

تفويض السلطة مفتاح تحقيق التنمية الإدارية

د/ بوزيد سليمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

جامعة بسكرة

Abstract :

Address the present article is an important process related to the mandate and which is a skill that often postpone dealing with it for long periods in the life of managers, given the difficulty to do, and mandate a management skills that can be learned, which is of great importance to achieve success and excellence of Management Leaders .

If the commander wanted to have enough time to complete its work properly, and also wanted to motivate his subordinates to do their work, it must know how to delegate tasks and responsibilities to staff .

Its mandate is more administrative tools, which give the commander of positive results, with a high value on success in his work, and can realize their loyalty after by his subordinates, and can say that the mandate should be running.

المخلص :

تعالج المقالة الحالية عملية مهمة تتعلق بالتفويض والذي يعتبر إحدى المهارات التي غالبا ما يؤجل التعامل معها لفترات طويلة في حياة المديرين، نظرا لصعوبة القيام بها، والتفويض إحدى المهارات الإدارية التي يمكن تعلمها، وهي ذات أهمية كبيرة لتحقيق النجاح والتميز للقادة الإداريين.

فإذا أراد القائد أن يكون لديه الوقت الكافي لإنجاز أعماله بشكل سليم، وأراد أيضا أن يحفز مرؤوسيه على القيام بأعمالهم، فإنه يتعين عليه أن يعرف كيف يفوض المهام والمسؤوليات لموظفيه.

فالتفويض هو أكثر الأدوات الإدارية، التي تعطي للقائد نتائج ايجابية ذات قيمة عالية للنجاح في عمله، ويمكن أن يحقق من خلالها ولاء كبيرا من طرف مرؤوسيه، ويمكن القول بأن التفويض يجب أن يسير بسرعة وبجودة عالية في طريق تحقيق أهداف التنمية الإدارية.

تمهيد:

لقد 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 أيضا لتشمل المرؤوسين والمنظمة معا.

إنها 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. يُظهر التفويض للمديرين والمسؤولين الاختلاف فيما يجب أن يقوموا به من أعمال، وما يجب أن يتركوه لمساعدتهم أو للعاملين معهم، حيث يتم التنسيق والتكامل بين جهودهم لتحقيق الهدف المطلوب .

كما يحقق للمدير ولاء عظيمًا من طرف مرؤوسيه، ويسير به لتحقيق أهدافه الشخصية، وأهداف المنظمة، وسوف يكون قادرا على إكساب مرؤوسيه المهارة والقدرة، وذلك من خلال السماح لهم بالمشاركة في تنوع أكبر من المهارات، وهذا ما ينمي مهارات المرؤوسين، و يحسن معنوياتهم ويسمح للمدير بوقت أكبر للتفكير والتخطيط، وللتفويض أنواع .

أولاً: أنواع التفويض: يوجد نوعان من التفويض هما:

1. 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.

2. 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⁽¹⁾.

ثانياً: أشكال التفويض: تعددت تقسيمات الباحثين لأشكال التفويض وهو على أنواع:

1. التفويض إلى الأسفل: أي إعطاء بعض المرؤوسين سلطات معينة من قبل الرئيس الأعلى للقيام بها، وهذا المبدأ المعاكس جاء به "شستريپارنارد"، 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.

2. التفويض إلى الأعلى: ويكون هذا الشكل من التفويض عكس ما هو معمول به في التفويض إلى الأسفل، حيث يتم إعطاء صلاحيات جديدة 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.

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

4. 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.

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

6. **التفويض المشروط وغير المشروط:** يكون مشروطا عندما يتطلب قبل إجرائه ضرورة موافقة ومراجعة الرئيس الأعلى للمرؤوس للقيام بالأعمال على أرض الواقع، ويكون التفويض غير المشروط عندما يكون المرؤوس حرا في البدء بالممارسة، دون أخذ موافقة ومراجعة رئيسه الأعلى.

7. **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.

8. **التفويض المؤقت والدائم:** يكون التفويض أحيانا مؤقتا لظروف ولفترة زمنية معينة، حيث ينتهي التفويض بانتهاء الوقت المحدد له، أما التفويض الدائم فيبقى سريانه إلى حين صدور قرار من الرئيس الأعلى بانتهائه⁽²⁾.

