



عنوان المقال: أهمية عملية تفويض الصلاحيات داخل المنظمات

الأستاذ: كمال بوالشرش

الجامعة: باجي مختار عنابة

ملخص:

قد تؤثر عملية تفويض الصلاحيات في بقاء المنظمة ذاتها ما يعني أن جميع القرارات المفوض اتخاذها سواء كانت صغيرة أو كبيرة تمتلك تأثيرا على الأداء التنظيمي، حيث تعتبر جودة هذه القرارات المتخذة المؤشر الحقيقي على مدى تحقيق الفعالية التنظيمية وسلامة المناخ الداخلي التنظيمي بدءا من أول عملية جمع البيانات ثم تمحيصها وإعطاء البدائل وترتيبها إلى تنفيذ القرار ومتابعة مدى نجاحه.

الكلمات المفتاحية: التفويض، المناخ التنظيمي، الفعالية التنظيمية،

Abstract:

The process of delegating authority may influence the survival of the organization itself, which means that all decisions made, whether simple or major, have an impact on the organizational performance. The quality of these decisions is the real indicator of organizational effectiveness and the soundness of the internal regulatory environment, including the first process of collecting data, then scrutinizing and giving alternatives, and arranging to implement the decision and monitoring the scope of its effectiveness.

Keywords: the delegation - organizational environment - organizational effectiveness.

مقدمة:

يعتبر التحول الكبير في مهام المنظمات وانتقالها من الأدوار التقليدية إلى الأدوار الحديثة من الظواهر الأساسية في المجتمعات الحديثة، ونظرا للتوسع الكبير في مختلف جوانب الحياة وتعمدها أصبحت عمليات ممارسة التفويض للصلاحيات والمسؤوليات جد هامة وحيوية ذلك أن اتساع نطاق الخدمات وتشعبها في كل الاتجاهات أدى إلى توسيع نطاق قاعدة التفويض بين عدد من الأفراد القائمين بشؤون المنظمات حتى يتم الاستجابة للاحتياجات المتجددة على الدوام. ولكي يحقق رئيس أي منظمة أهدافها تم تزويده بجملة سلطات وصلاحيات قد تكون واسعة ما يفرض ضرورة أن يساعده في القيام بها أفراد آخرون تحت إشرافه كما هو محدد في البناء التنظيمي طبقا للأنظمة والقوانين، ما يعني إعطاءهم بعض الاختصاصات أو المهام يكلفون بها من قبله. ونظرا لأن الأفراد لديهم قدرات وطاقات لممارسة الوظائف فإن الرؤساء مطالبون بتفويض بعض الصلاحيات ومنحها لهم بشرط تمتعهم بقدر من تلك المهارات والقدرات والكفاءات مما يساعدهم على تنميتها والاستفادة منها، ويعد إذن موضوع تفويض الصلاحيات أحد المواضيع المهمة التي تم البحث فيها والدراسة لأبعادها وأثارها على مستوى الفرد والجماعات والمنظمة لما لها من أهمية في تطوير البناء التنظيمي وتحقيق أهدافه لهذا فإن التفويض داخل المنظمات يعد حجر الزاوية بالنسبة لسيرونة المنظمة ويساهم في تبسيط نمط الإشراف، الأمر الذي يؤدي إلى النهوض بالمنظمة من خلال الرفع من مستوى اندماج الأفراد العاملين ما يزيد في أدائهم. ويمكن فهم العملية من خلال التعريفات التالية:

1 / مفهوم التفويض: تناول الباحثون موضوع التفويض بالبحث والدراسة وتعددت تعريفات التفويض وتنوعت نتيجة لاختلاف رؤى الباحثين فقد عرفه:

عبد الباري درة: « أنه عبارة عن عملية إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم، وهو عملية ضرورية لغرض تبرير قرار تعيين الموظف الذي كان يتوسم فيه الخير والمساهمة الفعالة لمتطلبات العمل»⁽¹⁾.

¹ - عبد الباري درة،، الإدارة الحديثة، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية، 1994، ص. 200.

ويعرفه " محمد كشك" بأنه عملية « نقل الرئيس الإداري لبعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته على تلك الاختصاصات المفوضة»⁽¹⁾.

ويرى " عادل عبد المنعم" أن التفويض هو « أن يعهد الرئيس الإداري وفقا لما يسمح به القانون لأحد مرؤوسيه بممارسة بعض الاختصاصات التي تدخل في مهام وظيفته التي يشغلها، وهو أسلوب من أساليب عدم التركيز الإداري تفاديا لمساوئ التركيز الإداري لجميع السلطات في يد الرئيس مما يؤدي إلى كثرة ضغط العمل واللبث في أمور دون فحص ودراسة كافية، وبالتالي تعطيل العمل وإضاعة الوقت، وإطالة الإجراءات، وهي السمة الغالبة في النظم الإدارية المختلفة، وبهذا المعنى فإن التفويض لا يتضمن تنازلا عن السلطة وإنما هو عمل إداري يتم بإرادة المفوض ويتضمن إشراك المفوض إليه في بعض سلطاته مع الرقابة والتوجيه من جانب المفوض»⁽¹⁾.

وعليه فالتفويض يتضمن في معناه مسؤولية ثنائية، والشخص المفوض إليه يصبح مسؤولا أمام من فوضها إليه عند مباشرة الاختصاص الذي فوض فيه ومع ذلك يبقى الرئيس مسؤولا عن العمل الذي فوضه وعن نتائجه، فالغرض من التفويض هو تمكين المرؤوسين من القيام بواجباتهم وإنجاز الأعمال الموكولة إليهم، لأن انعدام التفويض يخلق حالة لا يحق فيها لأي فرد في المنظمة باستثناء الرئيس القيام بأي عمل من الأعمال.

وهناك من يخلط بين مفهومي التفويض والحلول بالرغم من وجود اختلاف بينهما، كما ذكر الباحثون والدارسون، وتوضيح هذا الغموض سنقارن بين تعاريف التفويض السابقة والتعاريف التي ذكرها الباحثون حول الحلول:

فالحلول كما عرفها عادل عبد المنعم هو « قيام من يحدده القانون بحكم وظيفته بممارسة كافة اختصاصات أحد شاغلي الوظائف العليا في حالة غيابه ويكون مسؤولا عنها»⁽²⁾

¹ - عادل عبد المنعم، أساليب ممارسة السلطة الرئاسية والحلول والتفويض فيها، مجلة التنمية الإدارية، عدد 62، 1994، ص.14

² - عادل عبد المنعم، مرجع سابق، ص 15.

