

## الفصل الثاني : تفويض السلطة

### تمهيد :

إن التنظيم لا يكتمل بمجرد تحديد الوحدات التنظيمية الضرورية وتوفير العوامل المادية المناسبة للبيئة وتعيين الأفراد الأكفاء في كل وحدة تنظيمية، فهذه الوحدات ينبغي أيضا ربطها بعضها مع بعض حيث تتحقق عملية الربط هذه بصورة رأسية وأفقية بواسطة علاقات السلطة ويعد مفهوم السلطة واحداً من الاعتبارات الحيوية في الإدارة فهي تعد أحد العمليات الإدارية كما أن تفويض السلطة يعد من مهارات وصلاحيات المدير .

### أولاً : ماهية السلطة

#### 1. مفهوم السلطة :

#### 1- المفهوم اللغوي للسلطة :

يتعذر التمييز في بعض اللغات بين مصطلحي السلطة والصلاحيّة إذا تقابل في اللغة الإنجليزية مثلاً مصطلح "AUTHORITY" أما في اللغة العربية فالسلطة معنى مختلف عن معنى الصلاحيّة فالسلطة لغة مشتقة من الفعل سلّط والسلطة تعني القهر والسلطان العالي أو الجهة أو البرهان<sup>1</sup>.

#### 2- المفهوم الاصطلاحي : هناك معنيان للسلطة<sup>2</sup> :

أ- السلطة السياسية : تعني هذه السلطة السيادة، فيقال إن الدولة صاحبة السلطة أي صاحبة السيادة.

---

1 - عامر الكبيسي ، مرجع سابق ، ص 64 .

2 - إسحاق إبراهيم منصور، ممارسة السلطة وأثرها في قانون العقوبات ، ب ط ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية ، 1983 ، ص 20 .

**ب- السلطة القانونية :**

تعني إخضاع إدارة شخص لإدارة شخص قانوني آخر، أي أنها عبارة عن علاقة قانونية بين إدارتين إحداها خاضعة والأخرى متفوقة وتسمو عليها فيمكن تعريف السلطة بأنها الحق القانوني للمدير في إصدار الأوامر والتعليمات والقرارات وإلزام المرؤوسين بطاعتها وتنفيذها وهنا يجب الإشارة إلى أن السلطة لا تعني استعمال القوة مع المرؤوسين لإجبارهم على إنجاز الأعمال، وإنما المقصود هنا هو التأثير على المرؤوسين لإلزامهم بما يطلب منهم تنفيذه في حدود اللوائح والجزاءات التي يمكن استخدامها في حالة رفض المرؤوس للامتثال للقوانين واللوائح المنظمة للعمل، فالسلطة في المنظمات ليست حقا مكتسبا، بل على المدير الذي فوض جزءا من سلطاته للمرؤوس أن يسترد أو يسحب هذه السلطة منه إذا أساء أو استغل استخدامها لمصلحه الشخصية أو بما يتعارض بأي وجه مع أهداف المنشأة، حتى المدير العام من الممكن لمجلس الإدارة أن يسحب السلطة المفوضة له ومساءلته <sup>1</sup>.

والسلطة كعملية تنظيمية يمكن تعريفها بأنها الحق في التصرف أو في توجيه تصرفات معينة لتحقيق أهداف المنظمة <sup>2</sup>.

ويعرف " زكي محمود هاشم " السلطة على أنها الحق في تكليف الغير بإحداث تصرفات لازمة لتحقيق أهداف محددة عن طريق إصدار القرارات وإعطاء الأوامر الملزمة لهم كما يعتبرها من اللوازم الرئيسية للمدير، فامتلاك السلطة هو أحد المقومات الهامة للمدير باعتبارها تمكنه من ممارسة مهامه ومسؤولياته بكفاءة وفعالية، وذهب أيضا إلى أن السلطة تجعل من الوظيفة الإدارية حقيقة باعتبارها تعطي لرجل الإدارة حق التصرف واتخاذ القرارات <sup>3</sup>.

---

1 - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 141-142 .

2 - علي الشراوي، مرجع سابق، ص 363 .

3 - زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، ب ط، المكتبة العالمية للنشر والتوزيع، مصر، 2006/2005، ص 261.

كما جاء في كتاب " محمد بهجت " 1 :

يعرف السلطة كل من " كونتز و أودنل Koontz and O'donnel " أنها " الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على إمتثال المرؤوسين للقرارات " .

أما " هربرت سايمون " فيقول : " أن السلطة هي قوة إتخاذ القرارات التي تحكم وتقود أعمال الآخرين " .

ويعرفها " شيبستر " برنارد بأنها : " الصفة المميزة للأمر في التنظيم الرسمي بحكم قبولها من عضو التنظيم وفي تحكم الأعمال التي يسهم بها " .

ويقول " عبد العزيز صالح بن حبتور " أن السلطة تأخذ الزاوية القانونية للتفسير التقليدي فتعرف على أساس أنها " مجموعة من الحقوق و الالتزامات والواجبات فالذي يملك السلطة له الحق في أن يطلب الطاعة ،والآخر الذي يتلقى الأوامر عليه واجب الطاعة أي أن صاحب السلطة هو الشخص الذي له الحق القانوني بطلب طاعة الغير له ،وهذا يعني أن هناك نظاما معيناً فرضه القانون يقبله العاملون على أنه إلزام ،والذي ينص على أنه في ظل بعض الظروف فإن الآخرين سوف يقبلون القرارات التي يتخذها الشخص الأول 2 .

ومن التعريفات السابقة نجد أنه من الصعب تحديد مفهوم السلطة تحديداً دقيقاً ولكن نجد أن معظم التعريفات السابقة تنظر للسلطة على أنها تطبيق القانون وتحديد الحقوق والواجبات والذي يمارس السلطة في هذا المفهوم من حقه أن يتوقع الطاعة والذي يأمر من واجبه الطاعة ،فالسلطة هي الحق الذي يمنح لأحد الأشخاص في أنه يلزم شخصا أو أكثر بأداء أعمال معينة بطلبها منه أو تحدد له .

---

1 - محمد بهجت جاد الله كشك ،المنظمات وأسس إدارتها ، ب ط ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2007 ، ص 225 .

2 - عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سابق ، ص 130 .

## السلطة والمسؤولية :

لكي يتضح مفهوم السلطة لابد أن نتطرق إلى مفهوم المسؤولية فتعرف على أنها تعهد والتزام من جانب الفرد وأن ينهض بها وفقا للقواعد والمعايير القانونية والمهنية والأخلاقية السائدة<sup>1</sup> .

وتعرف كذلك بأنها محاسبة الأفراد عند أداء الواجبات ،أو أنها قوة لمفاهيم أخلاقية خاصة تحكم تصرفات الفرد في حالة وجود رغبات متعارضة ،فالعنصر الأساسي في المسؤولية هو الالتزام بأداء عمل والمحاسبة عليه ،فعندما تمارس السلطة تنشأ المسؤولية وبالتالي فهما متلازمتين وتأسيسا على ذلك يجب أن يمنح الرئيس المسؤول القدر المعقول من السلطة الكافية لتحقيق الأهداف المرسومة<sup>2</sup> .

إذا فالمسؤولية هي التزام الشخص بأن ينهض بالأعباء الموكلة إليه بأقصى قدراته ،وعلى ذلك فالالتزام هو خلاصة وجوهر المسؤولية التي بمقتضاها يحاسب الشخص عن ذلك نهوضه بالأعباء المكلف بها<sup>3</sup> .

ويعتبر مبدأ تلازم وتناسب السلطة والمسؤولية أحد المبادئ الأساسية التي يقوم عليها التنظيم الإداري السليم فلا يمكن وجود مسؤولية محددة ما لم تقابلها سلطة معينة ،لذلك تتناسب السلطة والمسؤولية ،فكلما زادت المسؤوليات كلما تضاعف مقدار السلطة الملازمة لها ،أي أنه على قدر السلطة يجب أن تكون مكتوبة في صورة تعليمات ولوائح تصف عمل كل وظيفة ،وهكذا ترتبط كل من السلطة والمسؤولية بالعمل وليس بالأشخاص ، فإن نقل شخص من وظيفة إلى أخرى وحل محله آخر فإن هذا لا يعتبر من نفس السلطة والمسؤولية التي كانت مسندة إليه<sup>4</sup> .

---

1 - عامر الكبيسي ،مرجع سابق ،ص 84 .

2 - عبد العزيز صالح بن حبتور ،مرجع سابق ،ص 126/125 .

3 - زكي محمود هاشم ،مرجع سابق ،ص 226 .

وبالتالي نعتبر بأن السلطة هي أحد العلاقات التنظيمية التي يجب أن يحافظ عليها بشكل موازي للمسؤولية، والتي تعني تلك الصلاحيات المعطاة للمدير أو للعاملين في وظائف إشرافية لإتخاذ القرارات اللازمة للوصول إلى الأهداف المسطرة في المنظمة .

أما المسؤولية فهي إلزام العاملين بأداء واجباتهم الوظيفية كما هو منصوص في أنظمة المنظمة وقوانينها ومحاسبتهم على ذلك في حالة الإخلال بهذه الواجبات والمهام، وهنا يجب مراعاة العمل على أن يكون هناك توازن بين السلطة والمسؤولية<sup>1</sup> .

فإذا فوض الشخص سلطة أكبر من تحمله للمسؤولية فهذا من الأخطاء الإدارية، أما إذا فوض إليه سلطة لا يستطيع بمركزه الإداري تحمل مسؤولياتها فهذا من الإجحاف الإداري ولهذا يجب أن تتعادل السلطة والمسؤولية السلطة المنوطة والمسؤولية الملقاة .