ثالثا: المهام التي لا يجوز للمدير التفويض فيها:

- 1- المسائل المالية والمسائل المتعلقة بالتشريع داخل المنظمة وخارجها.
- 2- إقامة وتفسير الخطط الخاصة بالمنظمة.
- 3- إدارة شؤون الأفراد.
- 4- إجراء تنسيق.
- 5- التغييرات الكبرى في سياسة العمل وأدائه والتعيين في الوظائف الرئيسية بالمنظمة.
- 6- إجراء الرقابة⁽³⁾.

رابعا: المهام التي يمكن للمدير التفويض فيها:

- مهام روتينية، مستهلكة للوقت ولكنها ضرورية .
 - تتكرر باستمرار .
 - واجبات يستطيع الموظفون القيام بها أفضل من المدير .
 - واجبات تضيء إلى دور الطرف الآخر نوعا من التنوع في عمله⁽⁴⁾.
- ويمكن القول أن المدير قد لا يستطيع القيام بنفسه بجميع الأعمال التفصيلية و الروتينية، فهذه الأعمال يمكن لسلطانها أن يقوم بها المساعدون ويلاحظ أن هذه الأعمال، وإن كانت تغير من الأعمال الروتينية بالنسبة للمدير، إلا أنها ستصبح بعد تفويضها من

المهام الرئيسية بالنسبة للمفوض إليه، وعلى هذا النحو يرى المختصون في الإدارة أن قصر التفويض يكون على الشؤون اليومية الجارية والمسائل الروتينية.

✓ هناك جملة من القواعد التي تحكم عملية تفويض السلطة نذكر منها:

- أن يكون التفويض جزئياً، حيث لا يكون شاملاً لكل السلطات.
- أن يكون التفويض معلناً حيث يستوجب إعلان القرار الذي أجاز التفويض.
- لا يجوز التفويض في السلطات المفوضة، فالقاعدة العامة تؤكد على أن السلطات التي تم تفويضها لا يجوز تفويضها مرة أخرى من قبل المفوض إليه⁽⁵⁾.

كما تخضع عملية تفويض السلطة لجملة من المبادئ الأساسية لإنجاحها وهي كالتالي :

1) **وضع أهداف ومعايير:** ينبغي أن يشارك المرؤوسين في وضع وتنمية تلك الأهداف والتي يتوقع منهم تحقيقها.

2) **تعريف السلطة والمسؤولية :** لا بد أن يفهم المرؤوسون بوضوح تام تلك المهام والأعمال التي ستسند إليهم، وأن يدركوا بوضوح نطاق، وحدود سلطاتهم المفوضة إليهم لأداء تلك الأعمال، وأن يقبلوا محاسبتهم على نتائجها⁽⁶⁾.

3) **تعادل السلطة مع المسؤولية*:** من الضروري أن يكون هناك تطابق السلطة مع المسؤولية ويمكن تحديد ثلاث عوامل قد تؤدي إلى عدم التعادل بينها :

- أن تكون السلطة الممنوحة أقل من اللازم لإتمام المهمة.
- توجد مواقف لا يستطيع فيها المدير فرض تصرفات معينة على الآخرين.
- كثيراً ما تضع سياسات وإجراءات المنظمة قيوداً على السلطة.

4) **تكامل مسؤولية الرئيس:** بالرغم من إمكان توزيع المسؤوليات على المرؤوسين، وإمكان تفويض السلطة لهم، إلا أن الرئيس المباشر يظل مسؤولاً مسؤلاً كاملة عن إتمام العمل .

5) **وحدة القيادة:** وذلك يعني أن تكون القيادة متكاملة ومتجانسة مع باقي العاملين؛ فالمشرف بالنسبة للعاملين هو قائد لهم لا رئيس عليهم يستطيع أن يقودهم لا أن يأمرهم⁽⁷⁾.

6) **الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين:** ويعني ذلك إذا كان الرئيس لا يثق في قدرات مرؤوسيه؛ فإنه من المستبعد أن تتحقق ثقته في الآخرين بشأن صنع القرارات،

ومن جانب آخر في حالة فقدان المرؤوسين للثقة في رئيسهم؛ فإنه لا يتوقع منهم إنجاز المهام المفوضة إليهم بنفس الدرجة من الحماس المفروض توافرها لديهم.

(7) استعداد المديرين لتخصيص الوقت الكافي لتدريب المرؤوسين: وذلك من أجل مباشرة سلطات* ومسؤوليات* أكبر باعتبار أن هذه التهيئة والإعداد أمر حيوي في عملية التفويض(8).

