

لامركزية السلطة في الإدارة (مدخل سوسيولوجي نظري)

أ. خطايي إدريس

جامعة جيجل

ملخص المقال: لقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماما متزايدا بمفهوم لامركزية السلطة "تفويض السلطة" و تأثيراتها المختلفة خاصة في مجالات الأداء والفعالية التنظيمية في الإدارة ولقد تجلّى ذلك الاهتمام في أمور نذكر منها:

- تزايد عدد الأبحاث والدراسات التي سعت إلى إثارة الانتباه إلى ارتباط نظام التفويض بأنظمة إدارية أخرى.
 - اهتمام المؤسسة العلمية بعقد المؤتمرات التي جعلت على صدر قائمتها مشكلات السلطة التنظيمية وتوزيعها بطريقة عقلانية مناسبة عبر مختلف مستويات التنظيم "امركزية السلطة".
 - تطور الدراسات التنظيمية التي أصبحت تولي عناية خاصة بمسائل المشاركة وعدم تركيز السلطة في قمة البناء التنظيمي .
- من هذا المنطلق يأتي هذا المقال لتقصي واقع تفويض السلطة في الإدارة وجرّد أهم المبادئ والشروط التي تحتكم إليها.

مقدمة:

إن موضوع لامركزية السلطة داخل المؤسسة يعتبر من أهم الموضوعات التي يتناولها القانون الإداري بوجه عام و موضوعات الإدارة العامة و علم الاجتماع التنظيم بوجه خاص ولقد ازدادت أهميته في الآونة الأخيرة و ذلك بسبب تشابك وتداخل و تضخم الأعمال الإدارية داخل المؤسسة من ناحية و لوضوح مزايا وفوائده في العمل الإداري من ناحية أخرى و قصد التطرق والإلمام بكل جوانب الموضوع ارتأينا توضيح بعض المسائل التي لها التأثير الكبير في تحليل و توجيه عملية لامركزية السلطة في المؤسسة الصناعية أو الإدارة .

أولا : مبادئ تفويض السلطة :

يعتبر تفويض السلطة أحد الأسس التنظيمية التي يقوم عليها تنظيم العلاقات في العملية الإدارية، حيث و بدون التفويض يفقد التنظيم أحد أعمدته ويصبح فشل العملية الإدارية أمرا حتميا، و من أجل أن يكون تفويض السلطة قد لعب دورا فعالا، والدور الذي لا بد القيام به فإنه هناك قواعد إرشادية يمكن تطبيقها و الإلتزام بها :

أولاً : " مبدأ تفويض السلطة وفقا للنتائج المتوقعة : و ذلك أن هدف السلطة هو تسهيل مهمة الأفراد في تحقيق النتائج المطلوبة منهم، والتي تساهم في تحقيق الأهداف العامة للتنظيم" ⁽¹⁾.

ثانياً : مبدأ تعريف و تحديد الواجبات الوظيفية : و ذلك يتطلب تقسيم العمل و توزيعه في أقسام إدارية رئيسة وفرعية وتجميع النشاطات المتشابهة ووضعها في إدارة موحدة تحت إشراف مسؤول معين.

ثالثاً : مبدأ تسلسل السلطة : إن هذا المبدأ يبين أن الشخص المفوض إليه السلطة لا بد أن يعرف مصدرها والحدود التي تقف عندها سلطاتها والشخص الذي يمكن الرجوع إليه في حالة وجود مشكلة تجاوز حدود صلاحياته وهذا ما يسهل عملية اتخاذ القرارات، وكذلك يسهل في عملية الاتصالات .

رابعاً : مبدأ الاستفادة من السلطة : أي أن الشخص المفوض إليه لا بد أن يستفيد من السلطة المفوضة إليه، وذلك لتيسير شؤون قسمه في إطار إختصاصه

خامساً : مبدأ وحدة الأمر و التوجيه : إن هذا المبدأ هو مبدأ إداري يجب تطبيقه من الناحية النظرية و العملية في كل أنواع العلاقات الإدارية في المنظمات و يعتبر كمبدأ أساسي من مبادئ تفويض السلطة فإن الشخص المفوض إليه لا بد أن يتلقى هذا التفويض من مصدر واحد وأن يحاسب عن نتائج هذا التفويض أيضاً، أمام هذا الشخص نفسه، و يعتبر هذا المبدأ كأداة رقابة أي

أنه يعمق الشعور بالمسؤولية لدى الشخص المفوض إليه عن النتائج المطلوب أن يحققها. وإذا تعددت المراكز التي قد يرجع إليها هذا الشخص لرفع تقارير عمله فإنه يخلق نوع من التشتت في المسؤولية وهذا ما يضعف دور الإدارة و بالتالي الإنقاص من فعاليتها و أدائها .