### السلطة والصلاحيات :

إن الصلاحية الإدارية هي نوع من أنواع القوة وهذا يعني أن لفظ القوة أوسع وأشمل، وأن هناك أنواعا من القوة لا يمكن أن تتساوى أو تتماثل مع الصلاحية، فالقوة قد تكون طبيعية أو قد تكون جسدية وقد تكون روحية أو إقتصادية، كما أنها نوع من أنواع الحقوق التي يتمتع بها بعض الأفراد الذين يشغلون مواقع رسمية داخل المنظمات الإدارية تمكنهم من إصدار قرارات أو أوامر ملزمة لمن هم دونهم في المستوى الإداري، لكن هذه الحقوق ليست عامة ولا مطلقة ولا دائمة وإنما هي حقوق مقيدة ومحددة ومؤقتة .

فالمدير العام الذي يملك حق التصرف في إصدار قرارات التصرف والإنفاق لا يمكنه أن ينفقها أو يأمر بصرف مبالغ تتجاوز الحدود المنصوص عليها في صلاحياته، ولا يمكنه الإنفاق بغير الأوجه المخصصة لها ولا يمكنه أن يستمر ذلك عند تمتعه بالإجازة أو خارج أوقات دوامه الرسمي أو عند تركه الوظيفة .

---

1 - موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 38 .

والصلاحية الإدارية يمكن أن تكون نوعا من القدرة والإمكانية التي يتمتع بها بعض الأفراد الإداريين الذين يتميزون بصفة شخصية أو بمؤهل علمي أو بخبرة علمية فتجعلهم أقدر من غيرهم على أن يؤثروا بالآخرين أو يجعلوا الآخرين أكثر استعدادا لأن ينفذوا أوامرهم وقراراتهم ولذلك نجد أن بعض الأفراد ممن يتمتعون بهذه القدرات و القابليات يكونون أكثر نفوذا وقوة من غيرهم الذين يشغلون أو شغلوا نفس المواقع الإدارية<sup>1</sup>.

وبالتالي فالصلاحيات الإدارية تمكن أصحاب السلطة من إتخاذ القرارات وإصدار الأوامر وإلزام الأفراد بالتصرف المحدد بالقوانين .

### السلطة والقيادة :

إن القيادة ليست أمرا سهلا ،فلا يمكن لأي شخص أن يملك القدرة في التأثير على الآخرين بسهولة ،حيث أنها لا تأتي من فراغ فهي نتاج تجارب يحصل عليها الفرد من عدة مصادر . فالقيادة عبارة عن صفات شخصية ونمط جيد للتصرف وكذا القدرة على التكيف الفعال مع البيئة والموقف المحيط.

وببساطة يمكن القول بأن القيادة تعني القدرة على التأثير في المرؤوسين والقدرة على جعلهم ينفذون ما يأمر به المدير<sup>2</sup> .

فتكون السلطة دون القيادة مفهوما نظريا لأنها قدرة المدير الفعلية في التأثير على إعلان تأديبهم هذا مع العلم أن الإدارة القديرة هي التي تولد جوا يشعر من خلاله المرؤوسين بأن قيادة رؤسائهم هي خير قيادة لمصالحهم الخاصة ،ومقابل ذلك يستجيب الموظفون الصالحون خير إستجابة للمديرين الذين يصممون بثبات وينظمون ويختارون ويدربون مرؤوسيهم ويدركون كيفية الإرشاد بفعالية و يتأكدون من إنجاز مخططاتهم السليمة<sup>3</sup> .

---

1 - عامر الكبيسي ،مرجع سابق ،ص 67/66 .

2 - أحمد ماهر،مرجع سابق ،ص 587 .

3 - علي الشرقاوي ،مرجع سابق ،ص 385 .

وبالتالي للقيادات الإدارية أثر لا ينكره أيا كان فلا يمكن الاستغناء عن القائد فهو الفرد الذي يضع بصمته على سير التنظيم، إذا لابد أن تتوفر لدى القائد المهارات التي تأخذ سير التنظيم نحو النجاح .

## II. مصادر السلطة :

إن تحديد مصدر السلطة أكثر صعوبة من تحديد طبيعتها وقد شغل هذا الموضوع إهتمام الإدارة حيث هناك إتجاهين :

### 1- حسب نظرية السلطة الرسمية :

وهي سلطة رسمية مستمدة من المركز الوظيفي حيث تتدرج السلطة من الأعلى إلى الأسفل وفي الوقت ذاته يستمد كل مستوى وظيفي سلطته بالتفويض من المستوى الأعلى منه حتى نصل إلى أعلى مستوى إداري في المشروع الخاص أو من الدولة في حالة المشروع العام الذي تمتلكه وتديره الدولة ومصدر السلطة في الحالتين هو حق الملكية الخاصة التي تحميها القوانين والعرف والتقاليد، فملكية المشروع تعطي لصاحبها حق إستخدام إمكانيات المشروع المادية والبشرية لتحقيق أهداف معينة، فمديري المشروع أي أعضاء المجلس تفوض لهم السلطة المستمدة من حق الملكية وذلك من قبل المساهمين أصحاب المشروع الخاص، ونفس الحال في المشروعات العامة فهذا الأخير تمتلكه الدولة وتمارس حقها في إدارتهم وتوجيهه ومديري المشروع العام أعضاء مجلس الإدارة يستمدون سلطتهم بتفويض من الدولة بموجب قانون عام يتضمن الأحكام المنظمة للعمل في المشروعات العامة<sup>1</sup> .

وهكذا يرى أصحاب هذه النظرية أن السلطة مصدرها القوانين الحكومية والمعتقدات والعرف الجاري الذي ساند حقوق الملكية .

---

1 - زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص 262.

## 2- حسب نظرية قبول السلطة :

ويرى أصحاب هذه النظرية أن السلطة ترتبط بعملية الاتصال وأن هذا الاتصال يحدد ما يفعله الفرد وما يتمتع عن فعله ، ومعنى ذلك أن السلطة باعتبارها مفهوم يلزم كل إتصال فلها جانبان :  
الجانب الأول :

يتصل بالنواحي الخاصة بإجراءات استخدام السلطة كإتخاذ قرار وإيصاله وتحديد ظروفه .

## والجانب الثاني :

يتصل بمضمون السلطة أي ما ينبغي عمله وما لا ينبغي عمله <sup>1</sup> .

حيث أن مصدر السلطة هنا هم المرؤوسين أنفسهم و استعدادهم لقبول السلطة المفروضة عليهم من الرئيس ، فالسلطة هي العلاقة بين الأفراد و ذلك عندما يقبل أحدهم التوجيه الصادر من سلطة أعلى ، و من مصادر السلطة أيضا الصفات و المهارات و القدرات الشخصية أو الفنية ، فقد لا يكون للشخص أي سلطة رسمية و مع ذلك تكون له سلطة مستمدة من مهاراته و خبرته في مجال معين و قدرته على إبداء آراء سديدة أو تقديم إرشادات أو إقتراحات لها وزنها ، رغم أن الشخص - بوضعه الوظيفي - ليس مديرا و ليس له أصلا صلاحية إصدار قرارات <sup>2</sup> .

## III. أنواع السلطات :

إن كل جماعة منظمة تتميز بضبط ملزم وتسعى دائما إلى تدعيم إعتقادها في الشرعية حيث أن في محيط الإدارة يرى البعض وجود ثلاثة أنواع من السلطة وهي :

---

1 - علي الشرقاوي ،مرجع سابق ،ص 364 .

2 - زكي محمود هاشم ،مرجع سابق ،ص ص 264 - 265 .

### 1- السلطة التنفيذية<sup>1</sup> :

هي السلطات الممنوحة لمديرها على مرؤوسيه وتتمثل في التصرف وإتخاذ القرار، وهي السلطة التي تتحد في بطاقات وصف الوظيفة و تحتوي على مجالات مختلفة.

ومن أهم المجالات التي تعطىها السلطة التنفيذية هي :

- إصدار الأوامر للمرؤوسين .
- التصرف بأداة العمل بطريقة معينة .
- الحق في عقاب ومكافأة المرؤوسين .
- الحق في إتخاذ القرار .
- الحق في التوجيه وإصدار التعليمات .

كما أن للسلطة التنفيذية تفسيرين<sup>2</sup> :

#### التفسير الأول : السلطة كعلاقة مباشرة :

تعني أنها علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوس وهي في الحقيقة علاقة لها طبيعة رئاسية تمتد من قمة المنظمة حتى المستويات التشغيلية تمر بالحلقات الرئاسية ،فالمدير كحلقة من هذه الحلقات لديه السلطة لتوجيه عمل مرؤوسيه كما يخضع كذلك المدير لتوجه من رئيسه هكذا فإن السلطة التنفيذية تتخذ خطأ مباشرا متسلسل في الحلقات الرئاسية من الرئيس الأعلى إلى الرئيس الأدنى .

#### التفسير الثاني : الإسهام في الأهداف التنظيمية :

إن هذا التفسير يركز الاهتمام على الوظيفة التنظيمية بدلا من العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وقد تنتج عن هذا التحول في التركيز أكثر من تعريف فنذكر تعريفين :

---

1 - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 395 .

2 - علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص ص 369 - 370.

- السلطة التنفيذية تشير إلى تلك المراكز أو العناصر التنظيمية التي تتحمل المسؤولية ولديها السلطة وتسال عن تحقيق الأهداف التنظيمية .

- المراكز التنفيذية في التنظيم ما هي إلا تلك المختصة مباشرة بخلق وتوزيع المنافع المعدة للبيع أو بإدارة هذه الأنشطة .

وبالتالي نقول أن السلطة التنفيذية يكون لصاحبها الحق في إتخاذ قرارات خاصة بتنفيذ أعمال<sup>1</sup> حيث تكون أو تظهر في علاقات متدرجة وهو ما يشار إليه بمبدأ التدرج في التنظيم .

## 2- السلطة الاستشارية :

هي مجرد علاقة إستشارية في طبيعتها أي أنها ليست سلطة أمره بمعنى ليس لها الحق في إصدار القرارات وإنما هي مساعدة للسلطة التنفيذية وتعتبر أنها تمثل حق تقديم المشورة والنصح لرجال السلطة التنفيذية والمعلومات اللازمة والضرورية لإتخاذ القرارات ووضع الخطط ورسم السياسات لرجال السلطة التنفيذية<sup>2</sup> .

