



تفويض السلطة في الإدارات التعليمية وأثره على فاعلية الأداء

إعداد

أ.د/ محمد أحمد ناصف

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
المساعد كلية التربية – جامعة الزقازيق

أ.د/ محمد حسن رسمي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة بنها

أ/ عادل إبراهيم أبو جمعة

باحث ماجستير

د/ هالة محمد السيد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة بنها

بحث مشتق من رسالة ماجستير الخاصة بالباحث

تفويض السلطة في الإدارات التعليمية وأثره على فاعلية الأداء

إعداد

أ.د/ محمد أحمد ناصف

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
المساعد كلية التربية - جامعة الزقازيق

أ/ عادل إبراهيم أبو جمعة

باحث ماجستير

أ.د/ محمد حسن رسمي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة بنها

د/ هالة محمد السيد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة بنها

ملخص البحث

تفويض السلطة في الإدارات التعليمية وأثره على فاعلية الأداء

يعتبر تفويض السلطة من الموضوعات المهمة التي تجد اهتماما كبيرا ومتواصلا من رجال الإدارة وفقهاء القانون، حيث يكون التفويض من الوظيفة الإشرافية الأعلى إلى الوظائف في المستويات الأقل.

وتتحدد مشكلة الدراسة في بحث مدى تأثير تفويض السلطة على فاعلية أداء العاملين بالإدارات التعليمية، ودراسة واقع الإدارات التعليمية، وأهم المضامين العلمية للتفويض. وتتبع أهمية الدراسة من تناولها قضية مهمة تشغل بال المهتمين بتطوير العمل بالإدارات التعليمية وهي قضية تفويض السلطة، ولنوعية المستفيدين منها وهو المخططون ومتخذوا القرارات.

وتهدف الرسالة للوقوف على الأثر الإيجابي للتفويض على فاعلية أداء العاملين بالإدارات التعليمية، حيث توفر وقت المديرين، وتساهم في بناء صف ثان، وتزيد من رضا العاملين وولائهم التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: التفويض - الاداء - السلطة - الكفاءة - الفاعلية - الإدارة.

مقدمة:

نعيش في عالم سريع التغير وفي بيئة متصاعدة التنافس تلزم الإداريين بتوظيف استراتيجيات إدارية جديدة ومتنوعة تتسجم وهذا التغير السريع المطرد، استراتيجيات تلغي الافتراضات السائدة في الإدارة من وضع للأهداف وإملائها على العاملين لتنفيذها، ومن وضع وبيان القواعد واللوائح لكي يسيروا عليها، ومن تصميم هرمي من أعلى إلى أسفل للسيطرة وضبط معايير رقابية والتفتيش لضمان التنفيذ، ليحل محلها استراتيجيات تتماشى مع تحديات العولمة وتزايد المنافسة، ومنها استراتيجيات التمكين والتفويض والإدارة بالاستثناء، التي تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين المؤهلين وتحفيزهم ذاتياً وإعطائهم مساحة من حرية التصرف في صنع القرار من خلال توفير المعلومات اللازمة لذلك، وجعلهم ذوي قيمة في التنظيم الإداري.^(١)

ولقد ارتفعت وتيرة العمل الإداري وزاد عدد العاملين في الجهاز الإداري وتنوعت تخصصاتهم حتى أصبحت الإدارة تمثل مجموعة إدارات واحدة تعلق الأخرى وتمثل كل منها قدراً من السلطات تباشر تحت إشراف الإدارة التي تعلوها. وأثمر ذلك عن بروز اتجاهات ومبادئ عامة يتسم بها كل جهاز إداري منها اتخاذ أسلوب المركزية أو اللامركزية والاتجاه نحو تفويض السلطة باعتباره ضرورة عملية يقتضيها التنظيم الحديث للجهاز الإداري.^(٢) وتشير كثير من الأدبيات إلى أن فعالية المديرين في السنوات القادمة سوف تقاس بأداء من يقعون في نطاق إشرافهم أكثر من أدائهم كأفراد، فعمل القائد هو تمكين الآخرين من العمل بأفضل مستوى من الكفاءة والفعالية، وبناء عليه برز مفهوم التمكين وتفويض السلطات للعاملين الذي بدأ يتردد صدهاء في مجال تطوير الفكر الإداري.^(٣)

ويعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج، ولأهمية دوره في نجاح أية منظمة تولي القيادات في تلك المنظمات اهتماماً رئيسياً به من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجه وكفاءة وفعالية العاملين بصورة سلبية أو إيجابية، حيث يسعى المسؤولون إلى أن يصل العاملون لأقصى درجات الفعالية في أدائهم، ولتحقيق هذا الهدف تعمل الإدارات على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة وإكسابهم المهارات المختلفة من أجل رفع المقدرة على الأداء لديهم.^(٤)

ولكن المقدرة وحدها غير كافية إذا لم يكن هناك دافع يدفع العاملين للعمل، حيث تتوقف فعالية الأفراد على عنصرين هما المقدرة على العمل والرغبة فيه، والمقدرة تتمثل في مهارات ومعارف وقدرات الأفراد بالإضافة إلى استعدادهم الشخصي، أما الرغبة فتتمثل في

الحوافز التي تدفع سلوك العامل في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة والحوافز تتمثل في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، ومن تلك الحوافز ما هو معنوي مثل المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة حيث توقظ الحماس والدافعية لدى العاملين وزيادة الروح المعنوية والرضا الوظيفي مما يؤثر إيجابياً على مستوى أدائهم.^(٥)

فعندما يتسع نطاق العمل الجماعي يصبح من الصعب لفرد أو مجموعة من الأفراد أن يقوموا بجميع الجهود المطلوبة في تناسق، وذلك نتيجة زيادة التعقيد في التنظيم، لذلك يجب العمل على إيجاد مراكز جديدة في التنظيم، وتتطلب هذه العملية تفويض السلطة إلى هذه المراكز حتى تتمكن من القيام بالواجبات المطلوبة منها. فالغرض من تفويض السلطة هو تمكين التنظيم من القيام بتحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية.^(٦)

