

الوحدة الثالثة

تفويض السلطة

ممارسات الأعمال الإدارية وتنظيم هياكلها ومساراتها من خلال العديد من المستويات والمراكز الإدارية، إنما يأتي في إطار من خطوط السلطة والمسئولية المحددة والموزعة لكافة الطبقات الإدارية والإشرافية واتخاذ التصرفات والقرارات التي من شأنها الوفاء بأهداف الوحدات التنظيمية من ناحية، والمنشأة ككل من ناحية أخرى، باعتبار أن المنشأة نظام تتكامل عناصره ومكوناته الإدارية، وتوجه لتحقيق أهدافه المخططة.

مفهوم السلطة

- امتلاك قوة التأثير أو إعطاء الأوامر وقيادة الآخرين مع توقع كامل بأنهم Authority السلطة سيفعلون ما يطلب منهم.

- السلطة هي أحد أوجه الخطوط التنظيمية التي تعبر عن مشروعية قيادة قوة العمل والمرءوسين، وإصدار التعليمات والإرشادات، واتخاذ القرارات الملزمة والمعنية بتوجيه تصرفاتهم لتنفيذ برامج الأداء المحددة والمكلفين بها.. وبالتالي فإن للسلطة وجه آخر هو المسئولية.

- المسئولية هي قبول في صورة ملزمة من جانب جماعات العمل أو المرءوسين بتحمل أعباء ومهام أداء الأعمال الموكولة إليهم وفقاً لخريطة سير العمليات للوفاء بالأهداف المنتظرة والمحددة.. والتزامهم بالمساءلة عن نتائج أداء أعمالهم وما قد يشوبها من أخطاء أو انحرافات في غير صالح المنشأة.

علاقات التشغيل بين السلطة والمسئولية

- السلطة والمسئولية وجهان لعملية تنظيمية واحدة تنشأ في ظلها حدود المهام والأعمال الموزعة على المرءوسين، ومراكز إصدار الأوامر والقرارات لتحقيق النتائج والأهداف المحددة بشأنها.. حيث أن سلطة لا يملكها مسئولية تمثل ضرباً من السيطرة والنفوذ غير المقبول، وعلى الجانب الآخر مسئولية جوفاء دون سلطة واضحة تمثل تراجعاً في مستوى الأداء لغياب الحق في اتخاذ القرارات.
- السلطة والمسئولية يتبادلان مواقع خطوط التشغيل، حيث تأتي الأوامر من مراكز السلطة العليا إلى المرءوسين، بينما المسئولية قبول والتزام من جانب المرءوسين في مواجهة رؤسائهم و مشرفيهم.. وإنما في صورة تنظيمية تكاملية لأداء المهام والأعمال بما يجب أن يكون.
- السلطة قابلة للتفويض وإنابة الآخرين في مباشرة سلطات أداء بعض الأعمال نيابة عن الرئيس، مع احتفاظ الرئيس بكافة المسئوليات عن أداء تلك الأعمال.. أي أن المسئولية غير قابلة للتفويض وإلا تضاربت برامج الأداء ويصبح من الصعب معها تقدير مواطن الخلل والمسئولين عنه.
- يجمع بين السلطة والمسئولية علاقة طردية.. بمعنى تزايد مساحة السلطة التي تمنح للرئيس في مباشرة قيادة قطاعات المرءوسين واتخاذ بعض القرارات المعنية بإدارة شؤون المنشأة وفقاً لمساحات تصرفاته المحددة، تزيد معها مساحة الالتزامات والمسئوليات المقابلة للسلطة التي تم منحها له.. وعلى الجانب الآخر إن تزايد الالتزامات والمسئوليات الملقاة على عاتق الرئيس يصاحبه زيادة في مساحة السلطة الممنوحة له.

