

كُتِيبَاتُ إِدَارِيَّةٍ بِضَوَابِطٍ قُرْآنِيَّةٍ [5]

الصَّلَاحِيَّةُ وَالتَّفْوِيضُ فِي الْإِدَارَةِ فِي ضَوْءِ الْقُرْآنِ
مِنْ ضَبْطِ السُّلْطَةِ إِلَى تَوْزِيعِ الْمَسْئُولِيَّاتِ وَبِنَاءِ الْقُدْرَةِ
الْمَوْسِسِيَّةِ

أ.د. سَمِيرُ الشَّاعِرِ

أَسْتَاذُ جَامِعِي وَخَيْرٍ مَالِي وَإِدَارِي وَشَرْعِي

1448هـ - 2026م

الملاحظة المنهجية

لا يمكن أن تنتقل الخطة من الورق إلى التنفيذ من دون صلاحيات تتناسب مع المسؤوليات. فالمؤسسة قد تحدد أهدافها، وتضع خططها، وتعين المسؤولين عنها، لكنها تظل عاجزة عن التنفيذ إذا بقيت الصلاحيات مركزة في موضع لا يتناسب مع توزيع العمل.

وتظهر أهمية هذا الموضوع في التمييز بين مفاهيم متقاربة كثيراً ما تختلط في الممارسة الإدارية:

السلطة، والصلاحيات، والمسؤولية، والتفويض، والرقابة.

فالسلطة تتصل بموقع التأثير واتخاذ الأمر، والصلاحيات هي المجال النظامي أو الإداري الممنوح لممارسة الاختصاص، والمسؤولية هي ما يترتب على إسناد العمل من التزام بنتيجته، أما التفويض فهو نقل جزء محدد من الصلاحيات لممارسة مهمة معينة وفق ضوابط معلومة.

ولا يعني التفويض نقل المسؤولية النهائية عن الوظيفة، كما لا يعني منح الصلاحيات إطلاقاً غير مقيد.

وتتناول الآيات القرآنية المتعلقة بالملك والولاية والأمانة والحكم وتولية الأشخاص للمسؤوليات أصولاً عامة في الأهلية، والأمانة، والعدل، ووضع الأمر في موضعه، وعدم استعمال السلطة بالهوى. ولا يصح تحويل هذه الأصول إلى نظام إداري

اصطلاحى جاهز، وإنما تستنبط منها ضوابط عامة يمكن الإفادة منها فى الإدارة المعاصرة.

المقدمة

السلطة الإدارية: صلاحية للعمل لا امتيازاً شخصياً

كلما اتسعت المؤسسة زادت الحاجة إلى توزيع الأعمال والصلاحيات.

فالمؤسسة التى تحتفظ بكل القرارات فى مستوى إدارى واحد قد تعاني البطء، بينما المؤسسة التى توزع الصلاحيات بلا ضوابط قد تعاني الفوضى وتضارب القرارات.

ومن هنا لا يكون السؤال الإدارى الصحيح: من يملك السلطة؟

فقط، وإنما: من يملك الصلاحية المناسبة؟ ولماذا؟ وفى أى نطاق؟ وتحت أى ضوابط؟ وكيف تتم مساءلة من يمارسها؟

ويقرر القرآن أصل الأمانة فى إسناد الأمور:

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾ [النساء: 58]

والإفادة الإدارية من الآية تتصل بوضوح بمبدأين: إسناد الأمر إلى أهله، وممارسة السلطة بالعدل.

كما قال تعالى: ﴿وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ وَتُدْلُوا بِهَا إِلَى
الْحُكَّامِ﴾ [البقرة: 188]

وفي ذلك تحذير من تحويل موقع السلطة إلى وسيلة لتحقيق
المنافع الخاصة أو تجاوز الحق.

ومن ثم فإن الصلاحية الإدارية الرشيدة تقوم على معادلة:

اختصاص واضح ← أهلية مناسبة ← صلاحية كافية ←
حدود معلومة ← رقابة مناسبة ← مسؤولية ومساءلة.

الوحدة الأولى: السلطة والصلاحية - حدود الاختصاص
ومقصدتها

1. السلطة ليست غاية

السلطة الإدارية وسيلة لتنظيم العمل وتحقيق الغايات
المؤسسية، وليست ملكية شخصية لمن يشغل المنصب.

فمتى تحولت السلطة إلى امتياز شخصي، ظهرت مخاطر:

- احتكار القرار،
- تعطيل المبادرة،
- التمييز،
- إساءة استعمال الصلاحية،
- إخفاء المعلومات،
- مقاومة التفويض.

ولهذا ينبغي أن ترتبط السلطة دائماً بالغرض الذي منحت من أجله.

