحديداً دقيقاً للمسؤولية.
- تُرشد النفقات التعليمية، وذلك عن طريق استخدام موظفين من ذوي المؤهلات والخبرات المحدودة.
- ملاءمتها للمشاريع الصغيرة.

أما عيوب المركزية، فهي:

- لا تشجع الاستقلال الذاتي في العمل الإداري، مما قد يدعو إلى التواكل.
- لا تحقق المشاركة الإيجابية بين الإدارة المدرسية والإدارة المركزية، بل تدعو إلى السلبية.
- قد تغفل بعض ما تحتاج إليه المدارس البعيدة.
- تحد من حرية العاملين في الميدان وتشعرهم بالتبعية.
- تسبب وجود بعض المشكلات المالية والروتينية، مما يقلل فرص تحقيق الأهداف التربوية.
- التأخير في اتخاذ القرارات، إذ ينبغي عليها المرور بعدة مستويات إدارية قبل وصولها للفرد.
- لا تشجع روح الابتكار والمبادأة بين الرؤساء في المستويات الإدارية الدنيا.

مزايا الإدارة اللامركزية :

- يرى (أحمد، ٢٠٢٠م)، أن مزايا الإدارة المركزية تتلخص في الآتي:
- تعمل على تحقيق الديمقراطية.
- تعمل على التنوع في المجالات التربوية والتعليمية بما يتفق مع الاتجاهات الجديدة.
- تساعد على الابتكار والإبداع، حيث تتاح الفرصة للتجريب المتجدد وتوفير قدر من الحرية.
- تتميز بالمرونة والتعبير عن حريات العاملين في الحقل التربوي.
- تسبب انتعاشاً فكرياً وعلمياً، يرفع مستوى التعليم في المدارس.
- تساعد على نمو الشخص مهنيًا، والقدرة على تحمل المسؤولية.

- تقضي على الروتين، مما يضمن التقدم السريع.
- تدعو لبذل الجهود الذاتية.
- تُدرب الموظفين لشغل المناصب العليا، وترقيتهم في المستقبل.
- عيوب الإدارة اللامركزية: (الضعفي، ٢٠٠٦ م).
- قد تكون مجالاً لتكاسل بعض العاملين، وهبوط المستوى التعليمي.
- لا تسمح بتوفير القيادات في مختلف المجالات، مما يسبب ضعفاً في الكفاية بميدان العمل.

• أنها تؤدي إلى تكرار الجهود وبعثرتها.

وترى الباحثة أنه يتضح أن المركزية المطلقة مضارها كثيرة على سير العملية التعليمية، ولكن اللامركزية أيضاً إن لم تكن قائمة على أسس سليمة، فإن لها مشكلاتها وتعقيداتها التي تفوق أحياناً مشكلات المركزية، وانسياب السلطة بين الجهاز المركزي والجهاز اللامركزي، يجب أن يكون تدريجياً ويتناسب مع الواجبات المكلف بها الجهاز اللامركزي، بعد توفير المتطلبات اللازمة؛ حتى يصبح قادراً على التنفيذ بكفاية عالية، ويتفرغ الجهاز المركزي للتخطيط والتطوير والمتابعة.

العلاقة بين التفويض والمركزية:

تشير اللامركزية إلى تفريق السلطات من قبل الإدارة العليا إلى إدارة المستوى الآخر. وهو نقل منهجي للسلطات والمسئوليات في جميع أنحاء المنظمة. وهو يوضح كيف يتم توزيع سلطة اتخاذ القرارات في التسلسل الهرمي التنظيمي. وينعكس مدى التفويض على سمتين مهمتين في الإدارة، وهما المركزية، (واللامركزية ويشير مفهوم المركزية إلى مدى ممارسة التفويض في المنظمة على نطاق ضيق، مما يؤدي إلى تمركز السلطة بأيدي قلة من الرؤساء، ويمكن أن نحكم على درجة المركزية في منظمة ما، من خلال حساب نسبة الأفراد الذين يمتلكون صلاحية اتخاذ القرارات، وكلما زادت نسبة العاملين الذين يملكون سلطات اتخاذ القرارات، زادت بذلك درجة اللامركزية في المنظمة (برنوطي، ٢٠١٦).

العلاقة بين السلطة والصلاحيات:

السلطة والصلاحيات من المفاهيم المتداخلة، ويصعب على البعض التفريق بينهما، ويفرق (الطويل، ١٩٨٦ م) بين السلطة والصلاحية بأن الصلاحيات نوع من أنواع السلطة يكون فيها التأثير والسيطرة قائماً على رغبة الآخرين بالاستجابة والطاعة والتعاون. وفي حين أن السلطة تعتمد على القوة والتهديد، فإن الصلاحيات تنطلق من رغبة الآخرين بالطاعة.

وترى الباحثة أن الفرق بين السلطة والصلاحية، مصدر كل منهما، فالسلطة قد يكون مصدرها رسمي كسلطة تنفيذ الأحكام والقرارات الملزمة، أو غير رسمي،

كسلطة الوالدين، أو سلطة العشيرة، أو المجتمع، أما الصلاحية فهي مستمدة من النظام فقط، والسلطة لا يمكن نقل بعضها من شخص إلى آخر مثل: السلطة المستمدة من المكانة الاجتماعية، أو الكاريزما الشخصية، أما السلطة التي يستمدها الفرد من البناء التنظيمي للمنظمة، فيمكن تفويضها، وهي ما يمكن تسميتها بالصلاحيات، ولذلك اختارت الباحثة موضوع الدراسة تحت عنوان "تفويض الصلاحيات"؛ لأن السلطة مرتبطة بالمسؤولية، ولأن المسؤولية لا تقوض، وأن ما يتم تفويضه هو الاختصاص الوظيفي، والسلطة التي يمنحها النظام للفرد، وهي الصلاحيات التي تخول للرئيس استخدام سلطة النظام لتنفيذها.

العلاقة بين التمكين والتفويض:

هناك من يعتقد أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي واقع الأمر، هما مختلفان تماماً، فبينما تفويض السلطة يمثل نوع من تحويل جزء محدد من الصلاحيات إلى الآخرين، أو المستويات الإدارية الدنيا لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية، دون إلغاء لمسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، وهنا يعد التفويض بمثابة حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أو ربما إلغاء التفويض، أو تحجيمه وتعديل نطاقه، أما في التمكين، فإن الأفراد الذين لديهم مهارات وكفاءات فائقة، يمكن تمكينهم، أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات، ويعتبرون المسؤولين عن النتيجة النهائية (الطاهر ومرزوق، ٢٠٠٩م؛ المعاني؛ ورشيدة، ٢٠٠٩م، ١٩٠).

ويعرف التفويض على أنه: العملية التي يعطي الرئيس للمرؤوس الحق في القيام بوظيفة ما وإنجازها خلال فترة ما. (عامر، ٢٠١٠م، ٢٠١)

كما يعرف بأنه: عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة 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. (مهنا، ٢٠٠٦م، ٢٤)

ومن ناحية أخرى، يرى مصطفى (٢٠٠٥م، ٣٧)، أن التمكين الإداري لا يحفز الصف الثاني، أو المستويات الإدارية الدنيا فقط على أداء وتنفيذ المهام بشكل فعال، بل يسهم في إتاحة فرص التعلم، والتأهل لقدرات إدارية أوسع وأرقى. وفي التمكين تتيح الإدارة العليا للمديرين أن يتخذوا قرارات، مثل: التعيين والتدريب والشراء، ويمكن توضيح الفرق بين التفويض والتمكين في الجدول التالي رقم: (١-)

الفرق الرئيسية بين التفويض والتمكين

التفويض	التمكين
نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس.	إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقرر.
التفويض في مجالات محددة بدرجة عمق محددة.	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع.
تظل المسؤولية ومسؤولية من فوض.	النجاح ينسب إلى الموظف الممكن، والفشل.
في التفويض يقاد الموظف.	تتاح للموظف قيادة ذاتية.
المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض.	المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوس.
إن أخطأ الفرد قد يُسحب التفويض.	إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج.
التفويض قد يكون مؤقتاً، وقد يلغى، أو يعدل نطاقه.	التمكين يمثل قناعة وخياراً إستراتيجياً مستمراً.