وتتبلور هذه السلطة في أنها تلعب أدوارا كثيرة أهمها<sup>3</sup> :

- تقديم النصح والمشورة .
- تقديم خدمات معاونة .
- تقديم المعلومات والتحليلات للمشاكل .
- إقتراح الحلول .

ومن الإستشاريين نجد المساعدين وهم مساعد مدير الإنتاج ،مستشار عضو المنتدب ورئيس المدير العام ،ويظهر هؤلاء المساعدين بصورة أكثر كلما ارتفعنا في المستويات الإدارية .

---

1 - محمد بهجت جاد الله كشك ،مرجع سابق ،ص 228.

2 - زكي محمود هاشم ،مرجع سابق ،ص 285 .

3 - أحمد ماهر ،مرجع سابق ،ص ص 396 - 397 .

إن السلطة الإستشارية نوعين وذلك حسب " علي الشرقاوي " <sup>1</sup> :

**- الفنيون الخصوصيون :**

وهي سلطة فنية يتولاها فرد واحد له الحق في إبداء الرأي أو تقديم الخدمة للرؤساء التنفيذيون علما أن التنفيذيين غير ملزمين بأن يعملوا بهذا الرأي أو بهذه الخدمة طالما أنهم هم الذين يتحملون النتائج النهائية وهنا يجب التفريق أولا بين مساعد المدير (assistant to manager) وبين المدير المساعد (assistant manager) .

فالأول يشير إلى المساعد الشخصي للمدير ،أي واجباته تختلف من منظمة إلى أخرى ومن وقت لآخر في نفس المنظمة ، أي أن رئيسه يمنحه سلطة محددة تغطي مهمة معينة ولفترة محدودة فواجباته تتوقف على الأعمال التي تتحدد له في فترة،وهذا يدل على أن مساعد المدير ليست له وظيفة محددة وبالتالي ليست له سلطات محددة لمركزه وكذلك لا يقوم بالتصرف من تلقاء نفسه ولكن كممثل شخصي لرئيسه .

أما المدير المساعد فهو يعتبر من أعضاء السلطة التنفيذية فهو أيضا ستمد سلطته من رئيسه ويخضع لمراقبته إلا أنه يقوم بأعمال المدير ويتصرف نيابة عنه في حالة غيابه عكس مساعد المدير ،كما أن في بعض المنظمات يعهد إلى المدير المساعد بواجبات معينة لها صفة الاستمرار فقد يقوم المدير بتقسيم العمل بينه وبين المدير المساعد ،فأحيانا يعهد إلى المدير بالإشراف على الوحدات التنفيذية .

فهذا النوع من السلطة الإستشارية يكون في المنظمات الصغيرة .

---

1 - علي الشرقاوي ،مرجع سابق ،ص ص 371 - 372 .

- **الفنيون المتخصصون** : ويظهرون عندما تنمو المنظمة وتتعدد واجباتهم فنجد أنه من الضروري أن ينمو أيضا دور المساعد الفني ويتحول إلى وظيفة فنية متخصصة أي أنه لا يجمع بين الوظائف ،ويمكن تمييز ثلاثة أنواع من هذه السلطة :

أ- **السلطة الخدمية** : يتولى فيها الفنيون المتخصصون بتقديم خدمة معينة للوحدات التنفيذية .

ب- **السلطة الإستشارية** : تتمثل في تقديم نصائح للوحدات التنفيذية بشأن مجموعة معينة من المشاكل ولذلك يقدمها الفنيون المتخصصون .

ج- **السلطة الوظيفية** : يتولى فيها المتخصصون السلطة ويكون لهم حريات واسعة في إتخاذ القرارات في المجالات الوظيفية التي يعملون فيها .

فالسلطة الإستشارية هي السلطة الممنوحة لتحضير التوجيهات والإقتراحات ،وصاحب هذه السلطة لا يستطيع إلزام الآخرين بتنفيذ إقتراحاته أو توصياته <sup>1</sup> .

### 3- السلطة الوظيفية :

تقوم السلطة الوظيفية نتيجة للتوسع في مفهوم السلطة الخدمية والإستشارية لكي تعطي مديرا فنيا متخصصا الحق في التوجيه والرقابة في مجال تخصصه الوظيفي ويوجد طريقتان لممارسة هذا النوع من السلطة <sup>2</sup> :

**الأولى** : قد يعطي المديرين الفنيين سلطات وظيفية يمارسونها على الوحدات المقابلة لتخصصاتهم والذين يعملون في مستويات دنيا من الهيكل التنظيمي .

**الثانية** : قد يفصل متخصص وظيفي معين من مهام المدير وتعطي إلى المتخصص الفني المناسب.

1 - محمد بهجت جاد الله كشك ،مرجع سابق ،ص 228 .

2 - علي الشرقاوي ،مرجع سابق ،ص 375 .

وبمعنى آخر هي السلطة التي يستمدها صاحبها من الخدمات التي يؤديها إلى الوحدات الإدارية الأخرى وليس بحكم كونه رئيسا عليهم كما في حالة سلطة رئيس قسم تدريب الموظفين .

14. **حدود السلطة** : يرى محمد بهجت جاد الله كشك أنه <sup>1</sup> :

لا يمكن النظر إلى السلطة باعتبارها متضمنة لقوى مطلقة مملوكة مثل الملكية الخاصة أو تتغير مع المتغيرات والتحويلات في السلوك الجماعي وكل أنواع السلطة تكون عرضة للتقييد التحديد فالسلطة غير المحددة تؤدي حتما إلى الفساد فلا يستطيع المدير مثلا أن يقرر نشاطا يتعدى الطاقة العقلية أو الجسمية للمرؤوس ، كما أن السلطة يجب أن تكون متماشية مع الخطط المقبولة للمنشأة ولا تسير وفقا للهوى والرغبات الشخصية كما تمثل القيود الاجتماعية أيضا حدودا على السلطة مثل : الديانات والعادات والقيم ... الخ .

وكذلك يمكن أن تكون هناك حدود مالية أو إدارية واضحة لكل سلطة ، ويرتب " شيلستر برنارد " على هذا المفهوم الاجتماعي النفسي للسلطة أربعة حقائق :

- 1- إن الأوامر والتعليمات غير الواضحة وغير المفهومة لا سلطة لها .
- 2- إن الأوامر والتعليمات التي تؤدي أو تتفق وأغراض المنظمة لا يستجيب لها الأفراد .
- 3- إن الأوامر والتعليمات التي تؤدي إلى الإضرار بمصالح الأفراد وعلاقتهم أو إرتباطهم بالمنظمة لا تحصل على الطاقة .
- 4- إذا كان الشخص غير قادر على التماشي مع الأوامر أو التعليمات فإنه سوف يخالفها .

---

1 - محمد بهجت جاد الله كشك ، مرجع سابق ، ص 229.

## ٧. مركزية السلطة ولامركزية السلطة :

تعتبر المركزية واللامركزية من المفاهيم التي تتصل إتصالاً وثيقاً بالتنظيم والإدارة، فالمركزية في معناها الاصطلاحي العام تعني التركيز.

أما اللامركزية في نفس المعنى فتعني التشتت فالتركيز والتشتت في الغدارة يرتبط بالسلطة الإدارية وهو بالتالي يرتبط بعملية تفويض السلطة، فعند تفويض السلطة من المراكز العليا إلى المراكز الدنيا فنحن نلجأ إلى التشتت أي اللامركزية أما إذا لم يهتم الرئيس الأعلى بتفويض السلطة واحتفظ بها لنفسه فمعنى ذلك أنه لجأ إلى التركيز أي إلى المركزية .

وهكذا فإن المركزية واللامركزية عملية نسبية في طبيعتها، فلا يوجد تركيز كامل للسلطة، ولا يوجد تفويض كامل لها، لأن التركيز المطلق أو التشتت المطلق هما حالتان نظريتان تفترضان عدم وجود علاقات تنظيمية بين الرؤساء والمرؤوسين وإرتباط التشتت والتركيز بعملية تفويض السلطة لا يعني أن كلاهما هو نفس الشيء ولكن المركزية واللامركزية هما درجات تقيس عملية تفويض السلطة<sup>1</sup> .

### إذا فالمركزية :

تعني حصر السلطة في يد المستوى الإداري الأعلى الذي له وحدة الحق في إتخاذ كافة القرارات بمعزل عن مستوى التنفيذ الفعلي للأعمال<sup>2</sup> .

كما يقصد بها القوة المخولة للوحدات التنظيمية الفرعية من جانب التسلسل الرئاسي التنظيمي المركزي<sup>3</sup> .

---

1 - علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص 389 .

2 - زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص 271 .

3 - محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، ب ط، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1986، ص 304 .

## أما اللامركزية :

فهي عبارة عن أسلوب إداري يقوم على توزيع السلطة بين الرئيس ومعاونيه حيث يفوض الرئيس إليهم عضا من سلطاته في التصرف وإتخاذ القرار بما يمكنهم من النهوض بالأعباء الموكلة إليهم ،وهنا تكون السلطة إصدار القرارات مخولة إلى المستويات الإدارية الدنيا القريبة من مستويات التنفيذ الفعلي للأعمال <sup>1</sup> .

وبمعنى آخر اللامركزية تفويض المسؤوليات من الإدارة العليا إلى الإدارات الأدنى ولكن ليس هناك نمط محدد لإستخدام نموذج إداري ويعتمد على المركزية واللامركزية فهناك أمور أو ظروف تصلح فيها المركزية الإدارية وهناك ظروف أخرى تصلح فيها اللامركزية بحيث أن القيادة الحكيمة والفعالة هي التي تأخذ بمزايا كل من الاتجاهين وتتفادى عيوبها وتجمع بينهما في تنظيم إداري واحد <sup>2</sup> .

## VI. اتجاهات بعض رواد علم الاجتماع في الحديث عن السلطة :

### 1- ماكس فيبر " M.veber " :

ذهب فيبر إلى أن كل جماعة منظمة تتميز بضبط ملزم تسعى دائما إلى تدعيم إعتقادها في الشرعية ،وقد ميز " فيبر " بين ثلاثة أنماط من السلطة الشرعية تركز كل منها على شكل محدد من الشرعية ،وذلك على النحو الآتي <sup>3</sup> :

---

1 - زكي محمود هاشم ،مرجع سابق ،ص 271.

