

التفويض الإداري كمدخل لتمكين القيادات التربوية النسائية وتحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية

أ.د. عبد الونيس محمد الرشيدى أستاذ بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بدمهور جمهورية مصر العربية

Email: Imamu.2020@yahoo.com

إشكالية ورقة العمل:

إن كفاءة الجهاز الإداري في أي مؤسسة أو تنظيم هي حجر الزاوية في نجاحه أو إخفاقه لأن تحقيق الكفاءة لهذا الجهاز هي التي تمكنه من إدارة هيكله التنظيمي وموارده المادية والبشرية بالشكل الصحيح الذي يقوده إلى استثمار كافة طاقته وبلوغ أقصى غايته بمهارة وفاعلية وكفاءة وذلك من خلال توزيع المهام والمسئوليات داخل الهيكل على النحو الأمثل الذي يضع كل شخص في مكانه الصحيح ويحدد له مهامه ومسئولياته التي تتناسب مع مكانته وخبراته دون استنثار للصلاحيات والسلطات بشكل قد يعوق العمل ويؤثر على مجرياته ولاسيما أن كان هذا الجهاز داخل تنظيم كبير الحجم متنوع التخصصات والاختصاصات. (عبد المقصود، ٢٠١٣م، ص ١)

وفي ظل الاتجاه إلى تمكين المرأة في ضوء ورؤية ٢٠٣٠ أصبح من الضروري تنمية مهارات القيادة لدى النساء مبكراً من خلال الإطار المدرسي، بحيث تمتلك المرأة المهارات اللازمة لمواجهة تحديات الغد بشكل منظم وممنهج، تصبح قادرة على القيادة عن جدارة، فقد أشارت (الشلهوب، ٢٠١٧) إلى أن احتياجات المرأة للتمكين تتمثل في الاحتياجات التأهيلية، فالمرأة في المجتمع السعودي لها فرص أقل في مجال تنمية المهارات مقارنة بالرجل.

كما أكدت العديد من الدراسات على أهمية وضرورة تصميم برامج لتنمية مهارات القيادة في المراحل التعليمية بشكل فعال (الجبالي، ٢٠١٨م، ص ٨٩) ووفق هذه الرؤية، أشارت نسية هندي (٢٠١٩) إلى أهمية برامج تنمية الشخصية القيادية وأثرها على (شخصية، وسلوك، ومهارات) الطلاب ومساهمتها في إعدادهم لسوق العمل ومن ثم التنمية الشاملة للمجتمع.

وتفويض السلطة إجراء قانوني يتعهد بموجبه صاحب الاختصاص أن يتنازل عن جزء من اختصاصه إلى آخر في مستوى إداري أقل على أن يمارس الاختصاص في حدود النص، ويبدأ التفكير في هذا الإجراء عندما يزيد حجم العمل وتشعر جهة اتخاذ القرار بكبير الضغط الواقع عليها وببطء أداء العمل.

ويعد تفويض السلطة مزيج بين المركزية واللامركزية بنسب متفاوتة بسبب ارتباطهما بالسلطة وهو أمر نسبي يعبر عن درجة التفويض. (الياسري، ٢٠٠٧م) والتفويض لا يعني تفويض المسؤولية، إذ أن مسؤولية المفوض عن أعمال من فوضه تبقى قائمة.

ولقد أصبح توافر القدرة على التفويض لدى المديرين، أحد أهم المفاتيح الأساسية للإدارة الناجحة، وكذا إحدى المهارات الإدارية الأساسية، التي يتم من خلالها توجيه وتدريب القيادات الناشئة على عملية التفويض، حتى تتكون لديهم القيم والاتجاهات المناسبة نحوها، فنتائج التفويض المتميزة لا تنعكس على المدير أو المشرف فقط، ولكنها تمتد أيضاً لتشمل المرؤوسين والمنظمة معاً.

وعندما نتحدث عن المملكة العربية السعودية كأحد أهم المجتمعات العربية والإسلامية حماية للمرأة ورعاية لها وصيانة لحقوقها، نرى أنها أعطت وما زالت للمرأة الكثير من الحقوق والمكتسبات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وبلورت ذلك بجم اهتمامها بالمرأة في رؤيتها ٢٠٣٠، حيث تقود الحكومة السعودية عدداً من المبادرات الحكومية، مثل استحداث وكالة مختصة بتمكين المرأة في القطاع الحكومي عبر وزارة الخدمة المدنية، وكذلك الدعم الذي وفّرتة برامج «الرؤية» للنساء، مثل إزالة القيود



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

الاجتماعية التي كانت تحدّ من مشاركتهن في سوق العمل والحياة العامة في المملكة خلال العامين الفائتين. (الشرق الأوسط، ٢٠١٩م)

كما أصبح هناك وعي لتعزيز قيادة المرأة في جميع المجالات كنتيجة للتحول في سياسات السعودية تجاه حقوق المرأة، سوف يحقق مزيد من التقدم لها مستقبلاً وتحسين صورة وضعها عالمياً، حيث وصفت هيئة الأمم المتحدة ما حدث هو تطور إيجابي في وضع النساء السعوديات، وعليه سوف تساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتعزيز حقوق الإنسان وخاصة المرأة وتحسين الصورة النمطية للمرأة السعودية. (أخبار الأمم المتحدة، ٢٠١٩م)

ويعد التمكين أحد المداخل الأساسية لعملية التنمية لتحقيق الاستثمار الأمثل لدور المرأة، فالتنمية التي لا تشارك فيها المرأة تنمية معرضة للخطر، وذلك لأنها تهمل نصف سكان المجتمع وتترك قدرتها على الإنتاج.

ويعبر التميز المؤسسي عن نجاح المؤسسة في تحقيق الأفضلية على منافسيها، من خلال اعتماد فلسفة جديدة تمكنها من كسب رضا عملائها، وتمنح لهم القدرة على البقاء والنمو.