وبناء على ما تقدم فإن التفويض هو مفهوم إداري يعهد بموجبه من له ولاية الاختصاص ببعض اختصاصاته إلى وظيفة أدنى من وظيفته مرتبة، ويعادل الاختصاص المفوض من قبل شاغل الوظيفة الأولى مع بقاء مسؤولية صاحب الولاية قائمة أمام رئيسه الأعلى، إلا أن التفويض لا يعني تخلي الرئيس الإداري عن سلطاته أو مسؤولياته كلياً، ولهذا فمن ضمن صلاحيات الرئيس الإداري أن يقوم بسحب أو إلغاء الصلاحيات لمساعديه ولن فوض إليهم القيام ببعض أعماله وقت ما شاء⁽¹⁾.

2/ أهداف التفويض: للتفويض كعملية إدارية آثار إيجابية على الأداء الوظيفي والإنجاز تتجسد أهمها فيما يلي:

1.2/ إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية: إن تفويض الرئيس الأعلى لجزء من الصلاحيات والسلطات الممنوحة له للمرؤوسين الأكفاء يساعد على مراقبة كل ما يدور في التنظيم من أنشطة وعمليات ومراقبة بشكل يمكن الرئيس من رصد جميع العمليات التنظيمية، أضف إلى ذلك ما يتوافر له من وقت وبهذا يستطيع بذلها في دراسة العمليات الأساسية للتنظيم والمتعلقة بالتطوير والتنمية والإشراف والتوجيه والتنسيق والتخطيط ورسم السياسات ومتابعة تنفيذ أهداف التنظيم الإداري.

2.2/ إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار: يعني التفويض تنمية مهارات وقدرات الأفراد الإبداعية والابتكارية فعند تفويض القيام بواجبات معينة إلى بعض الأشخاص، فإنهم سينجزونها بصورة أفضل عما هو متبع في الطرق العادية، ويكون للتفويض كعملية إدارية القدرة على اكتشاف هذه القدرات وتنميتها وتطويرها.

3.2/ تنمية المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية: باعتبار التفويض مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار ورسم السياسات اللازمة لاستمرارية نشاط التنظيم، فإنه لأجل ذلك يجب إعدادهم مسبقاً لتحمل مسؤولية ما هم مقدمون على القيام به، بالإضافة إلى إنماء شعورهم بالرضا والحماس ومن ثم زيادة مستوى إحساسهم بالانتماء و الرفع من درجة ولائهم للتنظيم، فالتفويض بهذا المفهوم يساعد المرؤوسين على تنمية مهاراتهم عن طريق الممارسة و اكتساب الخبرة بشؤون

¹ - محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، مطابع الفرزدق، الرياض، 1984، ص 213.

الأفراد وشؤون التنظيم ما يترتب عنه إعداد قيادات إدارية مستقبلية تتحمل المسؤولية وتحافظ على استمرارية البناء التنظيمي.

4.2/ تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم الإداري: إن التفويض يعكس الثقة في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المطلوبة، وهو بهذا المعنى تعبير عن حاجة يسعى الأفراد إلى إشباعها في طريق اعتراف الآخرين بقدراتهم وقبولهم لهم، الأمر الذي ينعكس على هؤلاء الأفراد بصورة إيجابية تتمثل في زيادة الأداء والانتماء للتنظيم. وباعتبار أن الفرد هو عنصر فعال في بيئة عمله وفي مجتمعه وبالتالي فإنه سيقدم كل الاحترام والتقدير لرئيسه الأعلى وإدارته فتسود بذلك روح الفريق والولاء والاعتزاز بالانتماء لمثل ذلك التنظيم.⁽¹⁾

5.2/ تخفيض التكاليف: تساهم عملية التفويض في تخفيض التكاليف المادية والمعنوية وتساعد على الإسراع في الإنجاز وتقلل الكثير من الإجراءات الروتينية، وبالتالي تساهم في خفض قيمة المواد المستهلكة والتقليل من استهلاك الآلات وكذلك الأفراد.

3/ أنواع التفويض: يمكن تقسيم عملية التفويض إلى أنواع ذكر منها محمد إبراهيم الوالي ما يلي:

1.3/ التفويض إلى أسفل: أي إعطاء بعض المرؤوسين سلطات معينة من قبل الرئيس الأعلى .

2.3/ التفويض إلى أعلى: ويكون هذا الشكل من التفويض عكس ما هو معمول به في التفويض إلى الأسفل حيث يتم إعطاء صلاحيات جديدة من قبل أعضاء التنظيم أو مجالس الإدارة كما هو في القطاع الخاص إلى الرئيس الأعلى لكي يتولى القيام بها بصورة كاملة ويحق له ممارسة كل الصلاحيات في حدود المجالات و للفترة الزمنية المعطاة.

3.3/ التفويض المباشر وغير المباشر: التفويض المباشر هو إعطاء الصلاحيات والسلطات أو جزء منها إلى المرؤوسين بصورة مباشرة دون تدخل طرف ثالث، أي مخاطبة الرئيس الأعلى لمن هم دونه مباشرة، أما في حالة التفويض غير المباشر الذي قليلا ما يتم تطبيقه، فإنه يتم من خلال تفويض

¹ - أحمد الطيب، تفويض السلطة كأساس لتطوير الخدمة المدنية، مجلة الإداري، مجلد 10، عدد 35، 1988. ص 105 - 106.

جزء من الصلاحيات والسلطات إلى شخص عن طريق تدخل طرف ثالث لإعطائه إذن التفويض و
من ثمة السماح له بإمكانية مباشرة عملية التفويض.

4.3/ التفويض الرسمي وغير الرسمي: يكون التفويض رسميا حينما يتم إعداده وفقا لقواعد
قانونية وأنظمة مكتوبة وبشكل متعارف عليه، ولكنه يكون غير رسمي حينما لا يخضع للأنظمة
والقواعد القانونية بل يكون مبنيًا على الأعراف والعادات والتقاليد.

5.3: التفويض المشروط وغير المشروط: يكون التفويض مشروطا عندما يتطلب قبل إجرائه
ضرورة موافقة ومراجعة الرئيس الأعلى للمرؤوس (المفوض) للقيام بممارسته على أرض الواقع،
ويكون التفويض غير مشروط عندما يكون المرؤوس (المفوض له) حرًا في البدء بممارسته دون
أخذ موافقة ومراجعة الرئيس الأعلى.