2 - محمد علي محمد ،مرجع سابق ،ص 304 .

3 - محمد الحسن إحسان ، النظريات الاجتماعية المتقدمة ، ط 1 ، دار وائل للنشر ،الأردن ، 2005 ، ص 206 .

أ- **السلطة التقليدية** : وهي التي تركز على قوة التقاليد السابقة، والتراث الحضاري والسياسي للمجتمع، فالتقاليد والتراث والأعراف الاجتماعية التي يسير المجتمع على ضوئها هي التي تعطي حق الحكم إلى رجل أو عائلة أو عشيرة تتميز بالقوة والهيبة والجاه و الاحترام .

ويرى فيبر أن هذا النموذج يمكن أن يوجد أيضا في التنظيمات الإدارية في المشروعات الفردية بصفة خاصة، والتي يتوارث ملكيتها الأبناء عن الآباء والأجداد، وفيها يصدر القائد التقليدي أوامره معتمدا على مكانته الوراثية وولاء الأفراد لقيادته باحترام مكانته الوراثية، أما النظام الإداري الممارس لهذه السلطة، فيعتمد على أولئك الذين ينتمون للقائد بعامل القرابة أو بعامل الارتباط الشخصي<sup>1</sup> .

ب- **السلطة الروحية أو الملهمة أو الكاريزمية** : وهي نمط من السلطة الشرعية يعتمد على الولاء المطلق لقدسية معينة إستثنائية مثل البطولة أو نموذج من نماذج الشخصيات يحتذى بما لديه من مثل وقيم وأوصاف غير عادية أو بسبب نظام إبتدعه أو دعمه زعيم معين، ويستمد هذا النمط من السلطة الشرعية من التوحد الروحي مع شخص تتحقق لديه بعض السمات<sup>2</sup> .

الإيجابية الملهمة التي يتمتع بها القائد، وتعين سحر شخصية وقابليتها الخارقة على الحكم والقيادة غير أن الصفات التي يتمتع بها قائد السلطة الكاريزماتيكية تتمحور حول: الذكاء الخارق والبصيرة الثاقبة والإدراك السليم، والقدرة على حل المشكلات والأزمات التي تتعرض لها الجماعة، وكمال العقل والجسم واللباقة في الكلام..إلخ، وتتمثل السلطة الكاريزماتيكية في أنظمة الحكم التي قادها: " الاسكندر الكبير، ونابليون، وهتلر، وموسيليني، وستالين، وتيتو، وغاندي"، كما تتمركز عند " الأنبياء والرسل "<sup>3</sup> .

---

1 - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 85.

2 - إبراهيم طلعت لطفى، **علم اجتماع التنظيم**، ب ط، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 79 - 80.

3 - محمد الحسن إحسان، مرجع سابق، ص 288 - 289 .

ج- السلطة القانونية الرشيدة :

وهي السلطة التي تتبع من الاعتماد في سيادة القانون أو البنية الرسمية من المعايير القانونية وفي هذا النموذج هناك نظام من المعايير الرسمية المصممة لتنظيم السلوك والتصرفات ، وتوجيهها بطريقة رشيدة ، ويكون الولاء هنا لمجموعة المبادئ والقواعد الرشيدة ، لا لشخص معين ، وشرعية القائد في ممارسة سلطاته تتبع من التزامه بتلك القواعد الرشيدة ، والنظام الإداري في إطار هذا النموذج للسلطة يقوم على إتباع التوجيهات النابعة من المراكز العليا فالنظام يقوم على فكرة " التسلسل الرئاسي " والتي هي عماد النظام الإداري الذي يطلق عليه مصطلح البيروقراطية<sup>1</sup> .

ويقوم هذا النمط من القواعد المعيارية ، وهو من السلطة يشيع عموما في المجتمع الغربي الحديث، ويستمد شرعيته من التعاقد القانوني ، وهذه النماذج المثالية للسلطة التي قدمها " ماكس فيبر " .

وفي نظر عبد العزيز صالح بن حبتور : لا تعني بأنها لا بد أن توجد مستقلة ، فكثير من السلطات القائمة قد تتضمن بعض عناصر السلطات " التقليدية " ، بل نجد بعض السلطات التي تحتوي على عناصر السلطات الشرعية الثلاث التي حددها فيبر<sup>2</sup> .

ويرى فيبر أنه من النادر أن توجد النماذج الثلاثة بصورها الخالصة على أرض الواقع ، فغالبا ما يختلط بعضها ببعض ، أما نموذج المثالي في البيروقراطية فهو يقوم على أساس نموذج السلطة القانونية الرشيدة . ويرى العديد من المفكرين أن إنتشار استخدام نموذج فيبر للبيروقراطية في الغالبية العظمى من مؤلفات الإدارة العامة ، ونظريات التنظيم ، إنما هو تأكيد لقدرته صلاحية للتطبيق<sup>3</sup> .

1 - عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سابق ، ص 86 .

2 - طلعت إبراهيم لطف ، مرجع سابق ، ص ص 79 - 80 .

3 - عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سابق ، ص ص 86 - 87 .

## 2- فليب سلزنيك "F.selznick"

- لقد ظهر أفكار سلزنيك النظرية في دراسة ميدانية حول السلطة في منظمة "التسني فالي" ، سميت بـ : -Tennessee Valley Authority- مبينا فيها كيفية إشباع التنظيم لحجاته الخاصة بالدوام و الاستمرار ، وبلوغ أهداف ، ويتم الحصول على كل ذلك عن طريق الدفاع الذاتي لأنه يعتمد على التنظيمات في حاجة للمواءمة والاتساق مع بيئتها يحقق التوازن حتى ولو كان طارئا ومؤقتا ، ويفضي إلى بروز نتائج منها ما هو وظيفي ، ومنها ما هو غير وظيفي <sup>1</sup> .

- في الوقت الذي نجد فيه " ماكس فيبر " يؤكد على تركيز السلطة وفق تسلسل هرمي يجعل لكل فرد في المنظمة مكانا محددًا ، نجد سلزنيك يؤكد على ضرورة تفويض السلطة في التنظيم - من وجهة نظرنا - .

- ويرى سلزنيك أن البيروقراطية تواجه دائما الحاجة إلى تفويض السلطة للأنساق الفرعية داخل التنظيم ، نظرا لتعدد مهام الإدارة ، وتعدد مسؤولياتها <sup>2</sup> .

- ويبين سلزنيك أهمية البناءات في فهم وإدراك البناءات التنظيمية الرسمية الحكومية والصناعات ، والنقابات ، والأحزاب السياسية ، فجميعها تنظيمات رسمية ذات طابع عقلائي مميز في تحديدها التي ترمي لتحقيقه ، ويتطلب ذلك تفويض السلطة كميكانيزم يعمل على التنسيق والضبط وتنظيم علاقات الأفراد من أجل بلوغ الهدف المتفق عليه من خلال تحديد الوظائف والمسؤوليات ومن ثم فهي نسق من أوجه النشاط المتناسقة ، أو بمثابة تغيير بنائي عن الفعل المعقول <sup>3</sup> .

---

1 - رابح كعباش ، علم اجتماع التنظيم ، ب ط ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة والنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006 ، ص 184 .

2 - طلعت إبراهيم لظفي ، مرجع سابق ، ص 159 .

3 - حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، علم اجتماع التنظيم ، ب ط ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر ، مصر ، 2004 ، ص 103 - 104 .

- وفي اعتقاده قد يسبب هذا التفويض في السلطة بعض النتائج غير المرقبة وإن المستويات الرئاسية العليا في التنظيم تتطلب ضرورة في الضبط والتحكم، مما يجعل الحاجة إلى عملية تفويض السلطة تتزايد وينجم عن هذا التفويض جملة من النتائج المباشرة، كالزيادة في فرص التدريب في المجالات الأكثر تخصصا، وبذلك تتطور خبرة الأعضاء المتخصصين في مجالات محددة، وهذا ما يؤدي إلى تقليص الاختلاف بين الأهداف التنظيمية و الأداء الذي يسمح بدوره إلى المزيد من التفويض وفي نفس الوقت ينجم عن التفويض زيادة حجم الوحدات الفرعية، وزيادة تعدد مصالحها واهتمامها في التنظيم، ويؤكد سلزنيك على أنه كما يكون لتفويض السلطة نتائج إيجابية وظيفية، قد تكون لها أيضا نتائج غير إيجابية ولا وظيفية فيما يخص تحقيق الأهداف التنظيمية<sup>1</sup>.

### 3- الفن جولدنر: "A.Gouldner"

- لقد حاول " الفن جولدنر" اختبار بعض متضمنات نظرية فيبر واقعيًا، وأورد نتائج هذا الاختبار في كتابه " أنماط البيروقراطية في الصناعة " وقد ذهب "جولدنر" في كتابه السالف الذكر إلى أن " فيبر" قد خلط بين نمطين من أنماط السلطة القانونية، ووضعها كما لو كان نمطا واحدا .

**النمط الأول :** هو الذي يمكن أن يطلق عليه " البيروقراطية النيابية " وفيه توضع القواعد القانونية بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس، وبذلك يعكس هذا النمط رضا الإدارة والعمل، ويركز على أسس ديمقراطية .

**أما النمط الثاني :** فهو يمكن أن يطلق عليه " البيروقراطية العقابية أو الجزائية " وفيه تفرض القواعد على الأفراد أي أن السلطة تقوم بفرض هذا النمط من البيروقراطية، ومن ثم يستمد شرعيته من جانب واحد فقط هو الإدارة<sup>2</sup> .

---

1 - رابح كعباش، مرجع سابق، ص ص 182 - 183 .

2 - طلعت إبراهيم لطفى، مرجع سابق، ص 152 .