ولقد أصبح توافر القدرة على التفويض لدى المديرين، أحد أهم المفاتيح الأساسية للإدارة الناجحة، وكذا إحدى المهارات الإدارية الأساسية، التي يتم من خلالها توجيه وتدريب القيادات الناشئة على عملية التفويض، حتى تتكون لديهم القيم والاتجاهات المناسبة نحوها، فنتائج التفويض المتميزة لا تنعكس على المدير أو المشرف فقط، ولكنها تمتد أيضاً لتشمل المرؤوسين والمنظمة معاً.

وتشكل القيادات التربوية النسائية في المملكة العربية السعودية دوراً هاماً في نجاح المنظومة التعليمية، لما لهن من دوراً بارزاً في كافة المؤسسات التعليمية ما قبل المرحلة الجامعية سواء المؤسسات الحكومية أو الأهلية، لذا وجب الاهتمام بتمكين تلك القيادات وإتاحة الفرصة لهن لتحمل المسؤولية في مجال القيادة التربوية، وذلك من خلال مجموعة من المداخل الإدارية والتي يأتي في مقدمتها التفويض الإداري، بما يساعدهن على تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية. واستناداً على ما سبق تتحدد إشكالية ورقة العمل في محاول التوصل لدور التفويض الإداري في تمكين القيادات التربوية النسائية وتحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية.

أهمية ورقة العمل:

١. أصبح توافر القدرة على التفويض لدى المديرين، أحد أهم المفاتيح الأساسية للإدارة الناجحة، وكذا إحدى المهارات الإدارية الأساسية، التي يتم من خلالها توجيه وتدريب القيادات الناشئة على عملية التفويض، حتى تتكون لديهم القيم والاتجاهات المناسبة نحوها، فنتائج التفويض المتميزة لا تنعكس على المدير أو المشرف فقط، ولكنها تمتد أيضاً لتشمل المرؤوسين والمنظمة معاً.

٢. أن التفويض هو العملية التي يستطيع من خلالها المدير أن يقوم بمتطلبات العملية الإدارية بشكل عاجل، دون أن يركز على إحدى وظائفها أو جوانبها، ويهمل الجوانب أو الأجزاء الأخرى، مما يؤثر على كفاءته وكفاءة العملية الإدارية بالمنظمة.

٣. تمر المملكة العربية السعودية اليوم في مرحلة انتقالية، حيث تشهد تطورات عديدة غير مسبقة تحت مظلة رؤية ٢٠٣٠، التي تؤمن بأن الاستثمار في تمكين المرأة هو أحد أكثر الممارسات حكمة في طريق التنمية المستدامة للمجتمع. وأنشأت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وكالة تمكين المرأة في ٢٠١٩م، حيث يندرج تحت مهام الوكالة مبادرة "تمكين المرأة في الخدمة المدنية وتعزيز دورها القيادي" في القطاع العام.

أهداف ورقة العمل:

١. تحديد ماهية ومحددات التفويض الإداري.

٢. تحديد دور التفويض الإداري في تمكين القيادات التربوية النسائية وتحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية.



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

٣. تحديد أهم التوصيات لتفعيل استخدام التفويض الإداري في تمكين القيادات التربوية النسائية وتحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية.

تساؤلات ورقة العمل:

١. ما ماهية وأنواع ومراحل التفويض الإداري؟

٢. كيف يسهم التفويض الإداري في تمكين القيادات التربوية النسائية وتحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية؟

٣. ما أهم التوصيات لتفعيل استخدام التفويض الإداري في تمكين القيادات التربوية النسائية وتحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية؟

السياق والأدبيات النظرية:

خصائص وأهداف ومحددات متطلبات التميز المؤسسي:

تؤكد القراءة التحليلية لوثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠ على أن أبرز المحاور التي تساعد على تفعيل التميز المؤسسي هي: القيادة، والموارد البشرية، والاستراتيجيات، والشراكة والموارد، والعمليات، فوثيقة الرؤية تؤكد على مفهوم "الإدارة بصورة رشيدة" وهي أحد مصاديق القيادة والتي لها دور فاعل في تغيير ثقافة المنظمة التقليدية والعمل على تبني رؤية ابتكاريه خلاقة. كما للقيادة دور هام في التعامل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمة ونجاحها. وتتضمن القيادة تفاعل معقد بين العنصر البشري والاجتماعي والتنظيمي، ومن المهم بمكان فهم التفاعل الذي يحدث أثناء القيادة. ويمكن تعريف القيادة بأنها "المقدرة الدائمة للتأثير على الأفراد نحو الاتجاهات المرغوب فيها حالياً وفي المستقبل".

وللقيادة ثلاثة محاور: محور التوجه الاستراتيجي (ويتكون من بعد الرؤية الشاملة، وبعد التغيير والتطوير، وبعد اتخاذ القرارات الفعالة)، ومحور التوجه الإنساني (ويتكون من بعد التواصل الفعال، وبعد التعاون والمشاركة، وبعد تعزيز القدرات)، ومحور التركيز على الأداء (ويتكون من بعد تعزيز النتائج، وبعد الكفاءة، وبعد جودة المخرجات). والتميز المؤسسي هو العملية الديناميكية التي تحقق قيمة عالية وميزة تنافسية، ورضا العملاء والموردين من خلال دور إدارة رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي تحسين القدرات الداخلية التي تتعلق بالموارد البشرية والتكنولوجيا وتدفق العمليات والمواد التي تحقق التكامل في العمل مما يفرز وضعاً تنافسياً مستمراً للمنظمة في مجال عملها.

وتحدد خصائص التميز المؤسسي فيما يلي: (أصرف، ٢٠٢٠م، ص ٢٣٩)

١. الانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.

٢. الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.

٣. السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.

٤. الإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة.

٥. الاهتمام بقيم المنظمة الجوهرية وبحيث تكون مرتبطة بأعمال المنظمة.

