

****

قسم الإدارة العامة

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الملك عبد العزيز

جدة – المملكة العربية السعودية

تفويض السلطة

Delegation of Authority

قال تعالى: " وَقَالَ موسى لِأَخِيهِ هَارُونَ اخْلُفْنِي فِي قَوْمِي وَأَصْلِحْ وَلَا تَتَّبِعْ سَبِيلَ الْمُفْسِدِينَ"

صدق الله العظيم

إعداد الطالبة:

تهاني محمد العمودي

إشراف الدكتورة القديرة:

**رجاء الشريف**

الفصل الدراسي الأول

2017م /1439هـ

**تفويض السلطة**

Delegation of Authority

**تهاني محمد العمودي**

البريد الالكتروني:

[t.alamoudi89@gmail.com](mailto:t.alamoudi89@gmail.com)

قسم الإدارة العامة – كليه الاقتصاد والإدارة

جامعه الملك عبد العزيز بجده

المملكة العربية السعودية

2017م / 1439 هـ

## المستخلص:

من فضل الله علينا ومنه وكرمه أن أورد لنا في كتابه العزيز الكريم تفصيلا وتبيانا لكل شيء متعلق في أمور ديننا ودنيانا قال تعالى: " وما فرطنا في الكتاب من شيء".

كما قال أيضا في كتابه الكريم: "وقال موسى لأخيه هارون اخلفني في قومي وأصلح ولا تتبع سبيل المفسدين" وفيه دلاله على التفويض الذي يعد من أهم الوسائل للارتقاء والنهوض بالعمل الإداري، فقد أصبح تفويض السلطة من العمليات الضرورية في طبيعة التنظيم لأنه يسهم في العديد من الاثار الإيجابية لدى المرؤوسين اذ يتم اشراكهم في القرارات الإدارية مما يمنحهم الشجاعة وتحمل المسؤولية ويبث في أنفسهم روح الحماسة لتحقيق أهداف المنظمة بالإضافة لتقليل العبء على الرؤساء مما يسهم في إعطائهم الفرصة للقيام بمهامهم الأساسية بما يعود نفعا على المنظمة ككل.

ومن أهمية التفويض كعملية إدارية جاءت فكرة هذا المقال الذي يهدف إلى التعرف على مفهوم تفويض السلطة ومزاياه وأشكاله والضوابط التي ينبغي مراعاتها عند التفويض، والمعوقات والمشكلات التي تواجه عمليه التفويض، وأخطاء المديرين في تفويض السلطات والعوامل المساعدة في إنجاح عملية التفويض، وبعض الصور من تفويض السلطة في الإسلام.

ويتضمن هذا المقال التوصيات الأساسية لدعم وإثراء التوجه نحو استخلاص فوائد القرآن الكريم وكنوزه العظيمة والاستفادة من إعجازه العظيم.

قائمه المحتويات:

|  |  |
| --- | --- |
| الموضوع | الصفحة |
| المستخلص | 2 |
| المقدمة | 4 |
| التفاسير الشرعية للنص القرآني: |  |
| تفسير الطبري | 5 |
| تفسير القرطبي | 5 |
| تفسير السعدي | 6 |
| تفسير ابن عاشور | 6 |
| المسح العلمي: |  |
| الدراسات السابقة | 7 |
| التفسير العلمي: |  |
| مفهوم تفويض السلطة | 9 |
| مصادر السلطة وأنواعها | 10 |
| مزايا التفويض | 11 |
| أشكال التفويض | 12 |
| الضوابط التي ينبغي مراعاتها عند التفويض الفعال | 13 |
| تحديد ما يمكن تفويضه للمرؤوسين | 15 |
| الأمور التي لا ينبغي تفويض الصلاحيات فيها | 16 |
| المعوقات والمشكلات التي تواجه عملية التفويض | 17 |
| أخطاء المديرين في تفويض السلطة | 19 |
| العوامل المساعدة في إنجاح عملية التفويض | 19 |
| تفويض السلطة في الإسلام | 20 |
| الخاتمة | 21 |
| المراجع | 22 |

قائمة الاشكال

|  |  |
| --- | --- |
| الشكل | الصفحة |
| الشكل (1) مصادر السلطة | 10 |
| الشكل (2) أنواع السلطة | 10 |
| الشكل (3) أنواع السلطة العوامل المتعلقة بمعوقات التفويض. | 17 |

## المقدمة:

إن الانتقال من الدور التقليدي الى الدور الحديث، يعتبر من الظواهر الأساسية في المجتمع الحديث، ونتيجة للتوسع الكبير في مختلف جوانب الحياة أصبحت عملية ممارسة السلطة على درجة كبيرة من التعقيد.

ونتيجة لتطوير العلوم والمعارف وانعكاساتها على التنمية بوجه عام، والتنمية الإدارية بشكل خاص برزت الحاجة لممارسة تفويض السلطات لتنوع الأعمال والوظائف التي تعمل بها كل منظمة، ومن الصعوبة بمقدور الأشخاص الإداريين والمدراء من تأدية كل الوظائف والأعمال لوحدهم مهما كانت كفاءتهم، والمستوى الإداري الذي يحتلونه إلا بالتفويض.

إن أي شخص مهما بلغت قدراته وطاقاته وإمكانياته لا يستطيع القيام بمجموعة أعمال لِوحدهِ وبدجة عالية من الإتقان وخصوصًا إن تعلق هذا العمل بمؤسسة واسعة ومعقدة. بالإضافة إلى ان التركيز الاداري لجميع السلطات في يد الرئيس يؤدي إلى كثرة ضغط العمل والبت في الأمور دون فحص ودراسة كافية، وبالتالي تعطيل العمل، وإضاعة الوقت، وإطالة الاجراءات، وهي السمة الغالبة في النظم الادارية المختلفة.

ولقد جاء التفويض استجابة لنمو الأفكار الديموقراطية، فهو ممارسة تقوم بها الإدارة التي تسمح بالمشاركة للمستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرار

كما أن تفويض السلطة يعد من المبادئ المهمة في العمل الإداري وعلى كافة المستويات، مما يجعل تقسيم العمل وتوزيع المهام والأهداف المطلوب تحقيقها من أعقد الأمور التي تلازم العمل الإداري المثالي.