(8) تحفيز المرؤوسين وتشجيعهم: إن التحدي الخاص بالمهام والأعمال المسندة للمرؤوسين ليس كافيا لتشجيع المرؤوسين على قبول وأداء تلك الأعمال والمهام بشكل جيد، فلا بد للمديرين أن يعملوا على تحفيز ودفع مرؤوسيهم إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، وإعطائهم كافة المعلومات المتعلقة بمجال عملهم، وكذلك العمل على زيادة قدراتهم ومهاراتهم؛ من خلال تدريبهم على أداء تلك الأعمال .

(9) وضع وسائل الرقابة المناسبة: إن وجود تقارير صحيحة، وفي التوقيت الملائم، والتي تقدم للمرؤوسين بواسطة الرئيس، توضح إنجازهم، يعدّ أمرا هاما لهم، حتى يمكن أن يقارنوا ذلك الأداء بالمعايير التي تمت الموافقة عليها وعلاج أي جوانب قصور في هذا الأداء(9).

خامسا: تفويض السلطة في الفكر الإداري التقليدي والحديث:

يعتمد نجاح المديرين على ما يتوافر لديهم من مهارات وقدرات في عمليات التنظيم؛ من تخطيط، ورقابة، وتنظيم، وقيادة، فالنظريات التقليدية في الفكر الإداري تعالج موضوع التفويض، على أنه من الأمور المستجدة، كون المدير يمتلك الصلاحيات في إدارة الأمور والعمليات داخل التنظيم، وعلى العاملين القيام بالإنجاز وفقا للتعليمات الموجهة إليهم .

أما في الفكر الإداري الحديث؛ فينظر إلى أنه يجب تفويض كل فرد في التنظيم، قدرا من السلطة وإعطائه فرصة إدارة عمله بنفسه، ويراعي في ذلك تناسب درجة التفويض مع قدرة المفوض إليه على المراقبة والتحكم، فيفوض إليه السلطة بما يتناسب مع قدرته هذه، فلا يصح أن يفوض السلطة كاملة لموظف لا يجيد المراقبة، أو التحكم، والسيطرة على المواقف؛ فإن ذلك يؤدي شعور الموظف، كما يعرضه لسخرية الآخرين، وهي كلها تسبب الارتباك في العمل وإنجازه، ودرجة التفويض تقترب من

الكمال إذا كان هناك من الموظفين من لديهم إمكانيات التحكم في المواقف، والسيطرة عليها ما يؤهلهم للتفويض الكامل⁽¹⁰⁾.

يمكننا القول بأن عملية التفويض لجزء من المهام والمسؤوليات للموظفين بحسب قدراتهم وكفآتهم مع منحهم السلطة الكافية، وحسب الظروف البيئية المحيطة (الظروف السياسية والاقتصادية)، يحقق لنا هدفين أساسيين : تنمية حقيقية للموارد البشرية والتي ستكون كالتالي:

- كونها عملية تدريب مباشر للموظفين على أداء مهام وواجبات جديدة أو اتخاذ قرارات مختلفة لم يسبق لهم القيام بها من قبل، وهذه بمثابة تنمية حقيقية وإعداد مستقبلي لقيادات إدارية جديدة تتسم بالكفاءة والحكمة، كما يعتبر أيضا تحفيزا جيدا على الإبداع والابتكار في مجال العمل الإداري.
- كما يوفر التفويض للمدير وقتا إضافيا يتيح له فرصة التركيز والقيام بالوظائف الأكثر أهمية.

كل النقاط الإيجابية التي تنتج عن عملية التفويض تسمح بتكوين مناخ تنظيمي داعم للعلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوسين وتسير في اتجاه تحقيق التنمية الإدارية.

سادسا: مراحل وخطوات التفويض: تمر عملية التفويض، بخطوات متسلسلة

وواضحة يمكن تحديدها كالتالي:

- ◆ تحديد ما يمكن، وما لا يمكن تفويضه.
- ◆ تحديد الأشخاص الذين ستفوض إليهم الأعمال والمسؤوليات إليهم من أجل الفعالية في العمل .
- ◆ الاتفاق على الواجب بنفاصيل كافية، حتى يفهم تماما، وبشكل واضح ما هو المطلوب ولأي مستوى من المستويات.
- ◆ الاتفاق على الموعد النهائي، حتى لا يكون هناك سوء فهم.
- ◆ استخدام تعريفات محددة للواجب، والمعيار، والموعود النهائي باعتبارها مقاييس يستطيع الطرفان الرجوع إليها، واستخدامها بواقعية للحكم على النجاح في أداء العمل.
- ◆ الاتفاق على حدود التفويض، فإلى أي مدى يستطيعون المضي دون الحصول على موافقة إضافية من المدير؟

♦ الاتفاق على الموارد والأشخاص والمال والمعدات والوقت التي تتطلبها عملية التفويض (11).