٦. رقابة ضمنية فعالة ومرنة بإتباع المركزية واللامركزية في الإدارة.

وتحدد أهداف عملية التميز المؤسسي فيما يلي: (زايد، ٢٠٠٦م، ص ٣)

١. استحداث قوة عمل قوية وممكنة من عملها ولديها قدره لإنتاج خدمات وسلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي.

٢. التركيز على صانع الخدمة أو السلعة واستحداث الوعي والفهم لديه نحو تحقيق هدف المنظمة.

٣. توفير القيادة الماهرة بالتوجيه والتحفيز والاتصال.

٤. حاجة القوى العاملة إلى محيط ثقافي محفز ويوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي

للمنظمة لخدمة المستهلك ونيل رضاه.



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

ويعبر التميز المؤسسي عن نجاح المؤسسة في تحقيق الأفضلية على منافسيها، من خلال اعتماد فلسفة جديدة تمكنها من كسب رضا عملائها، وتمنح لهم القدرة على البقاء والنمو. وتتمثل محددات التميز المؤسسي فيما يلي: (حواطي، ٢٠٢٠م، ص١٦٩)

١. **التميز من خلال القيادة:** ويتمثل في قدرة القائد المتميزة على صياغة وتطوير رؤية ورسالة المؤسسة، كما أن بإمكان القيادة أن تخلق تنافساً داخل بيئة المنظمة ما يحفز الموظفين على العمل بجدية لتحقيق التميز في الأداء مما يؤدي إلى التميز المؤسسي.

٢. **التميز من خلال المورد البشري:** يعتبر العنصر البشري مفتاح التميز فهو مصدر الثروة، وأعلى أصل مستدام من أصولها، حيث يتمثل التميز من خلال المرؤوسين في تشجيع القدرات الإبداعية المتميزة بالشكل الذي يعزز من إمكانية تحقيق أهداف المنظمة.

٣. **التميز من خلال الإستراتيجية:** للحفاظ على نمو المؤسسة وتميزها لا بد من تفعيل التفكير الاستراتيجي، وهي الطريقة الأبرز لمواكبة الظروف التنافسية للمؤسسة والسوق في ظل العولمة، والاستراتيجيات الرابحة هي تلك التي تغير قواعد اللعبة حسب الظروف المحيطة، مما يتيح للمؤسسة على الأقل ميزة متوسطة الأجل.

٤. **التميز من خلال الهيكل التنظيمي:** يعبر الهيكل التنظيمي عن النظام الرسمي للقواعد والعلاقات التي تتحكم بأساليب تعاون المرؤوسين، فالهيكل المرن يسهل عملية التجاوب بينهم ويوفر لهم استقلالية أكبر.

٥. **التميز من خلال الثقافة التنظيمية:** يتطلب تحقيق التميز توافق الثقافة التنظيمية مع إستراتيجية المنظمة وبيئتها، فالثقافة الإيجابية تكون بمثابة الحافز للتميز، إذ نجد في قلب تلك المؤسسات الناجحة، دائماً هناك ثقافة تقوم بتشجيع الأشخاص على التفكير والتصرف بطريقة منضبطة.

ومن متطلبات تحقيق التميز المؤسسي: (حواطي، ٢٠٢٠م، ص١٦٩ - ١٧٠)

١. **تحقيق نتائج متميزة:** تفي المؤسسات الممتازة بالمتطلبات قصيرة الأجل لجميع متعاملاتها (المساهمين، الموظفين،

العملاء، المجتمع) بطريقة مخططة، من خلال تلبية حاجتهم والتوجيه نحو رؤيتهم بفضل النتائج المتوازنة.

٢. **إضافة قيمة للعملاء:** إن أفضل طريقة لخلق ولاء العملاء وكسبهم والحصول على ثقتهم، هي التركيز على متطلبات العملاء الحاليين والمحتملين بشكل واضح، فالعميل هو الذي يقوم بتقييم جودة الخدمة في المرحلة الأخيرة.

٣. **الرؤية والإلهام والقيادة الكاملة:** لدى المؤسسات الممتازة قادة يصوغون المستقبل وينفذونه، ويضربون مثلاً يتماشى مع القيم التنظيمية والأخلاقية، حيث توفر سلوكيات القائد داخل المؤسسة وضوح الهدف والتعاون، وتهيئة جو يتيح المؤسسة والموظفين الوصول إلى التميز.

٤. **الإدارة عبر العمليات:** تتم إدارة المؤسسات الممتازة بفضل العمليات التي يتم من خلال اتخاذ القرارات القائمة على

الأدلة والبراهين، حيث تظهر المؤسسات أفضل أداء لها عند اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة جميع الأنشطة بشكل منظم.

٥. **النجاح من خلال العاملين:** تقدر المؤسسات الممتازة عاملاتها وتخلق لديهم ثقافة التمكين، حيث يجب أن تتوفر القيم المشتركة وثقافة الثقة لخلق جو يمكن الجميع من المشاركة في الأنشطة، من أجل تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة.

٦. **الإبداع والحفاظ على الابتكار:** تخلق المؤسسة الممتازة مستويات للقيمة والأداء تزيد من الابتكار الدائم والمنظم، من خلال تشجيع عملائها على الإبداع، ونشر ثقافة التحسين والتعليم المستمر بهدف رفع مستوى أداءها.

٧. **خلق التعاون:** تقوم المؤسسات الممتازة بإقامة علاقات ثقة مع مختلف المؤسسات وتحسينها من أجل ضمان النجاح المتبادل، ويتم ذلك بفضل المتعاملين أو المجتمع من خلال مشاركة المعرفة وخلق علاقات المنفعة المتبادلة.



