

الأداء الوظيفي وعلاقته بتفويض السلطة

أ. لخنش فريد أ. مزارة عيسى

مخبر استراتيجيات الوقاية ومكافحة المخدرات في الجزائر

جامعة الجلفة

مقدمة

يعد التنظيم أحد وظائف الإدارة وبمناخ الأداة اللازمة لتحقيق أهدافها، ومما يزيد من أهميته أنه عملية تتسم بالاستمرار والتجدد والدوام، حيث تختلف أهمية التنظيم باختلاف طبيعة المنظمات وأهدافها وتنوع نشاطاتها وحجم الخدمات التي تؤديها حيث يكون نطاق الإدارة داخلها محددا، مما يجعل مباشرة جميع السلطات والمسؤوليات وتنفيذ سياسات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة على الأداء الوظيفي بالنسبة للمدراء أمرا في غاية الصعوبة، وهذا ما قد يحتم عليهم تفويض بعض الصلاحيات إلى المرؤوسين الذين يشرفون عليهم، فالتفويض هو جزء من التنظيم ويعتبر جوهر العملية الإشرافية داخل المنظمة، مثلما ينظر إليه البعض على أنه إعطاء سلطة اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي، وهذا يوضح أن التفويض لا يجوز لغير القادرين على القيام به.

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي

إن الأداء الإنساني يمكن تعريفه أساساً على أنه يتحدد بمستوى الدافعية والقدرة وتفاعلها معاً بمعنى:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة}$$

ويتضح من هذا التعريف أنه حتى لو استطاعت المنظمة استقطاب أفراد ممتازين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية، وحتى لو عملت على تنمية هذه القدرات، فإنها لا تستطيع أن تتأكد من أن أدائهم سيكون ملائماً أو مناسباً، ولهذا فإن وظيفة أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية يجب أن تعمل على تنشيط أو تحفيز قوة العمل، والتي يشار إليها عادة بالدافعية.¹ وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف أداء العاملين بأنه: "يطلق على العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية التي تدلل على مستويات الأداء المتحقق فعلاً للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو المعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن تحقق".²

1. الأداء الوظيفي كمقياس للفعالية التنظيمية

إن المنظمات توجد لتحقيق أهداف وإذا غابت الأهداف عن المنظمة تصبح بلا غاية فإن أي قياس لفعالية المنظمة يجب أن يربط بين أدائها الفعلي والمعايير والمستويات التي حددتها كأهداف لها، وبالمثل أن المقياس الحقيقي الوحيد لفعالية الفرد في وظيفته هو مستوى أدائه.³

ونجد في معظم الأحيان وفي حالة غياب مقاييس واضحة للأداء، تستخدم المنظمات بدائل للأداء بمعنى أنه نتيجة صعوبة قياس الأداء نفسه فمثلاً قد يصعب على المنظمة تحديد ما إذا كان الفرد فعالاً في عمله أم لا.

ولكن يمكننا مثلاً أن نعرف مدى التزامه بمواعيد العمل ومدى احترامه للسلطة ومدى تنفيذه للأوامر، وكذلك هل هو لطيف ومحبوب أم لا، وهل يبدو عليه الانهماك في عمله أم لا، وقد ترتبط هذه الخصائص بالأداء أو قد لا ترتبط به، ولكن يسهل عادة قياسها عند قياس الأداء ذاته".⁴

وللوصول إلى أعلى مستويات الأداء لابد من أن يكون لدى الفرد الرغبة في القيام بأداء الوظيفة (الدافعية)، وأن يكون قادر على القيام بأداء هذه الوظيفة (القدرة)، ويكون لديه المواد والمعدات والآلات التي يحتاجها لأداء وظيفته (البيئة)، وأي من الجحالات الثلاثة ستؤثر سلباً في الأداء.

ولذلك على أن يتأكد من توفر هذه الشروط الثلاثة:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{البيئة}$$

2. تعريف الدافعية

الواقع أن مفهوم الدافعية كان محورا لاهتمام العديد من الباحثين على اختلاف توجهاتهم الفكرية والنظرية من أمثال ماسلوا و بورتير ولولر وغيرهم من العلماء البارزين، إذ عرفت الدافعية على أنها: "الحالات الداخلية أو الخارجية التي تحرك سلوكه وتوجهه نحو تحقيق هدف أو غرض معين، وتحافظ على استمراريته حتى يتحقق ذلك الهدف".⁵ على أنها كذلك: "تشير إلى درجة الحماس لدى الفرد، والتي توجه سلوكه في اتجاه معين، وغالبا ما يكون في اتجاه حافز معين يحصل عليه لكي يشبع حاجة لديه".⁶

بناء على ما جاء في التعريفين السابقين يمكن القول أن مفهوم الدافعية يعبر عن شيء داخلي لا يمكن رؤيته بشكل مباشر، بل يمكن الاستدلال عليه عن طريق مثير خارجي كالحافز أو الباعث، لذلك فمثل هذه المفاهيم لا يمكن قياسها بسهولة خاصة إذا تعلق الأمر بأداء الفرد داخل المنظمة ويصعب معرفة الدوافع لدى جميع الأفراد فكل حسب الحاجات التي يريد أن يشبعها على غرار الرضا الوظيفي، وكل ذلك له علاقة أيضا بمهام ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها الفرد في التنظيم، حيث أن الباحثين في مجال علم النفس بشكل خاص لم يتفق أغلبهم على إيجاد مفهوم موحد للدافعية بدليل المداخل والنظريات العديدة التي تناولها أغلبهم بأبعاد وتصنيفات مختلفة.