المصدر: (أبو المجد، ٢٠٠٨م، ٥٠؛ مصطفى، ٢٠٠٥م، ١٣٠)

إلا أنه ينبغي القول بأن العلاقة ما بين التمكين والتفويض لا تزال قائمة، حيث إن التفويض يعتبر أداة أساسية في عملية التمكين باعتباره يفسح المجال لوجود العديد من المساهمين في نجاح المؤسسة، ولا يقتصر الأمر على مجرد أفراد الإدارة. (Baird، 2006، 17)

وبالتالي يمكن للباحثة استنتاج الفرق بين التمكين والتفويض؛ فالسلطات المفوضة يمكن استرجاعها في أي وقت شاء فيه المدير ذلك، مما يشعر العامل بعدم الأمان لأن السلطة التي في يده حالياً لا يضمن بقاءها، أو استمرارها، في حين أن التمكين يجعل الفرد يشعر بنوع من الملكية وحرية التصرف، مما يزيد من قدرته على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات الخاصة ببيئة العمل.

انتهاء التفويض:

بحسب لائحة تفويض الصلاحيات الصادرة من وزارة الخدمة المدنية في السعودية، بموجب القرار رقم: (٧٠٣/١١٧٧٢٢) بتاريخ (١٤٢٧/١١/٢٢هـ)، ينتهي التفويض في الحالات التالية:

- انتهاء مدة التفويض.
- انتهاء الغرض الذي من أجله تم التفويض.
- إلغاء قرار التفويض.
- خلو وظيفة من فوضت إليه الصلاحيات.
- مضي ثلاثة أشهر من تاريخ تعيين وزير آخر غير من صدر منه التفويض وترى الباحثة أن التفويض ينتهي بانتهاء المدة المحددة، حينما يكون محدداً بفترة زمنية معينة، أو بالإلغاء متى قرر الأصيل إلغاء التفويض، أو إنهائه، في حين ينتهي الحلول بعودة الأصيل ومباشرته لمهام منصبه لأي سبب كان، ولا يجوز للموظف

الأصيل أن يقوم بإلغاء القرارات الصادرة عن الموظف الحال في أثناء فترة الحلول، أو سحبها، أو تعديلها.

المحور الثاني: العمليات الإدارية:

مفهوم العملية الإدارية:

يمكن تعريف الإدارة بأنها: " نشاط يعتمد على التفكير والعمل، ويتعلق بإثارة وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف مشتركة، باستخدام الموارد والإمكانات المادية المتاحة، وفقاً للأسس والقواعد العملية " (عطوي، ٢٠٠٤م، ١٦).
وفي تعريف آخر: " العملية الإدارية هي تلك الأعمال التي تحدث أثراً إدارياً يتمثل في الأرباح والخسائر والرضا البشري، وهنا يشترط أن تكون هذه الأعمال ديناميكية تحدث الأثر المطلوب؛ بمعنى أن تتداخل وتتفاعل هذه الأعمال فيما بينها" (الصيرفي، ٢٠١٥م، ١٤).

من خلال التعريفات السابقة، يتضح للباحثة أن الأجهزة، أو القوى التي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال توجيه مسارات تفاعلها، تُسمى أجهزة التحويل، أو ما اصطلح عليه بالعمليات، ويمكن تصور عملية التحويل بألة تقوم باستقبال المادة الخام التي هي بمثابة مدخلات لها، واستيعابها وتحويلها في إطار عملياتها إلى مادة مصنعة هي بمثابة مخرجات، ويتطلب في ذلك استخدام العديد من الأدوات والمواد المتاحة للخروج بنتائج تمكننا من تحويل وتوجيه مسارات العملية التحويلية نحو الوجهة الصحيحة التي تحقق بدورها الأهداف المرجوة والمرموقة. وبصورة عامة فإن العمليات الرئيسية لتحويل المدخلات إلى نواتج في منظومة الإدارة التعليمية هي سبع عمليات: التخطيط، التنظيم، الإشراف، اتخاذ القرارات، الاتصال، وأخيراً المتابعة والتقييم.

أ. التخطيط:

نشأت فكرة التخطيط مع ظهور البشرية، فلقد وضع الإنسان البذور الأولى لمفهوم التخطيط بمعناه العام عندما حاول إصدار العديد من قراراته على المستوى الفردي، أو الجماعي للموازنة بين الحاجات الإنسانية المتزايدة والمواد والإمكانات المحدودة. (نزال، ٢٠١٦م، ٩)، والتخطيط ضرورة لازمة للإدارة الناجحة، إذ إن التخطيط العلمي يحدد ما يجب عمله في ضوء الأهداف المراد تحقيقها. (مجاهد، ٢٠١٣م، ٩١)، وهو: الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل، وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية. (عزازي، ٢٠١٣م، ٣٥)، والتخطيط بصفة عامة: هو أسلوب علمي يتم بمقتضاه اتخاذ تدابير عملية لتحقيق أهداف معينة. (كنعان، ٢٠١٥م، ٥).

- والتخطيط له أهميته وفوائده التي يمكن إبرازها في النقاط التالية: (القباع، ١٤٣٦ - ١٤٣٧ هـ، ١١؛ أبو الفضل، ٢٠١٣ م، ٤٤؛ الصيرفي ٢٠١٥، ٤٠).
- يساعد على دراسة عوامل البيئة الخارجية، وتشخيص آثارها على المؤسسة، وتحديد القيود التي تفرضها، وتحديد الفرص المتاحة، واستنباط أساليب التعامل معها.
 - يحقق القدرة على التأثير والقيادة، وألا تكون قرارات المؤسسة مجرد ردود أفعال للأحداث الجارية.
 - يحقق التنسيق بين مختلف النشاطات، والالتزام بأهداف المؤسسة الإستراتيجية.
 - يفيد الإدارات العليا والوسطى والمباشرة (التنفيذية) على وضع سلم مناسب للأولويات؛ بهدف التعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمام المعنيين.
 - يعد في المؤسسة من القنوت الهامة للاتصال بين العاملين للتغلب على المشاكل التي تواجهها المؤسسة، والمشاكل التي تواجه العاملين فيها.
 - يعطي الفرصة لتقييم المرحلة السابقة من خلال الدراسة، والمسح البيئي الشامل والوقوف على نواحي القوة والضعف في منظومة المؤسسة، والتحديات التي تواجهها.
 - يساعد على الاستعداد للمستقبل ومحاولة تشكيله بدلاً من الانتظار والتأثر به من دون حراك، وهذه تعد من أصعب العمليات، وهي اتخاذ القرارات في الحاضر لتساعدنا على التعامل مع المستقبل.
- وعليه، ترى الباحثة أن التخطيط التربوي** بوزارة التربية إدارة متخصصة، وتقوم هذه الإدارة بإعداد مشروعات الخطط التربوية الطويلة والقصيرة والمتوسطة المدى بالتعاون مع الإدارات العامة ومديريات التربية، إضافة إلى متابعة تقييمها وتنفيذها، كما تقوم هذه الإدارة بتلقي الاقتراحات الخاصة بشأن إعداد الفصول والمدارس ونوع المباني المطلوب إنشاؤها والتنسيق مع الإدارات العامة المتخصصة، ثم تقوم باقتراح الخطة التربوية لكل مرحلة، مثل: أولويات القبول، وتوزيع الفصول والمدارس، وذلك بغية تحقيق أهدافها في إطار السياسة العامة للوزارة.
- ب. التنظيم:**

يرى مارشال ديموك (M.Dimock) أن التنظيم هو: التجميع المنطقي لأجزاء المترابطة لتكوين كل موحد تمارس من خلاله السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غاية محددة. والتنظيم يشمل التشكيل (الهيكل التنظيمي وما يشمله من خرائط وأنظمة وأدلة وإجراءات)، والأفراد كليهما؛ لأن الأجزاء المترابطة تتكون أيضاً من

أفراد يجب أن يوجهوا ويحفزوا وتنسق أعمالهم؛ حتى تتحقق أهداف المنشأة (المنظمة) (موثق في: عصفور، ١٩٧٣م، ٦١).