٨. تحمل المسؤولية من أجل مستقبل مستدام: تتألف الثقافة الأساسية للمؤسسات الممتازة من النهج الأخلاقي والقيم والمعايير العالية، حيث توفر هذه العوامل استدامة المؤسسات من حيث البيئة الاقتصادية والاجتماعية والطبيعية، من خلال إتباع نهج أخلاقي وتجاوز التوقعات الاجتماعية.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة حواطي (٢٠٢٠م) إلى اكتشاف أثر السلوك الإبداعي على متطلبات التميز المؤسسي لدى عينة من شركات التأمين الجزائرية بولايتي الجلفة والأغواط، حيث تم جمع وتحليل آراء (٧٤) مبحوثا، من خلال تصميم وتوزيع استمارة استبيان مقسمة إلى محورين، المحور الأول يتعلق بالسلوك الإبداعي بأبعاده الخمسة (القدرة على حل المشكلات، القدرة على التغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع)، والمحور الثاني يتعلق بمتطلبات التميز المؤسسي، حيث تم الاستعانة بالأدوات الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات، أين توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر معنوي لأبعاد السلوك الإبداعي (القدرة على حل المشكلات، القدرة على التغيير، وتشجيع الإبداع) على متطلبات التميز المؤسسي، فيما لم يؤثر بُعدي (روح المجازفة، وسعة الاتصالات) على المتغير التابع، كما تبين وجود أثر للسلوك الإبداعي كمجموعة على التميز المؤسسي، أما نتائج الفروق فقد أظهرت أن إدراك متغيرات الدراسة لا يختلف باختلاف كل من (الجنس، والعمر، ونوع المؤسسة)، لكنه يختلف باختلاف عاملي (الخبرة، واسم المؤسسة).

واستهدفت دراسة بوسنة (٢٠٢٠م) إلى التعرف على واقع إستراتيجية التمكين والتميز المؤسسي في الوكالات التجارية لاتصالات في الجزائر (اتصالات الجزائر، جيزي، أوريدو، موبليس)- الخروب -، وتحليل طبيعة العلاقة بينهما. ومن أجل تحقيق غرض الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي وطورت استمارة وزعت على عينة قدرها ٥٠ عامل في وكالات. قد خلصت إلى نتائج أهمها توفر متوسط نسبيا لكل من أبعاد إستراتيجية التمكين والتميز المؤسسي كما أكدت على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إستراتيجية التمكين مجتمعة على تحقيق التميز المؤسسي.

كما هدفت دراسة العوضي (٢٠٢٠م) إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية، وركزت على إدارة المعرفة التنظيمية، إدارة المعرفة البشرية الوظيفية، إدارة معرفة العملاء كمتغيرات مستقلة، التميز المؤسسي متغير تابع. وأكدت نتائج الدراسة ضرورة وضع خطة تدريبية فعالة لنشر ثقافة إدارة المعرفة والتميز المؤسسي على كافة مستويات الشركات من الناحية التنظيمية والناحية البشرية، وضع خطة إستراتيجية متكاملة لإدارة المعرفة تشمل على أبعاد المعرفة التنظيمية والمعرفة البشرية والمعرفة المتعلقة بالعملاء، مع تحديد الأهداف المرحلية والخطط التنفيذية التي تستطيع الشركات الدولية أن تعزز من ممارساتها في مجالات إدارة المعرفة، تفعيل الدور القيادي لدعم إجراءات إدارة المعرفة والتميز المؤسسي، وتوفير بيئة مناسبة لتفعيل إمكانات ونتائج التميز المؤسسي.

وهدفت دراسة السيد (٢٠٢٠م) إلى التعرف على أثر منظومة القيم الإدارية على الأداء البشري المتميز، وقد أكدت نتائج الدراسة على أهمية القيم الإدارية في تحقيق الأداء البشري المتميز، وقد تناولت عدة ركائز أساسية لتفعيل منظومة القيم الإدارية وتوصلت من خلالها إلى أن العدل هو أفضل الركائز التي يقوم عليها نموذج الإدارة بالقيم وأن تفعيله في المؤسسات كفيل بالقضاء على الظلم والفساد والرشوة والمحسوبية، كما توصلت إلى أن تفعيل مبدأ الشورى من الأمور التي تكسب المؤسسة قوة وتضفي على العمل الإداري التفوق والوصول إلى القمة، وتوصي الدراسة بضرورة العمل على عقد دورات تدريبية تنمي الجانب القيمي عند الأفراد مع العمل على وضع ميثاق للقيم في مؤسسة تريد الوصول إلى الريادة.



المنهجية البحثية:

نوع البحث:

يعد هذا البحث من البحوث الوصفية التحليلية التي تعتمد على المنهج الوثائقي من أجل توصيف دور التفويض الإداري في تمكين القيادات التربوية النسائية وتحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية.

المنهج المستخدم:

اعتمدت المنهجية البحثية لورقة العمل على المنهج الوثائقي من خلال تحليل الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث " التفويض الإداري كمدخل لتمكين القيادات التربوية النسائية وتحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية.

الإجابة عن تساؤلات ورقة العمل:

١. ما ماهية وأنواع ومراحل التفويض الإداري؟

يقصد بالتفويض أن يعهد الرئيس الإداري وينقل جزء من اختصاصاته التي يستمدها من القانون إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه. (شيحا، ١٩٩٣م، ص ٢٦٥)