2. الصلاحية والاختصاص

تحتاج كل وظيفة إلى مجال واضح من الاختصاص. فإذا كان الموظف مسؤولاً عن نتيجة معينة، لكنه لا يملك الأدوات أو الصلاحيات اللازمة لتحقيقها، نشأ خلل بين المسؤولية والقدرة.

وفي المقابل، إذا كانت الصلاحية أوسع كثيراً من نطاق المسؤولية، زادت احتمالات إساءة استخدامها.

ولهذا ينبغي أن يكون هناك قدر مناسب من التناسب بين:

المسؤولية ← الصلاحية ← الموارد ← القدرة.

وهذا يتكامل مع الكتيب السابق الخاص بالمسؤولية والمساءلة، ولا يكرر موضوعه؛ فهناك جرى التركيز على إسناد المسؤولية والمساءلة عنها، بينما يركز هذا الكتيب على الأداة الإدارية التي تمكن المسؤول من ممارسة عمله.

3. الأمانة في إسناد الصلاحيات

ليست الكفاءة الفنية وحدها معيارًا كافيًا لإسناد الصلاحية. فالموقع الذي يتضمن تأثيرًا على الناس أو الأموال أو المعلومات يحتاج إلى اجتماع عناصر متعددة، من أبرزها:

- الأمانة،
- الكفاءة،
- القدرة على التقدير،
- الانضباط،
- القدرة على تحمل المسؤولية.

قال تعالى: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾
[القصص: 26]

والآية في سياقها تتعلق بالقوة والأمانة فيمن يُستعان به، وتظهر منها دلالة عامة في عدم الفصل بين القدرة والأمانة عند إسناد العمل.

4. السلطة والعدل

كلما اتسعت الصلاحية اتسع أثر القرار، ولذلك تزداد الحاجة إلى العدل.

قال تعالى: ﴿وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ﴾ [المائدة: 8]

فالسطة لا تعني التحرر من الضوابط الأخلاقية، بل تجعل الالتزام بها أكثر أهمية بسبب اتساع أثر القرار.

الوحدة الثانية: إسناد الصلاحيات والتفويض

1. من تركيز السلطة إلى توزيعها

مع نمو المؤسسة، يصبح من غير الممكن أن يحتفظ المستوى الأعلى بكل التفاصيل.

لذلك تحتاج الإدارة إلى توزيع الاختصاصات بما يقرب القرار من موقع العمل عندما يكون ذلك أكثر كفاءة، مع المحافظة على وحدة الاتجاه والضوابط العامة.

ولا يعني توزيع الصلاحيات فقدان السيطرة، بل قد يكون وسيلة إلى زيادة القدرة المؤسسية إذا صاحبه وضوح في الحدود والمتابعة.

2. التفويض ليس تخلياً عن المسؤولية

التفويض هو منح شخص آخر صلاحية محددة لممارسة عمل معين ضمن نطاق معلوم.

لكن التفويض لا يعني:

– التخلي عن المسؤولية،

- ترك الرقابة،
 - نقل الاختصاص بالكامل دون شروط،
 - أو منح صلاحية غير محدودة.
- فالمدير الذي يفوض صلاحية معينة يظل مسؤولاً عن حسن بناء النظام الذي تمارس داخله تلك الصلاحية.
- ولهذا يكون التفويض الرشيد:
- مهمة واضحة ← صلاحية محددة ← حدود معلومة ←
موارد مناسبة ← متابعة ← مساءلة.

3. اختيار من يفوض إليه

لا ينبغي أن يكون التفويض مجرد وسيلة لتخفيف العبء عن المدير.

فنجاحه يتوقف على ملاءمة الشخص للمهمة.

ويشمل ذلك النظر في:

- الخبرة،
- الكفاءة،
- الأمانة،
- القدرة على الحكم،
- معرفة حدود الصلاحية،
- القدرة على تحمل نتائج القرار.

وهذا يعيد التفويض إلى أصل مهم: الصلاحية لا تمنح بمعزل عن أهلية من يمارسها.

4. تحديد حدود التفويض

ينبغي أن يكون واضحًا:

- ما الذي فُوض؟
- إلى من؟
- لمدة كم؟
- ضمن أي ميزانية؟
- ما القرارات التي يستطيع اتخاذها؟
- ما القرارات التي تحتاج إلى الرجوع؟
- ما المعلومات التي يجب رفعها؟
- متى ينتهي التفويض أو يعاد تقييمه؟

فكلما كانت الحدود غامضة، زادت احتمالات تضارب الاختصاصات.

الوحدة الثالثة: الصلاحية والرقابة والتوازن المؤسسي

1. لا صلاحية بلا ضوابط

الصلاحية ضرورية للتنفيذ، لكنها تحتاج إلى ضوابط تمنع تحولها إلى سلطة شخصية.