في ضوء ما سبق من ملامح علاقات التشغيل بين السلطة والمسئولية يتضح أن هناك علاقة تكافؤ بين السلطة والمسئولية تبرز دلالتها التشغيلية من خلال قياس الأداء وتقييم

معدلات الإنجاز الوظيفية، حيث من غير المقبول مساءلة الشخص عن مستوى إنجاز أعماله في ظل حرمانه من القدر الكافي من السلطة التي تسمح له بحق اتخاذ القرارات المتصلة بالمهام والمسؤوليات الموكولة إليه، أيضا من غير المقبول عدم مساءلة أصحاب الحق في اتخاذ القرارات وتوجيه التعليمات بما لديهم من سلطات واسعة عن إنجازاتهم وقياسها وتقييمها.. أي أن السلطة و المسؤولية يتعين أن يأتيا على هيئة علاقة تكافؤ بين كل منهما للتوجه نحو أداء أفضل.

التعريف بتفويض السلطة

تفويض السلطة هو انتقال سلطة أداء بعض الأعمال والمهام من المشرفين والقادة إلى معاونين والمرءوسين، وما يستلزمه ذلك من اتخاذ قرارات تصويب هذا الأداء.

تفويض السلطة هو عملية مزدوجة تتم في إطار ثنائي بين المشرف والمرءوسين، ينال في ظلها أحد المرءوسين بعض سلطات المشرف، والحق في أداء بعض أعماله المحددة مع استمرار متابعة هذا الأداء والتأكد من تنفيذ تكليفاته وإنجازها وفقا للخطوط المحددة بشأنها.

تفويض السلطة.. الدواعي والأسباب

التفويض الفعال للسلطة وإنابة الآخرين ينعكس بلا شك على كفاءة البناء التنظيمي وهيكله الوظائف وتوزيع الأدوار بالمنشأة لما يفرزه من مزايا وفرص استثمار الجهود والطاقات البشرية.. وفقا لما تظهره النقاط التالية :

- تفويض السلطة قناة تنظيمية ذات أثر بالغ الأهمية لاستكمال برامج الأداء وإنجاز المهام، وإتاحة فرصة أفضل للرئيس لمباشرة أعباء حقيقته الوظيفية المتصلة بالنشاطات

الإستراتيجية التخطيطية، والإشرافية، والرقابية، والفكرية..... وغيرها، وبشيء من التركيز وحسن الأداء.

- التفويض كونه فرصة يتيح متسعا من الوقت لإنجاز مهام الرؤساء والمسؤولين بالكفاءة المطلوبة لا يمثل نهاية المطاف، وإنما يهيئ مناخاً صحياً لتنمية وتوطيد العلاقات المتواصلة والفعالة مع المرءوسين الذين تنتقل إليهم سلطات تنفيذ الأعمال المكلفين بأدائها نيابة عن مشرفيهم ومعرفة طاقاتهم وقدراتهم.
- التفويض يمثل طوق النجاة في كثير من حالات الاختناق الوظيفي وضغط إدارة الأعمال والمهام التي لا يستطيع الرئيس تحمل أعباء تنفيذها بمفرده.
- تفويض السلطة وإنابة الآخرين يفسح المجال لديهم لإثبات ذاتهم، وتنمية خبراتهم، وتأكيد قدراتهم على إدارة سلطة اتخاذ القرارات والتصرفات المناسبة بشأن الأعباء والأعمال الموكلة إليهم، وإتاحة فرص النمو الوظيفي والترقي بشأنهم.
- التفويض وإيضاح وتفسير طبيعة المهام وأعباء السلطة التي سيتم تفويضها للمرءوسين وتدريبهم لإكسابهم مهارات وكيفيات أداء الأعمال المفوضة إليهم، ويمثل سلوكا جوهريا ورشيدا للإدارة واستثمار وقت الرئيس وتجنب هدره أو ضياعه في مباشرة أعمال وفرعيات نشاطية تعوق إنجاز الفعاليات الوظيفة المرغوبة.
- تفويض سلطة اتخاذ القرارات بمعرفة الآخرين في بعض الأعمال والمجالات المحددة يحقق ميزة استمرارية أداء الأعمال وانسياب القرارات دون تعثر أو اضطراب في حالات انشغال المشرفين أو عدم تواجدهم في مواقع العمل من ناحية، فضلا عن دعم الجوانب الإنسانية والمعنوية للمرءوسين وحفزهم لأداء أعمالهم المفوضة إليهم بكفاءة ملموسة من ناحية أخرى.