وينصرف مفهوم التفويض في اللغة إلى تكليف شخص لآخر بمهام يؤديها بدلا عنه، حيث يقال فوض إليه الأمر: أي صيره إليه وجعله الحاكم فيه، وفي حديث الدعاء " فوضت أمري إليك أي رددته إليك، ويقال أيضا: فوض أمره إليه إذا رده إليه وجعله الحاكم فيه. (بن مكرم، ٢٠٠٥م) ومنه قوله تعالى "وأفوض أمري إلى الله" (سورة غافر- آية ٤٤) وقد أشار العديد من العلماء المسلمين لمعنى التفويض في العديد من مؤلفاتهم، منها ما قاله الإمام الماوردي " إن ما وكل إلى الإمام من تدبير الأمة لا يقدر على مباشرته إلا باستنابة" (الماوردي، ١٩٦٦م، ص ٢٠) كذلك ما أشار إليه ابن خلدون في مقدمته حين قال "أعلم أن السلطان ضعيف يحمل أمرا ثقيلًا فلا بد له من الاستعانة ببني جنسه، وإذا يستعين بهم في ضرورة معاشه وسائر مهنة فما ظنك بسياسة نوعه ومن استرعاه الله من خلقه وعباده". (ابن خلدون، ١٩٩٧م، ص ٦٠١)

والتفويض بهذا المعنى ينصب على جانب السلطة في الاختصاصات دون جانب المسؤولية، بمعنى أن الرئيس الإداري لا يتخلى عن سلطاته أو مسؤولياته بل هو مجرد طريقة أفضل لإنجاز الأعمال بسرعة وبكفاءة، والتخفيف عن كاهل الرئيس الإداري جانب من المهام خاصة ذات الطابع اليومي، ليتمكن من التفرغ للمهام الرئيسية في إدارة المنظومة الإدارية.

والتفويض يعني إعطاء جزء من المسؤولية والصلاحيات من المسئول إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بدقة ومتفق عليه وتحت إشراف المسئول مع احتفاظ المسئول بمسؤوليته الكاملة عن نجاح العمل ككل. (Richard Hodgetts,2004,P380) وتفويض السلطة هو جوهر المسؤولية والواجب، وتنشأ المسؤولية عندما تقوم علاقة بين رئيس ومرؤوس تقتضي بان يكون لأحدهم الحق في أن يطلب من الآخر القيام بمهام معينة او واجبات محددة وفاء لالتزامات تعهد بقبولها. (Gary Dessler,2006.P500)

والتفويض هو العملية التي يقوم من خلالها المسئول بمنح مرؤوسيه التفويض اللازم لمساعدته في اتخاذ القرارات الخاصة والمهمة وإعطائهم المرونة والحرية المناسبة وصولا لتحقيق الأهداف التي ترمي إليها المنظمة التي يديرها. (عبد الوهاب، ٢٠٠١م، ص ١٥٣)

كما أن السلطة هو فن نقل أو توزيع العمل والمهام والسلطات بين المدير والمرؤوسين. (الجزاني، ٢٠٠٩م، ص ٤٧) فالتفويض يعني نقل الرئيس لجزء من اختصاصاته في مسألة معينة أو بعض المسائل الإدارية إلى احد مرؤوسيه التابعين له بشرط أن يسمح القانون بإجراء ذلك التفويض. (Management study Guide,2008)



أي أن تفويض السلطة يعني منح شخص آخر بعض الصلاحيات للمشاركة في أداء بعض المهام وتتضمن عملية التفويض ثلاثة عناصر رئيسية هي وجود سلطة ووجود مسئولية ووجود مساءلة لمن فوض إليه بعض المهام. والتفويض يعتبر أحد المهارات الإدارية التي يمكن تعلمها وهي ذات أهمية كبيرة لتحقيق النجاح المتميز للمديرين والقادة التربويين، وهو أكثر الأدوات الإدارية التي تؤثر بنتائج إيجابية ذات قيمة عالية وتحقيق أهداف المؤسسة. (أبو معمر، ٢٠٠٩م)

فعملية التفويض تساعد المديرين على إنجاز مهامهم من خلال الآخرين، مما يوفر لهم الوقت اللازم لأداء مهامهم الإستراتيجية المتصلة بعملية التخطيط وصناعة القرارات، ويساعد على بناء علاقات إيجابية بينهم وبين المرؤوسين من ناحية، ويسهم في تحفيز المرؤوسين لتقديم المبادرات واكتساب المهارات، وتنمية القدرات الذاتية، ويعزز ثقتهم بأنفسهم من ناحية أخرى. (الأغا، ٢٠١٣م)

أنواع التفويض الإداري: يوجد نوعان من التفويض هما: (أبو قحف، ٢٠٠٢م، ص ١١٠)

١. تفويض الصلاحية:

ويعني نقل الصلاحية من سلطة عليا- مفوض- إلى سلطة أدنى مفوض إليه، وهذا يعني التخلي عن بعض الصلاحيات من المفوض إلى المفوض إليه، وهذا لا يجوز للجهة أو الشخص المفوض أن تمارس صلاحياتها التي فوضتها إلى غيرها طوال مدة التفويض وهذا النوع من التفويض تبنته وزارة التنمية الإدارية في المملكة الأردنية الهاشمية، ويعتبر من بين القضايا المطروحة والتي عملت على تطبيقها بعد الانتهاء من التخطيط للمشروع الإصلاحي في فترة التسعينات.

٢- تفويض التوقيع:

ويقضي بتكليف سلطة عليا لسلطة أدنى منها بتوقيع بعض القرارات أو الأعمال الإدارية نيابة عنها، ولا يعني تفويض التوقيع التخلي عن الصلاحيات بل هو مجرد تكليف المفوض إليه بتوقيع بعض المعاملات. وهذا يحق للجهة أو الفرد الذي فوض التوقيع أن تمارس حقها في التوقيع في أي وقت إلى جانب الفرد الآخر أو الجهة الأخرى المفوض إليها حق التوقيع، ويعتبر المفوض هنا هو الفاعل الحقيقي للتعرف والمفوض إليه يتصرف باسم المفوض.