- وفي مقالة له بعنوان " التحليل التنظيمي " تعرض " جولدنر " إلى التوترات التنظيمية من خلال إستعراضه لنموذجين أساسيين لدراسة التنظيمات المركبة ،كالنموذج العقلاني الرشيد ونموذج النسق الطبيعي موضحا مزايا وعيوب كل منهما ،بحيث كان يهدف إلى بناء نموذج مركب جديد يكون كأداة قادرة على تحليل المشاكل التنظيمية المعاصرة وتتمثل أهم المشاكل التنظيمية في مشكلة إضفاء الصيغة الشرعية على السلطة ،وتزداد حدته في الحالات التي يمارس فيها المسؤولون عملية الضبط والتحكم على المرؤوسين ،بمختلف تخصصاتهم الفنية وخبرتهم التنظيمية التي تختلف عن تخصصات ومهارات المسؤولين ويرى " جولدنر " أنه يمكن إضفاء الصبغة الشرعية على سلطة المدير ،إما بالرجوع إلى خبرته المتخصصة ،أو عن طريق فرض قيود وضوابط على المعايير المستخدمة من قبل المديرين في تقييمهم لأداء المرؤوسين <sup>1</sup> .

- وهكذا نجد أن " جولدنر " إتجه إلى تطوير مفهوم الاستقلال الوظيفي لأجزاء النسق ،وقام بتحليله على أساس العلاقات المجردة بين أجزاء النسق ووحدته الفرعية ،وبذلك فقد أغفل دراسة القوة والسلطة في التنظيم ،وغطى على التناقض القائم بين رأس المال والعمل .

#### 4- جورج بلاندييه "G.Balandies" <sup>2</sup>

- يلاحظ أنه على كل باحث إجتماعي لابد وأن يجد نفسه ملزما بتعريف السلطة بطريقة ما .

- إن المفكرين المعاصرين قبل البحث عن السلطة ينطلقون من وظيفتها ثم يحاولون إيجاد تعاريف أكثر توسعا ،ليتوصلوا إلى القول بأنه في كل مجتمع مهما كانت صفته لابد من وجود وظائف تؤمنها عناصر محددة يطلق عليها اسم السلطة ،إضافة إلى تفارق فيما بين الباحثين الاجتماعيين ،ذلك أن البعض يعطي مفهوما واسعا للسلطة ،بينما آخرون لا يتحدثون إلا من مفهوم ضيق .

---

1 - رابح كعباش ،مرجع سابق ،ص 172 .

2 - حسن ملح ، التحليل الاجتماعي للسلطة ، ب ط ، الجزائر ، المطبعة الجزائرية للمجلات والجرائد ، ص 35 - 36 .

" جورج بلاندييه " هو من أولئك الذين أعطوا مفهوما واسعا للسلطة إذ يقول : بأنه يمكن أن نجد سلطة في كل مجتمع حتى ولو لم تكن هناك سلطة واضحة المعالم ، وحتى لو لم يكن هناك أي جهاز دائم يحتكر سلطة السيطرة لذاته ، حتى ولو لم يكن هناك فرد ما يعطي أوامر مع وجوب طاعته من قبل الأفراد ، وان هذه السلطة شائعة وعامة ، وعبارة عن مجموعة من العادات والقواعد التقليدية التي يجب احترامها في كل وقت ، ومن قبل كل فرد بيد أن عصيانها لا يتميز بوجود فرض عقوبة من قبل شخص ما أو سلطة ما .

لنتوصل في النهاية إلى تعريف السلطة كما يأتي :

" إن السلطة في كل مجتمع نتيجة الحاجة للكفاح ضد التفكك و الإنقسام الذي يهدده بالفوضى مثل ما يهدد كل نظام " .

- وهكذا يرى " بلاندييه " أن كل نظام إجتماعي مهدد بالفوضى ، ومن أجل أن يبقى منظما يظل بحاجة إلى شيء ما يدعوه بالسلطة .

## ثانيا : عملية تفويض السلطة والمسائل المتعلقة بها .

### ا. مفهوم تفويض السلطة <sup>1</sup> :

يمكن القول أن تفويض السلطة هو العامل الأساسي في نمو وتقدم المنظمات، فالإدارة العليا تمتلك السلطة العليا وتستخدمها لتحقيق الأهداف ،ولكن ليس من المتصور أن تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرارات التفصيلية لأداء الأعمال التنفيذية وذلك للتفرغ لمهام أخرى كالتخطيط لمستقبل المنظمة ورسم السياسات والتنظيم والرقابة التي هي من أكبر المسؤوليات إلى جانب حل المشاكل التي تعترض طريق المنظمة وعملية التفويض يجب أن تسند إلى نص قانوني أو لائحي يأذن لصاحب السلطة أو الاختصاص به (التفويض) ،وهو عملية إستثنائية تخضع لعدة قواعد التي يجب مراعاتها عند إعماله حتى يتحقق الغرض منه .

### 1- تعريف التفويض في اللغة :

لقد اعتاد بعض الإداريين على استخدام مصطلحي التفويض والتحويل وكأنهما يعبران عن معنى واحد يتعلق بنقل الصلاحيات وتوزيعها ولهذا يجب توضيح كل منهما :

أ- **التفويض** : إن لفظ التفويض في اللغة مشتق من الفعل فوض تعنى الرجوع إلى الآخرين لتبادل الرأي و الاتفاق عليه .

ب- **التحويل** : فمشتق من الفعل خول يقال خوله الله الشيء تحويلا .

لكن مثل هذا التمييز بين المصطلحين لا نجده باللغة الإنجليزية الذي يشيع فيها المصطلح Delegation يعطي معنى التفويض والتحويل معا <sup>2</sup> .

---

1 - علي الشرقاوي ،مرجع سابق ،ص 376 .

2 - عامر الكبيسي ،مرجع سابق ،ص 74 .

وجاء بمعجم ألفاظ القرآن الكريم في مادة " فوض - أفوض " ، أنه من الحصي يأتوا فوضى أي مختلطين ، وما لهم فوضى بينهم أي مختلط فيهم ، ومنه يجيء الاتكال في الأمر على آخر ورده إليه أمره ، ومن هذا المعنى ورد المضارع في أفوض كما في قوله تعالى : " وأفوض أمري إلى الله " (غافر- آية 44) .

كما عرف الفكر الإسلامي فكرة تفويض السلطة منذ اللحظة الأولى لقيام الدولة الإسلامية فبظهور الإسلام إختفى التنظيم القبلي للعرب والحكم الذي كان يباشره شيوخ القبائل وحل محل ذلك حكومة قوية مركزية حيث كانت سلطة الرسول صلى الله عليه وسلم هي السلطة العليا في تنفيذ ما جاء به القرآن من أوامر وأحكام وفي حسم المسائل التي لم يرد ذكرها في القرآن .

وعلى ضوء ما تقدم فإن المقصود بالتفويض من وجهة نظر فقهاء الإسلام بأنه " أن يولي أو يستوزر الإمام من يفوض إليه تدبير الأمور برأيه وإمضاءها على إجتهاده ، حيث إستدلوا على ذلك بقول المولى عز و جل على لسان موسى عليه السلام " واجعل لي وزيراً من أهلي هارون أخي أشدد به أزري وأشركه في أمري " (سورة طه - الآيات من 29 - 32) <sup>1</sup> .

ومادام أن التفويض كان قد مارسه الأنبياء فإنه في أمور الحكم والحياة يصبح أمراً لامناص منه ببقية سائر البشر ذلك أن من ولي الأمر في تدبير شؤون المسلمين لا يصبح قادراً على مباشرته دون تفويض وزير يشاركه في تدبير الأمور وقد يكون التفويض شاملاً لجميع إختصاصات ومهام المفوض ومحصوراً في إختصاصات محددة دون غيرها ، كما أن ولي الأمر قد يفوض شخصاً واحداً أو أكثر من شخص بحيث تجمع بينهما مهام مشتركة أو يختص كل واحد بمهام تختلف عن مهام الآخر في نفس الوقت <sup>2</sup> .

---

1 - محمد بن عبد الله العثمان ، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، 2003 ، ص ص 28 - 29 .

2 - المرجع نفسه ، ص ص 29 - 30 .

## 2- التعريف الاصطلاحي للتفويض :

تناول الكثير من الباحثين والدارسين مفهوم تفويض السلطة ، وعرفوها تعريفات عدة ومن هذه التعريفات نذكر ما يلي :

- تعتبر عملية تفويض السلطة توزيع السلطة على أساس المبدأ المتبع في تقسيم العمل ومن ناحية أخرى فإن رجل الإدارة قد يفوض بعض رجاله العاملين معه في بعض السلطات المخولة إليه لتسهيل سير العمل في أمور معينة ، وليس معنى هذا أن يجرد نفسه السلطة .

- ويعرف التفويض بأنه إعطاء سلطة إتخاذ القرار إلى المستوى الإداري الأدنى في التنظيم أو نقل حق التصرف وإتخاذ القرارات إلى المرؤوسين <sup>1</sup> .

- ويقصد بتفويض السلطة أن يعهد الرئيس الإداري ( المفوض ) بجزء من اختصاصه التي يستمدّها من القانون لأحد المديرين الآخرين في المستوى الأدنى ( المفوض إليه ) ويترتب على ذلك أن يحق لمن فوض إليه هذه الاختصاصات أن يصدر قرارات فيما فوض فيه دون حاجة إلى الرئيس المفوض .

- إعطاء أحد الموظفين القدر المناسب للسلطة لأداء مهمة معينة مع إعلان ذلك للموظفين الآخرين المشتركين في المهمة المفوضة لضمان عدم التنصل من المسؤولية الإدارية مع إحتفاظ المديرين بالمسؤولية الحقيقية الكاملة لها باعتبار هذه المهمة جزء من العمل الخاص بالمدير وهنا يكون التفويض للسلطة لا للمسؤولية <sup>2</sup> .

- ويعني تفويض السلطة منح الغير (المفوض إليه) حق التصرف وإتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة فقد يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته إلى معاونيه الذين

---

1 - المرجع نفسه ، ص ص 29 - 30 .

2 - فاروق عبده فلية والسيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ب ط ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، 2005 ، ص 323 .