3. تفويض السلطة وعلاقته بالدافعية

يجب على المشرفين تفويض السلطة للمرؤوسين طالما كان ذلك ممكنا كوسيلة لتحقيق الفاعلية في إنجاز الأنشطة والمهام، وطالما كانت هناك إمكانية أو فرصة لإعداد واتخاذ القرار داخل مكان العمل، فإنه يجب التشجيع والحث على ذلك كمدخل لتحقيق المبادأة وتحقيق المنفعة ولا شك أن هذا يحقق وينمي إنجاز الحاجات للأفراد المتصلين بهذه الأوضاع، خاصة فيما يتعلق بالتقدير والاحترام وتحقيق الذات.⁷

4. تفويض السلطة وعلاقته بالرقابة

تعتبر الرقابة أحد الجوانب المرتبطة بتفويض السلطة حيث يجب أن تبذل الجهود المدروسة والواعية لتجنب المبالغة في الرقابة والإشراف على الأفراد في كل المسؤوليات التنظيمية، يتم التغلب على الحاجة إلى الإفراط في الرقابة من خلال التوصيف الدقيق للعمل، وتخطيط وجدولة العمل بطريقة جيدة وأنظمة فعالة للرقابة الداخلية.⁸ بناء على ما سبق ذكره يمكن القول أن تفويض الصلاحيات وحق التصرف من طرف المدير في المؤسسة قد يمثل دافعا وحافزا للتقدم في العمل وتحمل المسؤولية والمساءلة، وكذا الرقابة الذاتية التي قد يفرضها الموظف على نفسه بصفته مسؤولا اتجاه منصب العمل وأمام رئيسه المباشر عن إنجاز المهام الموكلة إليه، وبهذا فهو يساعد مديره في زيادة فرض الرقابة على المستويات والوحدات التنظيمية الدنيا في المؤسسة وكذلك ينمي مهاراته الإدارية بتقلده لأدوار جديدة قد تمنحه القدرة على الإبداع والابتكار وباعتبار أن عملية التفويض في حد ذاتها أداة للضبط والرقابة الغير مباشرة، فهي بذلك تساعد المدراء على اتخاذ القرارات بشكل سريع وفعال خاصة عند حدوث المشاكل الطارئة في العمل.

5. تعريف الرضا الوظيفي

هناك تعريفات عدة لمفهوم الرضا الوظيفي فلقد حدد، "فروم" مفهوم الرضا عن العمل أنه: "الاتجاهات المؤثرة للأفراد تجاه أدوارهم التي يشغلونها حالياً" ونتيجة لدراسته التي أجراها فلقد رسم "فروم" صورة عامة عن الدور الإيجابي في العمل الذي يتسبب في حدوثه، المرتب، الفرص الحيوية للترقية، النظام الإشرافي، الواجبات الملائمة لقدرات الفرد وموقعه في العمل.⁹ وهناك محددات كثيرة تساهم بشكل مباشر في خلق الرضا الوظيفي وتحديد مداه ويمكن تصنيف هذه المحددات منهجياً على النحو التالي:

أ. عوامل مرتبطة بالوظيفة

وهذه العوامل يحصل عليها الفرد لكونه يعمل في وظيفة معينة وليست مرتبطة بطبيعة تصميم الوظيفة نفسها وتلك العوامل: الأجر، حوافز مادية أخرى مثل إجازات تعليم وتدريب، إجازات مرضية، إجازات، خدمات صحية، مواصلات، الشعور بالأمن في الوظيفة عن طريق (الاستمرار في العمل، مدى فرص الترقية، العلاقات مع الزملاء، الرؤساء المرؤوسين).¹⁰

ب. عوامل مرتبطة بالوظيفة ذاتها

وهذه العوامل مرتبطة بطبيعة تصميم الوظيفة ودرجة إثرائها وتنوع الأنشطة في الوظيفة من حيث عمقها ومدى إشباعها لمستوى مرتفع من الحاجات، وهذه العوامل هي: اكتساب معرفة جديدة من الوظيفة، السيطرة على الوظيفة من ناحية التخطيط والرقابة لتنفيذ الوظيفة، شعور الفرد بالإنجاز، مدى استغلال قدرات الفرد، مدى مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفته.¹¹

جـ. عوامل تنظيمية

وهذه العوامل غير مترتبة على قيام الفرد بوظيفته، كما أنها مرتبطة بطبيعة الوظيفة نفسها ولكنها مرتبطة بسياسات المنظمة ولها تأثير على رضا العاملين وهي: ساعات العمل، ظروف العمل، نظم الاتصال.

د. عوامل متعلقة بالفرد نفسه

لقد وجد في بعض الأبحاث أن هناك عوامل شخصية متعلقة بالفرد تؤثر على درجة رضاه عن الوظيفة مثل: شخصية الفرد، القيم الشخصية، مجموعات الانتماء الخارجية، تكامل أو تناقص أدوار الفرد التي يقوم بها، درجة استقرار الفرد في حياته، السن، درجة تعليمه، أهمية العمل بالنسبة له، الجنس.¹²

ثانياً: أبرز النظريات المفسرة لعملية التفويض وعلاقتها بالأداء

من خلال بعض المداخل النظرية سنحاول أن نستخلص العلاقة التي تربط بين أبعاد ومكونات التفويض في السلطة ومتغيرات الأداء الوظيفي.

1. نموذج سلزنيك وتفويض السلطة

بينما يركز روبرت مرتون على القواعد والتعليمات كنتيجة لطلب الإدارة العليا لتحقيق قدر أكبر من الرقابة، فإن سلزنيك يركز على تفويض السلطة ولكن الهدف واحد في النموذجين، فكلاهما يسعى لتوضيح كيف أن الرغبة في الرقابة واستخدام أساليب رقابية صارمة تؤدي إلى ظهور النتائج غير المتوقعة بالنسبة للتنظيم، ويسير نموذج سلزنيك على النسق التالي:

* هناك طلب متزايد من قبل الإدارة العليا بإحكام الرقابة على التنظيم.