6.3/ التفويض الجزئي الكامل والجزئي غير الكامل: يبقى التفويض جزئيا لأن التفويض الكامل
يعتبر نزولا عن الاختصاصات من جانب الرئيس، وهو أمر غير مشروع.

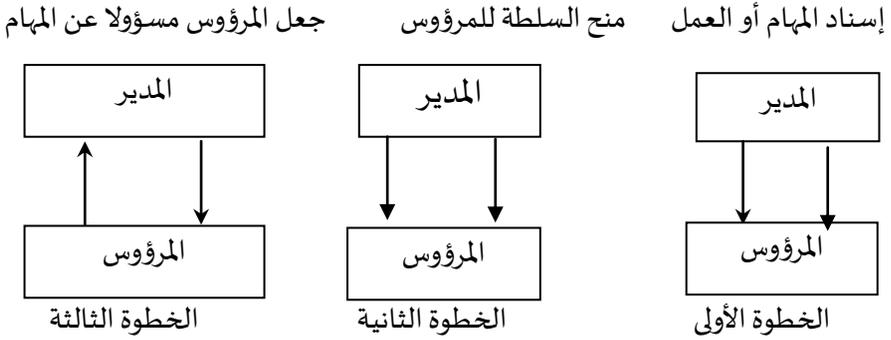
7.3/ التفويض العام والخاص: التفويض العام يتمثل في إعطاء الرئيس الأعلى مجموعة من
الاختصاصات ذات المهام والواجبات التي تحتاج إلى سلطات معينة للمرؤوس دون أن يترتب عن
ذلك تفويض مطلق أو كامل، بل تفويض عام محدد في بعض المجالات، أما التفويض الخاص فهو
إعطاء الرئيس الأصلي للمرؤوس سلطات من أجل تنفيذ مهمة معينة.

8.3/ التفويض المؤقت والدائم: يكون التفويض أحيانا مؤقتا لظروف طارئة ولفترة زمنية معينة
حيث ينتهي التفويض بانتهاء الوقت المحدد له، أما التفويض الدائم فيبقى سريانه إلى حين صدور
قرار من الرئيس الأعلى بإيهائه.

9.3/ التفويض البسيط والمركب: التفويض البسيط هو تلك الحالة التي يقوم بموجبها الرئيس
الأعلى بتفويض جزء من اختصاصاته لشخص ما، بينما يعني التفويض المركب تفويض الرئيس
الأعلى لجزء كبير من اختصاصاته لعدد من الأشخاص يقومون بذلك مشتركين.⁽¹⁾

¹ - محمد إبراهيم الوالي، نظرية التفويض الإداري، دار الفكر، القاهرة، 1979. ص 101.

4/ خطوات ومراحل عملية التفويض: كما يظهر في الشكل الموالي فإن عملية تفويض السلطة تتضمن القيام بثلاث خطوات أساسية: ففي الخطوة الأولى يقوم الرئيس بإسناد مهام أو عمل معين إلى المرؤوس؛ وفي الخطوة الثانية يقوم الرئيس بتفويض السلطة اللازمة لأداء هذه المهام أو العمل للمرؤوس فمثلا إذا قام الرئيس بتكليف المرؤوس بإعداد تقرير فإنه لا بد وأن يعطيه السلطة الكافية للحصول على كافة المعلومات اللازمة لإعداد مثل هذا التقرير. أما الخطوة الثالثة والأخيرة فيقوم أثناءها الرئيس بتحديد مسؤولية المرؤوس أمامه والتي تتضمن قبول المرؤوس بالمهمة التي كلفه بها ، بمعنى أن يصبح المرؤوس مسؤولا عن المهام أو العمل أمام رئيسه المباشر⁽¹⁾.



شكل يوضح خطوات عملية تفويض السلطة⁽²⁾.

أما مراحل عملية التفويض فهناك مجموعة من المراحل وجب القيام بها كي تكون عملية التفويض ناجحة وكي تحقق بلوغ الفعالية وهذه المراحل هي كما يلي:

- التحليل الوظيفي: تقوم عملية التفويض الناجحة على اعتماد منهجية علمية بداية بالتحليل الوظيفي الذي هو عبارة عن إجراء وصف وظيفي واستخلاص المواصفات الوظيفية لتحديد الواجبات والمسؤوليات والاختصاصات، وكذا الوقوف على الوظائف التي تحتاج لإنجازها إلى التعاون بين أكثر من فرد أو قسم. ويتطلب التحليل الوظيفي القيام بتوضيح الأهداف والنتائج

¹ - جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال - مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات- دار الجامعة الجديدة، 2003، ص 189.

² - نفس المرجع، نفس الصفحة.

المتوقعة وما يقوم به بصورة دقيقة من سيفوض، وهل يستطيع أي إنسان أن يقوم بما يقوم به صاحب ذلك المنصب؟ وهل هناك إمكانية لتدريب أشخاص آخرين على القيام بذلك؟ الإجابة عن هذه الأسئلة والاستفسارات تقود إلى عملية تفويض ناجحة.

- تحديد ما يمكن تفويضه للمرؤوسين: لا يستطيع الرئيس صاحب منصب ما تفويض كل صلاحياته واختصاصاته ولكن هناك بعض الجوانب المتعارف عليها والتي يمكن أن يفوضها للمرؤوسين منها القرارات المتعلقة بمهام تتكرر في العمل، كذلك المهام التي تجعل المدير متخصصا تخصصا دقيقا وتبعده عن تكوين صورة عامة عن العمل إلى جانب المجالات التي يكون فيها المرؤوسون مبدعون ومؤهلون، بالإضافة إلى بعض جوانب العمل التي لا يرغب المدير القيام بها، أو يرغب في تطوير مهارات المرؤوسين فيها.

- اختيار الأشخاص ذوي الكفاءات والمؤهلين للقيام بعملية التفويض: يترتب على الرئيس الذي يرغب في القيام بعملية تفويض أن يراعي في اختيار الأشخاص الذين سوف يفوض إليهم صلاحيات أو جزءا منها أن يكونوا ذوي كفاءات عالية ومهارات تؤهلهم للقيام بمسؤولية التفويض، ولكن بالرغم من ذلك على الرئيس أن يراعي الأمور التالية في اختيار الأشخاص المناسبين وهي القدرات والمؤهلات والاستعدادات، إلى جانب مدى حاجة الشخص إلى تفويض الصلاحيات.