## التفسير الشرعي للآية القرآنية:

(وَقَالَ موسى لِأَخِيهِ هَارُونَ اخْلُفْنِي فِي قَوْمِي وَأَصْلِحْ وَلَا تَتَّبِعْ سَبِيلَ الْمُفْسِدِينَ). (الأعراف 124)

تفسير الطبري:

قال أبو جعفر: يقول تعالى ذكره لما مضى لموعد ربه قال لأخيه هارون "اخلفني في قومي" يقول: كن خليفتي فيهم إلى أن ارجع

" وأصلح" يقول: وأصلحهم بحملك إياهم على طاعة الله وعبادته كما حدثنا القاسم قال حدثنا الحسين قال حدثني حجاج عن ابن جريج قال: "وقال موسى لأخيه هارون اخلفني في قومي وأصلح " وكان من إصلاحه ألا يدع العجل يعبد

وقوله "ولا تتبع سبيل المفسدين" يقول ولا تسلك طريق الذين يفسدون في الأرض بمعصيتهم ربهم ومعونتهم أهل المعاصي على عصيانهم ربهم، ولكن اسلك سبيل المطيعين ربهم

تفسير القرطبي:

"وقال موسى لأخيه هارون اخلفني في قومي وأصلح "قال موسى حين أراد المضي للمناجاة والمغيب فيها لأخيه هارون: كن خليفتي ; فدل على النيابة

وفي صحيح مسلم عن سعد بن أبي وقاص قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول لـ علي حين خلفه في بعض مغازيه: أما ترضى أن تكون مني بمنزلة هارون من موسى إلا أنه لا نبي بعدي.

وقد استخلف النبي صلى الله عليه وسلم على المدينة ابن أم مكتوم وغيره، ولم يلزم ذلك استخلافه دائما بالاتفاق، على أنه قد كان هارون شرك مع موسى في أصل الرسالة، فلا يكون لهم فيه على ما رموه دلاله، والله الموفق للهداية.

قوله تعالى: وأصلح أمر بالإصلاح. قال ابن جريج: كان من الإصلاح أن يزجر السامري ويغير عليه. وقيل: أي ارفق بهم، وأصلح أمرهم، وأصلح نفسك ; أي كن مصلحا.  
"ولا تتبع سبيل المفسدين " أي لا تسلك سبيل العاصين، ولا تكن عونا للظالمين.

تفسير السعدي:

"وقال موسى لأخيه هارون اخلفني في قومي وأصلح ولا تتبع سبيل المفسدين ": ولما ذهب موسى إلى ميقات ربه قال لهارون موصيا له على بني إسرائيل من حرصه عليهم وشفقته: اخلفني في قومي أي: كن خليفتي فيهم واعمل فيهم بما كنت أعمل، وأصلح: أي اتبع طريق الصلاح ولا تتبع سبيل المفسدين وهم الذين يعملون بالمعاصي.

تفسير ابن عاشور:

"وقال موسى لأخيه هارون اخلفني في قومي وأصلح ولا تتبع سبيل المفسدين": أي قال موسى لأخيه عند العزم على الصعود إلى الجبل للمناجاة فإنه صعد وحده ومعه غلامه يوشع بن نون.

ومعنى اخلفني: كن خلفا عني وخليفة، وهو الذي يتولى عمل غيره عند فقده فتنتهي تلك الخلافة عند حضور المستخلف، فالخلافة وكالة، وفعل خلف مشتق من الخلف بسكون اللام وهو ضد الأمام، لأن الخليفة يقوم بعمل من خلفه عند غيابه، والغائب يجعل مكانه وراءه.

وقد جمع له في وصيته ملاك السياسة بقوله" وأصلح ولا تتبع سبيل المفسدين" فإن سياسة الأمه تدور حول محور الإصلاح ، وهو جعل الشيء صالحا ، فجميع تصرفات الأمة وأحوالها يجب أن تكون صالحة ، وذلك بأن تكون الأعمال عائدة بالخير والصلاح عليه وبضده على غيره لم تعتبر صلاحا ، ولا تلبث أن تؤول فسادا على من لاحت عنده صلاحا ، ثم إذا تردد فعل بين كونه خيرا من جهة وشرا من جهة أخرى وجب اعتبار أقوى حالتيه فاعتبر بها إن تعذر العدول عنه إلى غيره مما هو أوفر صلاحا ، وإن استوى جهتاه ألغي إن أمكن إلغاؤه وإلا تخير ، وهذا أمر لهارون جامع لما يتعين عليه عمله من أعماله في سياسة الأمه .

وقوله " ولا تتبع سبيل المفسدين" تحذير من الفساد بأبلغ صيغه لأنها جامعة بين نهي والنهي عن فعل تنصرف صيغته أول وهله إلى فساد المنهي عنه وبين تعليق النهي بإتباع سبيل المفسدين.

## المسح العلمي:

سوف يتم عرض الدراسات الأكثر ارتباطا بالموضوع مرتبة ترتيبا زمنيا من الأحدث إلى الأقدم.

دراسة (الشلبي – 2016) بعنوان: درجة تفويض السلطة وعلاقتها بدرجة الابداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهه نظر المعلمين في لواء قصبة عمان:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة تفويض السلطة وعلاقتها بدرجة الابداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهه نظر المعلمين في لواء قصبة عمان، وقد تكونت عينة الدراسة من (250) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وقد استخدمت أداتان لجمع البيانات، الأولى: لقياس درجة تفويض السلطة، والثانية: لقياس درجة الابداع الإداري لدى المديرين، وبعد التأكد من صدقهما وثباتهما، تم توزيعهما على أفراد عينة الدراسة

وقد أظهرت النتائج مستوى متوسطا في كل من درجة تفويض السلطة ودرجة الابداع الإداري، كما أظهرت النتائج علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر تفويض السلطة ودرجة الابداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بضرورة عقد اجتماعات ولقاءات دورية مع الموظفين لاطلاعهم على التطورات الجديدة للأعمال الإدارية، وخاصة ما يتعلق بتفويض السلطة لتمكينهم من القيام بالأعمال المفوضة، وعقد دورات تدريبة للقيادات الإدارية لتبصيرهم بضرورة التفويض وأهميته لزيادة فاعلية الإدارة، وضرورة قيام وزارة التربية والتعليم باختيار المديرين وفق معايير عالمية تسهم في دعم الإبداع الإداري.