ويعتبر تفويض السلطة من الضرورات التي تحتتمها عملية التنظيم، فكما أنه لا يمكن لشخص واحد أن يقوم بكل الأعمال اللازمة لإدارة التعليم وتحقيق أهداف التنظيم، فإنه مع تضخم العمل الإداري واتساعه يصبح من غير الممكن لشخص واحد أن يمارس كل سلطة اتخاذ القرارات في التنظيم.^(٧)

وتعد ظاهرة تركيز السلطة في أيدي كبار المسؤولين من أهم المشكلات الإدارية التي تواجهها البلدان النامية، حيث يقود ذلك إلى الإدارة البطيئة، والاهتمام بالأعمال الروتينية، والانشغال بها عن الأعمال الإدارية المهمة مثل: التخطيط والتطوير، ومتابعة تقدم المؤسسة، ورسم السياسات.^(٨)

ويعتبر تفويض السلطة من الموضوعات المهمة التي تجد اهتماما كبيرا ومتواصلا من رجال الإدارة، وباحتثها، كما نجد نفس الاهتمام من رجال القانون، وفقهائه. ويأتي تفويض السلطة من الوظيفة الإشرافية أو التنفيذية العليا. والتفويض يعني ببساطة أن يمنح الرئيس، أو يكلف بعضا من مرعوسيه بجزء من العمل المناط به، مع إعطائهم السلطة اللازمة لأداء هذا العمل علي أتم وجه . وقد ذهب البعض إلى أن التفويض يتضمن تعيين مهام للمرعوسين، ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام مع استعداد المرعوس لتحمل تبعات المسؤولية عن أداء هذه المهام.^(٩) وتأتي أهمية التفويض من اعتباره أحد الوسائل لتحقيق الغايات، أو الأهداف، والاستفادة من مواهب، وقدرات وإمكانات المرعوسين، ولتوسيع مجال تأثير الرئيس بما يتجاوز مقدراته الذاتية علي إنجاز العمل.

وعلي مستوى المؤسسات التعليمية من الصعب أن يتمكن الرئيس في بسط نفوذه وسلطته علي كافة أجزاء الجهاز الإداري والإمام بكافة التخصصات الفنية في كل قسم بدون

تفويض وذلك لأن له طاقة وجهد وعلم محدودين لهذا يجب أن يوزع العمل علي العاملين معه في الجهاز الإداري وتدريب صف ثان من العاملين بتفويض جزء من سلطاته لمهمة معينة ولمدة محددة . ولقد ذهب البعض إلى أنه عند تفويض السلطة لابد من تحمل المسؤولية، ولابد من المحاسبة أو المساءلة للتوازن بين الصلاحية والمسئولية . فالصلاحية تعطي حق الممارسة، والمسئولية تشكل الالتزام بممارسة الصلاحية المفوضة.^(١٠)

وقد كشف العديد من الباحثين في العلاقات الإنسانية عن أن ممارسة الأفراد للعمل، ومثابرتهم عليه ترتبط بارتفاع روحهم المعنوية، وأوجبوا الاعتماد علي الأساليب الإدارية العصرية والتي تؤكد علي اللامركزية، وتوزيع وتفويض السلطة، والتعاون والمشاركة في اتخاذ القرار، لما يمكن أن تؤدي إليه من رفع الروح المعنوية، ورضا العاملين، وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء في المؤسسات التعليمية.

ومن خلال ما سبق في موضوع تفويض السلطة، وفاعلية الأداء يتبين لنا أن عملية التفويض تشعر الموظفين أنهم جزء من المؤسسة من خلال اسهاماتهم التي يقومون بها، فتفويض السلطة يشجعهم علي بذل أقصى جهد في رفع مستوى أدائهم، وينمي لديهم الرضا المهني والارتباط بالعمل، ويزيد كفاءة وفاعلية الأداء.

وعلى ذلك ستهتم الدراسة الحالية بدراسة تفويض السلطة في الإدارات التعليمية وإيجابياته وسلبياته ومعوقاته، ودواعي ومزايا وعيوب التفويض، كما سنبحث أوضاع الإدارات التعليمية وهيكلها التنظيمية وعملية اتخاذ القرارات بها، وكذلك ستركز الدراسة على مفهوم الأداء والفعالية والعوامل المؤثرة في مستوى الفعالية، وطرق قياس الأداء وتقويمه، وأثر التفويض على مستوى فعالية الأداء.

مشكلة الدراسة:

تعاني الأجهزة الحكومية في الدول النامية ومنها المؤسسات التعليمية من مشكلات تفويض السلطة، وطريقة توزيعها، مما يؤثر علي درجة فاعلية وكفاءة العاملين، وعلي مدي رضاهم عن عملهم، ومشكلة تفويض السلطة في الدول النامية أساسها المركزية الشديدة وتركز السلطة في يد عدد محدود من الرؤساء الأمر الذي يترتب عليه حدوث اختناقات في العمل وتعطل أحوال المستفيدين من أنشطة تلك الأجهزة بسبب تأخير أعمالهم، وأيضا تأثر الروح المعنوية للمرؤوسين.

وأظهرت دراسة مروى مصطفى^(١١) وجود علاقة قوية بين تفويض السلطة من قبل المديرين وفاعلية أداء العاملين وأداء المؤسسة.

وتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما أثر تفويض السلطة علي فاعلية أداء العاملين بالإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية؟
وينبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما واقع الإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية؟
- ٢- ما أهم المضامين العلمية لتفويض السلطة والعوامل المؤثرة فيها ؟
- ٣- ماذا نعنى بفاعلية الأداء وما أهم العوامل التي تؤثر فيه؟
- ٤- ما أهم ملامح التصور المقترح لتفويض السلطة في الإدارات التعليمية بالمنوفية؟

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في أنها تناقش موضوعا مهما وحيويا وهو (تفويض السلطة وأثره علي فاعلية الأداء). ويعتبر هذا الموضوع حجر الزاوية في التنظيم الإداري حيث تمتزج فيه القاعدة القانونية في قوانين الإدارة بالتطبيق العملي للتنظيم في إطار علم الإدارة. وسوف تتناول الدراسة التطبيقية والبحث الميداني التأصيل والمقارنة والتحليل للتفويض في الإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية وأثر التفويض علي رفع كفاءة العمل وتجويده ومدى قبول المتعاملين مع هذه المؤسسات للنتائج ورضاهم عنها.