- القيام بعملية تفويض المهام والصلاحيات: وهنا يجب مراعاة الأمور التالية عند القيام بعملية التفويض وهي تحديد النتائج المتوقعة وتحديد الأولويات المطلوبة من الأشخاص الذين سيتم التفويض إليهم ومسؤولياتهم، و تحديد المدى للسلطات المعطاة في التفويض مع بيان أهمية العمل المفوض للشخص أو المرؤوس وأخيرا الاهتمام بعملية الاتصال وتشجيعها بين طرفي الاتصال.

- المتابعة: وتعني متابعة المهام والصلاحيات التي تفوض إلى المرؤوسين، وحتى تكون عملية متابعة التفويض ناجحة لابد من مراعاة ضرورة وصول المعلومات اللازمة للرقابة إلى المدير في الوقت اللازم حتى يكون هناك السرعة في اتخاذ الإجراءات إذا تطلب الأمر ذلك مع إعطاء أهمية للنتائج وذلك بعد تشجيع المرؤوسين على الاستقلال في اتخاذ القرارات، وقبول الاختلاف مع المرؤوسين في وجهات النظر، كما أنه يجب على المدير إدراك ضرورة التأني قبل سحب الصلاحيات المفوضة إذا

وقع خطأ ما من طرف المرؤوسين دون إغفال مكافأة المفوض إليهم الذين يمارسون الأعمال المفوضة بصورة ناجحة⁽¹⁾.

5/ معوقات وصعوبات اللجوء للتفويض: على الرغم من المزايا التي تتحقق من عملية تفويض السلطة غير أنه لسوء الحظ يتجنب كثير من المديرين عملية التفويض أو يستخدمونه بشكل غير صحيح لأنهم يخافون من ارتكاب الموظفين (المرؤوسين) للأخطاء، أو لا يحبون أن يشاركهم أتباعهم في شرف النجاح، إضافة إلى اعتقادهم أنه ليس لديهم وقت لتعليم العاملين طريقة أداء العمل المفوض إليهم، كما أنهم إلى جانب هذا لا يثقون في الوسائل أو الأساليب التي سيستخدمها الموظفون بعد عملية التفويض و يفضلون الاحتفاظ بالسيطرة الكاملة على أعمالهم بالقيام بكل شيء بأنفسهم⁽²⁾. هذا مع وجود الرغبة في السيطرة والخوف من فقدان الهيبة ويمكن تفسير عدم رغبة بعض الرؤساء في تفويض الصلاحيات لمرؤوسهم بعدم شعورهم بالأمان، وبالخشية من فقدان الهيبة والسيطرة على الوضع، أو عدم الشعور بالراحة نتيجة إثبات المرؤوسين لأنفسهم، مما يلفت نظر الإدارة العليا لهم، فقد يرى بعض المديرين في ذلك نوعا من التهديد لمراكزهم، ولاشك أن مثل هذا السبب يعتبر أساس سلوك بعض المديرين في الدول النامية، حيث يربط الرئيس استمرار عمله في الوظيفة بعدم قدرة المؤسسة على الاستغناء عنه لكونه الشخص الوحيد الملم بتفاصيل العمل، والذي يمكن أن تعاني المؤسسة مشاكل عدة بسبب تركه العمل بها، أضف إلى هذا الاعتياد على الانشغال في الأمور اليومية ومن ثمة عدم الرغبة في تغيير نمط وسلوكيات العمل، إذ يتولد لدى البعض نوع من المقاومة تجاه التخلي عن أي نوع من السلطات⁽³⁾. ومن بين المعوقات أيضا عدم ثقة الرؤساء في قدرة المرؤوسين على التصرف بالصلاحيات المفوضة لهم وعلى تحمل المسؤوليات التي ترافقها، ومن ثمة الخوف من وقوعهم في أخطاء تنعكس على

¹ -موسى اللوزي، التطوير التنظيمي -أساسيات ومفاهيم حديثة- دار وائل للنشر، ط2، 2003، ص 150.

² - جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص ص 337-338.

³ - جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص ص، 237 - 238.

الرؤساء الذين فوضوهم تلك السلطات.⁽¹⁾ وذلك بسبب افتقار المرؤوسين للخبرات والمؤهلات التي تؤهلهم لتحمل المسؤوليات وممارسة السلطات التي قد تفوض لهم. ولاشك أن مثل هذه المشكلة حقيقية في الدول التي يتم فيها التوظيف على أسس غير موضوعية، حيث تزدهم المؤسسات بأشخاص غير أكفاء لا تتوافر فيهم المؤهلات الأساسية اللازمة لشغل الوظائف، ولا يحسنون عملية اتخاذ القرارات وبالتالي يمكن ألا يكون التفويض فعالاً.⁽²⁾ نجد أيضاً عدم رغبة كثير من الموظفين في تحمل المسؤولية، وتفضيل ممارسة العمل الروتيني الذي لا يحتاج إلى اجتهاد تجنباً لتحمل المسؤولية، إذ لا يتوافر في مثل هذه الفئة من العاملين الحد الأدنى من الدافعية اللازمة للعمل والتي يصعب في غيابها تفويضهم أية صلاحيات ذات معنى.

كما تتفاوت المعوقات التي تواجه عملية التفويض وتتعدد أبعاده، وتقسم العوامل المتعلقة بهذه المعوقات إلى عوامل تتعلق بالرئيس الإداري و عوامل تتعلق بالمرؤوسين و وعوامل تتعلق بالتنظيم وهي مفصلة كالتالي:

- **العوامل المتعلقة بالرئيس الإداري:** تعتبر مقاومة الرئيس للتفويض من المعوقات ويتمثل ذلك في التردد في ممارسة التفويض من قبل الرئيس ويعود لعدم توافر الخبرة لديه، ولعدم وضوح الرؤية أمامه، حيث تشكل اعتقادات عند بعض الرؤساء بأن هناك بعض المنافسين لهم، فيتولد لديهم شعور بعدم الأمان اتجاه المستقبل، بالإضافة إلى الخوف من حدوث أخطاء أو عيوب نتيجة التفويض. إلى جانب عدم وجود ثقة من الرئيس بالمرؤوسين وعدم وجود نضج فكري لدى بعض الرؤساء كنتيجة لحسابات خاطئة تتكون من معتقدات وأفكار غير صحيحة، أضف إلى ذلك أن هناك رؤساء يخافون من تمرد بعض المرؤوسين وبالتالي نرى أن النتيجة السلوكية لكل هذه الاعتقادات هي إيقاف عملية التفويض من قبل الرؤساء بغض النظر عن الآثار المترتبة على ذلك

¹ - Carter, Janet Houser: Minimizing the risk from delegation supervisory management, Vol 38, 1993. pp: 1 – 2.