دراسة (الحوراني – 2013) بعنوان: تفويض مديري المدارس الثانوية للسلطة في مدينة مأدبا وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهه نظرهم:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة تفويض مديري المدارس الثانوية في مدينة مأدبا للسلطة وعلاقته بدرجة الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهه نظرهم، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية : ما درجة تفويض مديري المدارس الثانوية للسلطة في مدينة مأدبا من وجهه نظر المعلمين؟ ، هل هناك فروق ذات دلاله إحصائية بين استجابات المعلمين في درجة تفويض مديري المدارس الثانوية للسلطة في مدينة مأدبا تعزي لمتغيرات الجنس والخبرة؟ ، ما درجة الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في مدينة مأدبا من وجهه نظرهم؟ ، هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين في درجة الولاء التنظيمي للمعلمين تعزي لمتغيرات الجنس والخبرة؟ ، هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تفويض مديري المدارس الثانوية للسلطة في مدينة مأدبا ودرجة الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية من وجهه نظرهم ؟

واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي وكانت عينة الدراسة 11 مدرسة و290 معلما ومعلمة، واستخدم الباحث استبانة تفويض السلطة واستبانة الولاء التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تفويض السلطة ودرجة الولاء التنظيمي كانت متوسطة مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تفويض السلطة في المدارس الثانوية تعزي لمتغير الجنس والخبرة، أما بالنسبة للولاء التنظيمي فقد بينت النتائج وجود فروق تعزي للجنس لصالح الذكور.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث اقترح التوصيات التالية:

يوصي الباحث المسؤولين في وزارة التربية ومديريات التربية استحداث دورات تدريبية للمديرين يركز فيها على أهمية تفويض السلطة للمعلمين، كما أوصى بإشراك المعلمين وخاصة المعلمات في النشاطات المدرسية المختلفة وتحميلهم مسؤوليات عدة بحث يشعر المعلم بأنه جزء من المدرسة.

دراسة (حراحشة – 2013) بعنوان: درجة تفويض السلطة لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالالتزام التنظيمي:

هدفت الدراسة الكشف عن درجة تفويض السلطة لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهه نظر المعلمين.

ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية تكونت من 725 معلما ومعلمة، طبق عليهم استبانتان: الأولى لقياس درجة تفويض السلطة وتكونت من ثلاث مجالات وهي (المجال الإداري، والمجال الفني، والمجال الاجتماعي) أما الاستبانة الثانية لقياس مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين وتكونت من ثلاث مجالات وهي (العاطفي، والاستمراري، والمعياري)، وقد بلغ عدد فقراتهما 56 فقرة وتم التحقق من صدقهما وثباتهما، وللإجابة على أسئلة الدراسة تم إجراء التحليل الاحصائي باستخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الثلاثي، ومعامل ارتباط بيرسون.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : جاءت درجة تفويض السلطة لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش بمستوى مرتفع، وجاء مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين مرتفعا، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين درجة تفويض السلطة ومجالات الالتزام التنظيمي، ودلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة تفويض السلطة ومجالات الالتزام التنظيمي، ودلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تفويض السلطة تعزى لأثر متغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على جميع المجالات

وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: اتباع النهج الديموقراطي المسند إلى تفويض السلطة، وتشجيع المعلمين على تحمل المسؤولية والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، مما يسهم في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرضت الباحثة مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة للتعرف على الأراء حول الموضوع البحثي، وقد توصلت الباحثة مما سبق إلى أن تفويض السلطة يعد مطلبا ملحا وحضاريا للاستجابة للأفكار الديموقراطية التي تسعى إلى الرقي بالمنظمات وزيادة الفاعلية التنظيمية لها مما يعود بذلك نفعا على كفاءة الأداء والالتزام التنظيمي والولاء لبيئة العمل والابداع الإداري وهو ما تسعى إليه المنظمات في الوقت الحالي.

## التفسير العلمي:

## مفهوم تفويض السلطة:

إن تركيز السلطة في يد رجل واحد في المؤسسة يمنع ازدواجية القرارات ويضمن تكاملها، ويحافظ على وحدة الهدف وتآزر الجهود. هذا من ناحية النظرية، أما من الناحية العملية فإنه يصعب على مدير المؤسسة أن يحتفظ لنفسه بالسلطة على الإشراف على كل صغيرة وكبيرة بشكل مباشر مهما بذل من جهد، وحتى لو كان متفانياً، فإن وقته لا يسمح بذلك (عريفج \_2007 \_ص76).

وتعددت تعريفات التفويض وتنوعت نتيجة للاختلاف في رؤى الباحثين لمفهومه،

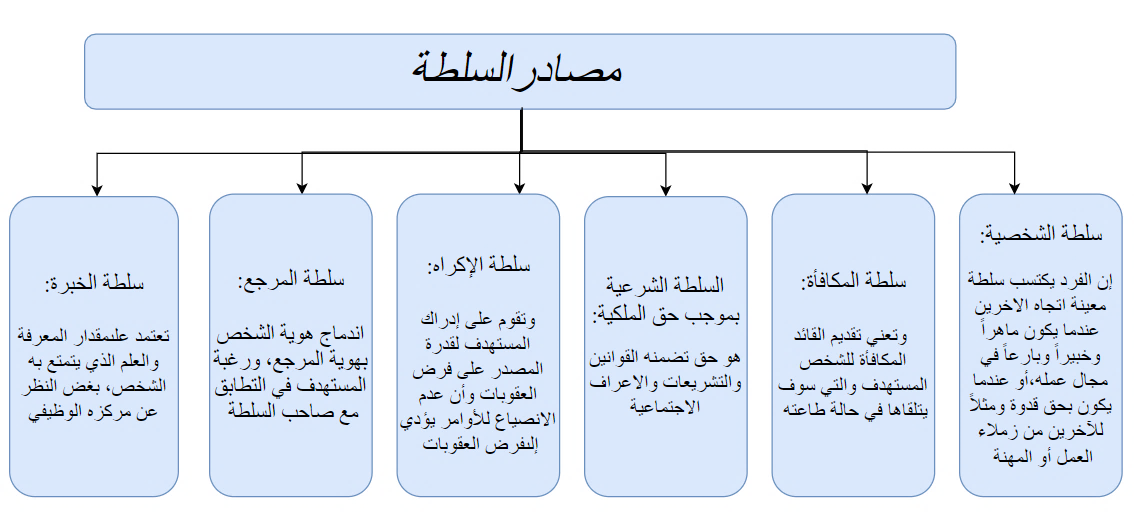
فقد عرفه عبد البارئ درة " بأنه عبارة عن عملية إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم، وهو عملية ضرورية لغرض تبرير قرار تعيين الموظف الذي كان يتوسم فيه الخير والمساهمة الفعالة لمتطلبات العمل "