ونبعت أهمية الدراسة الحالية من الأمور الآتية:

- ١- تناولت الدراسة قضية من القضايا المهمة والتي تشغل فكر كل المهتمين بتطوير العمل بالإدارات التعليمية، وهي قضية تفويض السلطة.
- ٢- قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية الأداء.
- ٣- كما ترجع أهمية هذه الدراسة إلى نوعية المستفيدين منها، حيث ينتظر أن يستفيد منها المخططون ومتخذو القرارات في الإدارات التعليمية.
- ٤- تمثل هذه الدراسة محاولة جادة لتوجيه الباحثين لإجراء مزيد من البحوث حول موضوع التفويض وفعالية الأداء.

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى الوقوف على تأثير تفويض السلطة بالإدارات التعليمية علي فعالية أداء العاملين، من خلال عرض الأسس النظرية لتفويض السلطة، وفعالية الأداء.

وتتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- ١- إبراز واقع الإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية.
- ٢- التعرف علي أهم المضامين العلمية لتفويض السلطة.

٣- بيان معنى فاعلية الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

٤- توضيح ملامح التصور المقترح لتفويض السلطة في الإدارات التعليمية بالمنوفية.

مصطلحات الدراسة :

يرتكز البحث الحالي علي مجموعة من المصطلحات وهي :

١- التفويض Delegation

تعددت التعريفات الخاصة بموضوع التفويض في علم الإدارة وفقا لنوع الدراسة. والمقصود منه منح الغير (المفوض اليه) حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدود وبالقدر اللازم لإنجاز مهمة معينة . فقد يعهد الرئيس الى بعض معاونيه ببعض مسؤولياته واختصاصاته ويفوضهم السلطات التي تمكنهم من أداء هذه المهام بكفاءة وفاعلية.(١٢)

وهو "دفع السلطة إلي أسفل من الرئيس إلي المرعوس.(١٣)

ويقصد به أيضا " تخصيص السلطة لشخص معين ليتمكن من القيام بواجبات محددة لذلك، تفويض السلطة من المدير الي المرعوسين ضرورة للتشغيل الفعال للتنظيم لأن المدير لا يستطيع القيام بالأعمال بنفسه أو الإشراف علي كافة أجزاء التنظيم.(١٤)

ويتحقق التفويض عندما يحول مدير ما جزءاً من صلاحياته النظامية إلي أحد مرؤوسيه دون أن يتخلى عن مسؤولياته الإدارية المطلقة التي عهدت إليه من قبل النظام أو من قبل رئيسه.

وفي هذه الحالة يصبح المرعوس المفوض مسئولاً عما فوض إليه من عمل، وعن نتائجه أمام من فوض له. فالتفويض إذن هو نقل مؤقت للصلاحيات من شخص في مستوى تنظيمي معين إلى شخص آخر في مستوى تنظيمي أدنى.(١٥)

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف التفويض إجرائياً بأنه : أن يعهد مدير الإدارة التعليمية إلى أحد، أو بعض مرعوسيه بممارسة بعض الأعمال التي تدخل في مهام وظيفته التي يشغلها طبقاً للقرار الوزاري ٢٨ لسنة ٢٠٠٤ ووفقاً لما يسمح به القانون الإداري، وما تسمح به إمكانات المفوض إليه.

٢- السلطة Authority

وهي القوة التي بمقتضاها يستطيع المسئول أداء العمل المطلوب منه وفقاً للخطة الموضوعية. فمن يملك السلطة من حقه أن يتوقع الطاعة ممن يعملون تحت مسؤوليته، والسلطة تعتمد علي التدرج الرئاسي والمستويات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي.(١٦)

والسلطة أيضا تعنى الحق الذى يمنح لشخص ما، فتضع في يده القوة التى تمكنه من أن يوجه غيره فيصدر له الأوامر الملزمة والتعليمات الواجبة الاتباع.^(١٧) وتعرف السلطة بأنها " حق اتخاذ القرار، والحق فى توجيه أعمال الآخرين، والحق فى إصدار الأوامر.^(١٨)

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف السلطة إجرائيا بأنها: الحق المكتسب الذي تمنحه الوظيفة للمدير، والتي تمكنه من إصدار الأوامر إلى مرعوسيه وتوجيههم إلى أداء المطلوب منهم، وهي تعطيه الحق أيضا في التصرف الإدارى، والمحاسبة.

٤- الفاعلية: Effectiveness

يقصد بها أنها القدرة علي الأداء بصورة مرضية وتعرف أيضا بأنها الصلاحية أو القدرة علي إتمام هدف ما أو عملية ما بنجاح وفقا لما هو محدد لها.^(١٩) وتعرف علي أنها الحصول علي أكبر المخرجات من أقل المدخلات وتعريف الفاعلية الإدارية نسبي يختلف باختلاف المقيم له.^(٢٠)

الإطار النظري

معنى تفويض السلطة:

يرى البعض^(٢١) أن التفويض من أهم مقومات القيادة الإدارية، وهو عملية اتخاذ قرار بأن يخول القائد الإداري صلاحية أداء بعض مهامه إلى أحد مرعوسيه، ويعني التفويض 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، وعلى هذا فإن التفويض ليس تقسيم العمل، أو تكليف المرؤوس بالمهام التي هي في إطار مسؤولياته الوظيفية، وإنما هو: تحويل صلاحية القائد الإداري لمرعوسيه لأداء بعض المهام التي تقع في إطار مسؤوليات القائد الإداري الوظيفية، وللقائد الإداري مطلق الحرية - عند اتخاذ قرار التفويض - في تحديد المهام التي يرغب في تفويضها ولمن يفوضها ومتى وكيف.