يثق بهم وتفوضهم السلطات التي تمكنهم من التصرف لأداء هذه الاختصاصات بكفاءة وفعالية<sup>1</sup> . وبالتالي نستنتج أن تفويض السلطة من الأمور الضرورية للتنظيم فبدون التفويض فإن الرئيس الأعلى للمنشأة يصبح العضو الإداري الوحيد فيها .

وتفويض السلطة يعني نقل الرئيس الإداري لبعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسونها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات المفوضة ، حيث غالبا ما يقوم الرئيس بتفويض سلطاته الأقل أهمية كالأعمال الإدارية اليومية لكي يتفرغ لمباشرة اختصاصاته الهامة التي تؤثر تأثيرا مباشرا على سير العمل في المنظمة الإدارية ، وهنا فالشخص المفوض إليه السلطة يصبح مسؤولا أمام من فوضها إليه عند مباشرة الاختصاص الذي فوض ومع ذلك يبقى مسؤولا عن العمل الذي فوضه وعن نتائجه<sup>2</sup> .

### II. أهمية وأهداف تفويض السلطة :

#### 1- أهمية تفويض السلطة :

- أ- تفرغ الرئيس الإداري للمهام القيادية : بمعنى أنه توجد الكثير من الأعمال الإدارية الروتينية التي تنتزع الكثير من وقته وعوقه عن التفرغ للمهام القيادية .
- ب- سرعة إصدار القرارات : يعني قيام المفوض إليه بإصدار القرارات والتصريف دون الرجوع إلى الرئيس وهذا يحقق ويوفر الوقت .
- ج- خفض التكاليف المالية للقرارات الإدارية : فعند إحالة جميع المسائل الإدارية إلى الرئيس للبحث فيها يؤدي إلى زيادة التكاليف نظرا لما تستغرقه هذه العملية من إجراءات تتطلب نفقات مالية لإعداد التقارير والمذكرات لمساعدة الرئيس على إتخاذ القرار هذا بجانب الوقت الضائع .

---

1 - زكي محمود هاشم ، مرجع سابق ، ص 265 .

2 - محمد بهجت جاد الله كشك ، مرجع سابق ، ص 230 .

د- خلق قيادات جديدة قادرة على تحمل المسؤولية : يمنح التفويض المرؤوسين الشجاعة على تحمل المسؤولية ويخلق لديهم التعود على المرونة والسرعة والحماس و الاعتزاز بالنفس .

ه- استمرار العمل وعمق التنظيم : إن كل منشأة تحتاج إلى عمق في تنظيمها ،ففي أي لحظة قد تخلو بعض المناصب الإدارية بسبب وفاة شاغلها أو ترقيته أو نقله أو مرضه ... الخ ،وفي هذه الحالة يجب أن يكون في المنشأة من يستطيع القيام بتلك المسؤولية لكي يستمر العمل <sup>1</sup> .

إذن فيعتبر التفويض من أكثر العوامل تأثيرا في زيادة فاعلية المدير، وربما يكون الوسيلة الوحيدة لإنجاز أعماله إذا كان لديه أعمال عديدة لمباشرتها ،وربما ينفق المشرف وقتا كبيرا في بحث ملفات الإنتاج وتقارير التكاليف ولا يتبقى لديه إلا الوقت القليل للأعمال الهامة مثل التخطيط، وتوقيت العمل ،مقدما لتجنب المشاكل أو الحالات الاضطرارية التي تظهر في اللحظات الأخيرة، أو لتدريب عمال جدد ،ولهذا يعتمد إلى تفويض أحد الأفراد ليقوم ببعض أعماله <sup>2</sup> .

## 2- أهداف التفويض : يهدف تفويض السلطة إلى تحقيق ما يأتي :

أ- الإصلاح الإداري : ويتوقف على حسن التخطيط وأسلوب جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها والقدرة على التقييم ومتابعة التنفيذ وأساليب القيادة .

ب- التطوير الإداري : ويأتي التطوير عن طريق تغيير أساليب الأداء الإداري المختلفة مثل تغيير الهيكل الإداري والإجراءات مع إستحداث وإبتكار أساليب جديدة في أداء وتنفيذ العمل وتطوير أساليب العمل القائمة لتحقيق المستوى الأمثل في الأداء ، بحيث أن التطوير يحتاج إلى مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة .

ج- توفير الكفاءة الإدارية : باعتبار أن التفويض يساعد على إكتشاف الكفاءة الإدارية ولمن لديه استعداد للعمل والإنجاز .

---

1 - محمد بهجت جاد الله كشك ،مرجع سابق ،ص ص 235 - 236 .

2 - علي الشرقاوي ،مرجع سابق ،ص 376 .

د- **التخلص من المركزية** : والتي من سلبياتها عدم القدرة على المتابعة والتنفيذ ، وكبت الأفكار في المستويات التي ما دون المدير <sup>1</sup> .

هـ- **الصحة التنظيمية** : تعتمد على إنجاز أهداف المؤسسة وهذا يتطلب مشاركة العاملين بالمؤسسة في اتخاذ القرارات .

و- **التممية الإدارية** : مواجهة المشكلات والأزمات المفاجئة والطارئة تولد لدى المفوض إليه رؤية فكرية مع إكتساب مهارات وخبرات جديدة .

ز- **الانتماء الوظيفي** : يؤدي التفويض إلى رغبة العمال في الإسهام في نجاح و إستمرارية المؤسسة .

ح- **تطوير عمليات الاتصال** : نجد أن المدير يتواصل مع منف السلم الإداري ، ويتشاور مع أصحاب الكفاءات المرتبطة بعمله من أجل تطور أداءه وأداء من معه .

ط- **المساءلة الإدارية** : وهذا من خلال نظام معلوماتي مع متابعة موضوعية مما يسهم في النهوض بالإدارة ، ومواكبة التطورات العلمية ، وهذا يضيف أعباء جديدة على المدير مما يجعله في حاجة ماسة إلى تفويض بعض من سلطاته إلى من ينوب عنه <sup>2</sup> .

### III. أنواع تفويض السلطة <sup>3</sup> :

1- **تفويض الصلاحية** : هذا يعني التخلي عن بعض الصلاحيات من المفوض إلى المفوض إليه حتى لا يجوز للجهة أو الشخص المفوض أن تمارس صلاحياتها التي فوضتها إلى غيرها طوال مدة التفويض ، وتفويض الصلاحيات يعطي للمركز الوظيفي الأدنى .

---

1 - فاروق عبده قلبية والسيد محمد عبد المجيد ، مرجع سابق ، ص 324 .

2 - المرجع نفسه ، ص 325 .

3 - عبد السلام أبو قحف ، مرجع سابق ، ص 15 .

**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 بتوقي بعض المعاملات .

وتجدر الإشارة إلى أنه 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 ، كما يعتبر المفوض هنا هو الفاعل الحقيقي للتصرف والمفوض إليه يتصرف باسم المفوض ، كما أنه لا يعني حرمان المفوض من حق الرقابة على الأعمال التي فوضها لغيره .

### 3- أنواع تفويض السلطة في القانون الإداري :

أ- من حيث الأداة الصادرة بها : وينقسم التفويض من هذه الزاوية إلى ما يأتي <sup>1</sup> :

#### 1. التفويض المباشر والتفويض غير المباشر :

يقصد بالتفويض المباشر الذي يتم بناءً على نص يصدر عن سلطة أعلى من صاحب الاختصاص الأصيل ، فيفوض بعضاً من اختصاصات هذا الأخير إلى غيره مباشرة ودون أي عمل إداري مستقل من جانبه .

أما التفويض غير المباشر فهو الذي يصدر على مرحلتين ، حيث النص الآن بالتفويض إلى إحدى السلطات ، ثم تقوم الأخيرة بإصدار قرارها بالتفويض إستناداً إلى النص الآن بذلك ، فهو الذي يصدر من الأصيل نفسه ويتطلب لصدوره أمرين هما :

- أن يصدر نص يسمح للأصيل بالتفويض .

- أن يصدر قرار من هذا الأصيل بتفويض جزء من اختصاصاته إلى أحد مرؤوسيه أو إلى موظف آخر يمثله في المركز الوظيفي .

---

1 - محمد بن عبد الله العثمان ، مرجع سابق ، ص ص 61 - 62 .

## 2. التفويض الاختياري والتفويض الإلزامي :

فالتفويض الاختياري يتحقق عندما يكون للمفوض حرية الاختيار بين التفويض ببعض من اختصاصاته، بشرط ألا يكون هناك نص صريح يقضي بغير ذلك، وهذا هو الأصل في التفويض. أما التفويض الإلزامي : هو الذي يكون فيه المفوض ملزم بإجراء التفويض وليس لديه فرصة الخيار بين التفويض وعدمه .

والفرق بين التفويض الاختياري والإلزامي: أن الأول يكون فيه المفوض حراً أما الثاني ليس حراً.

## 3. التفويض للمرؤوس المباشر والمرؤوس غير المباشر<sup>1</sup> :

يكون التفويض للمرؤوس المباشر، إذا كان الأصل رئيساً للمفوض إليه .

أما التفويض للمرؤوس غير المباشر فهو الذي يتم من سلطة إلى سلطة أخرى لا تتبعها مباشرة مثل : تفويض الوزير لرؤساء المصالح أو مديري الفروع ببعض سلطاته .

## 4. التفويض البسيط والتفويض المركب :

التفويض البسيط يتم إذا تضمن قيام مفوض إليه بعينة باختصاص محدد بدلاً من المفوض ، أما التفويض المركب فيتحقق إذا وكل المفوض عملية كبيرة إلى عدد من المفوض إليهم بحيث يمارسونها في صورة مشتركة بينهم .

ب- من حيث الشكل الصادر به :

## 1. التفويض الكتابي والتفويض الشفهي :

التفويض الكتابي هو الذي يصدر به قرار مكتوب، إلا أن النص الآذن قد يتطلب في بعض الحالات أن يتم التفويض كتابة بل وعلى نمط معين .

---

1 - محمد بن عبد الله العثمان، مرجع سابق، ص 65 .