ويقدم محمد كشك تعريفاً للتفويض بأنه " نقل الرئيس الاداري بعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤولية على تلك الاختصاصات المفوضة "

ويرى عادل عبد المنعم أن التفويض هو " أن يعهد الرئيس الاداري وفقا لما يسمح به القانون لأحد مرؤوسيه بممارسة بعض الاختصاصات التي تدخل في مهام وظيفة التي يشغلها " (اللوزي \_ 2012 \_ ص 144).

ويعبر مفهوم السلطة عن الحق القانوني الذي يضفيه القانون أو المركز الوظيفي على شاغل الوظيفة بإصدار الأوامر للأخرين، وواجبهم في إطاعة وتنفيذ هذه الأوامر (القريوتي – 2009 – ص 237).

وتعد السلطة عاملاً هاماً في عملية التنظيم، ووجود السلطة أمراً ضرورياً حتى يتمكن العامل من اداء مهامه وواجباته، فالسلطة هي حق اتخاذ القرار، والحق في توجيه أعمال الاخرين، والحق في إصدار الأوامر والسلطة تكون أكبر في المستويات الإدارية العليا ومحدودة في المستويات الإدارية الدنيا (العتيبي وآخرون – 2007 – ص 217).



**الشكل (1) تم عمله من قبل الباحثة، مصادر السلطة، المصدر (حرب-2011)**

**الشكل (2) تم عمله من قبل الباحثة، أنواع السلطة، المصدر (حرب-2011)**

## مزايا التفويض:

للتفويض – كعملية إدارية – آثار إيجابية على الأداء الوظيفي والإنجاز، وتتمثل هذه الاثار كما ذكرها (اللوزي – 2012 – ص 147/ 148) في:

1. إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية:

إن تفويض الرئيس الأعلى لجزء من الصلاحيات والسلطات الممنوحة له إلى المرؤوسين الأكفاء يساعده 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 وجهد يستطيع بذلهما في دراسة العمليات الأساسية للتنظيم، والمتعلقة بالتطوير والتنمية والإشراف والتوجيه والتنسيق والتخطيط ورسم السياسات، ومتابعة تنفيذ أهداف التنظيم الإداري.

1. إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار:

فعند تفويض القيام بواجبات معينة إلى بعض الأشخاص فإنهم سينجزونها بصورة أفضل عما هو متبع في الطرق العادية، ويكون للتفويض كعملة إدارية للقدرة على اكتشاف هذه القدرات وتنميتها وتطويرها.

1. تخفيض التكاليف:

تساهم عملية التفويض في اتخاذ القرارات في تخفيف التكاليف المادية والمعنوية، وتساعد على الاسراع في الإنجاز، وتقلل الكثير من الاجراءات الروتينية وبالتالي فقي خفض قيمة المواد المستهلكة والتقليل من الاستهلاك في الآلات وكذلك الأفراد والأجور.

1. تنمية المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية:

إن التفويض هو مشاركة المرؤوسين في اتخاذ ورسم السياسات اللازمة لاستمرارية نشاط التنظيم، ويعني ذلك اعدادهم لتحمل مسؤولة ما هم مقدمون على القيام به، بالإضافة إلى شعورهم بالرضا والحماس، ومن ثم الولاء والانتماء للتنظيم.

1. تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم الإداري:

إن التفويض يعني قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المطلوبة، وهو بهذا المعنى تعبير عن حاجة يسعى الافراد إلى اشباعها عن طريق اعتراف الاخرين بقدراتهم وقبولهم لهم، الأمر الذي ينعكس على هؤلاء الافراد بصورة ايجابية تتمثل في زيادة الاداء والانتماء للتنظيم.

1. تطوير العمل:

المرؤوس أكثر قرباً من الرئيس لمواقع تنفيذ العمل مما يتيح له سرعة البت في الأمور واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المستويات الأعلى، أو بحد أدنى منه. وبذلك يتم التخلص من كثير من التعقيدات الروتينية التي تعمل عل تعطيل الإجراءات أو بطئها.

* أشكال التفويض:

1. التفويض إلى الأسفل: أي إعطاء بعض المرؤوسين سلطات معينة من قبل الرئيس الأعلى للقيام بها.
2. التفويض إلى أعلى: ويكون هذا الشكل من التفويض عكس ما هو معمول به في التفويض إلى أعلى حيث يتم إعطاء صلاحيات جديدة من قبل أعضاء التنظيم أو مجالس الادارة، كما هو في القطاع الخاص إلى الرئيس الأعلى لكي يتولى القيام بها بصورة كاملة، ويحق له ممارسة ل الصلاحيات المعطاة.
3. التفويض الجانبي: ويمارس هذا النوع من التفويض على مستوى الرؤساء أصحاب الاختصاص بما في ذلك سلطاتهم المركزية المختصة.
4. التفويض المباشر وغير المباشر: ويترتب على التفويض المباشر إعطاء الصلاحيات والسلطات أو جزء منها إلى المرؤوسين بصورة مباشرة دون تدخل طرف ثالث، أي مخاطبة الرئيس الأعلى لمن هم دونه مباشرة، ولكن في حالة التفويض الغير مباشر، وهذا قليلاً ما يتم تطبيقه، فانه يمكن أن يتم تفويض جزء من الصلاحيات والسلطات إلى شخص عن طريق تدخل طرف ثالث لإعطائه والسماح له بمباشرة عملية التفويض.
5. التفويض الرسمي وغير الرسمي: يكون التفويض رسمياً حينما يتم إعداده وفقاً لقواعد قانونية وأنظمة مكتوبة وبشكل متعارف عليه، ولكنه يكون غير رسمي حينما لا يخضع للأنظمة والقواعد القانونية بل يكون مبنياً على الأعراف والعادات والتقاليد.
6. التفويض المشروط وغير المشروط: يكون التفويض مشروطاً عندما يتطلب قبل إجراءه ضرورة موافقة ومراجعة الرئيس الأعلى للمرؤوس (المفوض) للقيام بممارسته على أرض الواقع، ويكون التفويض غير مشروط عندما يكون المرؤوس (المفوض له) حر في البدء بممارسته دون أخذ مراجعة وموافقة الرئيس الأعلى.
7. التفويض الجزئي الكامل والجزئي غير الكامل: يبقى التفويض جزئياً لأن التفويض الكامل يعتبر نزولاً عن الاختصاصات من جانب الرئيس وهو أمر غير مشروع.
8. التفويض العام والخاص: التفويض العام يتمثل في إعطاء الرئيس الأعلى مجموعة من الاختصاصات ذات المهام والواجبات التي تحتاج إلى سلطات معينة للمرؤوس ولكن دون أن يترتب على ذلك تفويض مطلق أو كامل، بل تفويض عام محدد في بعض المجالات. أما التفويض الخاص فهو إعطاء الرئيس الأعلى للمرؤوس سلطات من أجل تنفيذ مهمة معينة.
9. التفويض المؤقت والدائم: يكون التفويض أحياناً مؤقتاً لظروف طارئة ولفترة زمنية معينة، حيث ينتهي التفويض بانتهاء الوقت المحدد له. أما التفويض الدائم فيبقى سريانه إلى حين صدور قرار من الرئيس الأعلى بإنهائه.
10. التفويض البسيط والمركب: التفويض البسيط هو تك الحالة التي يقوم بموجبها الرئيس الأعلى بتفويض جزء محدد من اختصاصه لشخص ما، بينما يعني التفويض المركب تفويض الرئيس الأعلى لجزء كبير من اختصاصاته لعدد من الأشخاص يقومون بذلك مشتركين.

## الضوابط التي ينبغي مراعاتها عند تطبيق التفويض الفعال:

للقيام بعملية التفويض كعملية إدارية فعالة وناجحة وقادرة على تحقيق الغرض منها، لابد من توافر شروط عديدة ليس فقط في الكفاءات البشرية وإنما في عملية التفويض نفسه بكل جوانبه ومن هذه الشروط كما أوردها كل من (اللوزي – 2012 - ص 153/ 154/ 1055)

1. التفويض لا يكون إلا جزئياً:

يجب أن يكون أحد أهداف التفويض تخليص الرئيس الأعلى من الكثير من الأعباء والاجراءات 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 والاستمرار.

1. لا تفويض للمسؤولية:

إن تفويض الرئيس الأعلى لجزء من صلاحياته واختصاصاته لا يعني تخلي الرئيس عن مسؤولية الأعمال التي أعطى بها تفويضاً لبعض المرؤوسين، فالرئيس يقوم بتفويض جانب من سلطاته بصفة مؤقته مع بقاء مسؤوليته كاملة.

1. عدم تفويض ما تم تفويضه:

لا يجوز للمرؤوس الذي فوضت إليه بعض الصلاحيات، أن يقوم بإعادة تفويض السلطات التي انتقلت إليه إلى مرؤوسين أدنى منه من حيث المستوى الاداري.

1. وضوح حدود التفويض:

أي تمتع التفويض بالوضع القانوني السليم وأن يتم كما حدده القانون، وعلى المفوض إليه بعض الصلاحيات أن يلتزم هو وكذلك الرئيس الأعلى بالجوانب القانونية للحفاظ على شرعية عملية التفويض.

1. أن يتضمن التفويض الاختصاصات والأعمال التي تكون على درجة كبيرة من التجانس والتشابه والتكامل بشكل يساعد على تحقيق عملية التنسيق بينها.
2. قانونية التفويض:

لا يوجد تفويض بدون نص، وهنا يلاحظ ما يلي:

1. لا يجوز التفويض إلا إذا اجازته القوانين أو الأنظمة المرعية، لأن عدم التفويض هو القاعدة والتفويض هو الاستثناء، وكل تفويض لا يستند إلى فعل يجيزه مصيره الإبطال.
2. لا يجوز التفويض إلا لمن حددهم القانون أو النظام.
3. لا يجوز التفويض إلا في المسائل التي حددها القانون أو النظام.
4. لا يجوز تفويض الصلاحيات التي اعطيت لسلطة بموجب دستور.
5. يجوز للمفوض أن يمنح تفويضه أو أن يرجع عنه في أي وقت يشاء لأن التفويض عمل اختياري يمارسه المفوض بكل إرادته.
6. علنية التفويض:

وتتضمن عملية تفويض السلطة أمرين:

1. أن يكون تفويض السلطات مكتوباً وليس شفوياً، وأن يتضمن الصراحة في محتواه وليس ضمنياً، ولكن يجوز في بعض الحالات أن يكون التفويض شفوياً إذا أجازت النصوص القانونية ذلك.
2. أن يتم نشر التفويض بالجريدة الرسمية، وأن يتم الاعلان عنه بطريقة رسمية وواضحة، فالإعلان عنه عملية ضرورية لإضفاء الصفة الشرعية عليه كخطوة مكملة لشرعية عملية التفويض.

وبالإضافة إلى ذلك هناك العديد من الضوابط الأخرى والتي ذكرها (حرب – 2011):

1. ارتباط السلطة بالمسؤولية أي يجب أن يتحمل المفوض تبعات عمله وأن يتحمل المسؤولية كاملة اتجاه هذا العمل.
2. أن يتم التفويض من أعلى إلى أسفل.
3. ارتباط السلطة المفوضة بقدرات المرؤوسين وخبراتهم.
4. فاعلية وسائل الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه، أي أن يعمل القائد على المحافظة على خطوط اتصال مفتوحة بينه وبين من يفوض لهم السلطات.
5. يجب أن يعرف المفوض بوضوح أين تبدأ سلطته وأين تنتهي.
6. تحديد الموعد الزمني لإنهاء المهمة التي فوض الموظف لأدائها.
7. استمرار مسؤولية القائد الذي فوض السلطة إلى بعض مرؤوسيه، فهو المسؤول الأول والأخير عن نتائج الأعمال سواء التي يزاولها هو أم فوضها للأخرين.
8. يجب تدريب الشخص المفوض على القيام بالمهام المفوضة له.
9. يجب أن تكون أهداف التفويض واضحة.