تفويض السلطة هو^(٢٢): تحويل الحق في إصدار بعض القرارات للمستويات الإدارية الأدنى، ونقل بعض الصلاحيات من مستوى إداري معين إلى مستوى إداري أدنى، وبهذا يصبح التفويض في جوهره نقل بعض المسؤوليات التي يقوم بها أشخاص ذوى مراكز وظيفية أعلى لأشخاص ذوى مراكز وظيفية أقل دون إلغاء المسؤولية النهائية عن نتائج التنفيذ بالنسبة للشخص القائم بالتفويض.

ويشير مفهوم تفويض السلطة إلى العمليات التي بواسطتها يعطي الرئيس للمرؤوس الحق في القيام بوظيفته أو جزء منها.

وهي عملية منح الرئيس أو تكليف آخرين من مرؤوسيه بجزء من العمل المناط به.^(٢٣) فالتفويض يعني أن يعهد الرئيس المختص بجزء من سلطاته الممنوحة له أصلاً بموجب النظام - إلى أحد مرؤوسيه ليباشرها تحت إشرافه، وهم قيام الرئيس بتحديد واجبات المرؤوس أي المسؤوليات التي سيقوم بتنفيذها، ومنحه السلطة اللازمة لتنفيذ هذه المسؤوليات، ومن خلال التفويض يقوم المرؤوس بتخطيط النشاطات التابعة له وتوجيه الأفراد العاملين معه، واتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذ العمليات المطلوبة من كل فرد بما يضمن المساعدة في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.^(٢٤)

وتفويض السلطة يعني النقل المؤقت لبعض المهام من رئيس لمرؤوس أو أكثر، ويعني تحويل جزء من سلطة اتخاذ القرار للمستويات الإدارية الدنيا مع احتفاظ الإدارة المركزية بحق استرجاع السلطة مرة أخرى.^(٢٥)

أي أن تفويض السلطة هو تحويل الحق في إصدار القرارات للمستويات الأدنى، ونقل بعض الصلاحيات من مستوى إداري معين إلى مستوى إداري أدنى.^(٢٦)

والتفويض يشير إلى تحديد سلطة عملية صنع القرار الإدارية ونقلها إلى سلطة ذات مستوى أقل أو نقلها إلى أحد الكيانات الإدارية الأخرى، وهي تقتصر على مجرد نقل السلطة المحتملة في عملية صنع القرار إلى الأفراد والمؤسسات المحددة، وذلك في ظل احترام وعدم تخطي حدود السياسات والتوجيهات الإدارية العليا.^(٢٧)

ومما سبق يتضح أن التفويض هو انتقال مؤقت لسلطة اتخاذ القرارات أو صلاحية التصرف في أمور معينة من جهة أو شخص أعلى في المستوى الوظيفي إلى جهة أو شخص أدنى في المستوى الوظيفي، وهو العملية التي يتم بها نقل مهمة أداء بعض الأعمال أو التصرفات من فرد أو مجموعة إلى فرد آخر أو مجموعة أخرى، فهو تصريح بأداء عمل ما، وعلى الرئيس التأكد من أن السلطة المفوضة إلى المرؤوسين كافية لإنجاز العمل المطلوب.

وفي الإدارة التعليمية مفهوم التفويض إلى أن يعهد مدير الإدارة التعليمية إلى أحد مرؤوسيه بجزء من صلاحياته المنصوص عليها في القانون والقرارات الوزارية المنظمة، ليتفرغ للمهام الاستراتيجية للإدارة التعليمية، ويساعد في بناء صف ثان في الإدارة، وإنجاز اتخاذ القرارات بسرعة لأنها تكون بيد أفراد أقرب إلى المشكلة.

أهداف التفويض وأهميته^(٢٨):

- يلعب التفويض دوراً كبيراً في تنمية المهارات وتنمية القدرة على الابداع في العمل، وزيادة النمو المعرفي للأفراد، ورفع معدلات الكفاءة الذاتية والمهنية.
- اعتبار التفويض وسيلة أو أداة لتدريب العاملين للقيام بالمهام الإضافية في حالة الضرورة لبناء صف ثان في المؤسسة.
- يسمح التفويض بصنع القرار على أقل مستوى ممكن، بمعنى أن التفويض يزيد من قرب عملية صنع القرار إلى مجال وبيئة العمل مما يزيد من جودة صنع القرار.^(٢٩)
- توفير المزيد من الوقت لتنفيذ الفعاليات الأخرى الأكثر أهمية والتي قد تحقق فائدة على العمل المؤسسي أكثر من الفعاليات والأنشطة التي يتم تفويضها.
- يساهم في زيادة الدافعية والقدرة على الإنجاز لدى العاملين الذين يتم التفويض إليهم، مما يساهم في تنمية بيئة العمل وتحويلها إلى بيئة أكثر جذباً لمشاركة الأفراد في الإصلاح والتطوير.
- يساهم في توفير مزيد من الوقت للقيادات الإدارية للقيام ببعض الفعاليات الأخرى غير المتعلقة بالعمل، والتي لها دور كبير في ارتفاع معدلات الأداء الإداري والأكاديمي لديهم.
- مما سبق يتبين أهمية ودواعي التفويض حيث يزيد من انتماء العاملين للمؤسسة ورضاهم الوظيفي ودافعيتهم للعمل، وهذا يجعلهم عنصراً فعالاً إيجابياً، حتى لا يتحولوا لأداة هدم للمؤسسة، ويساعد المدير على مزيد من الاهتمام بالقضايا الاستراتيجية الأكثر أهمية من الأعمال الروتينية اليومية، ويزيد من سرعة اتخاذ القرارات لأنها تتخذ في المستويات الإدارية الأقرب للمشكلة، وهذا يساعد في بناء كوادر إدارية وصف ثان في المؤسسة التعليمية.