- * نتيجة لهذا الطلب يتم تفويض السلطة بما يؤدي إلى زيادة تدريب الأفراد الذين فوضت إليهم السلطة على أعمال متخصصة فالتفويض يجعلهم يركزون على عدد أقل من المشاكل وبالتالي يكسبون خبرة أعلى في مجالات عمل محدودة.
- * يساعد تفويض السلطة على تخفيض الفروق بين أهداف التنظيم وبين الإنجازات الفعلية الأمر الذي يشجع على المزيد من التفويض للسلطة سعياً وراء المزيد من الكفاءة في العمل¹³
- * تفويض السلطة من ناحية أخرى يؤدي إلى تجزئة التنظيم إلى أجزاء وأقسام وبالتالي يزيد من إقليمية الاهتمامات حيث تغطي المصلحة المباشرة للوحدة أو الجزء التنظيمي على المصلحة العامة للتنظيم.
- * المزيد من التفويض يؤدي إلى زيادة التخصص وكفاءة الأفراد في مجالات عمل محددة، أي زيادة اهتمامهم بالمصالح والمشاكل للوحدة أو للجزء التنظيمي المعين، ومن ناحية أخرى فإن هذه الزيادة في الاهتمامات يدعمها انخفاض في معدل النقل والتغيير في الأفراد نظراً لما اكتسبوه من خبرة في أعمالهم.¹⁴
- العوامل السابقة حسب رأي سلزنيك تؤدي إلى:
- * التفرقة والاختلافات بين أهداف الأجزاء التنظيمية المختلفة تؤدي إلى نشأة الصراع بين أهداف الأجزاء، وبالتالي يصبح مستوى القرارات التي تتخذ داخل التنظيم معتمداً بصفة متزايدة على اعتبارات الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة.
- * نتيجة للعوامل السابقة تبدأ الشقة في الاتساع بين أهداف التنظيم العامة وبين الإنجازات الفعلية وحين يواجه التنظيم هذا الموقف فإنه يعتمد إلى زيادة تفويض السلطة كوسيلة لتفادي ما يحدث، مما يؤدي إلى زيادة التدهور في الإنجازات بالنسبة للأهداف بفعل العوامل السابقة عن عملية تفويض السلطة.¹⁵
- بناءً على ما جاء في هذا المدخل النظري الذي قدمه "فيليب سلزنيك" وبالرغم من النتائج والنقاط الإيجابية التي تم التوصل إليها، إلا أن هناك بعض الانتقادات الموجهة، وعلى حد تعبير الجوهري¹⁶ "أن سلزنيك عندما واجه مشاكل النسق لم يتجاهل تماماً حوافز المشتركين فيه ولكنه أشار إلى أن هذه الحوافز ستعكس دائماً حاجات المنظمة، وقد انتقد سيلفرمان هذا الموقف لتفسير السلوك في ضوء حوافز الأفراد، أما حاجات المنظمة فهذه مسألة أخرى تماماً فلم يدرك سلزنيك الصعاب الكامنة في موقفه" ويضيف الجوهري "أن اعتراف سلزنيك بأن مفهوم الحاجات الأساسية في التحليل التنظيمي يفتح باب الاعتراضات (الانتقادات)"¹⁶
- وبناءً على هذه الانتقادات يمكن القول أن زيادة وعي أعضاء التنظيم بأهداف ومصالح الوحدات التي يعملون بها تجعلهم يتخذون من الأهداف الفرعية أهدافاً مستقلة تخدم مصالحهم الخاصة، رغم تناقضها وعدم اتفاقها مع أهداف التنظيم العامة.
- ومن جهة ثانية يشير سلزنيك إلى نقطة هامة متعلقة بعملية اتخاذ القرار التي تتم داخل الأجزاء المكونة للتنظيم، فهي تسعى بشكل تلقائي إلى تحقيق الأهداف الخاصة، مما يساهم في توجيه مجهود أعضاء التنظيم نحو تحقيق الأهداف الفرعية لوحدهم على حساب أهداف التنظيم العامة.
- وعلى أساس أن أفراد الوحدات لا يتخذون الأهداف العامة للتنظيم أساساً لاتخاذ القرارات، فإن ذلك قد يؤدي إلى زيادة اعتمادهم على أهدافهم المستقلة بشكل رئيسي في عملية اتخاذ القرار، وبذلك تصبح الوحدات الفرعية مستقلة بذاتها عن ما تسعى إليه المنظمة ككل وهذا يعتبر من ضمن النتائج الغير متوقعة والتي أشار إليها "سلزنيك" من خلال هذا الطرح النظري والذي تناول فيه متغير تفويض السلطة باعتباره أداة رقابية تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية العامة، مما ينتج عن ذلك بالتالي بعض النتائج المتوقعة مثل زيادة الكفاءة والخبرة لدى الأفراد من خلال التفويض والذي يمثل في حد ذاته

أسلوباً يمنح للموظفين فرصة حقيقية للمشاركة الإيجابية في عملية اتخاذ القرار وتحقيق الأداء عن طريق منحهم لبعض الصلاحيات والمسؤوليات التي من شأنها أن تزيد في فعالية المؤسسة.