وتعددت تقسيمات الباحثين لأشكال التفويض وهو على أنواع: (أبو قحف، ٢٠٠٢م، ص ١٠٨)

١. التفويض إلى الأسفل:

أي إعطاء بعض المرؤوسين سلطات معينة من قبل الرئيس الأعلى للقيام بها، وهذا المبدأ المعاكس جاء به "شستر بارنارد"، حيث يرى بأن السلطة يتم تفويضها من الأسفل إلى الأعلى، كما أشار أن المرؤوسين يقبلون القرارات أو الأوامر التي يتخذها المدير إلا إذا اقترنت بأربعة شروط تم ذكرها في الفصل الثاني الخاص بنظريات التنظيم وعلاقتها بالتنمية الإدارية.

٢. التفويض إلى الأعلى:

ويكون هذا الشكل من التفويض عكس ما هو مع معمول به في التفويض إلى الأسفل، حيث يتم إعطاء صلاحيات من قبل أعضاء التنظيم أو مجالس الإدارة كما هو في القطاع الخاص إلى الرئيس الأعلى، لكي يتولى بها صورة كاملة ويحق له ممارسة كل الصلاحيات المعطاة.

٣. التفويض الجانبي:

ويمارس هذا النوع من التفويض على مستوى الرؤساء أصحاب الاختصاص بما في ذلك سلطاتهم المركزية المختصة.

٤. التفويض المباشر وغير المباشر:

ويترتب على التفويض المباشر إعطاء الصلاحيات والسلطات أو جزء منها إلى المرؤوسين بصورة مباشرة، ودون تدخل طرف ثالث أي مخاطبة الرئيس الأعلى لمن هم دونه مباشرة، أما في حالة التفويض غير المباشر، وهذا قليلاً ما يتم



تطبيقه، فإنه يمكن أن يتم تفويض جزء من الصلاحيات والسلطات إلى شخص عن طريق تدخل طرف ثالث لإعطائه والسماح له بمباشرة عملية التفويض.

٥. التفويض الرسمي وغير الرسمي:

يكون التفويض رسمياً حينما يتم إعداده وفقاً لقواعد قانونية، وأنظمة مكتوبة وبشكل متعارف عليه، وغير الرسمي عكس ذلك.

٦. التفويض المشروط وغير المشروط:

يكون مشروطاً عندما يتطلب قبل إجرائه ضرورة موافقة ومراجعة الرئيس الأعلى للمرؤوس للقيام بالأعمال على أرض الواقع، ويكون التفويض غير المشروط عندما يكون المرؤوس حراً في البدء بالممارسة، دون أخذ موافقة ومراجعة رئيسه الأعلى.

٧. التفويض العام والخاص:

التفويض العام يتمثل في إعطاء الرئيس الأعلى مجموعة من الاختصاصات ذات المهام والواجبات التي تحتاج إلى سلطات معينة للمرؤوس، ولكن دون أن يترتب على ذلك تفويض مطلق، أما التفويض الخاص فهو إعطاء الرئيس الأعلى للمرؤوس سلطات من أجل تنفيذ مهمة معينة.

٨. التفويض المؤقت والدائم:

يكون التفويض أحياناً مؤقتاً لظروف ولفترة زمنية معينة، حيث ينتهي التفويض بانتهاء الوقت المحدد له، أما التفويض الدائم فيبقى سريانه إلى حين صدور قرار من الرئيس الأعلى بانتهائه.

مراحل وخطوات التفويض الإداري: (توني، ٢٠٠٥م، ص ٥٥-٥٦)

تمر عملية التفويض، بخطوات متسلسلة وواضحة يمكن تحديدها كالاتي:

١. تحديد ما يمكن، وما لا يمكن تفويضه.
٢. تحديد الأشخاص الذين ستفوض إليهم الأعمال والمسؤوليات إليهم من أجل الفعالية في العمل.
٣. الاتفاق على الواجب بتفاصيل كافية، حتى يفهم تماماً، وبشكل واضح ما هو المطلوب ولأي مستوى من المستويات.
٤. الاتفاق على الموعد النهائي، حتى لا يكون هناك سوء فهم.
٥. استخدام تعريفات محددة للواجب، والمعيار، والموعد النهائي باعتبارها مقاييس يستطيع الطرفان الرجوع إليها، واستخدامها بواقعية للحكم على النجاح في أداء العمل.
٦. الاتفاق على حدود التفويض، فإلى أي مدى يستطيعون المضي دون الحصول على موافقة إضافية من المدير؟
٧. الاتفاق على الموارد والأشخاص والمال والمعدات والوقت التي تتطلبها عملية التفويض.

ويمكن إجمال مراحل التفويض في ثلاث خطوات أساسية هي:

الخطوة الأولى: ويقوم الرئيس بإسناد عمل أو مهام معينة إلى المرؤوس ويجعله مسؤولاً أمامه عن أداء هذه المهام أو الأعمال.

الخطوة الثانية: يقوم الرئيس بتفويض السلطة اللازمة لأداء هذه المهام للمرؤوس، فمثلاً إذا قام الرئيس بتكليف المرؤوس بإعداد تقرير، فإنه لا بد أن يعطيه السلطة الكافية للحصول على كافة المعلومات اللازمة لإعداد هذا التقرير.

الخطوة الثالثة: فهي تتعلق بقيام الرئيس بتحديد مسؤولية المرؤوس أمامه والتي تتضمن قبول المرؤوس بالمهمة التي كلفه بها الرئيس، بمعنى أن يصبح المرؤوس مسؤولاً عن مهام أو عمل رئيسه المباشر. (الصحن وآخرون، ١٩٩٦م، ص ص ٢٢٩-٢٣٠)



وفي الواقع العملي، فإن هذه الخطوات الثلاث قد لا تحدث بشكل منفصل، ومحدد بهذه الصورة، ففي الحياة العملية بعد أن يكون الرئيس قد أقام علاقة عمل جيدة مع مرؤوسيه، فإن هذه العملية قد تكون في شكل ضمني بدلاً من الشكل الصريح في صورة خطوات محددة.