## تحديد ما يمكن تفويضه للمرؤوسين:

في كل مرة تنجز عملاً يمكن أن يقوم به شخص آخر تمنع نفسك من إنجاز العمل الذي تستطيع أنت وحدك إنجازه، وعادةً ما يفوض المديرون العمل لتوفير مزيد من الوقت للازم لإنجاز المهام الإدارية الصعبة أو تطوير الانتاجية، أو تطوير مهارات موظفيهم، وفيما يلي بعض أنواع العمل التي يجب أن تفوض:

1. التفاصيل:

احترس فالتفاصيل مرتع خصب للفيروسات والبكتريا، ليس هناك في العمل ما هو أقوى من التفاصيل في تبديد وقت القادة، اترك التفاصيل لفريقك وركز جهودك على المهام ذات العائد الضخم التي تتيح لك رفع كفاءة وفعالية أداء فريقك.

1. جمع المعلومات:

يمكنك أن تقوم بالكثير بشكل أكثر كفاءة عندما تكلف أحد الأفراد بجمع المعلومات المطلوبة، فذلك يتيح لك وقتاً أطول لتحسين تحليل البيانات وتتمكن من وضع الحلول المناسبة لمشكلاتك.

1. المهام المتكررة:

الأعمال التي يستطيع أعضاء الفريق القيام بها بصورة أفضل منك بسبب معرفتهم المتخصصة.

1. حضور الاجتماعات:

فهناك حالات حيث لا يختلف الوضع كثيراً إن أرسلت فرداً ينوب عنك أو حضرت بنفسك.

1. الأعمال الدورية اليومية المعتادة:

والتي ربما يحترفها الموظفون أكثر من أي مدير، القرارات الصغيرة والأعمال الاعتيادية التي تستهلك القسم الأكبر من يومك، إن غالبيتها – إن لم يكن جميعها – يمكن تفويضها عن طريق تعليم الموظفين السياسات والاجراءات المطبقة، ومن المحتمل أنهم يعرفن هذه التفاصيل أكثر منك.

1. الأعمال التي ليست في مجال تخصص المدير (ولكنها من ضمن مهامه):

من المؤكد أن بعض موظفيك يفوقونك خبرة، وبالتالي يستطيعون إنجاز بعض مجالات عملك بشكل أفضل منك، أتح لهم هذه الفرصة لإنجاز هذا العمل.

1. الأعمال التي لا تحبها، والتي ربما تنجزها بشكل سيئ وربما تسوف في تأديتها:

قد يكون انجاز بعض الأعمال التي لا تحبها أمراً كريهاً، وعادةً ما تهملها أو تنجزها بشكل سيئ، فابحث واكتشف ما يحبه موظفوك وما لا يحبونه، واستكشف أيضاً مواهبهم، سوف تجد دائماً شخص ما يحب العمل الذي لا تحبه انت، بل وينجزه أفضل منك

1. الأعمال التي تزيد من خبره الموظفين:

هذه الأعمال تؤدي إلى توسعة مجال وظائفهم الحالية، وتنمية أدائهم، واشعارهم بوجود التحدي والحافز في العمل.

1. لأعمال التي تضيف التنوع على العمل الاعتيادي:

يرغب الموظفون دائماً في أن يحدث تغيير ما في يقاع العمل، ويعتبر هذا التغيير حافزاً للموظف الذي بدأ يشعر بالملل من وظيفته الحالية.

1. الأعمال التي تزيد من اكتمال الوظيفة:

عندما تزداد كفاءة الموظفين، فعادة ما يتوفر لهم المزيد من وقت الفراغ، كلفهم ببعض الواجبات والمسؤوليات الاضافية التي تجعل منصبهم أكثر أهمية. (بدرة , 2007)

## الامور التي لا ينبغي تفويض الصلاحيات فيها:

بالرغم مما سبق أن ذكرناه حول ما يمكن أن يفوضه الرئيس، فإن مسألة تحديد الخط الفاصل بين ما يفوضه ومالا يفوضه مازالت تحتاج إلى مزيد من التوضيح. ومازالت هناك بعض النقاط التي لابد من وضعها للحروف حتى يستقيم التفويض. وفي هذا الإطار، نشير إلى أن هناك عدداً من القواعد الأساسية التي لابد من مراعاتها في هذا المجال.

تقتضي القاعدة الأولى أن يحتفظ الرئيس بالمسائل المهمة المتعلقة بالتخطيط العام ورسم السياسات ووضع الاستراتيجيات، والتنظيم العام، والرقابة العامة على تحقيق الأهداف، وتقييم أداء المنظمة، بالإضافة إلى المسائل المالية والتعيين في المناصب الإدارية العليا.

وتقوم القاعدة الثانية على عدم تفويض المهام السهلة، وغير الممتعة والمزعجة، في حين تجئ القاعدة الثالثة لتؤكد على أن التفويض يأتي أساساً استجابة لدواعي تركيز الرئيس على القضايا المهمة، وإتاحة الفرصة للمرؤوس للتدريب العملي وتدعيم ثقته بنفسه، ولسرعة البت في الأمور واتخاذ القرارات.

وتأتي القاعدة الرابعة لتوضح أن عمل الرئيس هو تحقيق النتائج المتوقعة من خلال الاخرين الذين يتولون تنفيذ المهام. وعلى الرئيس تقع مراجعة النتائج المتحققة اولاً بأول ومقارنتها بالأهداف، وذلك من خلال عمليات القياس والتقييم الموضوعي واتخاذ الاجراءات التصحيحية الملائمة (أبو شيخة \_ 2009 \_ ص 277).