ج. الإشراف:

إن الإشراف التربوي هو: عملية تلازم الخطة الموضوعية والتنظيم السابق، وهو: " عملية ديمقراطية إنسانية علمية بهدف إلى تقديم خدمات فنية متعددة، تشمل المعلم والمتعلم والبيئة التعليمية، وذلك من أجل تحسين الظروف التعليمية، وزيادة فعالية التعليم وتحقيق أهدافه" (بربر، ٢٠١٥م، ٢٥).

فالإشراف هو العمل الدائب للمدير، أو الرئيس، حيث يواجه المشكلات، ويقوم المعوج من الأمور، ويحقق التعاون بين العاملين، ويدعم روح الفريق الواحد بينهم، ويجعل الجميع راضين عن عملهم، ويحقق الكفاءة المستمرة في مستوى الأداء (المؤمن، ٢٠١٨م، ١٨٣).

وترى الباحثة أن العاملين في مجال الإدارة التعليمية بحاجة لمن يرشدهم، ويوجههم، ويشرف عليهم؛ حتى تتطور أعمالهم، ويتقنوا أساليب التعامل مع العمل، والطلاب ويزدادوا خبرة في مجال المهنة؛ حتى يمكن تحقيق أهداف الإدارة التعليمية، والتي تتبلور في النهاية في تكوين شخصية المرؤوسين من إداريين ومعلمين وطلاب وإعدادهم؛ لإدراك قدراتهم وإمكاناتهم والتسلح بالخبرات لمواجهة الحياة في مجتمع زاخر بالصعاب مليء بالمشاكل.

د. اتخاذ القرارات:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات في الإدارة من أعقد العمليات وأسهلها في نفس الوقت فكأنها السهل الممتنع وإن قلنا أن العملية الإدارية عبارة عن مجموعة قرارات فإننا نسهل بعض أهم مكوناتها وهو الجزء القيادي، ولكن يمكن الإشارة إلى أن العملية الإدارية تدخل تحت مظلة القيادة. وذلك فإن مجموعة القرارات الصائبة والدقيقة في الأداء هي الجزء الأهم في القيادة الحكيمة ويعرف الصواب (الصباب، أحمد ١٩٨٠م، ٨٦) عملية اتخاذ القرار بأنها "منهج التصرف" كما يضيف إلى أنه "اختيار من بين عدد من البدائل ليحدث أثراً ويحقق نتيجة" ولكن البعض يضيف إلى أنه حتى عملية عدم اتخاذ القرار هي بحد ذاتها قرار، حتى ولو كانت لا شعورية ولكن هذه العملية ليست هي المقصودة في عالم المال والأعمال وفي المجتمعات الراشدة ورغم تعدد التعاريف، إلا أنها تصب نحو نسق معين من الخطوات بغرض التوصل إلى حل بين بدائل من الحلول (الصباب وآخرون، ٢٠٠٥م، ٢٠١).

وتنقسم القرارات التربوية إلى قسمين (معوض ورزق ٢٠١٣):

١-القرارات التقليدية: وهي القرارات التي تتعلق بالمشكلات العادية المتصلة بإجراءات العمل اليومي وتنفيذه، مثل: الانصراف، الحضور والإشراف... إلخ، والنشاط الجاري في مستويات الإدارة التعليمية.

٢-القرارات الحيوية: وهي القرارات التي تتعلق بالتخطيط التعليمي والتربوي، ورسم سياسات العمل والمشكلات التي تعترض الخطط المرتبطة بالمهنة الأساسية للإدارة التعليمية، وبأهدافها طويلة المدى والسياسات والاستراتيجيات.

وترى الباحثة أن اتخاذ القرار قد يكون، إما لصناعة تغيير جديد، أو لمواجهة مشكلة من المشاكل، وحينما يتم اتخاذ أي قرارات، قد تضطر لسؤال ذوي الخبرات وأصحاب التجارب، وبالتالي فإن المؤثر القوي على غالب القرارات، هو الظروف، سواء أكانت ظروفاً داخلية، أو خارجية، مباشرة، أو غير مباشرة، نفسية، أو شخصية، أو اجتماعية، أو اقتصادية، بل وسياسية، فهي حتماً تؤثر وتتأثر، إما سلباً، أو إيجاباً، ولكن الشاهد والعبرة من ذلك التحكم في كيفية التأثر بها.

هـ. الاتصال:

إن الأصل اللغوي لكلمة الاتصال في اللغة العربية مأخوذة من الوصل؛ أي الصلة بين الأفراد، والاتصال في مجال الإدارة معناه نقل وتبادل وإذاعة البيانات والمعلومات الضرورية لممارسة الوظائف المختلفة للإدارة. ويمكن تعريف الاتصال بأنه: " عملية ديناميكية يؤثر فيها شخص، سواء كان عن قصد، أو عن غير قصد على مدركات شخص آخر، أو آخرين من خلال مواد ووسائل مستخدمة، بشكل وطرُق رمزية (العجمي، ٢٠١٠م، ١١٥).

وعملية الاتصال عملية مكثفة، لا تتم بشكل موسمي، أو دوري، وإنما بشكل دائم، فالمؤسسات الناجحة تلغي الحواجز بين الرئيس والمرووس، فلا يوجد خوف من المسؤول، فمصلحة المؤسسة، هي هدف كل منهم، وعلى الإدارة أن تبتكر السبل الكفيلة بالحوار المكثف واللقاء على أسس غير رسمية؛ لمناقشة أمور مهمة وجدية، كما يجب على المسؤولين عدم الانقطاع عن اجتماعات المرؤوسين في الإدارات الدنيا. (ملحم، ٢٠٠٩م، ٦٠ - ٦٢).

الخصائص السوسولوجية للعمليات الإدارية:

تلقي الإدارة التربوية مع سائر فروع الإدارة الأخرى، لكنها تتميز ببعض الخصائص التي تحدد علاقتها مع الآخرين، ومجموع العمليات المحيطة بها، ومن بين هذه الخصائص (شمس الدين، والفقي، ٢٠١٧م، ٤٩):

أ. **قابلية التحقيق:** يعنى بهذه الخاصية بأنها تحقيق كفاءة التوافق بين التوجيهات المنهجية لبلوغ الغايات المحدودة للإدارة التربوية وبين المتغيرات الاجتماعية الحادثة في المجتمع والتي تدع لتطوير الإدارة التربوية وتعظيم تأثيرها الإيجابي.

ب. **الإجرائية:** يعنى بها ترشيد القدرة على الأداء العملي الذي يستند على القوانين العملية ويتفق مع المستجدات في النظريات والتصنيف المركب في العلوم، وتولد القدرة على تطويع الجهود في المواقف العملية في بيئة الإدارة.

ج. **التأثيرية:** ويعنى بها: تطويع الأساليب المناسبة لحسن استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية والعمل على تطويعها؛ لتحقيق أكبر عائد ممكن، وتطويع الخبرة والسلوك في نمو العملية الإدارية، وفهم المجتمع والحضارة، هذا التطويع مقترن بوجود إمكانات الوصول إلى استنتاجات، أو تنبؤات.

د. **الموضوعية:** يعنى بها الاستقلالية في عملية التحقق من سلامة الوصول إلى النتائج عن طريق إعادة إجراءات التجربة، أو استعادة النتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها، إضافة إلى أن الموضوعية في الإدارة التعليمية، تعني إمعان النظر في الواقع الفيزيقي والإيكولوجي للبناء الاجتماعي والتوازن المحسوب بين تقدير الاحتياجات ومعرفة الإمكانيات المتاحة.

هـ. **المستقبلية:** إن المستقبلية تعني المرونة وسرعة الاستجابة والتنفيذ والابتكاري المبدع القادر على صنع المستقبل وغرس قيم وممارسات العمل والإنتاج والإتقان وإعداد الإنسان للمستقبل معتمداً في ذلك على التفكير والتحليل وحل المشكلات المتجددة في استجابة لتحديات المستقبل ورسم الاستراتيجيات التي تتفق مع ولوجنا القرن لاستقراء الماضي والتنبؤ بالاحتمالات المستقبلية.