² - Tansey Michael M: How delegation authority bases social choises, contemporary economic policy, Vol 16 ،1998.pp: 51- 51

(1). كذلك عدم الإمام بمبادئ الإدارة وتدني المستويات الثقافية لدى بعض الرؤساء مع رغبة الرؤساء في الاستئثار والظهور بمظهر القوة كي يرجع إليهم المرؤوسون في كل تصرف نتيجة لعدم تفويض الصلاحيات⁽²⁾

- العوامل المتعلقة بالمرؤوسين: تتمثل المعوقات المتعلقة بالمرؤوسين والتي تؤثر في عملية التفويض أو تعمل على إعاقتها بما يلي: عدم توافر حوافز فعالة بعد إنهاء عملية التفويض تعمل على دعم السلوك الناجح الذي قام به المرؤوس، ونتيجة لذلك فإن المرؤوسين يحجمون عن قبول عملية التفويض، هذا مع عدم توافر أنظمة معلومات كاملة تشجع على إنجاح عملية التفويض⁽³⁾. نجد أيضا عدم توافر الخبرة الكافية في الشخص المفوض إليه، وعدم استخدام المنهجية العلمية فيما يتعلق بدرجة ملاءمة الشخص المفوض إليه من حيث القدرات والمهارات وكذلك الاختصاص⁽⁴⁾. كما توصل الباحثون وجود عدم ثقة واطمئنان المرؤوسين للرئيس الأعلى حول ردود فعله في حالة ارتكاب بعض الأخطاء نتيجة القيام بعملية التفويض مع ضعف الثقة بالنفس لأسباب صحية أو نفسية أو اجتماعية⁽⁵⁾. والشخص المفوض إليه الذي لا يثق بنفسه لا يثق بقدرته على إنجاز ما فوض إليه ويظل مترددا ومتشككا في معظم أعماله، مما يترتب عليه إعاقة العملية التفويضية، يضاف إلى ذلك أن الشخص المفوض إليه يكون عاجزا صحيا عن القيام بالاختصاصات الجديدة المفوضة إليه خاصة إذا كانت هذه المواقف تحتاج لتنفيذها إلى المزيد من الحركة والتنقل والجهد البدني، كما قد يكون المفوض إليه عاجزا نفسيا خاصة في المواقف التي تحتاج تنفيذها إلى صبر وقوة احتمال وضبط نفس.

¹ - نادر أبو شيحة وعبد المعطي عساف، الإدارة العامة في الأردن، دار البشير للنشر والتوزيع، عمان، 1985. ص 163.

² - حسن أبو توفيق، الإدارة العامة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، 1980. ص 40.

³ - نادر أبو شيحة وعبد المعطي عساف، مرجع سابق. ص 165.

⁴ - بشار عبد الهادي، التفويض في الاختصاص، دار الفرقان، عمان، 1982، ص 21.

⁵ - طاهر موسى عطية، أحوال الإدارة للطالب والمدير، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994. ص 112.

هذه هي المعوقات التي تواجه عملية التفويض وقد تفاوتت أهميتها من موضوع إلى موضوع ومن بيئة تنظيمية إلى بيئة تنظيمية أخرى، ونتيجة لأهمية الحديث عن المعوقات في هذا الجانب، تصدى الكتاب والباحثون إلى دراسة هذه العوائق للوقوف على أسبابها، ومن ثم محاولة إيجاد الاستراتيجيات الرامية إلى التخفيف منها، فالمعوقات التي يكون مصدرها الرئيس الأعلى يمكن استخدامها إحدى الاستراتيجيات التالية للتخفيف منها كعدم اختيار الرؤساء الإداريين وفقا لأسس عاطفية أو اجتماعية بل يجب اعتماد الأسس العلمية في عملية الاختيار، أو يتم تحديد الملامح والصفات الواجب توافرها في الرئيس الأعلى، وهذه الملامح تتضمن الخبرة العلمية والعملية والقدرة على اتخاذ القرارات، وضرورة توافر خاصية سعة الأفق والرؤى الواسعة، والنضوج الذهني والعاطفي والفكري مع ضرورة العمل على تدريب هؤلاء الرؤساء لتنمية مهاراتهم في مختلف العمليات الإدارية وخاصة عملية التفويض الإداري، والتأكد من توافر الفهم الكامل لديهم لعملية التفويض وما يتصل بها من جوانب متعددة وما يمكن تحقيقه من سرعة وكفاءة وفعالية في إنجاز الأعمال. كذلك العمل على توافر أنظمة اتصال ورقابة فعالة أي أن تكون العمليات التنظيمية على قدر كبير من الوضوح والفعالية بشكل يسهل عملية التفويض.⁽¹⁾

6/ شروط التفويض الفعال: التفويض أكثر من مجرد اختيار شخص متحمس يساعد، فهناك طرق اختيار منظمة وجيدة للمرؤوسين الذين تتوافق مهاراتهم مع الوظيفة بأكبر قدر، أو في تحديد الذين سوف يستفيدون من التجربة بشكل ودرجة أكبر ولذلك فإن الخطوة الأولى في التفويض تتمثل في تحليل المهمة والأفراد والمرشحين لها:

- **تحليل المهمة والمرشحين:** حيث يبغض مديرون كثيرون تحليل المهمة والمرشحين أهمية التحليل ، على الرغم من أنه يمثل محور عملية التفويض وكي يتم بفعالية يجب التعرض لبعض العناصر من بينها ما مدى اقتراب الموعد النهائي، حيث تتطلب المهام العاجلة موظفين يركزون على الوقت قادرين على الأداء تحت ظروف ضاغطة، لهم قدرة على الإدارة الذاتية ولهم إحساس بالمسؤولية تجاه أنفسهم وتجاه رئيسهم وتجاه المؤسسة. وعموما كلما ضاق وقت المهمة زادت الحاجة إلى اختيار العامل ذي الضمير الحي، الذي سيعمل الشيء الصحيح في الوقت المحدد. كذلك معرفة

¹ - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص ص 160-162.