ويمكن إجمال مراحل التفويض في ثلاث خطوات أساسية هي:

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

ب. **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 .

ج. **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 رئيسته المباشر (12).

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.

سابعا: مقدار عملية التفويض:

تتضمن عملية التفويض، أن الرئيس يمنح المرؤوس الحق في التصرف بطرق معينة أو يتخذ قرارات معينة في إطار محدد، ويمارس المرؤوس هذا الحق بما يتماشى مع فهمه لغرض الرئيس، الذي فوضه إليه، وفي حدود إطار وسائل الرقابة التي يرى المدير استخدامها؛ فالتفويض لا بد أن يوضح حدود التصرف، وما هو مسموح به، وما هو غير مسموح به؛ أي تحديد نطاق السلطة المفوضة ويتحدد هذا النطاق تبعاً للموقف الذي يتم فيه التفويض ولكن يشترط أن يكون كافياً لأداء العمل، وهي من بين النتائج الهامة التي توصل إليها عدنان خضر طرابلسي بعد تقويم فعالية برامج التنمية الإدارية في كل من سوريا ولبنان.

*تحقيق الموازنة بين أسلوب التفويض والعمل ، يعتمد أسلوب التفويض على

خبرة كل فرد وحماسه للعمل :

- إذا كان الفرد مبتدئاً بالنسبة للعمل الذي يسند إليه، يستخدم أسلوب المراقبة.
- إذا كان متعلماً، استخدم أسلوب الموجه.
- إذا كان دائماً، استخدم أسلوب المستشار.
- إذا كان منجزاً، استخدم أسلوب المنسق/المفوض⁽¹³⁾.

التفويض الفعال مهارة هامة لإنجاز الأعمال ، حيث يساعد على حث الموظف على العمل، فالحدث أسلوب من أساليب التفويض سيتبعه المدير كقاعدة عامة، كلما ازداد الحافز على العمل، وقلّ الوقت الذي سيمضيه المدير في ملاحظة فريق العمل، ليتأكد أن العمل يجري تنفيذه على الوجه الأكمل. هناك بعض مبادئ الحث البسيطة التي تساعد المدير في العمل مع الآخرين بفعالية. قال ابرهام ماسلو أحد كبار الخبراء في هذا المجال: "إننا جميعاً نعمل لسبب محدد، ويمكن أن نرجع ذلك السبب لرغبة كل واحد منا في تحقيق أشياء معينة، فجميعاً نعمل لنتمكن من سد احتياجاتنا"، تم شرح هذا المبدأ في "هرمية الاحتياجات لماسلو".*

ثامناً: هناك عدة عوامل تؤدي إلى عدم إقدام المديرين على تفويض سلطاتهم: وأهم

هذه العوامل:

1. الرغبة في أداء كل الأعمال بأنفسهم ومتابعتها أو قد يشعر أن قدرته على المتابعة تتناقض مع زيادة درجة تفويض السلطة.
 2. عدم إدراك المدير لدوره في تنمية وتطوير مهارات قيادية أدنى.
 3. الخوف من الأخطاء التي يقع فيها من فوّضت إليهم السلطة والبعض لا يرغب في تحمل مخاطر هذه الأخطاء.
 4. يشعر البعض أن تفويض جزء من سلطاته يفقده جزءاً من قوته ومركزه.
 5. عدم الثقة في المرؤوسين والخوف من سوء استخدام للسلطة⁽¹⁴⁾.
- فإذا كان القرار ذا أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، فقد يفضل الرئيس اتخاذ القرار بنفسه بدلاً من تفويضه ، أما إذا كان القرار روتينياً فقد يرغب في تفويضه إلى مرؤوسيه⁽¹⁵⁾.
- وهنا نلاحظ الرابطة القوية بين تفويض السلطة واتخاذ القرار باعتبار أن تفويض السلطة هو في نهاية الأمر قرار يتخذه المدير في موقف إداري معين، وحسب ظروف معينة .