وترى الباحثة، أن الخصائص السوسولوجية للعمليات الإدارية تتألف من نشاطات ووظائف محددة يقوم بها الإداريون، وتمتاز بأنها نشاطات تهدف إلى استمرار المنشأة عن طريق تشغيل عناصر الإنتاج. وتصنف العملية الإدارية إلى أربعة وظائف إدارية عند بعض العلماء، وهي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.

تأثير التفويض على العمليات الإدارية:

يساعد التفويض على تنمية قدرات المرؤوسين، وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة، وذلك لأنه من الثابت عملياً صعوبة تدريب المرؤوسين على المخاطرة في اتخاذ القرارات وحدهم معتمدين على أنفسهم، ولا يكون ذلك إلا بتفويضهم السلطة. (كنعان ٢٠٠٩م، ص ٢٤٠)

كما يمكن تطوير أداء الموظفين عن طريق تفويضهم للقيام ببعض المهام، ويؤدي ذلك إلى تعزيز مهاراتهم وخبراتهم، حيث إن فرص الترقى الوظيفي التي تُتاح لهم من الممكن أن تزيد حماسهم للعمل، كذلك فإنه يمكن تطوير أداء الموظفين في فريق العمل للاستفادة منهم على المدى البعيد، بحيث يمكنك تفويضهم للقيام بالمهام في المستقبل. (أموس، ٢٠٠٣م، ص ٤٥)

ثانياً: الدراسات السابقة

دراسة الزبون (٢٠٢٢م): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ودوره في تحسين أدائهم الإداري في محافظة جرش، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي في هذه الدراسة، وقام بتطوير استبانة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة بلغ قوامها: (٥٥) إدارياً وإدارية تم اختيارهم بطريقة عشوائية، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في محافظة جرش جاء بمستوى كبير، وأن مستوى تحسين أدائهم الإداري جاء بمستوى مرتفع، وأظهرت النتائج أيضاً أن تفعيل مبدأ التفويض الإداري يؤثر إيجاباً على تحسين أدائهم الإداري، كما أشارت النتائج لوجود فروق دالة إحصائياً حول مستوى تفعيل التفويض الإداري تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ومستوى المؤهل العلمي، كما تبين من نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية بين مستوى استخدام التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في محافظة جرش وتحسين أدائهم الإداري.

دراسة الزهراني، رحمة، والخميسي، بشائر (٢٠٢٢م): هدف الدراسة إلى الكشف عن أثر تفويض السلطة على جودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة، ولتحقيق هدف البحث، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع البحث من جميع المعلمات في المدارس الثانوية بمكتب شمال محافظة جدة، وعددهن: (٩٨٤) معلمة، موزعات على (٣٠) مدرسة. أظهرت النتائج أن هناك أثر لتفويض السلطة على جودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة، كما أن واقع تفويض السلطات من وجهة نظر المعلمات بمتوسط حسابي بلغ بالنقد العام (٣.٧٦) وبوزن نسبي (٧٤.٧٦%)، وبدرجة استجابة كبيرة. وكذلك جاء واقع جودة الأداء من وجهة نظر المعلمات بمتوسط حسابي: (٣.٤٥) ووزن نسبي: (٧٣.٠٧%) ، وبدرجة استجابة كبيرة وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى الدلالة: ٥ % بين تفويض السلطة (الأكاديمي الإداري) ومستوى جودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات ترتبط بمتغير (سنوات الخبرة) بمحافظة جدة.

دراسة الماحي، محمد الأمين (٢٠٢١م): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التفويض الإداري في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المتدربين في معهد الإدارة العامة بمنطقة الرياض، وكذا الوقوف على ما إذا كانت هناك فروق معنوية في مستوى التفويض الإداري، تُعزى لمتغيرات الجنس،

التخصص، المرتبة الوظيفية، وسنوات الخبرة والمستوى التنظيمي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة البيانات الأولية والتي تم تجميعاً من خلال استبانة تم تصميمها لقياس واقع التفويض الإداري مكونة من: ٢٦ فقرة. وأظهرت النتائج وجود فروق إحصائية في مستوى التفويض تُعزى لمتغيرات المرتبة الوظيفية ومستوى تطابق الوظيفية ومستوى المشاركة في القرارات، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية يمكن إرجاعها للمتغيرات الوظيفية والشخصية الأخرى النوع، وسنوات الخدمة، ونوع الجهة، والمستوى التعليمي.

دراسة الدويش وعبدالرزاق (٢٠٢٠م): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تفويض الصلاحيات في الإدارة المدرسية، والتعرف على معوقات تفويض الصلاحيات في الإدارة المدرسية، وعلاقة تفويض الصلاحيات بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة وتكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي الإدارة المدرسية وعددهم: (٤٠) مشرفاً، إضافة إلى عينة عشوائية من مديري المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية في مدينة الرياض بنسبة: (١٠%) وعددهم: (١٢٠) مديراً. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٥% بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين ومشرفي الإدارة المدرسية لصالح الاستجابة (موافق بشدة) على عبارات محور واقع تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى ٠.٠٥) بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين ومشرفي الإدارة المدرسية لصالح الاستجابة (موافق بشدة) على عبارات محور المعوقات التي تعوق تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية.

دراسة انشيبيو (Anshebo.2020): هدفت إلى تقييم ممارسة المدير في تفويض السلطة للمعلمين في بعض المدارس الابتدائية في ولكيت في إثيوبيا ، وتم توظيف المنهج النوعي من خلال المقابلات المعمقة على عينة مكونة من (٤٠) معلماً، و (٣) مدراء عشوائياً، وقد أظهرت النتائج أن مستوى تفويض السلطة كان متوسطاً، حيث لا يفوض مديري المدرسة المعلمين المستوى المناسب من السلطة، مما ترتب عليه أن بعض المعلمين كانوا مترددين في قبول تفويض السلطة وتنفيذها.

دراسة سيث (Seth، 2020): هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تفويض الصلاحيات وأداء المعلمين في المدارس الثانوية في بلدية كابالي في أوغندا، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي وطبقت استبانة على عينة عشوائية مكونة من (١٤٢) مفردة، حيث خلصت الدراسة إلى مجموع من النتائج، من أبرزها: مستوى تفويض السلطة كان مرتفعاً، كما أظهرت النتائج أن تفويض المسؤوليات له تأثير أكبر

على أداء المعلمين في المدارس الثانوية في بلدية كابالي، وأثبتت النتائج أنه يوجد هناك علاقة ارتباط موجبة بين تفويض السلطة وبين الأداء؛ بمعنى أنه كلما زادت تفويض السلطة للمعلمين كلما كان الأداء أفضل.

دراسة ديفيد وموسى (David and Musa، 2020): هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات تفويض السلطة والالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في بلدية كيرا في أثيوبيا، استخدمت الدراسة المنهج المسحي وللوصول إلى أهداف الدراسة، حيث جرى تطبيق أداة الدراسة (استبانة) على عينة اشتملت على (١١٣) معلم، وقد بينت النتائج وجود علاقات قوية وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين إسناد المسؤولية إلى مديري المدارس والالتزام التنظيمي للمعلمين.

التعليق على الدراسات السابقة:

فقد تبين من خلال استعراض الدراسات السابقة وجود بعض الفجوات البحثية التي يمكن أن يسهم الباحثون في معالجتها، حيث لوحظ أن معظم الدراسات ركزت على العلاقة بين التفويض الإداري وتحسين الأداء دون التطرق بعمق للتحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق التفويض الإداري. كما ركزت معظم الدراسات على المنظمات التعليمية دون غيرها من المنظمات. لذا يمكن للباحثين المستقبليين الإسهام في معالجة هذه الفجوات من خلال دراسة التحديات والمعوقات بعمق أكبر، وتوسيع نطاق الدراسات لتشمل منظمات وقطاعات مختلفة، بالإضافة إلى استخدام مناهج بحثية متنوعة كالمنهج النوعي والمختلط للحصول على نتائج أعمق، كما تبين أيضاً أن أياً من هذه الدراسات لم يتطرق إلى دور التفويض الإداري في تحسين العمليات الإدارية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج وهو ما يعد منطلقاً أساسياً للدراسة الحالية.