وتتمثل الضوابط في:

- الأنظمة والسياسات،
- الفصل المناسب بين الاختصاصات،
- التوثيق،
- الشفافية،
- المتابعة،
- المراجعة،
- المساءلة.

ولا يعني ذلك أن تتحول الرقابة إلى تعطيل للعمل، بل أن تكون متناسبة مع مستوى المخاطر.

عدم جمع الصلاحيات الحساسة بلا ضرورة

في بعض العمليات قد يؤدي جمع أكثر من صلاحية حساسة في يد شخص واحد إلى زيادة مخاطر الخطأ أو إساءة الاستخدام.

ومن ثم يمكن أن تحتاج بعض الأعمال إلى توزيع مراحلها بين أكثر من طرف، مثل:

الاعتماد ← التنفيذ ← التحقق ← المراجعة.

وهذا من أدوات الضبط المؤسسي، ولا يعني انعدام الثقة بالأفراد، وإنما تقليل اعتماد المؤسسة على سلامة فرد واحد في العمليات الحساسة.

2. الصلاحية والمعلومة

منح الصلاحية دون توفير المعلومات اللازمة لها يضعف جودة القرار.

فلا يمكن أن تكون المساءلة عادلة إذا حُجب عن المسؤول ما يحتاج إليه من بيانات، كما لا يمكن أن يكون التفويض فعالاً إذا بقيت المعلومات الضرورية محتكرة لدى المستوى الأعلى.

لذلك ينبغي أن تتحرك معاً:

الصلاحية + المعلومات + الموارد + المسؤولية.

3. الرقابة لا تلغي التفويض

قد تقع بعض الإدارات في خطأين متعاكسين:

تفويض بلا متابعة، أو تفويض شكلي مع تدخل دائم.

الأول يؤدي إلى الفوضى، والثاني يجعل التفويض مجرد مظهر.

والحل هو تحديد نقاط متابعة واضحة، بحيث يعرف المفوض إليه متى يعمل باستقلال، ومتى يقدم تقريراً، ومتى يلزم الرجوع إلى المستوى الأعلى.

الوحدة الرابعة: التفويض وبناء القدرة المؤسسية

1. التفويض وسيلة لبناء المؤسسة

التفويض الجيد لا يوزع الأعمال فقط، بل يبني القدرة على العمل دون اعتماد دائم على شخص واحد.

فإذا كانت جميع القرارات المهمة لا تزال تعود إلى شخص واحد، حتى بعد اتساع المؤسسة، فإن المشكلة ليست في حجم العمل فقط، بل في ضعف البنية المؤسسية.

ومن هنا يرتبط التفويض ببناء:

- الخبرات،
- القيادات الوسطى،
- القدرة على اتخاذ القرار،
- التعلم العملي،
- استمرارية العمل.

2. التدرج في نقل الصلاحية

لا يلزم أن يبدأ التفويض بأوسع نطاق. يمكن أن يتدرج وفق مستوى القدرة:

مهمة محددة ← صلاحية محددة ← مسؤولية أوسع ← استقلال أكبر ← تقييم النتائج.

وهذا يسمح ببناء الثقة على أساس الأداء الفعلي لا الانطباع.

3. التفويض والتعلم

التفويض يوفر فرصة للتعلم العملي؛ إذ يواجه المسؤول المفوض إليه مسائل حقيقية، ويتعلم من القرارات ونتائجها.

لكن ذلك يتطلب ألا تتحول الأخطاء المحدودة إلى مبرر لإلغاء التفويض كله.

فالمؤسسة المتعلمة لا تبحث فقط عن الشخص الذي أخطأ، بل تبحث أيضًا عن:

- سبب الخطأ،
- ملائمة الصلاحية،
- جودة المعلومات،
- وضوح الإجراء،
- مستوى المتابعة،
- الحاجة إلى التدريب.

4. التفويض واستمرارية المؤسسة

من مؤشرات ضعف المؤسسة أن يتوقف العمل أو يتعطل القرار بمجرد غياب شخص معين.

أما المؤسسة الأكثر نضجًا فتكون لديها:

- صلاحيات موزعة،
 - بدائل قيادية،
 - معرفة مؤسسية،
 - إجراءات واضحة،
 - قدرة على اتخاذ القرار في مستويات متعددة.
- ومن هنا يصبح التفويض جزءًا من بناء مؤسسة لا تعتمد على شخص واحد.