خطوات ومراحل وإجراءات التفويض في الإدارة التعليمية:

- أ) اختيار العمل المناسب والشخص المناسب.
- ب) تقرير كيفية تقسيم المهام الكبيرة إلى أجزاء يمكن إدارتها.
- ج) التخطيط لعملية التفويض والسلطة المطلوبة والرقابة والوقت.
- د) مناقشة العمل مع الشخص المفوض إليه، وتزويده بالسلطة المطلوبة، والتركيز على الأهداف المطلوب تحقيقها، ومستوى الجودة والمعايير المطلوبة.

- ه) حصول المفوض إليه على ما يحتاجه من إرجاع الأثر للمعلومات، وتوضيح وسائل الاتصال بمدير الإدارة.
- و) استشارة الدافعية لدى المفوض إليه.
- ز) متابعة عملية التفويض، وقيام المفوض بعمله.
- ح) تقويم التفويض من خلال استيضاح آراء العاملين في المفوض إليه وكيفية ممارسته لعمله.
- ط) الاستماع لآراء جمهور المتعاملين مع الإدارة، ومقارنة النتائج قبل وبعد التفويض.
- ي) اتخاذ قرار بسحب التفويض أو استمراره أو زيادة نطاقه.

صعوبات ومعوقات التفويض:

- عدم اختيار المدير للشخص المناسب الذي يجب أن تفوض إليه السلطة.
- عدم ثقة المدير في المرؤوسين وخوفه من الفشل.
- عدم التحديد الواضح للسلطات والمسئوليات.
- شعور القادة بأن الوظائف القيادية هي مراكز سلطة ونفوذ.
- هروب المرؤوسين من تحمل المسؤولية.
- عدم ثقة المدير في نفسه وخوفه من ظهور قدرات إبداعية للمرؤوسين.
- ضعف فعالية عمليات الرقابة.
- مقاومة التفويض خاصة في النظم البيروقراطية.
- العوامل السياسية والتنظيمية.
- عدم الاقتناع التام بأهمية التفويض.
- يخشى المدير من فهم الآخرين أن تفويض السلطة دليل على ضعفه.

تفويض السلطة كعامل مؤثر على مستوى الأداء:

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج في أي مؤسسة، ولأهمية دوره في نجاح أي منظمة تولى القيادات فيها عادة اهتماماً رئيسياً به من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة وفاعلية أداء العاملين سلباً أو إيجاباً، ويسعى المسؤولون إلى أن يصل العاملون في أدائهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، ولتحقيق هذا الهدف تسعى الإدارات إلى توفير العمالة الجيدة والمؤهلة وإكسابهم المهارات المختلفة من أجل رفع المقدرة على الأداء لديهم، ولكن المقدرة وحدها لا تكفي لكي يؤدي العامل بأقصى فاعلية ممكنة إن لم يكن هناك رافع يدفعه للعمل، ففعالية أداء الفرد تتوقف على المقدرة على العمل والرغبة فيه، حيث

تتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات التي ينميها التعليم في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة، والحوافز تتمثل في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، وهي يمكن أن تكون مادية أو معنوية، واهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بالحوافز المعنوية، وربطت المرحلة الحديثة بين الحوافز المادية والمعنوية وفاعلية الأداء.^(٣٠)

وتفويض السلطة للعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات في المؤسسة جزء من الحوافز المعنوية.

فهو يوقظ الحماس والدافعية للعمل لدى العامل مما ينعكس إيجابياً على أدائه وأداء وحدته التنظيمية وعلى الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أنه يمنع شعور الفرد بالإحباط ويدفعه إلى المثابرة بعمله مما يرفع مستوى كفاءة وفاعلية أدائه.^(٣١)

والتفويض كجزء من الحوافز المعنوية يزيد من الولاء التنظيمي للعامل الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالسيكولوجية النفسية لدى الأفراد حيث يعتبر الولاء من العوامل المهمة كمؤثر إيجابي وهو بمثابة مقياس لمدة فاعلية أداء الأفراد، فإذا كانت معنويات الأفراد مرتفعة فهذا يؤدي إلى تحقيق النتائج التي ترغب فيها المنظمة، وبالتالي لا بد للمنظمات أن تهتم بالروح المعنوية للأفراد الذين يعملون بها وبولائهم التنظيمي لتحقيق أهداف المنظمة، حيث إن هناك علاقة طردية بين الروح المعنوية ومستوى أداء العاملين.^(٣٢)

إن تفويض السلطة يزيد من الرضا الوظيفي للعامل وإحساسه أنه جزء من المؤسسة مما لا ينعكس على أداء الفرد داخل المؤسسة فقط وإنما على الجمهور الخارجي لذا لا بد من قياس أثر التفويض على الرضا الوظيفي للعاملين للتعرف على نقاط القوة والضعف للوصول إلى مستوى أداء فعال.^(٣٣)

إن التفويض يعتبر واحداً من الاستراتيجيات الرئيسية للمشاركة التنظيمية في السلطة وهو أسلوب إدارة يمكن العاملين من تحسين مهاراتهم وزيادة معارفهم، فالتفويض الفعال يلعب دوراً مهماً في توفير وقت المدير وتقليل الضغوط عن كاهله، ومساعدته للتفرغ للمهام الأكثر أهمية التي تتطلب خبرات معينة، كما تخفف الإجهاد الجسماني عنه، وبالمثل فإن التفويض يلعب دوراً فعالاً في تنمية المرؤوسين من خلال توفير فرص التدريب والتطوير المهني، وهذا يساعد كلاً من المدير والعاملين على تحسين أدائهم ويعد المرؤوسين لتولي مهام القيادة والإدارة، ويثرى الوظائف، فيعود على المؤسسة بالنفع حيث يؤدي إلى فعالية أداء المنظمة ككل مما يوفر لها فرصاً للنجاح.^(٣٤)

ومما سبق يمكن استنتاج أن العامل بالإدارة التعليمية يحتاج إلى حوافز مادية ومعنوية لزيادة ولائه التنظيمي لمؤسسته، وزيادة إيمانه بأهداف ورؤية ورسالة المؤسسة فيكون عامل بناء لتحقيقها ومن تلك الحوافز إشراكه في اتخاذ القرارات وإدارة مؤسسته عن طريق تفويض المدير جزء من صلاحياته للعاملين المدربين والقادرين على تحمل المسؤولية، وكذلك نخلص إلى أن التفويض يوفر جهد المدير فيزيد مستوى أدائه في الأمور الاستراتيجية للمؤسسة، كما يشعر العامل بالرضا الوظيفي فيزيد من فاعلية أدائه لعمله ولمهمته المفوضة له، وزيادة أداء العامل ووحدته التنظيمية وفاعلية أداء المدير ينعكس إيجابياً على مستوى أداء الإدارة التعليمية ككل.

