



دائرة القضاء  
JUDICIAL DEPARTMENT

شهرية تصدر من قطاع الاتصال والعلاقات العامة بدائرة القضاء - أبوظبي

السنة الرابعة - عدد 46 - أبريل 2013

# نواصل



يتكلم د. سامي الطوخي

دائرة القضاء  
JUDICIAL DEPARTMENT



## الجوانب القانونية للتمكين والتفويض الإداري



## الجوانب القانونية للتمكين والتقويض الإداري

ويعتمد هكذا النموذج على عدة معايير ، منها مدى إمكانية تدارك أخطاء المفوض إلىه والتتأكد من قيامه بالمهام المفوض فيها على الوجه الصحيح .

### اعتراضات خاطئة لدى المديرين بشأن التقويض :

يظن بعض المديرين أنهم يستطيعون إنجاز العمل بأنفسهم بشكل أفضل . خوف المدير من أن يصبح مكروهاً بسبب كثرة تكليف وضيق العاملين بالأعمال خاصة ، إذا كان لا يتمتع بصلاحية التحفيز المناسبة لموظفيه . عدم ثقة المدير في الموظفين وكتابتهم وقدراتهم . يظن بعض المديرين أن الموظفين يتوقفون منه لإيجاد الحلول لأي مشكلة . يعتقد بعض المديرين أن إنجاز العمل بنفسه يتم بصورة أسرع من شرحه للموظفين .

### متطلبات وشروط التقويض :

- أن يكون المفوض إليه أهلاً لهذا التقويض .
- تدريب الموظف والتشاور معه قبل التقويض .
- أن يكون التقويض قانونياً، مكتوباً، شخصياً، علنياً، جزئياً، واضحاً، محدداً.
- التقويض في أعمال متكاملة حتى يشعر الموظف بالسعادة لقيامه بعمل متكامل .
- عدم تقويض الأعمال الثقيلة والروتينية على نفس الموظف .
- تحديد النتائج المطلوب تحقيقها ومعايير الأداء ، وتاريخ إنجازها .
- متابعة المفوض إليه خلال النتائج والمعايير والتقارير الدورية عن سير العمل .
- إبلاغ المفوض إليه في حالة حدوث أي تغيرات في السياسات والخطط العليا .
- ملاحظة أن الصلاحيات تفوض بينما يظل المدير مسؤولاً .

**السلطات والصلاحيات وتقويضها وفقاً لقانون الخدمة المدنية**  
**بإمارة أبوظبي**

### أولاً: السياسة العامة للتقويض :

يقوم مجلس الخدمة المدنية بإصدار جدول نموذجي للسلطات والصلاحيات، استناداً إلى أحكام قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية . ويجوز لرئيس الجهة الحكومية تقويض بعض سلطاته وصلاحياته للمستويات التي تليه بموجب قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية، بقدر ما تنطويه حاجة ومصلحة العمل، ووفقاً لما يتناسب مع المستوى الوظيفي للشخص المفوض له .

**التمكين Empowerment :** ظهر هذا المصطلح في التسعينيات ويهدف إلى تعزيز قدرة أعضاء الجهة والعاملين فيها على الاتصال الأفضل بالموارد المتاحة ، سواء كانت مادية أو ثقافية / معرفية . وهو يعني بما يسمى ديمقراطية الإدارة وتحقيق التميز في الأداء الفردي والمؤسسي للجهة الحكومية .

والتمكين الإداري ، يعني نشر صلاحية المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات في جميع أرجاء الجهة . ونقل المهارات وتوفير الموارد اللازمة للعمل في إطار من الثقة والاعتماد على الذات .

و يعد التقويض أحد أهم وسائل التمكين ، وهو يعني دفع السلطة إلى أسفل ، من الرئيس إلى المرؤوس ، دون الحاجة للرجوع إلى المستويات الأعلى باستمرار .

### فوائد التقويض :

- يمكن القادة والرؤساء من إنجاز المزيد من الأعمال . وتلبية مواعيد الإنجاز بسهولة أكثر وإدارة الوقت بفاعلية والتصرّغ لإدارة الأعمال الإستراتيجية والتطوير ومتابعة نتائج الأداء الفردي والمؤسسي ..
- مشاركة فعالة وممتعة للموظفين والتزامهم بالعمل .
- يزيد من السيطرة على الموظفين بسبب تقويضهم المسؤوليات والسلطة .
- يساعد على نمو وتطور الموظفين . (بناء المصف الثاني )
- استقلال الموارد البشرية إلى أقصى حد ممكن .
- يمكن من قياس أداء وإنجازة الموظفين .

### المهام والصلاحيات التي يمكن تقويضها :

يمكن تقسيم المهام والصلاحيات إلى أربعة أصناف، يوضحها نموذج إيزنهاور للتقويض الفعال كما هو مبين بالشكل التالي :



الموظف المكلف بالصلاحيات المفوضة لن كان يشغل الوظيفة ، إلا إذا نص على ذلك في قرار التكليف أو التقويض.

- لا يجوز لشاغل الوظيفة اعتماد صرف ميزة أو بدل يخصه شخصياً ، إلا إذا كان ذلك يتم تقييداً لأحكام القوانين والنظم النافذة والسياسات المعتمدة في هذا الشأن.