التتالي الإداري

يمكن اختصار منطق الصلاحية والتفويض في المسار الآتي:

تحديد الاختصاص ← تحديد المسؤولية ← اختيار الشخص المؤهل ← منح الصلاحية المناسبة ← توفير المعلومات والموارد ← تحديد حدود التفويض ← التنفيذ ← المتابعة والرقابة ← تقييم النتائج ← توسيع الصلاحية أو تعديلها أو سحبها عند الحاجة ← بناء قدرة مؤسسية مستقلة

مؤشرات عند الحاجة

- يمكن الاستفادة من مؤشرات مثل:
- نسبة المسؤوليات التي تقترن بصلاحيات واضحة.

- نسبة القرارات التي تتخذ في المستوى الإداري المناسب.
- زمن إنجاز القرارات بعد توزيع الصلاحيات.
- نسبة الصلاحيات المفوضة التي لها حدود موثقة.
- نسبة القرارات التي أعيدت للمستوى الأعلى دون حاجة.
- نسبة الأخطاء الناتجة عن غموض الاختصاص.
- عدد الوظائف التي تعتمد بصورة مفردة على شخص واحد.
- نسبة المفوض إليهم الذين تم تأهيلهم قبل توسيع صلاحياتهم.

ولا ينبغي أن يقاس نجاح التفويض بعدد الصلاحيات المنقولة، بل بمدى تحسن القدرة والسرعة والانضباط واستمرارية العمل.

ضوابط الصلاحية والتفويض

1. لا تمنح الصلاحية لمجرد المكانة الوظيفية، بل وفق الاختصاص والحاجة.
2. الجمع بين الأمانة والكفاءة شرط مهم في إسناد الصلاحيات الحساسة.
3. ينبغي أن تتناسب الصلاحية مع المسؤولية.

4. لا يكون التفويض بلا حدود واضحة.
5. لا يعني التفويض التخلي عن المسؤولية الإدارية.
6. ينبغي توفير المعلومات والموارد اللازمة لممارسة الصلاحية.
7. تكون الرقابة متناسبة مع مستوى المخاطر.
8. لا ينبغي أن يؤدي الخوف من الخطأ إلى تعطيل التفويض.
9. لا ينبغي أن يؤدي التفويض إلى إنشاء مراكز قوة منفصلة عن النظام المؤسسي.
10. توثق الصلاحيات الحساسة وتراجع دوريًا.
11. ينبغي تجنب جمع الصلاحيات المتعارضة في العمليات عالية المخاطر.
12. يراعى التدرج في نقل الصلاحية بحسب القدرة.
13. يستخدم التفويض لبناء القدرة لا لتوزيع العبء فقط.
14. تقاس نتائج التفويض لا مجرد وجوده.
15. يعاد تقييم الصلاحيات عند تغير المسؤوليات أو الهيكل أو المخاطر.
16. ينبغي أن تخدم الصلاحية المؤسسة وغاياتها، لا المصالح الشخصية لشاغليها.

الخاتمة

الصلاحية الإدارية ليست امتيازًا يمنح لشاغل المنصب، وإنما أداة تمكنه من أداء المسؤولية التي أسندت إليه. وكلما اختلف التناسب بين المسؤولية والصلاحية، ظهرت مشكلات في التنفيذ والمساءلة، سواء بسبب تحميل الأشخاص نتائج لا يملكون أدوات تحقيقها، أو بسبب منحهم صلاحيات تتجاوز حاجتهم واختصاصهم.

ويقوم التفويض الرشيد على نقل جزء من الصلاحية في إطار واضح، مع بقاء المسؤولية والرقابة المؤسسية، وتوفير المعلومات والموارد، ومراعاة أهلية من يتولى الصلاحية.

والغاية الأعمق من التفويض ليست تخفيف عبء المدير فحسب، بل بناء مؤسسة تستطيع أن تعمل وتتخذ قراراتها وتتعلم حتى لا يبقى وجودها مرهوناً بشخص واحد.

ومن هنا يمكن تلخيص المنطق الإداري في:

اختصاص واضح ← مسؤولية محددة ← أهلية مناسبة ←
صلاحية كافية ← تفويض منضبط ← معلومات وموارد ←
متابعة ← تقييم ← بناء قدرة مؤسسية.

فالسطة التي لا تضبطها الأمانة والعدل قد تتحول إلى استئثار، والصلاحية التي لا تصاحبها مسؤولية قد تتحول إلى فوضى، والتفويض الذي لا تصاحبه حدود ومتابعة قد يتحول إلى فقدان للسيطرة. أما حين تتكامل الأهلية والصلاحية والمسؤولية

والرقابة، يصبح توزيع السلطة وسيلة لزيادة كفاءة المؤسسة
واستقلالها واستمراريتها.

المصدر

مستخرج ومُعاد البناء من كتاب:

الشاعر، سمير، "قراءة إدارية بين يدي كتاب الله".
الموقع الرسمي <https://samirshaer.com/>.