٢. كيف يسهم التفويض الإداري في تمكين القيادات التربوية النسائية وتحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية؟
يسهم التفويض الإداري في تمكين القيادات التربوية النسائية وتحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية من خلال بعض المزايا التي يمكن أن تتحقق من التفويض بالنسبة لفاعلية الأداء ومن تلك الآثار الجيدة ما يلي:

١. توفير الوقت: يساعد التفويض في نقل جزء من مهام المؤول المفوض، مما يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلاً من تبديد جهوده في النواحي الإجرائية والشكلية البسيطة.

٢. فعالية الإدارة في تحقيق أهدافها: حيث يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت وتفرغ الرؤساء للأمور الإدارية المهمة.
٣. مواكبة التقدم والتطور: فمن خلال التفويض يستطيع المدير القيام بالأعمال الأكثر أهمية، ويفتح الباب واسعاً أمامه وأما غيره إلى الإنتاج.

٤. إعطاء المزيد من الإبداع والابتكار: حيث إن تفرغ المدير للمهام الأساسية دون إهدار الوقت في مشكلات روتينية وجزئيات قليلة الأهمية، يعطيه قدراً من التفكير واعتدال المزاج مما يهيئ له فرصة التفكير الإبداعي واستحداث أساليب مبتكرة للإدارة والإنتاج.

٥. التخطيط والإشراف والتقييم: فالتفويض يتيح الوقت للمدير من أجل إعداد الخطط اللازمة والإشراف على تنفيذها وتقييم نتائجها المرحلية والنهائية.

٦. زيادة فاعلية المدير: من خلال تنمية وتطوير قدرات ومعلومات ومهارات مساعديه من الرؤساء. (نوري، ٢٠١١م)
٧. تطوير أداء العاملين: يساعد التفويض الموظفين المفوضين على تعزيز المهارات الكامنة من خلال استخدامها والاستفادة منها لأقصى حد ممكن.

٨. تعزيز الانتماء الوظيفي: سوف يشعر الموظفون بالانتماء ومن ثم سيصبحون أسعد حالاً في عملهم.
٩. تعزيز الثقة بالنفس: إن تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للمعلمين، لذلك لأن إعطاء القائد السلطة لمن فوضهم حرية التصرف فيما فوضهم به في حدود مسؤولياته، والوقوف على النتائج كل ذلك يولد الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه كما يولد الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه.

١٠. استثمار المهارات والقدرات: يساعد التفويض على ضمان استخدام أفضل لمهارات الموظفين وقدراتهم ومعارفهم، وبانعدام التفويض لا يتحقق ذلك.

١١. إتاحة الفرصة مباشرة للقيادات الصغيرة أو الفرعية للتدريب على تحمل المسؤوليات، وتنمية الاتجاهات نحو العمل. (هلال، ٢٠٠١م)

ولتحقيق ذلك يجب مراعاة النقاط التالية:

١. التفويض يجب أن يتضمن تحديد الاختصاصات بشكل دقيق ومكتوب ومتفق عليه.
٢. التفويض لا يسقط حق المفوض في الإشراف والمتابعة والرقابة، بل يجب عليه متابعة ما تم تفويضه من أعمال ومهام.
٣. يجب أن يكون المفوض أهلاً لتولي المسؤولية، ويجب أن تتوفر فيه كل الشروط المطلوبة في المفوض.
٤. التفويض لا يعني تفويض المسؤولية، إذ أن مسؤولية المفوض عن أعمال من فوضه تبقى قائمة.
٥. التفويض لا يتم إلا إذا كان المكلف بالعمل غير قادر على القيام به، ويجوز له الاستخلاف جزئياً فيما لا يقدر عليه، أما إذا كان وقت المكلف بالعمل وإمكانياته تسمح له بتنفيذه فلا يحق له التفويض.



٣. ما أهم التوصيات لتفعيل استخدام التفويض الإداري في تمكين القيادات التربوية النسائية وتحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية؟

١. تنمية ثقافة التفويض الإداري في المجال التعليمي، والعمل على إعداد وتدريب كوادر نسائية شابة قادرة على تحمل المسؤولية وتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية.
٢. إعطاء حوافز للقيادات التربوية النسائية لتشجيعهن على تحمل المسؤولية والقيام بالمهام المفوضة إليهن بأعلى درجة من الفعالية تمهيداً لإعدادهن لتولى المناصب الأعلى.
٣. العمل على تدريب القيادات التربوية النسائية على تبني مدخل إدارة الموارد البشرية الرقمية، من خلال إتباع أنظمة التدريب الذاتي والتفاعلي والمزيج لتحقيق الأهداف التدريبية وإتقان المهارات بناء على سرعة المتدربين في التعلم ومستوياتهن الفكرية وظروف عملهن وحياتهن ومواقعهن الجغرافية.
٤. ضمان جودة البيئة الوظيفية التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على البيئة الوظيفية للقيادات التربوية النسائية ويتطلب ذلك توفير عدة عناصر كالمشاركة في اتخاذ القرارات، والإثراء الوظيفي، وتخفيض التفاوت في المراكز الوظيفية، والمشاركة في المكاسب.
٥. تنمية السلوك الإبداعي للقيادات التربوية النسائية، وتشجيع الأفكار الجديدة، وتنمية القدرة على الاستثمار في الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار، وذلك من خلال التركيز على تنمية أبعاد السلوك الإبداعي مثل: حل المشكلات- القدرة على التغيير- خلق روح المجازفة والشجاعة- سعة الاتصالات وتشجيع الإبداع.
٦. تدريب القيادات التربوية النسائية على تبني مدخل إدارة رأس المال الفكري من خلال التركيز على تحسين القدرات الداخلية التي تتعلق بالموارد البشرية والتكنولوجيا وتدقق العمليات والمواد التي تحقق التكامل في العمل مما يفرز وضعاً تنافسياً مستمر في المجال التعليمي.
٧. التمكين الإداري من خلال إعطاء القيادات التربوية النسائية الصلاحيات المنوطة بعملهن، ومنحهن حرية التصرف في اتخاذ القرارات، بحيث يساهمن في إدارة العملية التعليمية وحل مشكلاتها مع تحمل مسؤولية قراراتهن التي يصدرنها.
٨. بناء القدرات المؤسسية للقيادات التربوية النسائية وتشجيعهن على القيام بالمهام بفعالية وكفاءة، واعتبار بناء القدرات المؤسسية عملية مستمرة تشمل تنمية الموارد بكافة أشكالها البشرية والمؤسسية والمالية والمعلوماتية.
٩. دعم منظومة القيم الإدارية للقيادات التربوية النسائية من خلال تنمية الثقة والحرية والتطور، والتحدي داخلهن، والعمل على دعم الإبداع ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وتشجيع القيادات التربوية النسائية على الوصول إلى مستويات كبيرة من الكفاءة، حتى تعطي الإدارة بالقيم رؤية واضحة توجه الأكاديميات نحو الأهداف العامة ولا سيما في أوقات التغيير والأزمات التي تمر بها العملية التعليمية.
١٠. تشجيع الممارسات الجيدة في المجال التعليمي من خلال تنمية مجموعة من المبادئ التي توفر إطار الطرق المبتكرة والتي ثبتت صحتها، باستخدام المنهجيات الإدارية المختلفة التي تتسم بدرجات متفاوتة، وتحديد الممارسات الجيدة من خلال عمليات رصد وتقييم مستمرة.
١١. تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة، وتفويض الأكاديميات السعوديات السلطة الكافية لأداء مهامهن بكفاءة بعد إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتوفير المرونة الكافية في العمل الأكاديمي والإداري بالجامعات السعودية.
١٢. ضرورة تحقيق العدالة التنظيمية بين الأكاديميات السعوديات لإشاعة مناخ تنظيمي جيد فيما بينهن يساعدن على الترابط والتساند والعمل بكفاءة وفاعلية بما يحقق أهداف العمل بشكل جيد، وخاصة في فترة الأزمات مثل جائحة كورونا والعمل تحت ضغط نفسي واجتماعي وإداري.