سادسا: مبدأ توفير الإمكانيات و التسهيلات : إن فعالية تفويض السلطة لن تتحقق إذا لم تقترن السلطة المفوضة فعلا بتوفير الإحتياجات المادية والتسهيلات اللازمة لإدارة العمل، ذلك أنه من غير المعقول أن تطلب من مدير إدارة الإنتاج أن يعمل على مضاعفة العمل دون أن تعتمد له ميزانية إضافية.

سابعا: مبدأ المسؤولية : حيث أنه كل من أعطيت له سلطة لابد وأن يسأل عن الكيفية التي تستخدم بها هذه السلطة وعن الانجازات المحققة، ومنح هذه السلطة أو تفويضها لا يعني إعفاءه من المسؤولية، ولا بد أن يكون هناك توازن بين السلطة والمسؤولية.

و من هذا المبدأ نقول أن السلطة تفوض في حين أن المسؤولية لا تفوض، أي أن المدير يبقى و يظل مسؤولاً مسؤولية كاملة عن تحقيق أهداف التنظيم .

ثانيا : حدود تطبيق عملية تفويض السلطة :

إن تطبيق عملية تفويض السلطة لا يتم إلا في ظل مجموعة من الاعتبارات التي تعتبر بمثابة دعائم من خلالها يمكن تحديد حدود استعمال تفويض السلطة.

أ. حجم المنظمة و تعقد عملياتها : حيث أنه كلما كبر حجم المنظمة كلما أستدعى ذلك ممارسة عملية تفويض السلطات، وتوزيع المسؤوليات من المدير إلى المديريات الفرعية، وكذلك كلما كان حجم المنظمة أو المؤسسة صغير من حيث عدد الأفراد أو النشاطات فإنه لا ستدعي اللامركزية، وتكون في هذه الحالة مركزية السلطة أو الإدارة هي النموذج الأفضل للعملية الإدارية.

ب. قدرات و كفاءات العاملين : من الأسئلة الهامة التي تحتاج إلى إجابات محددة قبل تطبيق المركزية أو اللامركزية هي مدى قدرة وكفاءة الأفراد على اتخاذ القرارات الإدارية في الوقت المناسب والمكان المناسب وبالتكلفة المناسبة وبطبيعة الحال فإن الإجابة السلبية لا تشجع على ممارسة اللامركزية وتفويض السلطة، والعكس قد يكون صحيحا⁽¹⁾.

ج. مدى التشتت في الأقسام والوحدات : إن التشتت داخل الأقسام والوحدات الإنتاجية أي وجود أقسام فرعية، وبالتالي يستدعي لامركزية السلطة أي أن عامل الوقت يلعب دورا كبيرا وبالتالي فإن مركزية السلطة في ظل هذه الظروف قد تشل قدرة جميع أقسام التنظيم في إتخاذ القرارات الفورية المطلوبة، حيث تتوفر لدى الأقسام الفرعية دون توفرها في الأقسام العليا أو الإدارة العليا ، كذلك إن هذه الإدارات الفرعية تكون في موقع أفضل لتقويم الظروف المحيطة بالعمل، وبالتالي اتخاذ قرارات صائبة تخدم المنظمة ككل .

د. فعالية وسائل الاتصالات : أن كفاية الاتصالات، وكفاءتها تساعد على استعمال المركزية في الإدارة هذا بالإضافة إلى توفر الإمكانيات المادية وظهور التكنولوجيات الحديثة، كل هذا ساعد ورفع في قدرة الإدارة على الحصول على معلومات كافية في أي مستوى من المستويات التنظيمية للمؤسسة.

إذ أنه ومن غير المعقول أن تتوفر كل التنظيمات على كل هذا الإمكانيات، والموارد البشرية وعليه فلا بد من القيام بسياسة " لامركزية السلطة" في اتخاذ القرار أي أن عملية تفويض السلطة لا بد من القيام بها داخل التنظيمات التي تكون الاتصالات فيها غير فعالة بين كافة مستويات التنظيم.