منهجية الدراسة:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي (المسحي).

مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من القادة، والإداريين العاملين في إدارة التعليم بمحافظة الخرج، والبالغ عددهم قرابة: (٢٢٠) فرداً من النساء والرجال.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (١٢٤) إدارياً من العاملين في إدارة التعليم بمحافظة الخرج، تم أخذهم بالطريقة عشوائية البسيطة، وبمعدل ٦٠% من إجمالي العينة.

أداة الدراسة

(أ) بناء أداة الدراسة :

تم تصميم الاستبيان لجمع البيانات الواردة فيها من أفراد العينة ، حيث تحوي محاور الدراسة وعباراتها ما يتعلق بمستوي التفويض الإداري وأثره على تحسين العمليات الإدارية.

وتضمنت الاستبانة مقياساً متدرجاً من (٥) درجات لقياس استجابات الأفراد (موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

وبناء على أهداف الدراسة، فإنه يمكن تقسيم الاستبيان ليضم عدداً من الأقسام الرئيسية والمتمثلة في الآتي:

القسم الأول: مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات، والمعلومات التي سيتم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

القسم الثاني: البيانات الأولية الخاصة بأفراد العينة (الجنس ، العمر، المؤهل العلمي ، الخبرة)

القسم الثالث: ويتكون من (٣١) فقرة، موزعة على ثلاث محاور أساسية، والجدول (١) يوضح عدد عبارات الاستبيان، وكيفية توزيعها علي المحاور.

جدول (١) محاور الاستبيان وعباراتها

المجموع	عدد العبارات	المحور
١١	١١	مدى تطبيق التفويض الإداري وأثره في تحسين العمليات الإدارية
١٠	١٠	معوقات التفويض الإداري
١٠	١٠	مقترحات تحسين التفويض الإداري من وجهة نظر الإداريين وقيادات إدارة التعليم في محافظة
٣١		الاستبيان

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات أفراد العينة وفق الإجابات (غير موافق بشدة، غير موافق، موافق بشدة، موافق، محايد) ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كمياً، وإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة وفقاً للآتي: موافق بشدة: (٥) درجات، موافق: (٤) درجات، محايد: (٣) درجات، غير موافق: (٢) درجات، غير موافق بشدة: (١) درجة واحدة.

ب (صدق أداة الدراسة :

صدق أداة الدراسة يعني التأكد من أنها تقيس ما أعدت له، كما يقصد به شمول الاستبانة لكل العناصر التي تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

١. الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين) :

وللتعرف على مدى صدق الاستبيان، تم عرضها بصورتها الأولية على عدد: (١٢) من المحكمين المختصين في موضوع الدراسة .

وطلب منهم تقييم جودة الاستبيان من حيث قدرتها على قياس ما أعدت لقياسه والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة ، وذلك من خلال تحديد وضوح العبارات ، وانتمائها للمحور ، وأهميتها ، وسلامتها لغويا، وإبداء ما يروونه من تعديل، أو حذف، أو إضافة للعبارات، وبعد اخذ الآراء والاطلاع علي الملحوظات، تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، ومن ثم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية .

٢. صدق الاتساق الداخلي للأداة :

وللتحقق أكثر من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، تم حساب معامل ارتباط (persons Correlation Coefficient) للتعرف على درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للمحور

جدول (٢) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور

محور مدي تطبيق التفويض الإداري		
م	معامل الارتباط	قيمة sig
١	.٥٠٨	.٠٠٠
٢	.٥٩٣	.٠٠٠
٣	.٦٣٣	.٠٠٠
٤	.٥٦٤	.٠٠٠
٥	.٦٤٦	.٠٠٠
٦	.٥٨٢	.٠٠٠
٧	.٥٦٩	.٠٠٠
٨	.٦٠٥	.٠٠٠
٩	.٥٥٥	.٠٠٠
١٠	.٧٠٦	.٠٠٠
١١	.٦١٧	.٠٠٠

** وجود دلالة عند مستوي الدلالة (٠.١)

يتضح من الجدول (٣-٧)، أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائيا عند مستوي الدلالة (٠.١) فأقل، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات كل المحور الأول، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه

جدول (٢) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور

معوقات التفويض الإداري		
م	معامل الارتباط	قيمة sig
١	.٦٤٨	.٠٠٠
٢	.٧٦٠	.٠٠٠
٣	.٧٥٥	.٠٠٠

معوقات التفويض الإداري		
٤	.٦٣٨	.٠٠٠
٥	.٦٥٨	.٠٠٠
٦	.٥٨٣	.٠٠٠
٧	.٥٩٤	.٠٠٠
٨	.٦٧٠	.٠٠٠
٩	.٤٢٠	.٠٠٠
١٠	.٤٣٨	.٠٠٠

**** وجود دلالة عند مستوى الدلالة (01)**

يتضح من الجدول (٣)، أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (01.) فأقل، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات كل المحور الثاني، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه جدول (٣) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور

تحسين التفويض الإداري		
م	معامل الارتباط	قيمة sig
١	.٥٩٥	.٠٠٠
٢	.٦٩١	.٠٠٠
٣	.٧٢٣	.٠٠٠
٤	.٨٠٦	.٠٠٠
٥	.٧٦٨	.٠٠٠
٦	.٧٩٦	.٠٠٠
٧	.٧١١	.٠٠٠
٨	.٧٥٨	.٠٠٠
٩	.٦٣٩	.٠٠٠
١٠	.٥٧٥	.٠٠٠

**** وجود دلالة عند مستوي الدلالة (٠.١)**

يتضح من الجدول (٣-٩)، أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.١) فأقل، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات كل المحور الأول ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

٣. ثبات أداة الدراسة :

تم التأكد من ثبات الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (s Alpha'Cronbach)، وبوضوح الجدول (٤) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول (٤) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	الاستبيان
.٨١٨	١١	مدى تطبيق التفويض الإداري وأثره في تحسين لعمليات الإدارية
.٨٢٢	١٠	معوقات التفويض الإداري
.٨٩٠	١٠	مقترحات تحسين التفويض الإداري
.٨٧٤	٣١	الثبات العام

يتضح من الجدول (٤)، أن معامل الثبات العام عال، حيث بلغ (.٨٧٤) وهذا يدل أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة، يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

أولاً : مناقشة نتائج السؤال الأول وتفسيرها

السؤال الأول: (ما واقع تطبيق التفويض الإداري في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر القادة والإداريين؟

وللإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التفويض الإداري في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر القادة والإداريين، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تطبيق التفويض الإداري في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر القادة والإداريين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التطبيق	الترتيب
1	يعتبر التفويض الإداري شائعاً في جهة عملك	٢.٢٥	.٨٣٤٩	%٥٥.٦	غير موافق	٨
2	يقوم كل شخص بعمله أفضل من عملية التفويض	٢.٤٩	١.٨٥٧	%٤١.٩	غير موافق	٣
3	يتبع مديرك المباشر سياسة التفويض الإداري	٢.٣١	.٩١٣٩	%٦١.٣	غير موافق	٧
4	يقوم المدير بتفويض الصلاحيات كلما زاد حجم العمل عليه فقط	٢.٥٦	١.٠٦٨	%٣٨.٧	غير موافق	١
5	يقوم المدير بتقييم المهام الإدارية المفوضة	٢.٤٥	.٩٣١٤	%٤٨.٤	غير موافق	٤
6	يتم الاطلاع على نتائج المهام المفوض بها للمفوض له	٢.٣٥	.٨٧٦٠	%٥٤.٠	غير موافق	٦
7	يتم تفويض الصلاحيات الإدارية للموظفين في الأمور البسيطة فقط.	٢.٤٩	١.٢١٩٧	%٣٩.٥	غير موافق	٣
8	يثق المدير بقدرات العاملين في انجاز المهام المفوض لهم فيها	٢.٤١	.٩١١٥	%٤٦.٨	غير موافق	٥

أثر التفويض الإداري على تحسين العمليات الإدارية في إدارة التعليم ...، وجدان العنزي - د. عبدالعزيز الصقر

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التطبيق	الترتيب
9	للمرؤوس الحرية في اختيار كيفية إنجاز الأعمال المفوض له فيها	٢.٤٥	١.٠٢٢	%٤٦.٠	غير موافق	٤
10	تتوافر منظومة متكاملة عن التفويض لدى إدارة التعليم	٢.٣٩	١.١٧٤	%٤٤.٤	غير موافق	٥
11	تدرب جهة عملك المفوضين قبل تفويض العمل لهم.	٢.٥٥	١.٢٠٥	%٣٧.١	غير موافق	٢
	المجموع	٢.٤٣	.٦١٣٣٧	%٤٦.٧	غير موافق	

يتبين من الجدول (٥)، أن واقع تطبيق التفويض الإداري في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر القادة والإداريين جاء بدرجة (كبيرة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٢.٤٣) بانحراف معياري (٠.٦١٣٣).