أما التفويض الشفهي فيعنى به التفويض الذي لم تتضمنه وثيقة مكتوبة تجمع أركانه .

## 2. التفويض الصريح والتفويض الضمني :

فالتفويض الصريح يقصد به أنه الذي يصدر في لفظ صريح وبنية المفوض فيه إلى التفويض في اختصاصات محددة لا تحتمل التأويل ، و قد يستعمل لذلك ألفاظا متعددة ، إلا أن إرادته تكون واضحة و مؤكدة في دلالتها على التفويض و قد يستعمل لفظ يفوض أو يعهد أو ينيب .

أما التفويض الضمني فيعني ذلك التفويض الذي يرخص به نص آذن ،ولكن لا يصدر به قرار من السلطة الأمنية .

## 4- أنواع تفويض السلطة في علم الإدارة العامة :

### أ- التفويض إلى الأسفل :

حيث يفوض الرئيس الأعلى بعض اختصاصاته إلى سلطة أدنى .

### ب- التفويض إلى الأعلى :

تقوم السلطة الأدنى بالتفويض إلى سلطة أعلى ، كما في حالة تفويض المساهمين في إحدى الشركات إلى مجلس إدارتها للتصرف في بعض أمورها فهذه الصورة نادرة في التطبيق العملي .

### ج- التفويض الجانبي :

يتم بين الرؤساء المختصين في الفروع ورئاستهم المركزية المختصة وقد يسمى هذا النوع من التفويض على مستوى إداري موازي لأن كل من المفوض والمفوض إليه يكونا في مستوى متقارب أو بدرجة وظيفية واحدة .

**د- التفويض المشروط و التفويض غير المشروط :**

التفويض المشروط هو الذي يتطلب حصول التابع على موافقة الرئيس الأعلى ومراجعتة قبل إجرائه، أما التفويض غير المشروط فيتحقق عندما يكون التابع حرًا في أداء العمل المفوض إليه دون تحفظات .

**ه- التفويض الرسمي التفويض غير الرسمي<sup>1</sup> :**

التفويض الرسمي هو الذي تتضمنه قواعد مكتوبة من خلال القوانين أو الأوامر ،أما التفويض غير الرسمي يبين على أساس العادات ، الاتفاقات والتفاهم .

**و- التفويض الكامل والتفويض الجزئي :**

يكون التفويض كاملاً عندما يفوض الموظف السلطة الكاملة في القيام بمهمة معينة ،أما التفويض الجزئي فيتم عندما يقوم الموظف المفوض إليه بالرجوع إلى السلطة المفوضة لطلب الرأي والتوجيه عن نقاط معينة .

**IV. شروط التفويض الناجح ومبادئه :**

**1- شروط تفويض السلطة<sup>2</sup> :** يخضع التفويض حتى يعتبر أسلوبًا ناجحًا لتحسين العمل الإداري لبعض الشروط والتوصيات نجلها فيما يلي :

أ- يجب أن يكون لدى المدير الرغبة في إعطاء فرصة الظهور لمساعديه .

ب- يجب أن يكون الرئيس المفوض أكثر استعدادا لتقبل الأخطاء الناتجة عن المفوض إليهم ( لا يتدخل في كل صغيرة و كبيرة ) .

---

1 - محمد بن عبد الله العثمان ،مرجع سابق ،ص 66 .

2 - السيد عليوة ،مرجع سابق ،ص 85 .

- ج- يجب على الرئيس أو المفوض وضع الثقة في المفوض لهم .
- د- يجب أن يكون لدى الرئيس القدرة الفائقة على الإشراف والتوجيه والرقابة لأنه يظل مسؤولاً عن تنفيذ الأعمال المفوضة .
- ه- يجب أن يكون المفوض إليه قادراً على أداء الواجبات واستخدام السلطات المفوضة .
- و- يجب أن يحدد المستوى الذي يجب أن يقف عنده بالدقة الكافية .
- ز- لا أن يؤدي التفويض إلى تعدد الرئاسة بالنسبة للمرؤوس الواحد إلا في أضيق الحدود .
- ح- يجب أن تكون السلطة الممنوحة للمفوض إليه بالقدر اللازم فقط لإنجاز الأعمال المفوض فيها لا أكثر و لا أقل .
- وهناك من يضع الشروط التالية<sup>1</sup> :
- ط- يجب أن تكون الواجبات و المهام المراد تفويضها محددة وليست عامة ، واضحة وليست غامضة .
- ي- فاعلية وسائل الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه ، فمن متطلبات التفويض الفعل أن يعمل القائد على المحافظة على خطوط الاتصال مفتوحة بينه وبين من يفوض له السلطة من مرؤوسيه .
- ك- المكافأة عن التفويض الفعال ومزاولة السلطة بنجاح بحيث يجب على الرئيس أن يعمل على أن تكون هناك مكافأة سواء من الناحية المادية أو المعنوية .

---

1 - أمجد تركي واصف زياب ، تفويض السلطة لدى مديري وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، 2004 ، ص ص 36 - 37 .

ل- كما يجب أن يكون تفويض السلطة كتابياً بحيث تحدد أبعاد السلطة المفوضة و مجالات التفويض لتجنب حالة التفويض الشفوي ، كذلك فإن إبلاغ أي تعديل في السلطات المفوضة ويجب أن يبلغ كتابياً إلى جميع من يهمهم الأمر بالمؤسسة<sup>1</sup> .

**2- مبادئ التفويض الفعال :** نجد أن كل من الدارسين و الممارسين للإدارة يتفقون على أنه هناك ثلاثة مبادئ أساسية و جوهرية ينبغي الالتزام بها لتحقيق مستوى مقبول من الفعالية في تفويض السلطة و هي :

أ- **مبدأ مساواة السلطة والمسؤولية :** حيث أن السلطة هي القوة التي تمكن المسؤول من القيام بالمهام المسندة إليه فإن المسؤولية هي تعهده باستعمال السلطة لإنجاز هذه الأعمال ،ومن ثم يجب أن تتعادل السلطة المنوطة مع المسؤولية الملقاة على أنه ،إذا فوض الشخص سلطة أكبر من تحمله للمسؤولية فهذا من الأخطاء الإدارية ،أما إذا فوض إليه سلطة لا يستطيع بمركزه الإداري تحمل مسؤوليتها ،فهذا من الإجحاف الإداري على أنه من الملاحظ أن بعض المرؤوسين توكل إليهم سلطات لا يستطيعون تحمل مسؤوليتها كمدبر المبيعات الذي تعطى له سلطة لبيع المنتجات وليس له سلطة إجبار الناس على الشراء<sup>2</sup> .

ب- **مبدأ حتمية المساءلة :** فبالرغم من إمكانية تفويض السلطة والمسؤولية إلى المرؤوسين إلا أن المساءلة لا يمكن تفويضها .

عندما يقبل المرؤوس المسؤولية والسلطة اللازمة لها فإنه يترتب على نفسه التزاماً ،وهو التزام بأداء الأعمال المسندة إليه وحسن استخدام السلطة المفوضة إليه ،ويعرف هذا الالتزام في مجال العمليات التنظيمية بأن الملتزم يخضع للمساءلة ،فالمرؤوس يخضع للمساءلة أمام رئيسه عن حسن استخدام السلطة وعن أداء الأعمال الموكلة إليه<sup>3</sup> .

---

1 - زكي محمود هاشم ،مرجع سابق ،ص 268 .

2 - أمجد تركي واصف ذياب ،مرجع سابق ،ص 35 .

3 - علي الشرقاوي ،مرجع سابق ،ص 378 .

ج- مبدأ وحدة القيادة : إن وحدة القيادة من المبادئ الأساسية لتفويض السلطة ذلك أن الشخص المفوض إليه السلطة من رئيس واحد، سيكون مسؤولاً بلا حدود أمام هذا الرئيس، على أنه في حين تفويض السلطة لهذا الشخص من عدة رؤساء يكون مسؤولاً أمامهم وبالتالي ستوزع سلطاته وتتشتت مسؤولياته، الأمر الذي يجعله لا يستطيع الالتزام بها .

وقد تختلف أساليب الرؤساء الذين يتعامل معهم ، مما يؤثر ذلك على عمله ، الأمر الذي يجعل مبدأ وحدة القيادة يظل ضرورياً أو يجب أن يكون الشخص مسؤولاً رئيساً واحد ليتحمل المسؤولية الكاملة في العمل المنوط به <sup>1</sup> .

## ٧. مزايا وعيوب تفويض السلطة :

1- مزايا تفويض السلطة : يرى فاروق عبده قلية والسيد محمد عبد المجيد أن هناك العديد من المزايا نذكر منها <sup>2</sup> :

– إدارة الوقت واستغلاله بصورة أكثر فاعلية : فهذا يعني أنه عندما يفوض الرئيس جزءاً من مهامه فإنه يوفر بعض الوقت من أجل إنجاز المهام الأخرى (القيادة ...).

– زيادة الإنتاج : وذلك عندما يتوفر للرئيس الوقت فإنه يتفرغ ليركز على الأمور الأكثر أهمية وبالتالي المزيد من الإنتاج .

– مواكبة التطور والتقدم : بما أن الرئيس يتولى القيام بأهم الأمور المتعلقة بالمنظمة والمتمثلة في الرقابة، التوجيه، والتخطيط لمستقبل المنظمة ... إلخ هذا كله يساعد على تطور وتقدم المنظمة .

– بناء فريق متعاون على أساس الثقة و الاحترام : وهذا يعني أنه عندما يفوض الرئيس سلطته أو جزء منها إلى مرؤوسيه فهذا يعني أو هذا دليل على الثقة التي وضعها المفوض إلى المفوض له.

---

1 - أمجد تركي واصف ذياب ،مرجع سابق ،ص 36 .

2 - فاروق عبده قلية والسيد محمد عبد المجيد ،مرجع سابق ،ص 226 .

- إعطاء المزيد من الإبداع و الابتكار : حيث أن تفرغ المدير للمهام الأساسية دون إهدار الوقت في مشكلات روتينية وجزيئات قليلة الأهمية ،يعطيه قدرًا من التفكير واعتدال المزاج مما يهيأ له فرصة التفكير الإبداعي واستحداث أساليب مبتكرة للإدارة والإنتاج .