نتائج وتوصيات البحث:

سعى هذا البحث في الأساس إلى التعرف على واقع تفويض السلطة في الإدارات التعليمية، ومعوقات تنفيذه، وكذلك واقع الإدارات التعليمية وهياكلها التنظيمية، وواقع الأداء بها، ومعوقات الأداء، ثم تأثير التفويض في مستوى الأداء. وكان من أهم النتائج التي توصل إليها هذا البحث:

١- نتائج خاصة بتفويض السلطة في الإدارات التعليمية:

- حيث كشف البحث في إطاره النظري ودراسته الميدانية عن مجموعة من النتائج التي تخص محور تفويض السلطة في الإدارات التعليمية ومن أهمها:
- أ) قلة الإيمان الكافي لدى مديري الإدارات التعليمية بأهمية موضوع التفويض ومميزاته ومردوده الجيد على العاملين بالإدارات التعليمية وعلى تفعيل الأداء بالإدارة ككل.
 - ب) يرجع عدم اليقين بأهمية التفويض إلى عدم دراستهم له وعدم ممارسته كثيراً وتخوفهم من الدخول في أمر جديد عليهم.
 - ج) إحساس مديري الإدارات التعليمية أن وظيفتهم تعطيهم سلطة كبيرة على العاملين، هذه السلطة قد تفقد في حال تفويضهم جزء من سلطاتهم وصلاحياتهم للعاملين، فالسلطة لديهم هي سلطة المركز وليس الكفاءة.
 - د) ميل العديد من القيادات لممارسة الأسلوب القيادي الاستبدادي واستئثارهم بالقرارات بل والمعلومات لأنها تعطيهم مركز قوة.
 - هـ) وجود فروق بين تفويض السلطة ونقل السلطة والتمكين والإدارة بالاستثناء تم توضيحها بالإطار النظري.
 - و) يلعب التفويض دوراً كبيراً في تنمية مهارات وقدرات العاملين على الإبداع في العمل، وزيادة النمو المعرفي للعاملين بالإدارات التعليمية، ورفع معدلات الكفاءة الذاتية والمهنية لديهم.

- ز) التفويض وسيلة أو أداة لتدريب العاملين بالإدارات التعليمية على القيام بالمهام الإضافية في حالة الضرورة لبناء صف ثان في المؤسسة.
- ح) يسمح التفويض بصنع القرار على أقل مستوى ممكن، بمعنى أن التفويض يزيد من قرب عملية صنع القرار إلى مجال وبيئة العمل مما يزيد من جودة صنع القرار واتخاذة لقرب متخذ من الجمهور والمشكلة.
- ط) التفويض يوفر المزيد من الوقت لتنفيذ الفعاليات الأخرى الأكثر أهمية والتي قد تحقق فائدة على العمل المؤسسي أكثر من الفاعليات والأنشطة التي يتم تفويضها للعاملين، والتي تستنفذ وقت وجهد مدير الإدارة وتجعل متابعته للأعمال الاستراتيجية منعقدة.
- ي) التفويض يزيد من انتماء العاملين للإدارة التعليمية وإحساسهم أنهم جزء منها، ويزداد حرصهم على نجاح رسالتها، ولا يصبحوا معوقين أو عامل هدم لتلك الرسالة.
- ك) ضرورة وجود حوافز مادية ومعنوية للعاملين في حالة زيادة أعبائهم حتى لا يحجموا عن التفويض.
- ل) تفعيل وسائل الاتصال بين القائد والمفوض لتسهيل تذليل الصواب التي تقابل العامل أولاً بأول، وإيصال المعلومات بشكل سليم وسريع.
- م) من النتائج المهمة التي توصل إليها البحث الحالي أنه بدون تفويض يصعب أن تستمر الإدارات التعليمية في العمل، وبالتالي في البقاء، بمعنى أن انعدام التفويض يخلق حالة لا يملك فيها أي فرد في الإدارة - عدا رئيسها - حق القيام بأي عمل من الأعمال ذات القيمة، ولا يصبح تحقيقه أهداف المؤسسة ممكناً، وتركيز سلطة البت في المسائل المهمة في يد الرئيس الأعلى يؤدي إلى نتيجة حتمية واحدة وهي عجز الرئيس أمام ضغوط العمل عن دراسة المشاكل التي تعرض عليه، والتي ينوء بعينها أي فرد أجله، لذلك أصبح التفويض في الإدارات التعليمية ضرورة من ضرورات حسن تنسيق العمل وأدائه.

٢- توصيات خاصة بتفويض السلطة في الإدارات التعليمية:

- من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة، والدراسة الميدانية، يمكن أن يخلص البحث الحالي إلى التوصيات التالية في موضوع تفويض السلطة في الإدارات التعليمية:
- أ) على مدير الإدارة أن يقوم بتفويض بعض صلاحياته للعاملين بالإدارة ليتفرغ للمهام الأكثر أهمية في بناء وتطور المؤسسة وتقدمها.
- ب) على المدير مراعاة ملائمة التفويض لقدرات ومهارات العاملين للعمل المفوض إليهم، وذلك بأن يمون لديه سيرة ذاتية لكل عامل تبين المجالات النابع فيها والنواصي المتميز فيها، والتي لديه ميول لها، حتي يتسنى له وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

ج) نشر ثقافة التفويض بالإدارة التعليمية والمؤسسات التعليمية بصفة عامة من خلال:

- عمل مسابقات خاصة بالتفويض.
- عمل بحوث ميدانية ونظرية تهتم بالتفويض.
- مجلات حائط، ومجلات ورقية ينشر فيها مزايا وأهمية التفويض.
- الإذاعة المدرسية بالمدارس يكون بها جزء يشرح فيه معنى التفويض ودواعيه.
- ملصقات حائط تعرف العاملين مفهوم التفويض.