تفويض السلطة الناجح

تحقيق فعاليات قرارات تفويض السلطة ونجاحها في تأكيد جوهرية التفويض كتصرف حيوي في إدارة الأعمال وتفعيل الدور التنظيمي والوظيفي بمراكز التشغيل بالمنشأة.. له من الملامح والعناصر التي يتطلبها تحقيق النجاحات المنتظرة للتفويض.. نذكر أهمها فيما يلي :

- تحديد الأعمال التي سيتم تفويضها للآخرين، وقد تأخذ نمط الأعمال الروتينية المتكررة، أو الأقل أهمية بالنسبة للمستوى الإداري والتنظيمي الذي يشغله الرئيس، وفي ذات الوقت تحرك طاقات الآخرين، وتتناسب مع اهتماماتهم ومهاراتهم الوظيفية، وقد تأخذ نمط الأعمال التي تقتضي ممارستها تدريب المرءوسين لتأكيد قدراتهم على الوفاء بمتطلبات أدائها.
- تأكيداً لتصويب الجزئية السابقة ومراجعة محتواها من الأعمال التي سيتم تفويضها، يتم تحديد الأعمال والمهام التي ستظل سلطاتها لدى الرئيس باعتبارها ذات خصائص إستراتيجية كأعمال التخطيط، ورقابة الأداء، وحفز العاملين، ومراجعة تكوينهم الوظيفي وقدراتهم التشغيلية.. وغيرها.
- هيكله خصائص الأعمال التي سيتم تفويضها ومتطلبات أدائها بشيء من التحديد والوضوح يفصح عن المهارات والقدرات الوظيفية اللازمة لمباشرة تلك الأعمال وتنفيذ مهامها ونشاطاتها، وما قد يستدعيه ذلك من أجهزة معاونة تساند في استكمال مقومات الأداء الفعال لهذه الأعمال.

- دراسة وتحليل توقعات واحتمالات نتائج التفويض وما قد يسفر عنها من خلل أو قصور في أداء الأعمال التي سيتم تفويضها وإنابة الآخرين لأدائها، ومخاطر وتهديدات هذا الخلل، و مسؤوليات هذه الأعمال وواجباتها الوظيفية، ومساحة السلطة المتاحة لاتخاذ القرارات وبما يسمح بمراجعة وتقييم المخاطر والتهديدات المحتملة واتخاذ

قرار التفويض للأعمال الأكثر مناسبة. تحديد صلاحيات الأشخاص الذين سيتم إنابتهم وتفويض سلطة أداء بعض المهام وفقا لمتطلبات وقدرات ومهارات مباشرة الأعمال والوظائف المراد تفويضها، ونمط وحدود السلطة المفوضة إليهم، ومستويات دقة وكفاءة تنفيذ الأعمال المحددة، فضلا عن تحديد مستوى تلك القدرات واتجاهات المساندة التي قد تتطلبها ظروف أدائهم كإجابة الاستفسارات، التدريب، تنمية المهارات، تقديم المعلومات، تحفيز واستثارة الاهتمامات... وغيرها، وبما يمثل حفزا موجهًا لتحسين مستوى القدرات والخبرات للمرءوسين، والإجابة عن الغير في أداء ما يرغبونه ويستهوهم من أعمال ونشاطات جاذبة لهم.

- طرح تفاصيل مباشرة المهام والأعمال المفوضة على الأشخاص الذين سيتم اختيارهم لإدارة سلطاتها، وبما يتضمن طبيعة السلطة التي سيتم تفويضها، والأعمال والمهام ومجالاتها وحدودها، ومعدلات الإنجاز المرغوبة وإحاطتهم بالجهود والبرامج التدريبية اللازمة لتنمية مهاراتهم وتوجيه طاقاتهم نحو الأداء الأفضل للوفاء بالإستهدافات المخططة.
- تأكيد التزام الشخص بالوفاء بمتطلبات تحمل أعباء السلطة المفوضة إليه، وأداء مهامها وفقا للحدود والصياغات الموضوعية بشأنها دون إجبار أو ضغط، وإنما بدافع ورغبة داخلية تبعته لقبول هذا الالتزام وتنفيذ مهامه بما يستشعره من أهمية هذه المهام وانتقال سلطة اتخاذ القرارات المتصلة بها إليه، كقوة حافزة لتوجيه جهوده وتحريك طاقاته لإنجاز أعمال تعبر عن جدارته وقدراته الوظيفية التي يثق في تقدير رؤسائه لها، ويفخر بالالتزام بأداء الأعمال التي تتوافق معها ونجاح قرارات تفويض السلطة الخاصة بها.
- متابعة وقياس أداء الأشخاص الذين تم تفويض سلطة مباشرة الأعمال والوظائف إليهم في ضوء مقاييس يتم صياغتها لضبط سير العمل ومستوى الأداء المحدد والذي