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

- تطوير أداء العمال : فالتفويض يساهم في إكتساب المعارف والمهارات نتيجة ممارسة الصلاحيات مما يساعد ويساهم في تطوير وتعديل الأداء .

- زيادة التحفيز والدافعية : فعن طريق التفويض يشعر القادة بإشباع بعض الحاجات مثل الحاجة إلى الأمن و الاحترام ، و تقدير الذات و تحقيقها و الانتماء .

- ممارسة قدرًا من حرية التصرف دون ضغوط تحكمية كما يعطيه قدرًا مناسبًا من السلطة والإحساس بالمسؤولية مما يعطيه حرية التصرف والمرونة في التعامل مع المواقف والأشخاص.

- تحقيق التطور الوظيفي للعمال بالمنظمة لأن التفويض يساهم في تنمية القدرات والمهارات ويساهم في فعالية صنع القرار،وتحمل التبعات والمسؤوليات ،والقدرة على التخطيط وتحديد الأهداف والوسائل و الالتزام بالجودة .

- حسن التنظيم للعمل وعدم إضطرابه عند غياب المدير أو المسؤول : حيث هناك من يؤدي دوره ويقوم مقامه وقت الضرورة أو عند الأزمات المفاجئة والطارئة لأن هناك كما يرى السيد عليوة ما يلي<sup>1</sup> :

- يعمل تفويض السلطة على تأمين أكبر قدر من المشاركة الفعالة في عملية صنع القرار وحسن الأداء الوظيفي في التنظيم ،كما أنه يعمل على تحديد المسؤولية وعدم تشعبها .

---

1 - السيد عليوة ،مرجع سابق ،ص 82 .

- يؤدي إلى إكتشاف العناصر القيادية من بين المرؤوسين تمهيدا لتوليهم مناصب أكبر وتدريبهم على تحمل المسؤوليات .

- كذلك من خلال عملية تفويض السلطة ترفع من الروح المعنوية للمرؤوسين وإلى زيادة الشعور بالثقة في أنفسهم في مجال عملهم .

- فيرى السيد عليوة أن أسلوب التفويض أكثر مرونة ويسرا عن أسلوب إعادة توزيع الاختصاصات بين موظفي الجهاز الإداري وما قد يتطلبه ذلك من ضرورة صدور قوانين وقرارات على المستويات المختلفة .

ويمكن إيجاز أهم المزايا التي طرحت بشأن تفويض السلطة وذلك حسب الدكتور عامر الكبيسي<sup>1</sup>:

- تخفيف العبء عن الرؤساء و الاختصار في وقتهم الرسمي والتفرغ للمهام القيادية .
- تدريب المرؤوسين وتنميتهم لشغل مواقع قيادية أعلى إضافة إلى رفع روحهم المعنوية .
- يساعد التفويض المنظمة على تحقيق الكفاءة العالية والإنجاز السريع وإرضاء الزبائن والمراجعين .
- تقوي الثقة وتحقق الانتماء والاستقرار والتوازن بين المهام والمسؤوليات .

## 2- معوقات وعيوب تفويض السلطة<sup>2</sup> :

### أ- عيوب أو سلبيات التفويض :

- تشجيع ومساعدة المستويات الأخرى على تبني أهداف فرعية قد لا تكون وثقة الصلة بالأهداف المحددة في المنظمة الرئيسية إن لم تتعارض معها فيؤدي ذلك إلى خلق ولاءات فرعية لهذه الأهداف على حساب الولاء لأهداف المنظمة الرئيسية .

---

1 - عامر الكبيسي ،مرجع سابق ،ص 76 .

2 - نفس المرجع ،ص 77 .

- تتطلب قرارات غير مبرمجة تتناسب وظروف المستويات، وهذه بالتالي قد لا تتخذ من قبل إختصاصيين ومهنيين مؤهلين .

### ب- معوقات تفويض السلطة :

رغم ما قدمه تفويض السلطة من مزايا إلا أن له عقبات وصعوبات تعرقل عملية تفويض السلطة ومن هذه المعوقات الرئيسية والتي تعود إلى :

- معوقات تنظيمية عامة .

- معوقات شخصية متعلقة بالرئيس ( المفوض ) .

- معوقات شخصية متعلقة بالمرؤوس ( المفوض إليه ) .

### 1. معوقات تنظيمية عامة<sup>1</sup> : إن التنظيم هو الذي يوجد أو قد لا يوجد ومنها :

- عدم تحديد الاختصاصات الوظيفية : وذلك أنه يجب إبلاغ الموظفين داخل المنظمة باختصاصاته بدقة بحيث لا يرجع إلى أي موظف آخر إلا في الحالات الاستثنائية .

- عدم استقرار طرق العمل والإجراءات : وذلك من خلال تغيير طرق العمل وأساليبه وإجراءاته بكثرة أي كل مرة يكون أسلوب جديد، وكثرة الأوامر والتداخل بين الموظفين في أداء العمل .

- صغر حجم المنظمة وتمركزها في مكان واحد، فعندما تكون المنظمة صغيرة فلا تفويض فيها أي أن الرئيس قادر أو يستطيع أن يسير مهامه بنفسه، عكس المنظمة الكبيرة التي تكبر المسؤوليات فيها .

- عدم الاستقرار الوظيفي : إن عدم استقرار الموظف في وظيفته ونقله المستمر يؤدي في الغالب إلى عدم تفويض السلطة له .

---

1 - محمد بن عبد الله العثمان ، مرجع سابق ، ص 67 .

- المركزية الشديدة : نجد أن الرئيس يخشى دائماً تفويض السلطة إلى من هم دونه .
- عدم توافر وسائل الاتصال والرقابة والإشراف : فهذا يؤدي إلى إمتناع الرئيس عن القيام بالتفويض لعدم إشرافه ومراقبته المباشرة لحسن تنفيذ الاختصاصات المفوضة من قبله .

## 2. معوقات شخصية متعلقة بالرئيس ( المفوض )<sup>1</sup> :

- إعتياد الرئيس على أنماط إدارية معينة من الصعب تغييرها فقد تعود المدير أو الرئيس على أساليب معينة يرى بأنها تحقق أهداف المنظمة ويخشى أن يسلك أساليب أخرى جديدة في العمل التي ممكن أن تظهر نقاط ضعفه .
- حب السلطة ومحاولة الاستثمار بها فقد يرى الرئيس في وضعه الإداري نفوذا وسلطانا بفرضهما على الغير، ونظرا لاستمتاعه بممارسة سلطانه يقاوم تفويض السلطة .
- ضعف الثقة بين الرئيس والمرؤوس : قد يشك الرئيس في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية وفي كفاءتهم الإدارية ويظن أنهم لم يتوصلوا إلى مستوى الكفاءة المطلوبة .
- إعتقاد الرئيس أن التفويض يقلل من نفوذه كمدير ومن هيبته .
- خوف الرئيس من منافسة العاملين معه فقد يشعر بأنه هناك من هم على كفاءة عالية ويعتبرهم منافسين لهم، فهو يخشى من أن نلاحظ القيادة العليا ذلك فيوجهون ثقتهم إليهم وقد ينقلون أحدهم ليحل محل هذا الرئيس .
- الأنانية والحرص على المصلحة الذاتية : فهناك من يرون أن التفويض قد يتعارض مع مصالحهم الشخصية فهم يفضلون المصلحة الشخصية على المصلحة العامة .

---

1 - فاروق عبده قلبية والسيد عبد المجيد ،مرجع سابق ،ص 334 .

- عدم الوعي بمبادئ وفوائد التفويض فهناك بعض الرؤساء يفوضون السلطة و لا يهتمون بكيفية ممارستها من قبل المفوضين إليهم كما لا يحتفظون بقنوات الاتصال بينهم و بين المرؤوسين المفوضين ومن ثم يصبح التفويض فوضى ولا يأتي بنتيجة .

### 3. معوقات شخصية متعلقة بالمرؤوس ( المفوض إليه ) <sup>1</sup> :

- ضعف ثقة المرؤوس في نفسه : وذلك بسبب نقص الخبرة والمهارة والمعرفة الكافية التي تجعله يخشى التفويض وتحمله المسؤولية لتجنب الانتقاد .

- الخوف من عدم منحه السلطة الكافية : فيؤدي ذلك إلى عجزه عن تنفيذ الواجبات المفوضة ، مما يرجع إلى رئيس في صغيرة وكبيرة خوفا من الخطأ .

- عدم وجود حوافز مادية ومعنوية : من خلال عدم الاهتمام الكافي في تنفيذ ما فوض فيه له ، سواء كانت حوافز مادية أو معنوية .

- تعدد جهات إصدار الأوامر لدى المفوض إليهم ، مما يسبب الارتباك و عدم الوضوح من المدير المباشر لهم ، و هذا يجعلهم يترهبون من التفويض ، و أيضا كثرة الأعمال المفوضة إليهم تجعل أو تؤدي إلى عدم القدرة على تحمل المسؤولية و ينجم عن هذا : سوء التخطيط ، توزيع المهام بشكل غير عادل ، ضغط العمل المستمر ، بطء سير القرارات <sup>2</sup> .

---

1 - فاروق عبده قلبية والسيد عبد المجيد ،مرجع سابق ،ص 334 .

2 - نفس المرجع ،ص 337 .

## خلاصة :

و نستنتج في نهاية الفصل أن السلطة هي الحق القانوني للمدير في إصدار الأوامر و التعليمات والقرارات ، لها حدود وقيود معينة أما تفويض السلطة باعتباره العملية التي يقوم من خلالها المدير بنقل جزء من صلاحياته للعاملين لأداء مهام ضمن اختصاصاته و واجباته ، فالتفويض يمكن أن يساهم في تخفيف العبء على الرئيس و توفير مشاركة المرؤوسين في إنجاز المهام و إتخاذ القرارات ، و ذلك من أجل تفرغ الرئيس الإداري للقيام بالمهام القيادية .