- أبو قحف، عبد السلام (٢٠٠٢م). دليل في تفويض السلطة، ملامح الإصلاح الإداري، العقود الإدارية، إدارة الأزمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر.
- أبو معمر، وصفية سليمان محسن (٢٠٠٩م). درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غرب لتفويض السلطة وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية.
- أصرف، حامد جودت (٢٠٢٠م). أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على دائرة التنمية الاقتصادية في حكومة عجمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٤٠)، العدد (٢)، يونيو، الإمارات.
- الأغا، أفنان وليد (٢٠١٣م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفويض وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم من وجهة نظر نوابهم، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة.
- بن خلدون، عبد الرحمن محمد (١٩٧٧م). المقدمة كتاب العبر وديوان المبتدأ والخبر، الجزء الثاني.
- بوسنة، نسرين (٢٠٢٠م). أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد (٧)، العدد (١)، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، الجزائر.
- توني، توني آثر (٢٠٠٥م). كيف تنمي قدرتك على تفويض الآخرين وتدريبهم؟ ترجمة: موسى يونس، بيت الأفكار الدولية.
- الجبالي، غيداء عبد الله (٢٠١٨). فعالية برنامج مقترح لتنمية بعض مهارات السلوك القيادي لدى أطفال الروضة. المجلة العربية للإعلام وثقافة الطفل، العدد (٣).
- الجزباني، حيدر حسن بدر (٢٠٠٩م). مدى استخدام عمداء كليات الجامعة المستنصرية للتفويض الفعال، رسالة ماجستير، غير منشورة، العراق، جامعة بغداد.
- حواطي، وردة (٢٠٢٠م). السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد (٦)، العدد (٣)، جامعة حسنية بن علي الشلف، الجزائر.
- زايد، محمد عادل (٢٠٠٦م). الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد (١٦)، القاهرة.
- الشلهوب، هيفاء عبد الرحمن (٢٠١٧). أبعاد تمكين المرأة السعودية دراسة مسحية من وجهة نظر عينة من أعضاء مجلي الشورى وعينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات السعودية. مجلة العربية للدراسات الأمنية سلسلة (٣٣)، العدد (٧٠).
- شبحا، إبراهيم عبد العزيز (١٩٩٣م). أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية.
- الصحن وآخرون، محمد فريد (١٩٩٦م). مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- عبد المقصود، نجاه محمود (٢٠١٣م). دراسة مقارنة لواقع عملية تفويض السلطة بالنسبة لشطر النساء بالجامعات السعودية وعلاقته بتنمية المهارات الوظيفية لدى منسوبات تلك الجامعات، المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرون للخدمة الاجتماعية، الخدمة الاجتماعية وتطوير العشوائيات، المجلد (١٢)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- عبد الوهاب، محمد رفعت ومحمد، حسين عثمان (٢٠٠١م). مبادئ القانون الإداري، الإسكندرية، دار المطبوعات الجامعية.
- الماوردي، أبو الحسين علي بن محمد (١٩٦٦م). الإحكام السلطانية، مطبعة الحلبي، القاهرة.



نوري منير، وكورتيل، فريد (٢٠١١م). إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
هلال، محمد عبد الغني حسن (٢٠٠١م). مهارات التفويض الفعال، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.
الياسري، أكرم (٢٠٠٧م). اللامركزية مفهومها، مزاياها، عيوبها والعوامل المؤثرة في تطبيقها.
<http://www.fedres.com> 2007

المراجع الأجنبية:

Fred Luthans & Richard Hodgetts (2004). Business, second edition, mcgraw- hill book company.

Gary Dessler (2006). Management principles and Practices for Tomorrows Leaders, Florida International University, Person

Management study Guide (2008). Delegation of authority, Webcraft Inc.

Prentice Hall.



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي
خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م