2. نظرية الحاجات لأبراهام ماسلوا

في ميدان العلوم الإنسانية يوجد مجموعة من كبار المهتمين البارزين و ماسلوا واحد من هؤلاء فنظريته تحتوي على عنصرين:

ترتيب الحاجات الإنسانية: حسب ماسلوا الحاجات الأولية للكائن الحي تستطيع أن تجمع 05 عناصر متتالية:

- * الحاجات الفسيولوجية: الأكل، الشرب، النوم، الراحة، السكن، اللباس.
- * الحاجة للأمن: الإحساس بالأمن من كل خطر قادم.
- * الحاجة للانتماء: الصداقة والعلاقات الحميمة، التواجد في جماعة عمل وعدم البقاء وحيداً¹⁷
- * الحاجة إلى التقدير: تقدير العمل لنفسه أي أن يكون فخوراً بما يحس وبما يعمل وأيضاً الحاجة إلى التقدير والحب من الغير، والحاجة إلى الحصول على نوع من الرفاهية والمقام في نظر الغير، مع حياة اجتماعية معقولة والحاجة إلى الشكر من قبل الآخرين مع الحب والاعتراف.
- * الحاجة لتحقيق الذات: أي استعمال وتطوير كل مقدرات وطاقات ومهارات الفرد، وأن يحقق ما يصبو إليه أن يضع أو يجعل مساهمة لكل عناصر شخصيته وذلك في مشاركته بالذكاء، مع تحسين كل الطرق الممكنة.¹⁸
- ومن خلال هرم ماسلوا يمكن استخلاص ما يلي:
- * أن الحاجة المتوفرة لا تشكل منبع أو عامل للدوافع.
- * أن الكائن الحي مدفوع لتحقيق الحاجات وهي التي تدفعه لذلك.
- * عندما تتوفر حاجة خاصة من الثلاثة الأولى فالرجل الجائع لا يفكر إلا في حاجة الأكل.
- * الفرد الفاقد للحاجات المذكورة يكون مدفوعاً لتحقيق الحاجات الأولى فإذا تحققت يسعى لتحقيق ما بعدها تدريجياً وبالترتيب.

بناءً على هذا الطرح النظري الذي قدمه "ماسلوا" يمكن الإشارة لبعض العناصر من بينها العناصر المرتبطة بالوظيفة في حد ذاتها. خاصة فيما يتعلق بالمستوى الرابع والخامس لسلم الحاجات، والذي يخص تقدير الذات والمركز والاحترام، وتأكيد الذات والذات اشتغالاً على عدة نقاط من بينها: مسمى الوظيفة، علاوة الجدارة، المسؤولية، تقدير الزملاء في العمل، طبيعة العمل نفسه، والنمو والإبداع والتقدم في الوظيفة وغيرها من الخصائص. وما يمكن استخلاصه هنا أن المورد البشري كثيراً ما يحتاج إلى الشعور بالإنجاز وتقدير الآخرين له نتيجة تحمله لمسؤوليات باعثة على التحدي والمنافسة، وهذا ما يحفز ويدفعه لإبراز مواهبه ومهاراته في العمل، ويزيد من شعوره بالثقة بالنفس وكذا الولاء التنظيمي، حتى أن مسمى الوظيفة واستخدام الألقاب البراقة يمكنه أن يساهم بشكل أو بآخر في زيادة فعالية الأداء الوظيفي.

3. نظرية سلم الحاجات لبورتر

تشابه هذه النظرية إلى حد كبير مع ما جاء به ماسلوا مع اختلاف شكلي بسيط يتمثل في إعادة النظر في ترتيب أولوية الحاجات، حيث تم استبدال الحاجات الفسيولوجية الأساسية عند ماسلوا بالحاجة إلى الأمن كحاجة أسفل الهرم عند بورتر، كما تم إضافة الحاجة للاستقلالية في هرم بورتر في مرحلة مستقلة.

إن الإضافة التي قدمها "بورتر" خاصة مسألة الاستقلالية والتي تليها مسألة تأكيد الذات، والتي اعتبرها عناصر من شأنها أن تساعد في خلق المسؤولية، فالحاجة للاستقلالية كما أشار إليها "بورتر" أي الحرية في أداء الواجبات والمهام أو ما يسمى بالرقابة الذاتية، فالعلاقة التي يمكن استنتاجها حول مسألة التفويض وزيادة الكفاءة لدى الموظف، هي أن كون الاختصاصات المفوضة بما فيها من سلطة يمكنها أن تساعد على بذل الجهد أكثر والتقليل من التغيب والالتزام بمواقيت العمل وكذا الرغبة والاستعداد لتحمل المسؤولية والتدريب على اكتساب الخبرة والمهارة بهدف تولي مناصب قيادية أعلى في المؤسسة، ويمكن القول بأن الرقابة الذاتية كمكون من المكونات المتأثرة جراء استخدام عملية التفويض قد يؤدي إلى تحفيز الفرد واستثارة الدافعية لديه، مما قد يتيح له الفرصة لإبراز قدراته وتنمية كفاءته في الاختصاص وتحسين أدائه الوظيفي.

وبناء عليه يمكن القول إن منح الحرية اللازمة أو الاستقلالية للمرؤوسين في أداء العمل المطلوب من خلال الاختصاصات الوظيفية المفوضة الأكثر ملائمة لاختصاصاتهم قد يؤدي إلى زيادة الكفاءة في الأداء واستغلال الإمكانيات المتوفرة بشكل أفضل يحقق الفعالية التنظيمية.

4. نظرية ذات العاملين لهرزبرج

من خلال هذه النظرية سنحاول أن نستخلص بعض المفاهيم التي تناولها هرزبرج والتي لها علاقة بعملية تفويض السلطة والرضا الوظيفي. وكذا الأداء لدى المرؤوسين والمتمثلة في ما يلي:

1.4. العوامل الدافعية: ترتبط بمكونات العمل وتسبب الرضا وتتمثل في العوامل التالية:

* القدرة على إنجاز العمل.

* وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به.

* حصول الفرد على تقدير الآخرين له واحترامهم.

* فرص التقدم والنمو في العمل.

* أداء عمل ذو قيمة للمنظمة.