وكما يتضح من النتائج بأن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٢.٢٥٨٠-٢.٥٦٤٥)، والتي تشير إلى درجة تطبيق (غير موافق) على وجود التفويض حيث اجمع افراد العينة على ضعف واقع التفويض في إدارة التعليم في محافظة الخرج.

ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني وتفسيرها

السؤال الثاني: ما معوقات تطبيق التفويض الإداري التي قد تؤثر على تحسين العمليات الإدارية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر القادة والإداريين؟ وللإجابة علي هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعوقات تطبيق التفويض الإداري، والتي قد تؤثر على تحسين العمليات الإدارية، وكانت النتائج كالآتي :

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور معوقات التفويض الإداري في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر القادة والإداريين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التطبيق	الترتيب
1	يفتقر الرئيس المباشر لمهارة التفويض	٢.٧٧	١.٣٤٢٤	%٣٦.٣	محايد	١
2	يتخوف الرئيس المباشر من فشل المفوض عنه.	٢.٦٠	١.٢١٥٢	%٤١.١	غير موافق	٥
3	خطوات وقنوات الاتصال غير واضحة بين الرئيس المباشر والمفوض عنه.	٢.٧٢	١.٢٧٠٩	%٣٥.٥	متوسطة	٣
4	عدم توفير تغذية راجعة مناسبة وسريعة للمفوض له من الرئيس المباشر	٢.٣٣	١.١٨٨٦	%٤١.١	غير موافق	٨
5	يعتبر الخوف من ردود أفعال الرئيس	٢.٤٣	١.١١٣٤	%٤٧.٦	غير موافق	٧



م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التطبيق	الترتيب
	المباشر في حال ارتكاب خطأ، سببا في عدم قبول التفويض					
6	يتخوف الرئيس المباشر من أن يظهر المفوض عنه بقدرات أكبر من قدراته.	٢.٦٥	١.٢٧٥٤	٣٣.١%	محايد	٤
7	يخلق التفويض مشاكل في بيئة العمل	٢.٧٤	١.٣٦٠٧	٣٦.٣%	متوسطة	٢
8	بيئة العمل لا تحفز على التفويض.	٢.٥٨	١.٣٣١٨	٣٦.٣%	غير موافق	٦
9	رجوع المفوض إليه المتكرر للرئيس المفوض يعكس خوفه من المساءلة.	٢.٢٠	١.٠٥١٣	٤٤.٤%	غير موافق	١٠
10	الخوف من تحمل المسؤولية سبب في عدم ممارسة التفويض.	٢.٣٣	٠.٩٩٣٦	٤٩.٢%	غير موافق	٩
	المجموع	٢.٥٣	٠.٧٥٦٦٢	٤٠.٠٩%	غير موافق	

يتبين من الجدول (٦)، أن واقع معوقات تطبيق التفويض الإداري في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر القادة والإداريين، جاء بدرجة (غير موافق)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٢.٥٣) بانحراف معياري (٠.٧٥٦٦٢،٠). وكما يتضح من النتائج، بأن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٢.٢٠١٦ - ٢.٧٧٤٠)، والتي تشير إلى درجة معوق (ضعيفه).

ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث وتفسيرها:

ما المقترحات المساعدة لتطبيق التفويض الإداري التي قد تؤثر على تحسين العمليات الإدارية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر القادة والإداريين؟ جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مقترحات تحسين التفويض الإداري في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر القادة والإداريين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الدرجة	الترتيب
1	تشجيع الرئيس المباشر للطرق المقترحة	٢.٢٥	٠.٧٦٣٧	٥٥.٦%	غير موافق	٨
2	توفير المعلومات الكافية عن المهمات قبل اتخاذ قرار التفويض	٢.٣٨	٠.٧٩٣٣	٤٩.٢%	غير موافق	٤
3	تنفيذ دورات تدريبية وبرامج خاصة بتطوير مهارة التفويض	٢.٤٣	٠.٩٢١٦	٤٦.٠%	غير موافق	٣
4	تحديد المعايير اللازمة للأداء الجيد لعملية التفويض.	٢.٣٨	٠.٨٧٥٠	٥٠.٠%	غير موافق	٤
5	تحفيز العاملين أو الإداريين على تقبل	٢.٥١	٠.٨٦٩٣	٤٣.٥%	غير موافق	١

	التفويض قبل منحهم إياه				
6	تحديد مجال وجهة وحدود وزمن التفويض	٢.٤٥	.٨٥٨٨	٤٢.٧	غير موافق
7	تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار لتنمية مهارات المفوضين.	٢.٣٦	.٧٥٩٩	٥٠.٠	غير موافق
8	التعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التفويض قبل بدء عملية التفويض والعمل على حلها.	٢.٣٨	.٧٧٢٦	٤٨.٤	غير موافق
9	تفويض ذوي الخبرة والمعرفة العلمية.	٢.٣١	.٧٤٧٥	٤٨.٤	غير موافق
10	تفويض الأعمال المناسبة لقدرات المفوض له	٢.٢٩	.٧٣٢٣	٥٠.٠	غير موافق
	المجموع	٢.٣٧	.٥٧٤٦	٤٨.٣ %	غير موافق

يتبين من الجدول (٧)، أن واقع مقترحات تحسين التفويض الإداري في إدارة التعليم بمحافظة الخرج من وجهة نظر القادة والإداريين جاء بدرجة (غير موافق)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٢.٣٧) بانحراف معياري (٠.٥٧٤٦). وكما يتضح من النتائج بأن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٢.٢٥٨١ - ٢.٥١٦١)، والتي تشير إلى درجة مقترح تحسين (ضعيفة).

السؤال الثالث: (هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأي القادة في العلاقة بين التفويض وتحسين العمليات الإدارية وبين سنوات الخبرة ؟ للإجابة على هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون؛ لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات مستوي دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$ بين التفويض وتحسين العمليات الإدارية، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٨) قيم معامل الارتباط سبيرمان بين رأي القادة في العلاقة بين التفويض وتحسين العمليات الإدارية

	التفويض	تحسين العمليات
التفويض	Correlation coefficient	.٣٥٦
	Sig. (2-tailed)	.٠٠٠
	N	١٢٤
تحسين العمليات	Correlation coefficient	.٣٥٦
	Sig. (2-tailed)	.٠٠٠
	N	١٢٤

يتضح من الجدول السابق، وجود علاقة ارتباطية قوية دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رأي القادة في العلاقة بين التفويض وتحسين العمليات الإدارية، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن التفويض يساهم بشكل كبير، ويعضد من تحسين العمليات الإدارية، حيث إن تشجيع الكادر البشري، وتوفير المعلومات والبرامج والمشاركة في اتخاذ القرارات والتعرف علي المشكلات جميعها، تمكن الإدارة من تحقيق أهدافها في ظل ممارسة التفويض.