✓ وفي هذا الإطار هناك جملة من المعوقات التي تحيط بعملية تفويض السلطة، تتفاوت أبعادها وتنقسم العوامل المتعلقة بهذه المعوقات إلى :

أولاً: عوامل تتعلق بالرئيس الإداري.

ثانياً: عوامل تتعلق بالمرؤوسين.

ثالثاً: عوامل تتعلق بالتنظيم .

8-1.العوامل المتعلقة بالرئيس الإداري: وتعتبر مقاومة الرئيس للتفويض من المعوقات ويمثل ذلك فيما يلي:

- الرئيس الذي تنقصه الخبرة العملية، يبقى في حالة تردد فيما يواجهه من اتخاذ قرارات، وهذا
- التردد يعتبر من المعوقات التي تواجه عملية التفويض⁽¹⁶⁾.
- خوف المدير من التفويض؛ فهو يخشى إن هو فوّض الأعمال للآخرين، فقد يعجزون عن أدائها الأداء السليم، وهذا الخوف يكون له ما يبرره إذا كانت قدرات هؤلاء الأشخاص محدودة وإمكانياتهم منخفضة أو ليس لديهم الحوافز الكافية على العمل؛ وفي هذه الأحوال يجب اتخاذ القرارات التي تتعلق بتنمية قدرات مرؤوسيه، وأن يكون مستعداً لتقبل وقوعهم في الخطأ أحياناً⁽¹⁷⁾.
- أن التفويض يؤدي إلى استغراق أداء العمل لوقت أطول من أدائه لنفسه .
- أن الخطأ بواسطة المرؤوسين قد يكون مكلفاً للغاية.
- أن التفويض أمر مخيف بالنسبة للرؤساء ويهدد مستقبلهم في المنظمة⁽¹⁸⁾.
- عدم تحديد الأهداف ومواصفات الانجاز المطلوبة عند تفويض المهام للمرؤوسين.
- عدم وجود نظم تهتم بمتابعة عملية التفويض والرقابة عليها، وظهور مشاكل التفويض في مراحل متأخرة⁽¹⁹⁾.

هذه المعوقات وأخرى كانت من أهم النقاط التي ركزت عليها تجارب التنمية الإدارية في آسيا والعالم العربي ، ودعت إلى إصلاحها.

8-2.العوامل المتعلقة بالمرؤوسين:

- عدم توافر حوافز فعالة بعد إنهاء عملية التفويض تعمل على دعم السلوك الناجح، الذي قام به المرؤوس، ونتيجة لذلك فإن المرؤوسين يحجمون عن قبول التفويض.

- عدم توافر أنظمة معلومات كاملة تشجع على إنجاز عملية التفويض، تعمل على دعم السلوك الناجح الذي قام به المرؤوسون.
- عدم ثقة واطمئنان المرؤوسين للرئيس الأعلى، حول ردود فعله في حالة ارتكاب بعض الأخطاء نتيجة للقيام بعملية التفويض .
- ضعف الثقة بالنفس؛ لأسباب صحية أو نفسية أو اجتماعية والشخص المفوض إليه، الذي لا يثق بنفسه أو بقدرته على إنجاز ما فوض إليه، وبظل مترددا ومشككا في معظم أعماله، مما يترتب عليه إعاقة العملية التفويضية⁽²⁰⁾.
- قلق المرؤوسين عن نتائج الفشل.
- لا يشعرون بالولاء للمنظمة.
- لا يوافقون على ما يجري تنفيذه⁽²¹⁾.

3-8. العوامل المتعلقة بالتنظيم:

وأول المعوقات التنظيمية هي الافتقار إلى تحديد للمسؤوليات والسلطات؛ فإذا لم يكن المدير يعرف ما هي حدود سلطته ومسؤوليته؛ فمن المنطقي تصور أنه سيعرف كيف يفوض جزءا من سلطته؛ لأنه لا يعرف حدودها، ولتصحيح هذا الموقف لابد من التحديد الواضح للسلطات والمسؤوليات⁽²²⁾.

وهي من بين المعوقات التي برزت في سوريا بالإضافة إلى الهياكل التنظيمية المبنية على نظام التسلسل، بحيث تتدرج ممارسة السلطة من أعلى الهيكل التنظيمي إلى القاعدة، وتنتهج القيادة الرئاسية مركزية القرار والتوجيه، وإصدار الأوامر والتعليمات والرقابة النمطية المتشددة.

-عدم توافر أنظمة اتصال ورقابة إدارية جيدة.