2.4. العوامل الوقائية

فقد أطلق عليها هرزبرج هذا الاسم أي التي تمنع شعور الفرد بعدم الرضا والنقص في الحماس للعمل، ولكن في نفس الوقت توافرها لا يؤدي إلى شعور الفرد بالرضا وهي عوامل خارجية لا ترتبط بالعمل وتشمل عوامل منها: ظروف العمل المادية، العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل، العلاقة بين الفرد والزملاء، نط القيادة والإشراف، الأجر، سياسات المنظمة.¹⁹

من بين العناصر التي تم تناولها في الجزء الخاص بالعوامل الدافعية، ففي النقطة الثانية التي وردت فيها والمتعلقة بعنصر وضوح المسؤولية، يمكن القول أن هذه المسألة تعتبر خطوة أساسية تدخل ضمن عملية تفويض الصلاحيات، فحسب رأي "هيزبرج" أنها تساهم في زيادة رضا العاملين، وهكذا فإن تحديد المهام والمسؤوليات بالدقة اللازمة من الممكن أن يشكل عاملا إيجابيا يساعد على تفادي تداخل الأدوار بين رؤساء المصالح والأقسام داخل المؤسسة، بالتالي تفادي الصراعات التنظيمية التي من شأنها أن تعطل العمل، أما في ما يتعلق بعنصر القدرة على الإنجاز فحسب رأي "هرزبرج" أن هذا المفهوم يشير إلى مسألة الحرية في التصرف أي وجوب تمتع الموظف بالحرية اللازمة في التصرف من خلال امتلاك السلطة الكافية التي تمكن العامل من القيام بالمسؤوليات بأفضل طريقة ممكنة.

ففي الحالة التي يتم فيها التفويض من طرف المدير إلى بعض مساعديه يمكن القول أنه كلما كانت المهام والمسؤوليات محددة بشكل واضح ودقيق كلما زادت نسبة رضا لدى العامل وكلما ساعد ذلك على توفير مناخ تنظيمي ملائم يساهم في رفع مستوى المهارة والأداء الوظيفي.

ثالثاً: تفويض السلطة

1. الخطوات الرئيسية في عملية تفويض السلطة

كما قد سبق الإشارة لمفهوم تفويض السلطة على أنه عملية تنظيمية تسمح بنقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوس فمن الملاحظ أن معظم الكتاب قد اتفقوا على وجود ثلاث خطوات أساسية تتمثل في: تحديد المسؤولية، تفويض السلطة، والمساءلة، حيث سيتم هنا محاولة توضيح المعنى المقصود لكل مصطلح كما يلي:

1.1. تحديد المسؤولية

إن مصطلح المسؤولية يستخدم للتعبير عن العمل المخصص للفرد أو الالتزام المترتب على تخصيص هذا العمل، وهناك أسباب تفسر لماذا اقتصر معنى المسؤولية على الواجبات أو العمل الواجب إنجازها.

* في محادثتنا اليومية عادة ما تستخدم لفظ المسؤولية أو الواجب، عندما نتحدث عن مسؤولية الأب عن واجباته أو مسؤولية الطالب.... إلخ، أي أن هذا اللفظ من الألفاظ الشائعة.

* أن العديد من المنظمات عند توصيفها للمراكز الإدارية تقرر وتحدد المسؤولية والواجبات المرتبطة بكل مركز.

* السبب الآخر والأهم لقصير معنى المسؤولية على واجبات العمل، وهو وجود لفظ آخر كثيراً ما يختلط معناه مع لفظ المسؤولية، هذا اللفظ الجديد هو المساءلة، والذي يعبر عن الالتزام المترتب على المسؤولية.²⁰

بناءً عليه فإن المسؤولية تعني جميع الواجبات اللازم إنجازها لإتمام عمل ما.

وعلى اعتبار أن "الوظيفة هي وحدة الأداء التنظيمي التي تسند إلى مجموعة من العاملين الذين يشغلون هذه الوظيفة ويؤدون كل ما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات وصلاحيات تتجانس وتتكامل من أجل بلوغ الغاية التي وجدت الوظيفة من أجلها"²¹

إذا فتحديد المسؤولية يعتبر خطوة أساسية تبنى عليها الوظيفة في حد ذاتها وتدخل ضمن إطار عملية التفويض كخطوة رئيسية، وترتبط بشكل مباشر بأداء المهام والواجبات المكونة للوظيفة.

2.1. تفويض السلطة

"إن كلمة التفويض تحمل معنى محددًا، فالفرد الذي يفوض سلطة إلى فرد آخر إتمام ما يمكنه من التصرف نيابة عنه، وهذا التعريف يتضمن كلمتين تحتاجان إلى مزيد من التوضيح وهما: التمكين والنيابة.

من حيث التمكين فمن الضروري للفرد الذي تحدد له تلك الواجبات أن يتصرف أو يوجه تصرفات الآخرين نحو إنجاز تلك الواجبات، إن السلطة تمكن من هذا التصرف، أي تجعل الفرد المنوط به واجبات معينة قادراً على التصرف، أما النيابة: فإن الفرد المفوض إليه السلطة أي حق التصرف يعتبر ممثلاً للشخص الذي فوض له هذا الحق أي يناوب عنه"²²

وبالتالي فإن العمل بالنيابة عن المدير أو الرئيس يعتبر ضمناً عملية تمكن المرؤوس من أداء المهام والواجبات المكلف بها بشكل ملائم، في حين أن المدير يبقى مسؤولاً عن الأعمال التي فوضها ويبقى المرؤوس تحت رقابة المدير بشكل مباشر، كما هو الحال في بعض القطاعات كالجماعات المحلية (البلدية).