رابعاً: مناقشة نتائج السؤال الرابع وتفسيرها:

نص السؤال الرابع: (هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأي القادة في العلاقة بين التفويض وتحسين العمليات الإدارية وبين سنوات الخبرة ؟ وفيما يلي عرض بأهم النتائج المتصلة بهذا السؤال كما يلي :

* قامت الباحثة باستخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA) للعينات المستقلة، وذلك لتحديد الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد مجتمع الدراسة؛ لتطبيق التفويض الإداري وبين تحسين العمليات الإدارية تبعاً لمتغيرات سنوات الخدمة ، ويوضح الجدول (٩) نتيجة اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة فروقات المتوسطات.

جدول رقم (٩) نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق لمتوسط سنوات الخبرة

المحور	محور التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستويات الدلالة
التفويض	بين المجموعات	١.٢٢٩	٣	.٤١٠	١.٠٩٢	.٣٥٥
	داخل المجموعات	٤٥.٠٤٦	١٢٠	.٣٧٥		
	المجموع	٤٦.٢٧٥	١٢٣			
تحسين العمليات	بين المجموعات	.٦١٧	٣	.٢٠٦	.٦١٧	.٦٠٥
	داخل المجموعات	٤٠.٠٠٣	١٢٠	.٣٣٣		
	المجموع	٤٠.٦٢٠	١٢٣			
الاستبانة ككل	بين المجموعات	.٨٦	٣	.٢٩	.١٢٥	.٩٤٥
	داخل المجموعات	٢٧.٣٥٦	١٢٠	.٢٢٨		
	المجموع	٢٧.٤٤٢	١٢٣			

يتضح من الجدول رقم (٩)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد مجتمع الدراسة لتطبيق التفويض الإداري وبين تحسين العمليات الإدارية تبعاً لمتغيرات سنوات الخدمة، حيث كانت قيمة مستوي الدلالة في اختبار التباين الأحادي (ANOVA) للعينات المستقلة غير دالة إحصائياً، ويعني ذلك أن العاملين بإدارة التعليم بالخرج يؤدون أعمالهم ومهامهم بكل تقاني ومسؤولية، فهم

يقومون بإنجاز أعمالهم وبمختلف سنوات خدمتهم دون الحاجة إلى التفويض، وكذلك التدريب والتأهيل، فهم يتلقون التدريب، إضافة إلى أنهم يقومون بأعمالهم أفضل وأجود دون الحاجة للتفويض، وحتى عند التقييم لأعمالهم، نجد أنها تمثل نسبة كبيرة في الأداء.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزبون (٢٠٢٢) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً حول مستوى تفعيل التفويض الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

توصيات الدراسة :

بناءً على واقع تطبيق التفويض الإداري، توصي الباحثة بما يلي :

١. نشر ثقافة التفويض الإداري في إدارة التعليم في محافظة الخرج.
٢. لا بد أن يجد التفويض أهمية كبرى وان يمارس بدرجة أكبر في إدارة التعليم في محافظة الخرج، وذلك حتى يتسنى تقليل العبء عن القادة، وأن يجد المرؤوسون فرصة لإثبات قدراتهم.
٣. أن تقوم الإدارة بمتابعة ومراجعة النتائج والتقارير لكل الأعمال التي تم التفويض بها، وذلك لمعالجة وتدارك أي أخطاء، أو سلبيات في العمل .
٤. تدريب الموظفين تدريب كافي قبل تفويض أي مهام، وذلك من خلال وضع برامج تدريبية مختصة في التفويض ومهاراته، أيضاً دعوة الخبراء والمختصين في مجال التفويض لتوعية الموظفين وشرح مبادئ التفويض.

وبناءً على واقع معوقات التفويض الإداري، توصي الباحثة بالاتي :

- (١) أن يكون هناك اهتماماً من جانب الرؤساء المباشرين بتوفير معينات، وأدوات تعين المرؤوسين في أعمالهم وتحفيزهم.
- (٢) خلق مساحة من التعاون والتعامل والثقة بين الرؤساء المباشرين والمفوض عنهم، وتوفير بيئة إيجابية بعيدة عن مصادر القلق والخوف من وقوع المفوض له في الخطأ.
- (٣) منح المفوض له الحصانة التي تجعله أكثر قدرة على تنفيذ الأعمال دون الخوف من الفشل.
- (٤) تفويض الصلاحيات المناسبة لمهارات المفوض له والتي تتناسب مع قدراته للحد من الفشل في عمليات التفويض .

وبناءً على واقع المقترحات المساعدة لتطبيق التفويض الإداري التي قد تؤثر على تحسين العمليات الإدارية توصي الباحثة بما يلي:

١. أن يهتم الرؤساء المباثرون بملاحظات وآراء المفوض عنهم، ومناقشتهم، والتعامل مع آرائهم بجدية وحرص.

٢. أن يتم تأهيل وتدريب المفوض عنهم، واختبار قدراتهم باستمرار، ومعالجة أي إخفاقات، أو سلبيات؛ حتى يستطيعوا ممارسة التفويض بطريقة صحيحة.
٣. أن يجد ذووا الخبرة والمعرفة العلمية حظهم من الاهتمام والرعاية، وذلك بتفويضهم لعكس خبراتهم في العمل.

مقترحات الدراسة :

- عمل دراسات متوسعة ومستقبلية عن التفويض الإداري ودوره في تحسين العمليات الإدارية.
- وضع تصور شامل عن متطلبات المفوض لهم وآلية تنفيذها بالإدارات.
- عمل دراسة متوسعة لمعرفة المعوقات التي قد تواجه التفويض الإداري، والحلول المناسبة.
- بناء تصور مقترح حول متطلبات تحقيق التفويض الإداري لتحسين العمليات الإدارية لدى إدارة التعليم في محافظة الخرج.

المراجع العربية:

أبو الفضل، عبد الشافي محمد (٢٠١٣). التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية.

أبو المجد، محمد جمال (٢٠٠٨). التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، الطبعة الأولى، بيروت، دار ابن حزم للطباعة والنشر.

أبو قحف، عبدالسلام. (٢٠٠٢)، دليل المدير في تفويض السلطة ملامح الإصلاح الإداري العقود الإدارية إدارة الأزمات. دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية. مصر.

ابن منظور، محمد بن مكرم بن منظور الأفريقي المصري (١٩٩٤م). لسان العرب، دار النشر، دار صادر، بيروت، الطبعة، الأولى

أحمد، محمد (٢٠٠٩)، تفويض العمل حلول من الخبراء لتحديات يومية، مكتبة العبيكان، الرياض.

أحمد، محمد أحمد (٢٠٢٠)، مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة الرشد، الرياض. الأغبري، عبدالصمد (٢٠٠٦م)، الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي

المعاصر. الطبعة الثانية. دار النهضة العربية، بيروت، لبنان. أموس جولي آن (٢٠٠٣) فن الإدارة بالتفويض، ترجمة، د. خالد العامري، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع.

بربر، كامل (٢٠١٥)، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت.

برنوطي، سعاد (٢٠١٦) الإدارة، أساسيات إدارة الأعمال. الطبعة الثالثة. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.

بسيوني، عبدالغني (٢٠٢٠). القانون الإداري وتطبيقاته، دار النهضة العربية. الجضعي، خالد بن سعد (٢٠٠٦)، الإدارة النظريات والوظائف، مكتبة الملك فهد

الوطنية، الرياض. حبيب، مجدي عبد الكريم (٢٠١٤)، سيكولوجية صنع القرار، مكتبة النهضة العربية، القاهرة.

الحربي، قاسم بن عائل (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين، عمان، دار الجنادرية للنشر

والتوزيع. الحريري، رافدة (٢٠٠٨)، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.