وهذا النشر لثقافة التفويض سيزيل حاجز الخوف لدي العاملين من التفويض

ويجب عما لديهم من تساؤلات خاصة بهذا المفهوم الإداري المهم.

د) يجب إشراك العاملين في صنع واتخاذ القرارات، بالمشورة وأخذ الآراء، وألا يتم اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا فقط.

ه) يجب أن يعلن مدير الإدارة عن التفويض في مكان بارز، من خلال عمل لوحة إعلانات خاصة بالتفويض، يوضح فيها اسم المفوض، والمهمة المفوضة إليه، والقسم التابع له المطلوب من أعضائه التعاون مع المفوض، ويضمن تعاون العاملين معه.

و) نوصي بعدم التفويض في المسائل والأمور المالية، أو التي تتضمن توقيع جزاءات على العاملين، بل يكون في الأمور الإدارية والفنية أكثر.

ز) ضرورة إزالة كافة المعوقات القانونية أمام مدير الإدارة والتي تعيقه عن ممارسة تفويض سلطاته، وتنقية القرارات من الأمور الروتينية التي تكبل وتغل يد المدير عن اتخاذ قرارات بالتفويض، حتي يكون لدى مدير الإدارة المرونة الكافية لتفويض السلطة للعاملين بالإدارة.

ح) عمل دورات تدريبية خاصة بالقيادة والإدارة وأساليبها، وأنواعها، ودورات متخصصة في الأمور المالية والإدارية والفنية، ودورات مصغرة أخرى للمهام التي ينبغي تفويضها من الأمور اليومية والروتينية، وشرح المهمة وطرق أدائها لتسهيل أمر التفويض على العاملين.

ط) المتابعة الميدانية المستمرة من مدير الإدارة فلا يفوض المدير صلاحياته للعاملين ويتركها دون متابعة، بل عليه كذلك التفويم المستمر للمفوض، ونوصي بعمل نموذج يوزع على العاملين في نطاق إشراف المفوض، يساهم في التعرف على آرائهم في كيفية ممارسته للسلطة المفوض إليه، وإيجابياته وسلبياته، وهل استخدم مدير الإدارة نتائج التفويم في اتخاذ قرار بسحب التفويض أو إلغائه أو استمراره وتجديده.

(ي) ضرورة أن يكون التفويض مكتوباً وموقع عليه بالعلم من المفوض إليه، بحيث يشمل القرار: اسم المفوض والمفوض إليه، والمهمة المفوضة له، وتاريخ بدء التفويض وتاريخ انتهائه، والقسم الذي سيشرف عليه أو يديره، والإعلان عن ذلك التفويض، ويتسلم المفوض إليه صورة منه، وذلك لتسهيل عمله، وضمان تعاون العاملين معه.

(ك) يتم إحاطة المفوض إليه السلطة برؤية ورسالة المؤسسة التعليمية، والأهداف العامة لها وكذلك الأهداف الفرعية، ونوع الجمهور المتعامل مع تلك المؤسسة وإحاطته كذلك بطبيعة المهمة.

المطلوب منه ادائها وربط تلك المهمة بالأهداف العامة للمؤسسة، بحيث تتناسق الجهود وتسير في اتجاه واحد دون تضارب.

(ل) عدم مبالغة مدير الإدارة في تفويض سلطاته للعاملين، لأن ذلك سيعتبر هروباً من المسؤولية، وليس هذا إطلاقاً الهدف من التفويض بل ينبغي عليه تفويض المهام التي يشعر أن قيام العاملين بها ستكون نتائجه أفضل، وأن قربه للمشكلة وجمهور المتعاملين سيجعل اتخاذهم قرار أسرع وأكثر فائدة وفاعلية.

(م) ضرورة تناسب السلطة مع المسؤولية، فلا يفوض مدير الإدارة صلاحياته للعاملين، ويطلب منهم نتائج ويحاسبهم ويساء لهم عنها، دون إعطائهم سلطة تناسب تلك المسؤولية فهذا يؤدي إلى شلل في العمل واتخاذ القرارات، كذلك لا يجب أن تزيد السلطة عن المسؤولية لأن ذلك سيؤدي إلى خلل في العمل، وقد تستخدم تلك السلطة استخداماً خاطئاً من المفوضين، وعلى مدير الإدارة توفير الموارد اللازمة للمفوض لإتمام مهمته على أكمل وجه، وأن يبقي وسائل الاتصال مفتوحة بينه وبين المفوضين من أجل الرجوع إليه والمشورة في العمل إذا واجهتهم صعوبات.

(ن) على مدير الإدارة توفير حوافز مادية ومعنوية للمفوضين الذين يتمون عملهم على الوجه الأمثل، لتشجيعهم على قبول التفويض، لأنه يضيف مهام جديدة وأعباء زائدة عن عملهم الأصلي.

(س) عمل دورات تدريبية لمديري الإدارات الذين لا يؤمنون بأهمية التفويض، ولا يدرولون دورة في بناء صف ثان بالمؤسسة، وتقليل الأعباء الروتينية اليومية عن كاهلهم، والذين يحيلون إلى المركزية الشديدة في عملهم، والاستئثار بالقرارات والبيانات، هؤلاء المديرين يحتاجون إلى فهم ثقافة التفويض والإيمان بها حتي يسهل عليهم بعد ذلك إقناع العاملين بذلك ويمارسه أسلوب التفويض بالمؤسسة.

(ع) على مدير الإدارة التدخل المباشر في عمل المفوض وسحب التفويض إذا لاحظ انحراف المفوض عن رؤية ورسالة المؤسسة، وإذا وجد أن نتيجة المتابعة والتقييم سلبية وأن ضرر التفويض أكثر من نفعه في تلك الحالة.