3.1. المساءلة

تمثل المساءلة أحد أبرز الخطوات في عملية تفويض السلطة حيث يشير معناها أن المرؤوس يسائل أمام رئيسه عن الاستخدام الملائم للسلطة المفوضة إليه وعن إنجاز المسؤوليات والواجبات المحددة له، فعندما يتقبل المرؤوس المسؤولية والسلطة اللازمين لإنجاز عمل ما فإن ذلك يحمله التزاما بإنجاز ذلك العمل مع الاستخدام السليم للسلطة المفوضة له، ولتوضيح الفرق الجوهرى بين مفهوم المساءلة والمسؤولية يشير علي شريف إلى أن: "هناك طريقة سهلة للتمييز بين مفهومي المسؤولية والمساءلة، وذلك من خلال تذكر أن المرؤوس يكون مسؤولا عن إنجاز العمل المخصص له، ويساءل بواسطة رئيسه عن الأداء المرضي لهذا العمل".²³

حيث تمثل "المساءلة جملة من العمليات والأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الأمور تسير وفق ما خطط له وضمن أقصى المستطاع، ولذلك فإن المساءلة ليست تحقيقا أو محاكمة، بل القصد منها أن الأداء يتم ضمن الأطر التي حددتها الأهداف والمرامي ووفق المعايير المتفق عليها للوصول إلى مستوى متميز من الكفاية والفاعلية".²⁴

على غرار الخطوتين السابقتين لعملية تفويض السلطة فالمساءلة التنظيمية تشكل أحد العناصر التي ينبغي النظر إليها وتطبيقها بشكل يضمن نجاح عملية التفويض، وهذا عن طريق مراقبة أداء المرؤوسين الذين فوضت إليهم الصلاحيات، وكذا متابعة الاستخدام السليم للسلطة المفوضة عن طريق التقارير اليومية التي يقدمها المرؤوس لمديره في العمل عن مدى كفاءته وتقدمه في إنجاز الواجبات التي كلف بها، في حين أنه قد أشير في موضع آخر إلى مسألة قبول المسؤولية باعتبارها مكونا رئيسيا ثالثا يدخل ضمن إطار عملية التفويض، والذي يقصد به "خلق الالتزام لدى المرؤوس تجاه رئيسه لتنفيذ الواجبات المحددة له، وقبول هذا الالتزام من جانب المرؤوس هو الذي يخلق المسؤولية والتي بدورها لا تكتمل عملية التفويض".²⁵

بناء على ما سبق يمكن القول أن المسؤولية وبشكل دقيق تشير في معناها إلى التزام المرؤوس بالقيام بالواجبات والمهام المطلوبة منه، وبمجرد قبول المرؤوس بالعمل أو الوظيفة يعني ذلك قبوله بالالتزام والمسؤولية تجاه عمله، وهذا يفسر أن المسؤولية لا يمكن فرضها بشكل تعسفي على المرؤوس، بل تنتج عن اتفاق متبادل يوافق فيه المرؤوس على إنجاز بعض الواجبات والمهام الملقاة على عاتقه مقابل ما يحصل عليه من امتيازات وحوافز مادية أو معنوية تحفزه على الأداء المرضي.

2. أنواع التفويض

1.2. تفويض الصلاحية

ويعني نقل الصلاحية من سلطة عليا "مفوض" إلى سلطة أدنى مفوض إليها، وهذا يعني التخلي عن بعض الصلاحيات من المفوض إلى المفوض إليه، هذا ولا يجوز للجهة أو الشخص المفوض أن تمارس صلاحياتها التي فوضتها إلى غيرها طوال مدة التفويض، وتفويض الصلاحية يعطي للمركز الوظيفي الأدنى، أي من سلطة عليا إلى سلطة أدنى، بغض النظر عن شاغل الوظيفة.²⁶

2.2. تفويض التوقيع

ويقضي بتكليف سلطة عليا لسلطة أدنى منها بعض القرارات والأعمال الإدارية نيابة، ولا يعني التوقيع التخلي عن الصلاحيات بل هو مجرد تكليف المفوض إليه بتوقيع بعض المعاملات، هذا ويحق 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.²⁷

3.2. التفويض في الاختصاص

عرف التفويض في الاختصاص على أنه: "يمثل الصلاحية القانونية لموظف معين أوجهة إدارية محددة، في إبرام التصرفات القانونية العامة - قرارات إدارية وعقود إدارية"، وفي تعرف آخر بأنه: "القدرة القانونية لعون الإدارة لاتخاذ تصرفات قانونية عقدية كانت أم بإرادة منفردة في مكان وزمان محددين، والاختصاص بهذا المفهوم يعد التزاما يفرض على صاحبه القيام به بنفسه".²⁸

إذا فالاختصاص يعبر عن الصلاحية القانونية لموظف ما في المنظمة أو جهة إدارية معينة لها الحق في اتخاذ قرارات معينة في ظل وجود قواعد قانونية تمنح الرخصة لهذا الموظف أو هذه الهيئة في التصرف لممارسة سلطات ونشاطات معينة داخل المؤسسة.

3. أهم مبادئ عملية تفويض السلطة

1.3. مبدأ حدود الرقابة

يتوقف مدى التفويض الممكن على مدى فعالية وسائل الرقابة المتاحة حيث يجد المدير عادة أن من الصعب عليه ترك الآخرين ليؤدوا العمل ويتخذوا القرارات بطريقتهم الخاصة، وذلك لأن المدير يميل إلى الإصرار على أن يؤدي العمل ويتخذ القرارات بنفس الطريقة التي كان سيسلكها هو.²⁹

2.3. مبدأ التدرج الوظيفي

ويقصد به ضرورة التعرف على مكونات كل فعالية من فعاليات أي وحدة تنظيمية وتحديد علاقاتها بالوحدات الأخرى وتفويض السلطات التي تجعل إنجاز وتحقيق هذه الفعاليات وإيجاد التوافق بينها أمرا ممكنا وبعبارة أخرى سوف تكون هناك صعوبات حمة أمام تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.³⁰

3.3. مبدأ التدرج الهرمي

وبمعنى ضرورة وجود سلسلة من العلاقات المباشرة للصلاحية من الرئيس إلى المرؤوس في الهيكل التنظيمي وهذا ما يؤكد أن الصلاحية في أية منظمة تكمن في مكان ما، وعليه فإن وضوح هذا التدرج أمر ضروري فأمر مرؤوس يجب أن يعرف رئيسه ويجب أن يعرف كذلك خطوط الاتصال المباشر التي تربط بينهما في المؤسسة.³¹