مقدار التنسيق المطلوب، إذ المهام التي تتطلب الكثير من التنسيق والتعاون بين الزملاء أو الأقسام تفوض الصلاحيات فيها إلى رؤوسين دبلوماسيين، أما المهام التي تتطلب قدرا ضئيلا من التفاعل مع الأقسام الأخرى، فيمكن تفويضها بأمان إلى الرؤوسين الأقل دبلوماسية والأكثر عنادا. - تفويض أجزاء إضافية من المهمة كلما تحسن الأداء: يمكن للرئيس إعادة تفويض أي مهام فرعية قد استرجعها من الموظف كلما تحسن أداء الموظف.⁽¹⁾

- التفويض لا يكون إلا جزئيا: حيث إن من أحد أهداف التفويض تخليص الرئيس الأعلى من الكثير من الأعباء والإجراءات الإدارية اليومية التي تشغله وتأخذ كل وقته حتى يستطيع التفرغ إلى الأعمال الأخرى مثل التخطيط والإشراف والرقابة، فالتفويض يجب أن لا يتضمن كل الاختصاصات، وإنما بعض الصلاحيات والسلطات التي قد يساعد تفويضها على تحقيق الكفاءة والفعالية.

- لا تفويض للمسؤولية: إن تفويض الرئيس الأعلى لجزء من صلاحياته واختصاصاته لا يعني تخليه عن مسؤولية الأعمال التي أعطى بها تفويضا لبعض الرؤوسين، ذلك أن الرئيس يقوم بتفويض جانب من سلطاته بصفة مؤقتة مع بقاء مسؤوليته كاملة.

- عدم تفويض ما تم تفويضه: لا يجوز للمرؤوس الذي فوضت إليه بعض الصلاحيات أن يقوم بإعادة تفويض السلطات التي انتقلت إليه إلى رؤوسين أدنى منه من حيث المستوى الإداري.

- وضوح حدود التفويض: أي تمتع التفويض بالوضع القانوني السليم وأن يتم كما حدده القانون وعلى المفوض إليه ببعض الصلاحيات أن يلتزم هو والرئيس الأعلى بالجوانب القانونية للحفاظ على شرعية عملية التفويض.

- قانونية التفويض: لا يوجد تفويض بدون نص حيث لا يجوز التفويض إلا إذا أجازته القوانين أو الأنظمة، لأن عدم التفويض هو القاعدة والتفويض هو الاستثناء، وكل تفويض لا يستند إلى فعل يجيزه مصيره الإبطال، كما لا يجوز التفويض إلا في المسائل ومن حددهم القانون أو النظام، إضافة لهذا فلا يجوز تفويض الصلاحيات التي أعطيت لسلطة بموجب دستور، وليس للمفوض

¹ -جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص 345.

حق أن يمنح تفويضه أو أن يرجع عنه في أي وقت يشاء لأن التفويض عمل اختياري يمارسه المفوض بكل إرادته⁽¹⁾.

- علنية التفويض: وتتضمن علنية تفويض السلطة أمرين أن يكون تفويض السلطات مكتوبا وليس شفويا وأن يتضمن الصراحة في محتواه، ولكن يجوز في بعض الحالات أن يكون التفويض شفويا إذا أجازت النصوص القانونية ذلك، ثانيا أن يتم نشر التفويض بالجريدة الرسمية، وأن يتم الإعلان عنه بطريقة رسمية وواضحة، فالإعلان عنه عملية ضرورية لإضفاء الصفة الشرعية عليه كخطوة مكملة لشرعية عملية التفويض، وهناك متطلبات ضرورية يجب توافرها حتى تتم عملية التفويض بصورة سليمة وفعالة منها أن تحدد الواجبات والوظائف تحديدا واضحا وليس عاما وأن تتمتع بدرجة كبيرة من الدقة والوضوح وليس الغموض، فهذا العمل يتطلب ضرورة إجراء التحليل الوظيفي الكامل (كما سبق وذكرنا) لكل المستويات الإدارية حتى تتضح العلاقة بين الإدارة العليا والمرؤوسين، أضف إلى ذلك أنه يتطلب من المدير أن يكون على دراية وعلم بالمهام والمسؤوليات حتى يكون على معرفة بالأمر التي يمكن تفويضها⁽²⁾. كما تؤثر كفاءة أنظمة الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين داخل التنظيم على عملية التفويض، إذ يتطلب التفويض الناجح توافر أنظمة اتصال واضحة ومفتوحة بين الرؤساء والمرؤوسين فكلما توفرت هذه المتطلبات كلما شجع الرئيس على القيام بتفويض السلطات إلى غيره من المرؤوسين لتحقيق الأهداف وإنجازها، فالتفويض الفعال يتطلب ضرورة تدفق المعلومات بصورة سليمة تساعد على تعلم الأمور والوقوف عليها بصورة أفضل⁽³⁾.

7/ أهمية العمل الجماعي من خلال عملية التفويض: ينبغي أن نلاحظ أيضا أن تفويض المشرفين صلاحيات للمرؤوسين لا بد أن يتبعه مكافآت مادية أو معنوية لأنه " إذا ما تبين للمدير أن المرؤوس قد زاول سلطته بنجاح وأن التفويض قد تم بصورة سليمة فعالة، يجب أن يعمل على أن تكون هناك مكافأة، سواء من الناحية المادية أو من الناحية المعنوية لرفع الروح المعنوية لدى العاملين لأن المكافآت المادية أو المعنوية تسبب في زيادة إنتاج العاملين، مما يؤدي إلى تحقيق

¹ - فوزي حبش، مفهوم التفويض ومبادئه، مجلة الإداري، مجلد 22 عدد 06، حزيران 1998، ص 38.

² - محمد إبراهيم الوالي، مرجع سابق، ص 130.

³ - بشار عبد الهادي، مرجع سابق، ص 280.