- عدم تحقيق الاستقرار الوظيفي، والذي يزيد من الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه، في القيام بعملية التفويض نتيجة الاطمئنان لكفاءة المرؤوسين، وكفاءة البيئة التنظيمية، الأمر الذي سيؤدي إلى زيادة في الإنجاز والكفاءة والفعالية⁽²³⁾.

تاسعا: أهداف التفويض : من بين أهداف التفويض نذكر ما يلي :

- التفويض يوفر من وقت المدير، ويسمح له بالتركيز على الجوانب المهمة في وظيفته، التي تسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة.

- تنمية المرؤوسين، وإعدادهم لتحمل المسؤولية، من خلال الدورات التدريبية.
- يساهم في تحقيق الثقة بين الرئيس والمرؤوسين .
- التفويض يؤدي إلى قرارات عالية الجودة⁽²⁴⁾.
- التفويض يتيح الفرصة للإبداع والابتكار، وهو من بين المبادئ الأساسية للإدارة اليابانية .
- تخفيض التكاليف.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم الإداري من خلال مايلي⁽²⁵⁾:
- ✓ أن التفويض الناجح؛ يمنح المحبة والتقدير للعاملين، ويجعلهم يشعرون بأنهم أعضاء مهمين في المنظمة، لما يحققه التفويض لهم من احترام وتقدير لمشاعرهم وعدالة، ومساواة في التعامل معهم .
- ✓ يساعد على تكوين المناخ التنظيمي المناسب الداعم للعلاقات الإنسانية .

عاشرا: علاقة التفويض بالاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار:

إن تحسين عملية الاتصالات من خلال إيجاد أنظمة اتصال فعالة، تؤدي إلى التغلب على بعض الصعوبات، وبدرجة معينة، فالمرؤوسين لابد وأن يفهموا مسؤولياتهم، وسلطاتهم، وعمليات محاسبتهم أمام رؤسائهم، والمديرون لابد وأن يدركوا أهمية وقيمة التفويض كركيزة أساسية في نجاحهم في أداء مهامهم من خلال الاتصال الفعال.

فالتفويض مرتبط بالاتصال، يتطلب التفويض الناجح توافر أنظمة اتصال واضحة ومفتوحة بين الرؤساء والمرؤوسين؛ فكما توفرت هذه المتطلبات، كلما تشجع الرئيس على القيام بتفويض السلطات إلى غيره، لتحقيق الأهداف وإنجازها؛ فالتفويض الفعال يتطلب ضرورة تدفق المعلومات بصورة سليمة تساعد على فهم الأمور والوقوف عليها بصورة أفضل، وفي ذلك تدعيم للعلاقات الإنسانية، هذه الجوانب الهامة ركزت عليها نظرية العلاقات الإنسانية؛ فمن خلال التفويض السليم للسلطة، يُمكن المفوض إليه من التعرف على حاجات العاملين، وظروفهم وآمالهم عن قرب وبشكل مباشر، والتعرف على هذه الأمور واحترامها ومراعاتها، ومن ثم نقلها للسلطة العليا ووضع الحلول المناسبة لها، وهذا يحقق الثقة بين العاملين والجهاز الإداري⁽²⁶⁾.

كما يعمل التفويض على تأمين أكبر قدر من المشاركة الفعّالة، في عملية صنع القرارات وحسن الأداء الوظيفي في التنظيم، كما أنه يعمل على تحديد المسؤولية وعدم تشعبها، ويضمن للقرار المتخذ عملية التطبيق⁽²⁷⁾.

ويعتبر أيضا أسلوب التفويض أكثر يسرا من أسلوب إعادة توزيع الاختصاصات بين موظفي الجهاز الإداري، وما قد يتطلبه ذلك من ضرورة صدور قوانين أو قرارات على المستويات المختلفة.

ويؤدي إلى اكتشاف العناصر القيادية من بين المرؤوسين تمهيدا لتوليهم مناصب أكبر وتدريبهم على تحمل المسؤولية.

من خلال ما سبق نجد أن لتفويض السلطة أهدافا متكاملة، تسهم مباشرة في كفاءة وفعالية الأجهزة الإدارية، وبالتالي في تحقيق التنمية الإدارية، على اعتبار أن التفويض يتيح فرصة الإبداع والابتكار وتقديم اقتراحات جديدة لتطوير العمل، وزيادة الكفاءة، كما يعمل أيضا على تقوية العلاقات الإنسانية وهذا جانب مهم في تحقيق أهداف التنمية الإدارية .