سبق إيضاحه وتفسير كافة جوانبه، وبما يكفل قياس الوقت المستغرق في الأداء، ومخرجات الأداء من الناحية الكمية، والكيفية، والتكلفة الاقتصادية للأداء ومعدلات الهدر والاستثمار ... وغيرها، والتحقق من مدى الالتزام بسير وتنفيذ برامج الأداء المحددة، وتقدير الحاجة لتوجيه النصح والمشورة، وعلاج الأخطاء حرصاً على استمرار عمليات الإنجاز بالمستوى المطلوب، وبعث الثقة في المرءوسين في إطار من التسامح والتشجيع على الأداء الأفضل وتنامي معدلات التعلم وتلافي الأخطاء.

- تنامي الثقة لدى الرئيس بأن التفويض يمثل نوعاً من البادئة الإدارية في اتخاذ القرارات الصائبة، وجرأة لتحمل جانباً من المخاطر المحسوبة بانتقال بعضاً من المهام والأعمال إلى شخص آخر مع إدراك أن المسؤولية الكاملة عن نتائج وإنجازات تلك المهام المفوضة يتحملها الرئيس أو المشرف صفته الشخصية، حيث أن تفويض السلطة وإنابة الآخرين لا يعفى من تحمل المسؤولية، ولكن يتعين التأكد من رغبة وقدرة الآخرين على تحمل أعباء مباشرة الأعمال التي سيتم تفويضها لهم ومعرفتهم الكافية بطبيعة هذه الأعمال.

صعوبات ومحددات تفويض السلطة

رغم المزايا التي يتيحها تفويض السلطة وتهيئة ظروف أفضل لمسئولي العمل الإداري في أداء المهام الأكثر أهمية وإستراتيجية بكفاءة عالية... إلا أن هناك من الموانع أو الصعوبات التي تحد من فرص تفويض السلطة من جانب المديرين أو المشرفين، أو على الأقل التخوف والتراجع من اتخاذ قرارات التفويض...، نذكر أهمها فيما يلي:

- إحساس المدير أو المشرف بأنه هو الشخص الوحيد القادر على أداء الأعمال وإنجاز المهام بمستوى الكفاءة المطلوب، وبالتالي تقلص فرص التوجه نحو تفويض بعض الأعمال وسلطة إنجاز واستكمال المهام عن طريق الآخرين من المرءوسين.

- الرغبة المتوطنة لدى المدير أو الرئيس في تنفيذ كافة أعمال ومباشرة مسؤولياته وسلطاته بنفسه دون إتاحة الفرصة لمشاركة الآخرين، وتدريبهم وتنمية مهاراتهم بتفويض سلطة أداء بعض الأعمال إليهم، حرصاً على استثمار الوقت وإدارة برامج الأداء المخططة بعناية إدارية فائقة.
- قد يكون هناك صعوبات تنظيمية في هيكلة الوظائف وتحديد خطوط السلطة والمسئولية، ومجالات وأنماط الأداء التي يصعب معها تحديد المهام التي يمكن تفويضها للآخرين، والمهام التي ستظل سلطة مباشرتها لدى الرئيس.
- قد يتولد لدى المدير أو الرئيس الشعور بعدم الثقة في قدرات المرءوسين لأداء المهام والأعمال المفوضة إليهم، ربما السابقة التعامل الفاشلة مع بعض منهم وتدنى معدلات إنجازاتهم، أو التوقع السلبي لمستوى أداء الآخرين، وعدم وفائهم بالتزامات وواجبات الأعمال والوظائف المفوضة إليهم.
- تبنى المدير أو الرئيس فلسفة التطابق في خصائص الأداء بينة وبين الشخص الذي ستفوض إليه سلطة أداء بعض الأعمال اعتقاداً وتطلعاً لتمييز النتائج والإنجازات المفترض تحقيقها.. وفي ظل تعذر توافر هذا النموذج البشري لتكليفه عند الحاجة بتنفيذ بعض الأعمال التي يرى الرئيس تفويضها، تتعذر أو تنعدم معها فرص تفويض سلطة الأعمال وإنابة الآخرين.
- المبالغة في حجم الأعمال والوظائف التي يتم تفويضها والإلقاء بأعباء إنجاز مهامها المتزايدة على الآخرين، مما يصعب معه تحقيق الإنجازات المتوقعة نتيجة عدم توافر القدرات والمهارات المطلوبة لأداء هذه الأعمال وإحداث التكامل بين الأهداف الجزئية للوحدات التنظيمية المختلفة و تلبية الأهداف الكلية المخططة للمنشأة، حيث المبالغة في التفويض يسئ إلى النتائج المتحققة ويحد من فرص نجاحاته، كما يسئ عدم التفويض ذاته.