الأهداف"⁽¹⁾، وعليه إذا كان التفويض الذي يوكله المشرف إلى المرؤوس يكون غالبا على مستوى العمل الذي يؤديه فإنه من " المهم تقدير أنه في حال حصول خطأ ما بعد تفويض المهمة يبقى الشخص الذي حصل على التفويض مسؤولا على ذلك الخطأ، لهذا وقبل تفويض أي من المهام التي اعتبرتها مناسبة للتفويض تحتاج لتقييم مدى المخاطر التي تتحملها أنت بفعل ذلك التفويض لأنك أنت تظل تتحمل المسؤولية النهائية عن المهمة أو العمل"⁽²⁾، ولهذا يجب أن تكون هناك دراسة وافية لمحاولة تجنب الأخطاء. ورغم ذلك تبقى مشاركة المرؤوسين تلعب دورا رئيسيا رغم المخاطر وذلك من خلال كما سبق وأن ذكرنا وجود الثقة المتبادلة بين أعضاء الجماعة داخل التنظيم وبين المشرف والمرؤوسين إضافة إلى التحمل المزدوج والثنائي لمسؤولية الفشل أو الوقوع في خطأ ما حين اتخاذ قرار ما وهذا الأمر سيؤدي إلى رفع روح الخوف والقلق عند التابع متخذ القرار فيتحسن أداءه بفعل هذه الثقة. وإن كان مسؤولية المشرف في بعض الأحيان لا تفوض، فهو يبقى مسؤولا عن تلك المهام والأخطاء، ولعل ذلك هو السبب الذي يجعل الرئيس يتابع أداء مرؤوسيه في أدائهم⁽³⁾، وذلك نتيجة خوفه من حدوث مشاكل على مستوى مهامه وعمله الأمر الذي قد يخلق نوعا من عدم الرضا عن هذا النوع من التفويض وذلك بفعل الرقابة الشديدة على المرؤوسين. وكل هذا هو إبراز مدى أهمية مساهمة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات علما وأن نمط التسيير هو الذي يحدد مستوى هذه العملية " فالقائد الديمقراطي يسعى جاهدا إلى أن يشعر كل فرد في الجماع بأهمية مساهمته الإيجابية في شؤون الجماعة وتحديد أهدافها، كما يسعى لتوزيع المسؤولية بين أفراد الجماعة ولا يقوم بتركيزها في جهة واحدة"⁽⁴⁾. وعليه يجب أن يتميز الرئيس الناجح بإشراك مرؤوسيه مثلا في اتخاذ القرارات التي تمسهم، فالمشاركة في الظروف

¹ أحمد محمد الطيب، مرجع سابق، ص 122.

² كيت كينان، أصول تفويض الصلاحيات، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، ط1، 1996.

ص 21.

³ جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص 198.

⁴ محمد شفيق، مرجع سابق، ص 118.

المناسبة تشعر المرؤوسين بالرضا والاعتزاز بأنفسهم⁽¹⁾، ومن ذلك كله فإن لتحقيق رضا أطراف عملية التفويض لابد أن تكون المسؤولية الناجمة عن هذا التفويض مساوية للسلطة الممنوحة الأمر الذي يوفر القدرة على تخطي بعض الصعاب داخل العمل، وإذا أخذنا عملية كمثال مرتبط بالتفويض وهو اتخاذ القرار فإنه لا يغلب عليه دائما الرضا لدى العامل، وذلك أن هاته العلاقة تحكمها بعض الاعتبارات فإذا كانت هناك علاقة سلبية فهي تعكس ربما أن اتخاذ القرار من طرف التابع تتبعه ربما عقوبات صارمة في حالة الفشل أو الخطأ، لهذا ربما لا يكون هناك رضا على هذا التفويض لاتخاذ القرار. لكن عملية تفويض سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين وحدهم لها جانب خاص من الناحية الفعلية، إذ أن اتخاذ القرارات من طرف المرؤوسين وهذا حسب نوع القرارات ونوع التنظيمات، لابد أن يقترن بجملة من الاعتبارات التي تكون في صالح المرؤوسين حتى يدركوا أن القرارات التي يتخذونها تحقق أهدافهم وأهداف التنظيم ولا تمس بمسيرهم المهني وذلك من خلال التسيير الواضح الشفاف لمجموع أفراد العمل وإضفاء روح الاتصال الإيجابي بين الأتباع و مشرفهم، وهذا كله بغية الوصول إلى رضا كل أفراد التنظيم وتحقيق الولاء للمنظمة وتنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة بنجاح وفعالية من قبل الأفراد كلهم. وما يزيد التفويض وضوحا كمية المعلومات الواردة إلى الطرفين بحيث أن التغذية الرجعية (Feed back) تشير إلى كمية المعلومات المرتدة التي يمكن الحصول عليها كردود أفعال سلبية أو إيجابية تجاه المخرجات، وهي تهدف إلى تحسين النظام والارتقاء بعملية صنع القرار. إضافة أن المشاركة تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة بل يمثل عنصرا هاما وأساسيا ترتكز عليه العلاقات الإنسانية ويساعد على تنميتها وتحقيق الشعور بالانتماء. ويتوقف نجاح المشاركة في اتخاذ القرارات على عاملين هما رغبة العاملين في تحمل مسؤولية المشاركة وتوافر المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة، كذلك إيمان الإدارة بأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية أمرا واقعا وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبل ما ينتج

¹- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية، ط6، 1997. ص 311.

عن تلك الجهود المشتركة من قرارات وسياسات⁽¹⁾. وما يجب أن تدركه الإدارات التنظيمية أن تفويض اتخاذ القرارات إلى المرؤوسين هي أداة للتجديد والابتكار، ووسيلة للتأثير في سلوكهم (المرؤوسين) وتغيير اتجاهاتهم وتوجيههم نحو الأهداف العامة والخاصة للمنظمة⁽²⁾. وهذا كذلك يستدعي مراعاة كل الجوانب الخارجية عند تفويض اتخاذ القرارات لأنها هاته الأخيرة تتأثر بظروف المجتمع وإيديولوجيته وشخصية المسير والقائد نفسه، وعمال الأجهزة التنفيذية والأجهزة الاستشارية ومدى كفاءتهم وتعاونهم من أجل ترشيد القرارات داخل التنظيم⁽³⁾. ومن الممكن أن يقوم أي مسير بحصر عدد من المشاركين في اتخاذ القرار أو بتفويض اتخاذ القرار إلى مجموعة معينة من الأشخاص وهم الذين يستطيعون التأثير في تشكيل طبيعة القرار⁽⁴⁾، نظرا لكون معرفتهم ومهاراتهم الأدائية تسمح لهم بتوفير الجو المناسب لبناء القرارات واتخاذها بثقة واطمئنان.