4.3. مبدأ وحدة القيادة

هذا المبدأ يقول لا يسأل المرؤوس إلا شخص واحد وهو رئيسه، إن هذا المبدأ يقرر شيئا نعرفه جميعا هو "أن الفرد لا يخدم سيدين" وهذا يعني ضرورة أن يتولى تخصيص المسؤولية وتفويض السلطة فرد واحد يحق له بعد ذلك أن يحاسب من فوض إليهم تلك السلطة.³²

5.3. مبدأ المسؤولية المطلقة

كلما كانت المسؤولية كاملة أمكن إحكام الرقابة إذ تقوم عملية الرقابة على أساس جعل الأفراد مسئولين عن تنفيذ واجبات معينة، وبالتالي فإن كل مدير يجب أن يكون مسئولا عن كل العمل الذي يؤدي في الوحدة التنظيمية التي يرأسها، فإذا وقع خطأ في أي جزء منها أو في أي مستوى منها فإنه يظل مسئولا عنه.

6.3. مبدأ تساوي السلطة بالمسؤولية

كلما قلت السلطة كلما ازدادت صعوبة أداء المسؤولية فإذا كلفنا شخصا بالبيع للعملاء فيجب أن نعطيه الحق في أن يحدد الوقت الذي يقضيه مع كل عميل وعدد المرات التي يزوره فيها.. إلخ، أي يجب أن يعطيه السلطة الكافية والتي تمكنه من

أداء عمله، فإذا لم نعطه هذه السلطة فإن قدرته على أداء مسؤوليته ستتناقص وعادة يعطى الفرد كمية كافية (مسؤولية كافية) ولكن الشكوى عموما هي الافتقار إلى السلطة الكافية لأداء العمل.³³

4. شروط التفويض الفعال

كما سبقت الإشارة للمبادئ والخطوات التي تنطوي عليها عملية تفويض السلطة والتي قد ساهمت في بلورة بعض العناصر الأساسية حول طبيعة هذه العملية في إطارها النظري، والتي قد يؤدي أن تطبيقها بشكل ملائم وفعال إلى تحقيق ما تسعى إليه المنظمة من أهداف، أما عمليا فيتطلب ذلك عدة شروط وهي كما يلي:

1.4. تحديد الأهداف

"إن وجود أهداف واضحة وصريحة يعتبر أمرا ضروريا في عملية التفويض وذلك لسببين:

* أن الواجبات التي يتضمنها العمل تشتق من أساسا ثم توجه نحو تحقيق تلك الأهداف.

* إن الفرد الذي يخصص له عمل معين، سوف يحاسب بواسطة رئيسه عن مدى نجاحه في إنجاز العمل بما يتضمنه من واجبات، فإذا لم يكن هذا العمل مرتبطا بهدف ما فإن مفهوم الحساب أو المساءلة بأكمله يصبح غامضا.³⁴

2.4. تحديد الواجبات

في كثير من الحالات يلجأ المدراء إلى تخصيص الأعمال الثانوية أو القرارات الروتينية إلى مساعديهم، مع استيفاء القرارات الهامة لأنفسهم، وهذا التصرف لا يعتبر تفويضا للسلطة بالمعنى الفعلي، حيث أن تعريف العمل الكلي ورسم حدوده بدقة من البداية يعتبر أساسا جوهريا لتطبيق مبدأ تساوي السلطة والمسؤولية، إضافة إلى ذلك فإن تحديد العمل بكل جوانبه قد يساعد الموظفين على الأداء الأفضل.

وهناك بعض النقاط الأخرى التي يمكن الإشارة إليها وهي:

* "يجب على المدير أيضا أن يتأكد من وضوح السلطة في أذهان مرؤوسيه كما هي واضحة في ذهنه فترك المرؤوس دون وضوح كاف بشأن مدى سلطته سيؤدي للارتباك والصراع، فإذا لم يتأكد الشخص من حيازته للسلطة فقدوته على التصرف ستكون محدودة، فيجب أن تكون عملية الإيضاح مستمرة".³⁵

* إذا كان للمفوض (المدير) رؤية واضحة، عن طموحات الشركة وما هي أهدافها ونقل كل ذلك إلى مرؤوسيه.

* إذا وضع المفوض معايير عالية شخصية وتجارية، وأظهر هذه المعايير باستمرار من خلال أفعاله فالموظفون يتعلمون من أفعال مديرهم أكثر من الإصغاء لكلامهم.

* عندما يبنى المفوض علاقة فعالة وقوية مع مرؤوسيه، ويثق بهم في اتخاذ قرارات حاسمة يشمل ذلك التعبير عن خيبة أمله عندما لا تتحقق توقعاته، ومدحه لهم عندما تتحقق يمكن بناء علاقة من الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه. بمرور الزمن من خلال اتصالات صريحة ومستمرة وجيدة.

* عندما يكون المفوض على استعداد لقبول أخطاء مرؤوسيه ولا يتدخل إلا لمنع حدوث كارثة، يتعلم العديد من الأفراد من خلال أخطائهم الصغيرة ولكن الموظفين يترددون في صنع القرارات عندما يخافون من العقاب.³⁶

6. تفويض السلطة واللامركزية

يشير مفهوم التفويض مثلما سبقت الإشارة لذلك إلى أن العمل الذي يقوم به المدير حين يوكل أداء عمل معين لشخص آخر يجعله مسؤولا عن أدائه ويعطيه السلطة اللازمة لذلك، فالتفويض هو علاقة بين شخصين، وبهذا الشكل يمكن أن يتوقف مداها في نقطة أو مستوى معين من مستويات التنظيم.