كما عدد (ال سعيد \_ 2014) بعض الأمور التي لا ينبغي تفويض السلطة فيها كالتالي:

* حق تفويض الصلاحيات نفسه.
* المسؤولية النهائية لجودة العمل كماً وكيفاً.
* تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة للعاملين.
* رفع التقارير عن سير العمل إلى الرؤساء.
* الفصل في الخلافات الداخلية بين الموظفين.
* البت النهائي في حالات الغياب والتأخير ومشكلات النظام.
* المسؤولية النهائية في الاحتفاظ بمستوى صحي منتج للمؤسسة.
* المسائل المالية لخطورتها وأهميتها (كنعان – 2009 – ص232).
* عمليات التنسيق بين وحدات المنظمة وبين المنظمة ككل والمنظمات الاخرى (كنعان – 2009 – ص 233).
* المعوقات والمشكلات التي تواجه عملية التفويض:

تتفاوت المعوقات التي تواجه عملية التفويض وتتعدد أبعادها، وتنقسم العوامل المتعلقة بهذه المعوقات:

**الشكل (3) تم عمله من قبل الباحثة، العوامل المتعلقة بمعوقات التفويض.**

## أولا: العوامل المتعلقة بالرئيس الإداري:

كما ذكرها (اللوزي – 2012 – ص 158) وهي:

1. التردد في ممارسة التفويض من قبل الرئيس، ويعود لعدم توافر الخبرة لدى الرئيس، ولعدم وضوح الرؤية أمامه، حيث تتشكل اعتقادات عند بعض الرؤساء بأن هناك بعض المنافسين لهم، فيتولد لديهم شعور بعدم الأمان تجاه المستقبل، بالإضافة إلى الخوف من حدوث أخطاء أو عيوب نتيجة التفويض.
2. عدم وجود ثقة من الرئيس بالمرؤوسين، أضف إلى ذلك أن هنالك رؤساء يخافون من تمرد بعض المرؤوسين
3. عدم الإلمام بمبادئ الإدارة وتدني المستويات الثقافية لدى بعض الرؤساء.
4. رغبة الرؤساء في الاستئثار والظهور بظهور بمظهر القوة كي يرجع إليهم المرؤوسين في كل تصرف نتيجة لعدم تفويض الصلاحيات.

وذكر (أبو شيخة – 2009 – ص 284):

1. ضعف الوعي بأهمية التفويض ومزاياه.
2. الرغبة في الوصول إلى درجة الكمال، وعدم تقبل الأخطاء وعدم السماح بها مما يفرض رقابة شديدة عند التفويض.
3. نقص المهارات التنظيمية.

## ثانياً: عوامل تتعلق بالمرؤوسين:

كما أوردها (اللوزي – 2012 – ص160)

1. عدم توافر حوافز فعالة بعد إنهاء عملية التفويض.
2. عدم توافر أنظمة معلومات كاملة تشجع على انجاح عملية التفويض.
3. عدم توافر الخبرة الكافية في الشخص المفوض إليه.
4. عدم ثقة واطمئنان المرؤوسين للرئيس الأعلى حول ردود فعله في حالة ارتكاب بعض الأخطاء نتيجة للقيام بعملية التفويض.
5. ضعف الثقة بالنفس لأسباب صحية أو نفسية أو اجتماعية.
6. عدم ترحيب المرؤوس بقبول السلطة المفوضة، لنقص في البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لأداء المهام المفوضة، أو لخوفه من المخاطرة والنقد وبخاصة النقد الهدام. (أبو شيخة -2009 –ص 284).

## ثالثاً: عوامل تتعلق بالتنظيم:

كما أوردها (أبو شيخة – 2009 – ص 285). وهي:

1. سيطرة سياسة الرأي الواحد.
2. عد القدرة على تحمل الأخطاء.
3. حساسية القرارات.
4. الاستعجال بما لا يتيح مجالات للشرح والتوضيح.
5. قلة عدد الموظفين عن العدد المطلوب للإنجاز.
6. عدم وضوح السلطات والمسؤوليات.

## أخطاء المديرين في تفويض السلطة:

كما ذكرها (أبو شيخة – 2009 – ص 287)

1. خوف الرئيس من فشل المرؤوس في العمل.
2. اعتقاد الرئيس أن المرؤوس يجب ألا يخطئ.
3. تدخل الرئيس في تفاصيل عمل المرؤوس وفي الوسائل والأساليب التي يتبعها في اداء العمل.
4. تفويض المسؤولية دون السلطة، أو سحب السلطة المفوضة للمرؤوس أثناء تأدية العمل.
5. عدم إعطاء الرئيس المعلومات الكافية لأداء العمل
6. سوء اختيار المرؤوس الي فوضت إليه.

## العوامل المساعدة في انجاح عملية التفويض:

كما أوردها (اللوزي – 2012 – ص 162)

1. التعريف والتحديد الواضح للسلطة.
2. تطابق السلطة مع المسؤولية.
3. وحدة الأمر.
4. عدم الإساءة في استخدام أنظمة الرقابة.
5. التوزيع المناسب للموارد البشرية.
6. تطوير وتحديد أنظمة الاتصالات الإدارية.
7. تطبيق أنظمة حوافز فعالة وناجحة.
8. المعاملة الحسنة للمرؤوسين.
9. مراعاة التخصص في العمل
10. تنمية الثقة ورفع الروح المعنوية.
11. إعطاء الفرصة الكافية للمرؤوسين لتطوير أنفسهم.

## تفويض السلطة في الإسلام:

عرفت الإدارة الإسلامية مبدأ تفويض السلطة وتقسيم العمل، بل قد عرف التفويض في العصور القديمة، فهذا نبي الله يوسف – عليه السلام – كما حكى الله – سبحانه وتعالى – عنه في كتابه الكريم، يطلب من عزيز مصر في ذلك الوقت أن يفوضه لمنصب – يقابل منصب وزير المالية او التموين في عصرنا الحاضر – وهو منصب يتعلق بالأرقام والإحصاءات والأموال والتخطيط والتخزين والتوزيع يقول تعالى – حكاية عن نبيه يوسف – عليه وعلى نبينا الصلاة والسلام – " قال إجعلني على خزآئن الأرض إني حفيظ عليم "

أما في عصر صدر الإسلام، فقد مارسه الرسول – صلى الله عليه وسلم – فكان يستعين بأصحابه في إدارة شؤون الولايات الإسلامية الناشئة، ويوزع عليهم المسؤوليات، ومن ذلك بعثة - صلى الله عليه وسلم – لمعاذ بن جبل رضي الله عنه إلى اليمن، كما فوض أبا بكر الصديق رضي الله عنه أن يصلي بالناس، فـ عن عائشة رضي الله عنها قالت: لما ثقل رسول الله صلى الله عليه وسلم جاء بلال يؤذنه بالصلاة فقال: (مروا أبا بكر فليصل بالناس)، واستخلف الرسول صلى الله عليه وسلم أيضا بعض أصحابه في إدارة المدينة أثناء غيابه مثل استخلاف سباع بن عرفة الغفاري عندما سار إلى خيبر، كما اناب بعض أصحابه في قيادة السرايا أثناء الفتوحات