وحيث أن المنظمات الحالية تقوم على مبادئ مشاركة العمال داخلها في تحقيق الأهداف، لأن شعار المشاركة يساهم في تحقيق دافع الولاء، فتفويض اتخاذ القرارات إلى المرؤوسين على مستوى الأداء لا بد وأن ترسم على خطة مدروسة من قبل يعطى فيها تحديد عوامل النجاح والفشل وأماكن القوة والضعف والفرص والتهديدات، حيث التماسك داخل المنظمات يشجع هذه الخطط على التنفيذ الجيد والفعال، وهذا ما يعرفه " نبيل جامع" بأن المنظمات عبارة عن وحدات اجتماعية مكونة لتحقيق أهداف على نطاق واسع من خلال الترابط والاتصال الجيد بين أفرادها بطرق تسلسلية منتظمة⁽⁵⁾. وعملية تفويض اتخاذ القرار إلى المرؤوسين تقوم على أساس مساندة الواقع داخل المنظمة لأن المرؤوس سيتخذ القرار داخل المؤسسة والمنظمة في ضوء الإستراتيجية العامة

¹ - فاروق مداس، مرجع سابق. ص ص، 81-82.

² - صبيح السيد، القيادة الإدارية في العصر الحديث، جامعة الإسكندرية، 1981. ص 353.

³ - سامية محمد فهيم، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة الاجتماعية، 1996. ص 79.

⁴ - عبد الرحمان العيسوي، سيكولوجية الإدارة، الإسكندرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، 1998. ص ص 31-

32.

⁵ - نبيل جامع: المفتاح في علم المجتمع، الإسكندرية، دار المطبوعات الجديدة، 1973. ص: 209.

التي تنتهجها المؤسسة، وعلى ذلك يمكن أن تتصف القرارات التي يصل إليها متخذها أحيانا بعدم الرشد نظرا لوجود عوامل ومتغيرات تؤدي دورا سلبيا في تكريس عدم رشاد القرار إزاء أي موقف في المؤسسة⁽¹⁾. ذلك ويمكن أن يتم ترشيد القرار وبث الحماس عند المرؤوسين من خلال:

- عدم التنصل من تحمل المسؤولية والسعي لشغل الوظائف البعيدة عنها.
- فهم واجبات ومسؤوليات القيادة الأكبر والسعي لشغل الوظائف التي تعطي مسؤولية أكبر.
- تقييم أخطاء المرؤوسين بطريقة علمية بناءة مع تجنب النقد اللاذع والتوبيخ أمام الآخرين.
- مراعاة توجيه المرؤوس الذي يحظى بحسن نية نتيجة لحماسه حتى لا يقضى على الجوانب الإيجابية لديه.
- الاعتراف بالأخطاء دون كذب أو تبرير أو اختلاف⁽²⁾.

خاتمة: من خلال ما سبق فإن لتفويض السلطة أثر كبير في تدعيم وتحسين العلاقات الإنسانية بين أفراد وجماعات أي منظمة أو مؤسسة، خصوصاً إذا بني هذا التفويض على أسس ومبادئ صحيحة روعي فيها الرغبة والقدرة من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المتاحة وهذا من أجل تنميتها أو تفاديها لتحقيق المصلحة العامة وتحسين وتطوير العمل وتقدير مشاعر العاملين والإيمان بقدراتهم وإمكانياتهم. كذلك الاهتمام بالتفويض يعطينا إمكانية توقع للمشكلات الناتجة عن التفويض ووضع الحلول المناسبة لها مسبقاً وحسن إدارة الصراع الناتج عن التفويض وتوجيهه نحو الأفضل، لضمان مناخ تنظيمي يدعم العلاقات الإنسانية ويرفع الروح المعنوية ويحقق مستوى مقبول من الرضا للمرؤوسين والولاء للمؤسسة ويدفع بعجلة الإنتاج تحت مظلة النمو والاستمرارية.

¹ - أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك : مرجع سابق. ص: 244.

² - محمد شفيق: الإنسان والمجتمع- مقدمة في السلوك الإنساني ومهارات القيادة والتعامل- الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1997. ص: 260.

المراجع/

- 1- أحمد ماهر، (1997)، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية، ط6.
- 2- أحمد الطيب، (1988)، تفويض السلطة كأساس لتطوير الخدمة المدنية، مجلة الإداري، مجلد 10، عدد 35.
- 3- بشار عبد الهادي، (1982)، التفويض في الاختصاص، عمان، دار الفرقان.
- 4- جلال إبراهيم العبد، (2003) إدارة الأعمال –مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات- دار الجامعة الجديدة.
- 5- حسن أبو توفيق، (1980)، الإدارة العامة، القاهرة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية.
- 6- سامية محمد فهمي، (1996) الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة الاجتماعية.
- 7- صبحي السيد، (1981)، القيادة الإدارية في العصر الحديث، جامعة الإسكندرية.
- 8- طاهر موسى عطية، (1994) أحوال الإدارة للطالب والمدير، القاهرة، دار النهضة العربية.
- 9- عادل عبد المنعم، (1994)، أساليب ممارسة السلطة الرئاسية والحلول والتفويض فيها، مجلة التنمية الإدارية، عدد 62.
- 10- عبد الباري درة، (1994)، الإدارة الحديثة، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية .
- 11- عبد الرحمان العيسوي، (1998) سيكولوجية الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 12- فوزي حبيش، (1998) مفهوم التفويض ومبادئه ، مجلة الإداري ، مجلد 22 عدد 06، حزيران .
- 13- كيت كينان، (1996)، أصول تفويض الصلاحيات ، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، ط1.
- 14- محمد بهجت كشك، (1999)، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقييم مشروعات الرعاية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- 15- محمد إبراهيم الوالي، (1979)، نظرية التفويض الإداري، القاهرة، دار الفكر.
- 16- محمد شاکر عصفور، (1984)، أصول التنظيم والأساليب، الرياض، مطابع الفرزدق.
- 17- موسى اللوزي، (2003)، التطوير التنظيمي –أساسيات ومفاهيم حديثة- الاسكندرية، دار وائل للنشر، ط2.

- 18- محمد شفيق، (1997)، الإنسان والمجتمع- مقدمة في السلوك الإنساني ومهارات القيادة والتعامل- الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- 19- نادر أبو شيحة وعبد المعطي عساف، (1984)، الإدارة العامة في الأردن، عمان، دار البشير للنشر والتوزيع .
- 20- نبيل جامع، (1973)، المفتتح في علم المجتمع، الإسكندرية، دار المطبوعات الجديدة.

²¹– Carter, Janet Houser:(1993). Minimizing the risk from delegation supervisory management, Vol 38.

²² - Tansey Michael M:(1998). How delegation authority bases social choises, contemporary economic policy, Vol 16.