"إن من أهم الأسباب التي تؤدي إلى فشل التنظيم هو أن يكلف الأفراد بأعمال معينة دون أن تعطى لهم السلطة اللازمة لأداء تلك الأعمال والتنظيم الناجح هو الذي يتوفر لدى قادته العليا الرغبة في القدرة على منح الأفراد في المستوى الأدنى السلطة التي تحقق لهم السيطرة الكاملة على أعمالهم، فكلما ازداد عدد القرارات التي يقوم الشخص باتخاذها لنفسه، فكلما ازداد الرضا النفسي الذي يمكنه من تنفيذ تلك القرارات"³⁷

أما إذا أشرنا إلى مفهوم اللامركزية فحسب ما ذهب إليه "القريوتي" أن مفهوم اللامركزية يختلف عن مفهوم التفويض. فاللامركزية تعني نمطا معيناً من التنظيم يتم بموجبه توزيع السلطات والمسؤوليات بين المركز والفروع بشكل رسمي وطبقاً لنصوص قانونية، وتصبح بعدها الهيئات اللامركزية مسؤولة عن ممارسة تلك السلطات أمام الجهات العليا وعن أي قصور وتحاسب عليه بصفتها المسؤولة الوحيدة، أما التفويض فهو مرحلة وسيطة بين مفهوم المركزية واللامركزية، تقتضيها طبيعة اتساع التنظيمات وتعددتها.³⁸

بناءً عليه يمكن توضيح بعض الخصائص البارزة مثل صفة التلازم، أي أنه عندما تجرى عملية التفويض فإن ذلك قد يوجب بالضرورة على الجهة المفوضة أن تتأكد من حسن سير الأداء، ولا شك أن المروءوس مسؤول أمام الجهة التي فوضته السلطة عن أي تقصير أو إهمال في أداء الوظائف المقرر إنجازها، فإذا كان مفهوم اللامركزية يشير إلى النقل الكلي والدائم لبعض الاختصاصات والسلطات.

فعلى العكس تماماً نجد أن التفويض في السلطة يشير إلى نقطتين أساسيتين تتمثل في أن المهام الموكلة إلى المروءوس تكون مؤقتة وجزئية والتي تمكن المسؤول أو المشرف على التفويض من سحب ثقته من المروءوسين طالما أراد ذلك بصفته صاحب القرار والمسؤول الرئيسي عن تلك المهام والصلاحيات التي قام بتفويضها بشكل جزئي أمام الجهات أو الهيئات الإدارية الأعلى منه رتبة.

خاتمة

عموماً يمكن القول بأن عملية تفويض السلطة تبدو من الناحية النظرية مسألة معقدة ومتعددة الجوانب وتتطلب إجراءات قانونية وإدارية متعددة، وفي نفس الوقت لا يمكن التغاضي عن وجود بعض المزايا والمميزات التي تتسم بها هذه العملية، وبطبيعة الحال يبقى استخدام مثل هذه الأساليب في المنظمات مرتبط بالكثير من الأبعاد والخلفيات والسياسات التي تتبعها المؤسسات الحديثة في عصرنا الحالي، والتي تسعى وراء تحقيق الأهداف التنظيمية خاصة فعالية الأداء وكذا فعالية القرارات على مستوى الوحدات الفرعية للمنظمة وعلى مستوى المنظمة ككل.

قائمة المراجع:

1. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، 2002، ص 119.
2. عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة الاجتماعية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 189.
3. محمد سعيد سلطان، المرجع نفسه، ص 162.
4. المرجع نفسه، ص 162.
5. صالح محمد أبو جادو، علم النفس التربوي، دار المسيرة للنشر، ط 4، عمان، 2005، ص 292.
6. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الإسكندرية، 2003، ص 136.
7. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية، 1993، ص 376.

8. . مجدي أحمد بيومي ومحمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2009، ص 144.
9. مجدي أحمد بيومي ومحمد السيد لطفي، المرجع نفسه، ص 146.
10. المرجع نفسه، ص 146.
11. المرجع نفسه، ص 146.
12. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1980، ص 46.
13. المرجع نفسه، ص 46.
14. المرجع نفسه، ص 47.
15. عبد الهادي الجوهري، علم الاجتماع الإداري، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية (مصر)، 1998، ص 127.
16. بوخرسية بوبكر وآخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية، منشورات قرطبة، الجزائر، 2008، ص 124.
17. المرجع نفسه، ص 124.
18. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 118.
19. علي شريف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2001، ص 327.
20. المرجع نفسه، ص 327.
21. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية ، ط 3 ، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص 101.
22. علي شريف، مبادئ الإدارة، المرجع نفسه، ص 329.
23. عالية خلف اخو راشدة، المساءلة والفاعلية، دار مكتبة الحامد، عمان، 2006، ص 79.
24. فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، ط 4، دار المسيرة للنشر، عمان، 2012، ص 200.
25. عبد السلام أبو قحف، دليل المدير في تفويض السلطة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 15.
26. المرجع نفسه، ص 15.
27. السعيد بن محمد قارة، التفويض الإداري ومدى تأثيره على فاعلية الإدارة " أطروحة دكتوراه "، جامعة الجزائر، كلية الحقوق، 2010/2009، ص 51.
28. مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 212.
29. المرجع نفسه، ص 112.
30. علي شريف، الإدارة المعاصرة، ط 2، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 152.
31. مصطفى محمود أبو بكر، المرجع نفسه، ص 113.
32. علي شريف، الإدارة المعاصرة، المرجع نفسه، ص 326.
33. مصطفى محمود أبو بكر، المرجع نفسه، ص 90.
34. ريتشارد ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، تر: مكتبة جرير، مكتبة جرير للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 57.
35. مصطفى محمود أبو بكر، المرجع نفسه، ص 94.
36. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة ، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 241.
37. مصطفى محمود أبو بكر، المرجع نفسه، ص 95.