نظراً لأن السلطة المخولة لشاغل الوظيفة تتبع أساساً من الوظيفة التي يشغلها، تكون سلطة وصلاحية الصرف في حدود المبالغ الواردة بالموازنة المقيدة للجهة ووفقاً للأحكام النافذة في هذا الشأن.

يتولى رئيس الجهة اعتماد الإجراءات والعمليات غير المنصوص عليها في الجدول النموذجي للسلطات والصلاحيات، أو لائحة التقويض بالجهة، أو التي لا تتطابقها الموازنة المعتمدة بحسب الأحوال، وفي كل حالة على حدة.

#### خامساً : أنواع السلطات وحدود الصلاحيات :

**التصوية:** يعني ذلك تقويض شخص ما صلاحية التوصية بتنفيذ، أو عدم تنفيذ، إجراء أو معاملة ما، حيث تكون هذه التوصية محل المراجعة و/ أو الاعتماد من مستوى أعلى أو شخص له صلاحية التصديق و/ أو الاعتماد.

**التصديق:** يعني ذلك توجيه المعاملة أو الإجراء للشخص المفوض له الصلاحية المحددة، ويتضمن التصديق مراجعة المعاملة أو الإجراء، ومن ثم الموافقة على القبول أو الرفض.

**الاعتماد:** ويتضمن ذلك قدرأً من التقدير وحرية التصرف والاختيار، وفقاً لما يراه المفوض له مناسباً.

وينافي الالتزام بالسلسل التصاعدي لأنواع التقويض والتي تبدأ بالتوصية، يليها التصديق، ثم أخيراً الاعتماد، بحسب ما يسمح به التسلسل الإداري بالهيكل التنظيمي للجهة.

**سادساً : انتهاء التقويض :** ينتهي التقويض في أيٍ من الحالات التالية :

- إنتهاء خدمة المفوض له.
- إنتهاء مدة التقويض.
- إنتهاء الغرض الذي من أجله تم التقويض.
- إنفاء قرار التقويض.
- إنفاذ الوظيفة المفوض شاغلها، أو نقله منها، أو تغيير مسمها الوظيفي.
- شرف وظيفة من قُوَّضت إليه الصلاحيات، أيًا كان السبب، سواء بصفة دائمة أو مؤقتة، بحسب ما يراه رئيس الجهة.
- مضي ثلاثة أشهر من تاريخ تعيين رئيس جهة حكومية آخر غير من صدر منه التقويض.

#### ثانياً : الغرض من جداول السلطات والصلاحيات :

يهدف جداول السلطات والصلاحيات النموذجي إلى ما يلي :

• تحديد السلطات والصلاحيات المختلفة للرئيس، والسلطات والصلاحيات المخولة للوكيل، والمديرين التنفيذيين، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام بالجهة الحكومية.

• بيان مرجعية رسمية واضحة لسلطات وصلاحيات الاعتماد والتصديق والتوصية فيما يتعلق بتنفيذ إجراءات ومعاملات الإدارة البشرية والخدمة المدنية بالجهات الحكومية.

#### ثالثاً : المبادئ الأساسية للتقويض :

ينفي مراعاة المبادئ الأساسية التالية عند إصداد لائحة السلطات والصلاحيات:

• تقويض المرؤوس لا يعفي الرئيس الأعلى المفوض من المسؤولية المخولة له أصلأً بحكم وظيفته.

• مراعاة التوازن بين المسؤوليات والسلطات المفوضة.

• مراعاة تناسب القيمة والأثار المادية للإجراء أو المعاملة مع المستوى الإداري للمفوض له . فكلما زادت القيمة والأثار المادية، أرتفع المستوى الإداري للمفوض له، والعكس صحيح.

• اتخاذ الإجراءات الوقائية الالزمة لتجنب إساءة استخدام التقويضات الممنوعة من خلال تحجيم التقويض في المجالات التي لا توافق بها الحدود الدنيا لمعايير ومتطلبات المتابعة والرقابة الضرورية.

#### رابعاً : النظام القانوني للتقويض وأدائه :

• يتم التقويض بقرار إداري من رئيس الجهة، يتضمن السلطات والصلاحيات المفوضة باسم المفوض له ومسمه وظيفته ومدة التقويض، على أن يتم إدراج ذلك بلائحة التقويض الخاصة بالجهة.

• يجب أن يحدد قرار التقويض اسم وصفة من يحل محل المفوض له، وأنه في حالة غيابهما معاً، يحل محلهما الرئيس الأعلى للمفوض له أصلأً.

• يتم تقويض السلطات والصلاحيات للموظف بصفته الوظيفية، بحسب تقدير رئيس الجهة، بموجب القرار الإداري الصادر في هذا الشأن، وبناء عليه ، يتولى المفوض له السلطات والصلاحيات المفوضة له، سواء تم التقويض بصفة دائمة أو مؤقتة.

• لا يجوز لن قُوَّضت إليه الصلاحيات أن يفُوّض غيره.

• يتم تحديد السلطات والصلاحيات ، استناداً إلى الهيكل التنظيمي المعتمد للجهة ، على أن يتم مراجعة جدول السلطات والصلاحيات عند إجراء أية تعديلات في الهيكل التنظيمي أو تغيير شاغلي وظائف الإدارة العليا بالجهة والمستويات الأخرى.

• إذا تم تكليف موظف بالقيام بأعمال موظف آخر، فلا يستتبع ذلك تمنع