كما أنه يوفر قدرا كبيرا من المشاركة الفعّالة في عملية صنع القرار، وأيضا في توزيع الاختصاصات بين المرؤوسين... الخ من الأهداف، والتي تسهم بشكل مباشر في تحقيق تنمية إدارية فعّالة وحقيقية .

إحدى عشر: تفويض السلطة والتنمية الإدارية:

يعتبر تفويض السلطة من أهم العمليات الأساسية في التنظيم الإداري؛ فإذا كانت السلطة هي مفتاح وظيفة المدير، فإن تفويض السلطة هو مفتاح عملية التنمية الإدارية، ويتم تفويض السلطة بتنازل الرئيس الإداري عن جانب من سلطته إلى مرؤوسيه، ولذا لا يمكن تفويض سلطته بكاملها إذ سيصبح من حق المفوض لهم الاتصال بالرئيس الأعلى، كما لا بد من تحديد الاختصاصات والواجبات وتعريفها عند تفويض السلطة اللازمة لإنجازها، مع تحديد المسؤولية عن الإنجاز وتكافئها مع السلطة⁽²⁸⁾.

ومن بين الاتجاهات التي تساعد على نجاح عملية التفويض ما يلي :

- استعداد المدير لتقبل آراء المرؤوسين، وإعطائهم فرصة التعبير عن آرائهم.
- رغبة المدير في التخلي عن حقه في اتخاذ القرارات لمرؤوسيه أثناء عملية التفويض.

- استعداد المدير لتقبل أخطاء مرؤوسيه، والصبر عليهم حتى يتقنوا عملهم .
- استعداد المدير للثقة في مرؤوسيه⁽²⁹⁾.

إن تفويض السلطة هو الخطوة الجوهرية والعنصر الأساسي في أي برنامج لتنمية الموارد البشرية، فكل مكاسب؛ وفوائد وبرامج التنمية الإدارية بأشكالها المختلفة تذهب هباء، إذا تجاهلت عملية تفويض السلطة، لما لهذه العملية التنظيمية من فائدة تعود بالنفع على الرئيس والمرؤوسين، وبيئة العمل أو المناخ التنظيمي ككل، وهذا ما سعت إليه حقيقة جهود التنمية الإدارية في مصر من خلال برنامجها في حقبة السبعينات، وما تم تطبيقه في هذه الحقبة أسفر عن نتائج وإنجازات متعددة في مجال إرساء البنية الأساسية لنظام الإدارة المصرية .)

خاتمة:

نستخلص مما سبق أن عملية التفويض تعد أحد العناصر الرئيسية والهامة لفاعلية الأجهزة الإدارية فقرار التفويض يرتبط بمدى استغراق المرؤوسين في عملية صنع القرارات، والتي تقع عادة في نطاق سلطات ومسؤوليات المدير نفسه، وبمجرد تفويض المدير أو الرئيس للقرارات يصبح الموظف مسؤولاً عن صنع القرار، وفي نفس الوقت يكون لزاماً على المدير استخدام الإجراء الرقابي الملائم للرقابة على هذه العملية بما يمكنه من الحصول على المعلومات المرتدة بشأن البديل المختار، من قبل المرؤوس ودرجة تقدم عملية التنفيذ من جانبه.

وتشير الدلائل إلى تزايد استخدام عملية التفويض في عالم اليوم، فالكثير من المديرين يرون أن التفويض الفعال للقرارات يخفض من العبء الواقع على المديرين، الذين تحتاج إليهم الإدارة في قمة الهرم الوظيفي.

وبالرغم من هذا فإن التفويض يجب أن يراعى فيه الظروف المحيطة، سواء الداخلية ما تعلق منها بالموظف (المفوض إليه) أو المدير (المفوض) أو نوعية المهام والمسؤوليات المفوضة إليه، وكذلك العوامل الخارجية والتي هي بدورها لها تأثير كبير على إنجاز عملية التفويض، مع مراعاة ترابطه مع باقي العمليات الإدارية منها الاتصال فبدون الاتصال الفعال لن يستطيع المدير أن يتعرف على موظفيه عن قرب، ويطلع على حاجاتهم واهتماماتهم، ويستطيع تقدير قدراتهم فيما يخص الأعمال والمسؤوليات التي

سيقوم بتفويضها إليهم، فمن خلاله يستطيع أيضا التعرف على مدى نجاح الموظفين في تنفيذ المهام التي فوضها إليهم، ويتعرف بذلك بصورة مباشرة على كفاءة موظفيه.