واتسع نطاق تفويض السلطة في عهد الخلفاء الراشدين ويؤكد لك ما قاله عمر بن الخطاب رضي الله عنه: (ما كان بحضرتنا باشرناه بأنفسنا، وما غاب عنا ولينا فيه أهل القوة والأمانة، فمن يحسن نزده ومن يسئ نعاقبه، يغفر الله لنا ولكم) إلا أن أسس تفويض السلطة تبلورت بوضوح في العصر العباسي (العامري \_ 2013)

## الخاتمة:

إن (تفويض السلطة) يعتبر من أهم مبادئ الإدارة الحديثة , حيث أن التعرف على واقع التفويض وتحديد مشكلاته وسبل تطبيقه بفاعلية هي عوامل إيجابية في مجال تطوير الإدارة في المؤسسات العامة والخاصة على السواء كما ان التفويض الفعال يساعد كثيراً في سرعة البت في الأمور واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الجهات العليا التي فوضت السلطة، وبذلك يتم التخلص من الكثير من التعقيدات الروتينية التي تسبب تعطل الاجراءات أو عرقلتها، يضاف إلى ذلك أن التفويض الفعال يساعد الرئيس على التفرغ للمسائل المهمة في عمله ويجنبه الارباك فيه , كما أنه يعمل على تنمية مهارات المرؤوسين في أداء العمل وأثر ذلك في ترشيد استخدامهم لأوقاتهم مما ينعكس إيجابياً على المنظمة ككل.

ومن هذا المنطلق أثبتت الإدارة الإسلامية سبقها وتميزها منذ عهد الرسول صلى الله عليه وسلم، فالقران الكريم والسنه النبوية مليئة بالإعجاز والابداع في جميع المجالات، ومن هنا أدعو جميع الباحثين إلى الإبحار في معجزة الخالق الصالحة لكل زمان ومكان " القران الكريم" وجعله المرجع الأساسي لكل بحث يقومون به ففيه من الاعجاز ما يعجز اللسان عن وصفه بكل مجالات الحياة.

وفي الختام أسأل لله لي ولكم التوفيق والفلاح في الدارين وأن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم وأن ينفع به كل من قرأه، وأن يوفق الله الجميع لخدمة كتاب الله ويعيننا على العمل بما فيه.

## المراجع:

* جامع البيان عن تأويل آية القران – ابن جرير الطبري متاح على <https://furqan.co/tabari/7/142>
* الجامع لأحكام القران – شمس الدين القرطبي <https://furqan.co/qurtubi/7/142>
* تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان – عبد الرحمن بن ناصر السعدي <https://furqan.co/saadi/7/142>
* تفسير التحرير والتنوير – محمد الطاهر بن عاشور <http://quran.ksu.edu.sa/tafseer/tanweer/sura7-aya142.html>
* الشلبي، ايمان مفضي أحمد، درجة تفويض السلطة وعلاقتها بدرجة الإبداع الإداري (لدى مديري المدراس الثانوية الحكومية من وجهه نظر المعلمين في لواء قصبة عمان) الأردن، عمان، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، 2016، رسالة ماجستير متاحة على الرابط http://search.mandumah.com/Record/788132
* الحوراني، طارق فواز جمال، تفويض مديري المدارس الثانوية للسلطة في مدينة مأدبا وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهه نظرهم، الأردن، عمان، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، 2013، رسالة ماجستير متاحة على الرابط <http://search.mandumah.com/Record/722306>
* حراحشة، سهام عقلة، درجة تفويض السلطة لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في جرش وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، الأردن، المفرق، جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، 2013، رسالة ماجستير متاحة على الرابط http://search.mandumah.com/Record/819047
* حرب، حسام الدين خليل، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية (دراسة تطبيقه على الوزارات الفلسطينية بغزة)، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة , قسم إدارة الأعمال , 2011 , رسالة ماجستير متاحة الرابط التالي : <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/95642.pdf>
* عريفي، سامي سلطي (2007) الادارة التربوية المعاصرة، الطبعة الثالثة، الأردن، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع
* اللوزي، موسى (2012) التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الخامسة، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
* العتيبي، ضرار، وآخرون (2007) العملة الإدارية مبادئ وأصول علم وفن، الأردن، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع
* القريوتي، محمد (2009) مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الرابعة، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع
* أبو شيخة، نادر أحمد (2009) مدخل إلى إدارة الوقت، الأردن، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
* آل سعيد، سلمان بن خليفة، (2014) تفويض السلطة، مقالة منشورة على موقع المستشار سلمان آل السعيد متاحة على الرابط التالي: <http://www.alsayeed.com/>
* العامري، محمد بن علي شيبان، 2013، التنظيم الإداري في الإسلام، متاح على الرابط التالي: <http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1259&SecID=77>

**المحتويات**

[المستخلص: 5](#_Toc501962638)

[المقدمة: 8](#_Toc501962639)

[التفسير الشرعي للآية القرآنية: 9](#_Toc501962640)

[المسح العلمي: 11](#_Toc501962641)

[التفسير العلمي: 14](#_Toc501962642)

[مفهوم تفويض السلطة: 14](#_Toc501962643)

[مزايا التفويض: 16](#_Toc501962644)

[الضوابط التي ينبغي مراعاتها عند تطبيق التفويض الفعال: 18](#_Toc501962645)

[تحديد ما يمكن تفويضه للمرؤوسين: 21](#_Toc501962646)

[الامور التي لا ينبغي تفويض الصلاحيات فيها: 23](#_Toc501962647)

[أولا: العوامل المتعلقة بالرئيس الإداري: 24](#_Toc501962648)

[ثانياً: عوامل تتعلق بالمرؤوسين: 25](#_Toc501962649)

[ثالثاً: عوامل تتعلق بالتنظيم: 25](#_Toc501962650)

[أخطاء المديرين في تفويض السلطة: 26](#_Toc501962651)

[العوامل المساعدة في انجاح عملية التفويض: 26](#_Toc501962652)

[تفويض السلطة في الإسلام: 27](#_Toc501962653)

[الخاتمة: 28](#_Toc501962654)

[المراجع: 29](#_Toc501962655)