المراجع

- (١) أيمن أحمد العربي ونداء مصطفى كمال: درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة، مجلة كلية العلوم التربوية، الجامعة الهاشمية، الزرقاء الأردن، مجلد ٣٨، ملحق ٢، ٢٠١١، ص ٥٨.
- (٢) علي الشرفاوي، العملية الإدارية: وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، ٢٠٠٢م، الاسكندرية، ص ٢٨٤.
- (٣) عطية أفندي: تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٥٨.
- (٤) روان حمدان، ياسين الساكت: التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة النجاح الوطنية، ٢٠١١، ص ٧.
- (٥) سليمان الدروبي: التحفيز عن طريق إدارة الذات، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٦، ص ٥٧.
- (٦) صلاح الشنواني: التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال مدخل المسؤولية الاجتماعية، مركز الاسكندرية، للكتاب، ١٩٩٩، ص ٣٧.
- (٧) إبراهيم عصمت مطاوع: الإدارة التربوية في الوطن العربي أوراق عربية وعالمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٣٥.
- (٨) إبراهيم عفيفي إبراهيم مهنا: العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، ٢٠٠٦، ص ٥.
- (٩) هاني عبدالرحمن الطويل: "الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي"، وائل للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٧، ص ٢٥٨.
- (١٠) المرجع السابق، ص ٢٨٦.
- (١١) مروة مصطفى البربري: "دور التفويض في تحسين واقع الممارسات الإدارية في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بدمياط، جامعة المنصورة، ٢٠٠٥.
- (١٢) زكي محمود هاشم: "أساسيات الإدارة"، ذات السلاسل، الكويت ٢٠٠١م، ص ٢٨١.

- (13) Gary Deisier "Fundamentals of Management Principles and Modern Applications, "Daralamrich, Translated by Abdul Qader Mohammed (Dzat), 2003, P.55.
- (١٤) عاطف مصطفى مكاوي: " السلطة والمسئولية في إدارة المؤسسات الاجتماعية "، الاسكندرية ، المؤتمر الثالث للتوجيه، ٢٠٠١، ص ١٥.
- (١٥) فياض العتري: "تفويض السلطة بين القبول والرفض " ، مجلة الحرس الوطني ، السنة الثامنة عشر، الرياض، ١٩٩٧م، ص ٧١.
- (١٦) مدني عبدالقادر علاقي: "الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية"، دار تهامة للنشر، جدة، ٢٠٠٠م، ص ٢٨.
- (١٧) عاطف مصطفى مكاوي: السلطة والمسئولية في إدارة المؤسسات الاجتماعية، مرجع سابق، ص ١٢٠.
- (١٨) جاري ديسلر. مرجع سابق، ص ٢٧٤.
- (١٩) محمد بن عبدالله العثمان: تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٣م، ص ١٣.
- (٢٠) إبراهيم عفيفي إبراهيم مهنا، مرجع سابق ، ص ٧٣
- (٢١) حسن محمد إبراهيم حسان، محمد حسنين العجمي: الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص ١٥٨.
- (٢٢) شبل بدران: القائد التربوي وتفويض السلطات والمسئوليات، ورقة بحثية مقدمة لدورة إعداد المعلم، جامعة الاسكندرية، الاسكندرية، ٢٠١١م، ص ١٤.
- (٢٣) أحمد إسماعيل حجي: إدارة بيئة التعليم والتعلم النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٨٣.
- (٢٤) عابد علي عيد التبتي: المركزية ومدى تأثيرها على مديري مدارس البنين الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمنقطة الطائف التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ١٩٩١، ص ص ٩٨، ٩٩.

(25) Muta, H: Deregulation & Decentralization of Education in Japan, Journal of Education Administration and Leadership, 2000, Vol.30, No.5, P.45.

(٢٦) حسن حسين الببلاوي، سلامة عبدالعظيم حسين: إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، د.ت، ص٤١٦.

(27) Aitchison, J.: Decentralization, Management of Diversity and Curriculum Renovation: A study of Literacy Education in Four African Countries (Botswana, Kenya, South Africa and Uganda), Op. Cit., 2006, PP8-9.

(٢٨) أحمد إبراهيم أحمد، جمال أبو الوفاء، سلامة عبدالعظيم: دراسات في التربية المقارنة والإدارة التعليمية، مرجع سابق، ص ص ٣٠٧-٣٠٨.

(٢٩) سلامة عبدالعظيم حسين: الإدارة التربوية الحديثة، المصطفى للطباعة، بنها، ٢٠٠٩، ص٥٧.

(٣٠) روان أحمد ياسين الساكت: التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، ٢٠١١، ص ٥.

(٣١) سليمان الدروبي: التحفيز عن طريق إدراك الذات، ط١، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٦، ص١٦.

(٣٢) أحمد عثمان إبراهيم: نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠٠٣، ص ٥٥.

(٣٣) روان أحمد، ياسمين الساكت: التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية، مرجع سابق، ص ١٠.

(34) Gholam Abbas SHE Kari: Relationship Between Delegation Authority and Rate of Effectiveness, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 4, No 5, September, 2012, P.877.

Abstract

Delegation of authority in education departments and its impact on the effectiveness of performance The delegation of authority from Modoatalmanmh that you find great interest and continuous management of men and jurists, where the authorization of the supervisory function to the top job at the lower levels. The study determined the extent of the problem in discussing the impact of the delegation of authority to the effective performance of employees of educational departments, and study the reality of educational departments, and most important scientific implications of the mandate. The importance of the study addressed an important issue of concern to those interested in the development of educational departments to work an issue of delegation of authority, and the quality of its beneficiaries, which planners, and decisions. The aim of the message to determine the positive impact of the mandate on the effectiveness of the performance of employees of educational departments, providing time managers, and contribute to building a second row, and increase staff satisfaction and organizational loyalty.

Key words: Altfewid- Alsulth- Alada- Aladarh- Ulkipah- efficiency.