- التباعد والتنافر الوظيفي بين الأعمال والمهام التي يتم إفرازها لتفويض سلطاتها للمرؤوسين، وبين اهتماماتهم وميولهم لتنمية مهاراتهم وقدراتهم في مجالات وأنماط عمل معينة يرغبون في تحمل أعباءها وبما يشبع حاجاتهم المعنوية والفكرية، ويؤكد ثقتهم في إنجازاتهم الفعلية بالمستوى المحدد لها.

أنماط علاقات السلطة

العلاقات التنظيمية التي يجسدها الهيكل التنظيمي بالمنشأة توضح خطوط السلطة والمسئولية وتخصيصها للإدارات والوحدات التنظيمية المختلفة ومسئولياتها من خلال أنماط للسلطة تأخذ الأشكال التالية :

أولاً : السلطة التنفيذية أو الرأسيّة

تمثل السلطة التنفيذية أو الرأسيّة خطوط العلاقة التنظيمية بين الرئيس، وبين مرءوسيه المباشرين، والسلطة المكفولة له لإصدار الأوامر وتوجيه التعليمات للمرءوسين مباشرة وإلزامهم بتنفيذها، وتأتي هذه السلطة في إطار متدرج ومتسلسل من الرئيس إلى المرءوس، ومن أعلى إلى أسفل وبما يشمل كافة المستويات الإدارية التي يضمها الهيكل التنظيمي.

ثانياً : السلطة الاستشارية أو الفنية

تمثل السلطة الاستشارية أو الفنية خطوط العلاقات التنظيمية بين هيئة المستشارين الفنيين وبين رؤسائهم الذين يتلقون مسانداتهم في صورة اقتراحات أو آراء أو توصيات غير ملزمة أو واجبة النفاذ من جانب الإدارات المعنية بها، إلا بعد فحصها وتحليلها وتقدير مدى ملاءمتها لإنجاز الأهداف المحددة، وذلك بمعرفة الرئيس المباشر صاحب السلطة التنفيذية أو الرأسيّة.

ويتم الاستعانة بخبرات المستشارين الفنيين بمختلف تخصصاتهم الخبرة لتقديم العون والمشورة في الأمور التي يتم إسنادها إليهم... خاصة في ظل تضخم أعباء الإدارات والوحدات التنظيمية وبالتبعية حجم المنشأة وتشعب مجالات وتناولات صنع واتخاذ العديد من القرارات التي تفرضها حتمية التواكب مع التحولات البيئية ومتغيراتها المستمرة، وما يصاحبها من تطور في أنماط وأساليب الأداء تتزايد معها مسؤوليات قيادات العمل الإداري بما يتخطى قدراتهم وطاقاتهم، وقصور فرص مشاركة المرءوسين وإنابتهم في أداء بعض الأعمال لتراجع مهاراتهم في بعض المجالات الوظيفية، وما يستدعيه الأمر إلى الاستعانة بخبرات الآخرين المتخصصين وتحمل أعباء تلك الاستعانة مالياً، وتنظيمياً، وسلوكياً... وغيرها، ومحاولة التكيف معها وإدارتها بكفاءة لإحداث التناسق والتكامل بين السلطة التنفيذية والاستشارية.