- حسان، حسن محمد إبراهيم؛ العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٧). الإدارة التربوية، عمان، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- حمادات، محمد حسن (٢٠٠٧)، الإدارة التربوية، وظائف وقضايا معاصرة. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.
- خليل، منى عطية خزام. (٢٠٠٩م). الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلومات من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث.
- خيرى، محمد ميرغني (١٩٧٨). الوجيز في القانون الإداري المغربي، الرباط، دار المغرب للتأليف والترجمة والنشر.
- الدويش، عبدالعزيز بن سليمان بن عبدالرزاق (٢٠٢٠). تفويض الصلاحيات وعلاقتها بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض
- روازقي، محمد (٢٠٠٨). الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية مع التركيز على نظام التوقيت الدقيق JIT ومحاولات الاستفادة منه في إحدى الشركات الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
- الزبون، داهود سالم خليف (٢٠٢٢). أثر التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ودوره في تحسين أدائهم الإداري في محافظة جرش، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن.
- الزهراني، رحمة بنت فهد، والخميسي، بشائر بنت محمد (٢٠٢٢). أثر تفويض السلطة على جودة الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة. جامعة الملك عبد العزيز.
- السكرانة، بلال خلف (٢٠٠٩). التدريب الإداري، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- سليمان، حنفي محمود (د.ت). السلوك التنظيمي والأداء، القاهرة، دار الجامعات المصرية.
- الشامان، أمل بنت سلامة الشامان (٢٠٠١). ما يقدم من برامج تدريسية لمديري المدارس ومديرياتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم. مجلة جامعة الملك سعود، ١٣ (٢)، ٣٧٧ - ٤٣٨
- شمس الدين، محمد علي والفقي، إسماعيل (٢٠١٧). السلوك الإداري، (مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية)، دار الفكر، عمان، الأردن.

الصباب، أحمد بن عبدالله؛ أحبيب، عبدالحميد؛ حبيب، شكيل أحمد؛ ميمني، خالد عبدالرحيم (٢٠٠٥). أساسيات الإدارة الحديثة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة.

الصباب، أحمد عبدالله (١٩٨٠). مبادئ الإدارة، الجزء الثاني. صقر، اشتيلي منال؛ وإبراهيم، أسماء خالد (٢٠١٩). تفويض الصلاحيات وعلاقتها بالأداء الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية، الأردن الصيرفي، محمد (٢٠١٥). العلاقات العامة من منظور إداري، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية.

الطاهر، عبدالباري محمد، مرزوق، عبدالعزيز علي (٢٠٠٩). تمكين العاملين، مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث، الحج، المملكة العربية السعودية.

الطويل، هاني عبدالرحمن (١٩٨٦) الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم. الجامعة الأردنية، عمان. الأردن. عامر، سامح عبدالمطلب (٢٠١٠). إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

العاني، أحمد (٢٠١٠). علاقة التفويض بالكفاءة الإدارية في المؤسسات التعليمية. مجلة الإدارة التربوية، ١٥(٢)، ٤٥-٦٠.

عباس، سهيلة. (٢٠٠٤) القيادة الابتكارية والأداء المتميز، حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. عبدالله، عبدالغني بسيوني (١٩٨٦)، التفويض في السلطة الإدارية. الدار الجامعية، القاهرة. مصر.

عبدالهادي، بشار (١٩٨٢)، التفويض في الاختصاص. دراسة مقارنة. دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.

عبدالحميد، إيمان (٢٠٠٠). تحديات القرن ٢١ أمام منظمات الأعمال الحكومية، مجلة المال والتجارة، مصر، ٣٧٢٤، إبريل العجارمة، أحمد فايز (٢٠١٦). اللامركزية في الأردن، مركز العالم العربي للتنمية الديمقراطية.

العجمي، محمد حسنين (٢٠١٠). الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة. عطوي، جودت عزت (٢٠٠٤). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط١، دار الثقافة، عمان.

- عزازي، فاطن محمد عبدالمنعم (٢٠١٣). الإدارة والتخطيط التربوي، دار الزهراء، الرياض.
- عصفور، محمد شاكر (٢٠٢١). أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر، الأردن.
- عصفور، محمد شاكر (١٩٧٣). التنظيم والأساليب، دار الشرق، جدة.
- العميرة، محمد (٢٠٠٢). مبادئ الإدارة المدرسية، عمان. الأردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. الصباب، أحمد عبدالله، وآخرون (٢٠١٠)، أساسيات الإدارة الحديثة، دار البلاد
- الغامدي، سليمان (٢٠٢٠). أثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي، مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، ١٧٢ (١)، ٣٢٠-٣٥٠. للطباعة والنشر، جدة.
- الفقيه، عبدالله إبراهيم (٢٠١٢). نظم المعلومات المحوسبة ودعم اتخاذ القرار، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- فليه، فاروق عبده؛ وعبدالمجيد، السيد محمد (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. الطبعة الثانية، عمان. الأردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- القباع، حنان بنت سعد بن عبدالله (١٤٣٦-١٤٣٧). معوقات بناء الخطط الإستراتيجية لإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، الإدارة والتخطيط التربوي.
- الكبيسي، عامر بن خضير (٢٠٠٤). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- كنعان، علي (٢٠١٥). تخطيط وتنظيم البرامج الإعلامية، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان.
- كنعان، نواف (٢٠٠٩). القيادة الإدارية. مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.
- كينان، كيث (١٩٩٦). أصول تفويض الصلاحيات. ترجمة مركز التعريب والترجمة. الدار العربية للعلوم، بيروت. لبنان.
- المحي، محمد الأمين عبدالله (٢٠٢١). واقع التفويض الإداري في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية على المتدربين بمعهد الإدارة العامة (رسالة ماجستير غير منشورة). السعودية، الرياض.
- مجاهد، فاء محمد علي (١٤٣٤ هـ / ٢٠١٣ م). أساسيات في الإدارة والتخطيط التربوي، دار الزهراء، الطبعة الأولى، الرياض.

مراد، الح ومحمد، محمد، عبير أحمد (٢٠٢٣) تحسين العمليات الإدارية بمنظومة التعليم والتدريب المهني المزدوج في مصر. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية. المجلد السابع. العدد التاسع

مساد، عمر (٢٠١٥)، الإدارة التعليمية. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان. الأردن. مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٥) المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة.

المعاينة، عبدالعزيز (٢٠٠٧)، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان. الأردن

مصطفى، حنان أحمد (٢٠١٨). العلاقة بين تفويض الصلاحيات وتنمية المهارات الإدارية لدى العاملين في جامعة دمشق، دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة دمشق (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة دمشق.

مصطفى، إبراهيم والزيات، أحمد؛ عبدالقادر، حامد؛ والنجار، محمد (١٤٢٥هـ). المعجم الوسيط، مصر، مكتبة الشروق الدولية .

المعاني، أيمن، ورشيدة، عبد الحكيم (٢٠٠٩م)، التمكين الإداري في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، ٥(٢).

معوض، لاج الدين إبراهيم ، ورزق، حنان عبد الحليم (٢٠١٣)، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة.

ملحم، يحيى سليم (٢٠٠٩). التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المؤمنى، واصل جميل حسين (٢٠١٨)، الإدارة المدرسية الفعالة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

مهنا، إبراهيم عفيف إبراهيم (٢٠٠٦). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح.

مهنا، محمد فؤاد (٢٠٢١). القانون الإداري والتنظيم الإداري، جامعة الإسكندرية، مجلة كلية الحقوق ١٤

نزال، نهيل حكمت (٢٠١٦). اتجاهات حديثة في التخطيط التربوي والتعليمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.

هلال، محمد (٢٠١٣) مهارات التفويض الفعال. مركز تطوير الأداء والتنمية. الطبعة الثانية، مصر الجديدة. مصر.

المراجع الأجنبية:

Anshebo, M. (2020). An assessment of the principal's practice in delegation of authority to teachers in some selected public

- primary schools of Wolkite Town Administration. Journal of Education and Practice, ١١(٧), ٤٥-٣٢.
- Baird, James. (2006). The Intent To Leave, An Investigation of Empowerment Mechanisms, Job Satisfaction, and Organizational Commitment Among Technical College Employees. Doctor of Philosophy. Capella University.
- David, S., & Musa, M. (2020). Head teachers' delegation practices and teachers' psychological job commitment in secondary schools in Kira Municipality, Wakiso District, Uganda. European Journal of Special Education Research, 6(1), 101-104.
- Seth, A. (2020). The effect of delegation of responsibilities on teachers 'performance in selected secondary schools in Kabale Municipality, Kabale District. (Unpublished master's thesis). Kabale University.