الهوامش:

*التخلي: إن تخلي السلطة المفوضة عن ممارسة صلاحياتها التي فوضتها لا يعني حرمانها من حق الرقابة على الأعمال التي فوضتها لغيرها.

(1) عبد السلام أبو قحف، دليل في تفويض السلطة - ملامح الإصلاح الإداري، العقود الإدارية،

إدارة الأزمات-، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص. 11.

(2) لمزيد من التوضيح انظر: عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، من ص. 148 إلى ص. 150.

(3) السيد عليوة ، تنمية مهارات رؤساء الأقسام، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر، 2001، ص.

ص. 83-84.

(4) توني آثر توني، كيف تنمي قدرتك على تفويض الآخرين وتدريبهم؟ ترجمة: موسى يونس،

بيت الأفكار الدولية، دون سنة نشر، ص. 67.

(5) عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص. 13.

(6) محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996، ص. 232.

* مبدأ تعادل السلطة مع المسؤولية ينادي بالحاجة إلى تفويض السلطة وأن تكون السلطة كافية لتنفيذ المسؤولية الملقاة على عاتق المرؤوس.

(7) السيد عليوة، مرجع سابق، ص. 79.

* السلطة الإدارية: هي الحق الذي يخول للشخص أن يفعل شيئا ما، وقد يكون الشيء إصدار

قرار أو إعطاء أمر والقيام بعمل، وقد تعرف السلطة على أنها علاقة بين شخصين أحدهما رئيس

والثاني مرؤوس وبموجبها يقوم الرئيس بإصدار وتبليغ القرارات .

(8) إسماعيل السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية تدريبات وأنشطة، دليل المدرب

المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 1997، ص. ص. 245-246.

(9) محمد فريد الصحن، وآخرون، مرجع سابق، ص. 233.

(10) خليفة بن عبد الله فواز، تقرير عن ما ينبغي مراعاته عند تفويض السلطة، جامعة الملك

سعود، كلية التربية بالرياض، دورة المشرفين الرياضيين، 2000، ص. 2.

(11) توني آثر توني ، مرجع سابق، ص. ص. 55-56.

(12) محمد فريد الصحن وآخرون ، مرجع سابق، ص. ص. 229-230.

- (13) يورك برس، التفويض الفعال للأداء الناجح، -برنامج للتطوير الذاتي-، بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، 2002، ص. 39.
- * هرم الحاجات لماسلو: والمتمثلة في: الحاجات الفيزيولوجية الأساسية وحاجات الأمن والانتماء وحاجات التقدير، وتحقيق الذات.
- (14) عدلي رضا عاطف عيد، إدارة المؤسسات الإعلامية، الأسس والنظرية والنماذج التطبيقية، القاهرة: دار الفكر العربي، 2002، ص. ص. 47-48.
- (15) السيد عليوة، مرجع سابق، ص. 81.
- (16) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم، عمان: دار وائل للنشر، 1999، ص. 158.
- (17) مصطفى محمد أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة -مدخل تطبيقي في إعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة-، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص. 93.
- (18) محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سابق ص. 231
- (19) إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص. 142.
- (20) موسى اللوزي، مرجع سابق، ص. 171.
- (21) يورك برس، التفويض الفعال للأداء الناجح، برنامج للتطوير الذاتي، بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، 2002، ص. ص. 56-57.
- (22) مصطفى محمد أبو بكر، مرجع سابق، ص. 93.
- (23) موسى اللوزي، مرجع سابق، ص. 162.
- (24) إسماعيل محمد السيد وآخرون، مرجع سابق، ص. 243.
- (25) موسى اللوزي، مرجع سابق، ص. 148.
- (26) خليفة بن عبد الله الفوزان، تقرير عن ما ينبغي مراعاته عند تفويض السلطة، جامعة الملك سعود، كلية التربية بالرياض، دورة المشرفين الرياضيين، 2000، ص 13.
- (27) Herbert A . Simon , **administration et processus de décision** , paris :
- P.12.présentation pour l'édition française x avier greffe, 1983
- (28) سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة -الأصول والتطبيقات-، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004، ص. 173.
- (29) سمير أحمد عسكر، أصول الإدارة، الإمارات العربية المتحدة: دار القلم للنشر والتوزيع، طه، 2005، ص. 226.