ولعل المتبع لمسألة الاتصالات داخل المؤسسة يجد أنها حظيت باهتمام كبير في الآونة الأخيرة، وذلك لما لها من أهمية حيث يعرف بعض كتاب الإدارة، عملية الاتصالات بأنها " نقل واستقبال المعلومات من شخص لآخر، وهي وسيلة توحيد الأنشطة المتعددة للمنظمة".¹ ففي بعض دراسات أجريت على الاتصال داخل المؤسسة أن المديرين يقضون جزءا كبيرا من أعمالهم اليومية في

الاتصالات، ويقدرها بعض الخبراء أنها ربما تستهلك ما بين 70.90% من وقت المديرين ولعل هذا يستلزم بالتالي ضرورة رفع كفاءة المديرين في هذه العملية.

وتعرف الجمعية الأمريكية لتدريب الاتصالات بأنها عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة.

ثالثا : الشروط العامة للتفويض:

إن عملية تفويض السلطة داخل المؤسسة من المدير إلى المرؤوس يعني أن المرؤوس قد تلقى الدعم من مديره في التصرف ولكن يحق للمدير أن يحتفظ بحق الرقابة على استخدام السلطة المفوضة كما يحق له سحب هذه السلطة إذا تطلب الموقف، و لإنجاح هذه العملية لا بد من توفر مجموعة من الشروط:

1- التفويض لا يكون إلا جزئيا: يجب ألا يشمل التفويض كل اختصاصات المفوض، ولا بد على المدير الرئيس أن يحتفظ بالمهام الرئيسية ويتنازل عن المهام التي تتقل كاهله كالإجراءات اليومية⁽¹⁾.

2- لا يجوز التفويض في المسؤولية: أن القانون الإداري تطرق إلى اصطلاح الاختصاص وحدد له شقين الشق الأول هو السلطة LE POUVOIR والشق الثاني المسؤولية LA RESPONSABILITÉ والقاعدة العامة في هذا المجال أن التفويض ينصب على السلطة فقط دون المسؤولية، أي أن الرئيس أو المدير يقوم بعملية التفويض لجزء من سلطاته بصفة مؤقتة مع بقاء مسؤوليته الكاملة على هذه السلطات، كما أن المرؤوس المفوض إليه لا يسأل عن تصرفاته بشأن السلطات المفوضة إليه إلا أمام رئيسه المباشر فقط، ويصبح كذلك هذا المرؤوس المفوض إليه مسؤولا أمام رئيسه المباشر بقدر السلطة التي انتقلت إليه بالتفويض.

3- أن يكون هناك نص يأذن بالتفويض: بما أن التفويض في السلطة نظام استثنائي من مبدأ الممارسة الشخصية للاختصاص، فإنه لا بد أن يكون لهذا الاستثناء وجه شرعي " لذلك فلقد أجمع الفقهاء في القانون الإداري والإدارة العامة والشرعية الإسلامية على أن التفويض يجب أن يأذن به نص قانوني"⁽¹⁾.

حيث أنه ومن خلال هذا النص يتم فهم التفويض، ولا يعتبر هذا النص كافيا حيث لابد من توفر قرار يكون ملازما لهذا النص، ومن خلال هذا القرار يتم تحديد الاختصاصات الواجب تفويضها وكذلك تبرز إرادة الأصل أو المفوض في استخدام إمكانية التفويض، وهنا الشيء الذي يمكن أن يلفت انتباهنا هو الشروط الواجب توافرها في مثل هذا القرار؟

ولقد تبين بعد استقراء أحكام القضاء الإداري في بعض الدول العربية أنه لا توجد شكليات معينة لقرار التفويض، لكن الشيء الذي لابد من الوقوف عليه في تحديد صورة القرار الإداري هي الكتابة والتاريخ والتوقيع، ثم بعد ذلك نشر هذا القرار حيث أن النشر تعتبر مرحلة ضرورية في حين أن القرارات الإدارية الأخرى تعتبر سارية المفعول بمجرد صدورها من حيث المبدأ حتى ولو لم يتم نشرها، فإنه بالنسبة للتفويض لا يمكن للمفوض إليه أن يمارس الاختصاصات المفوضة استنادا إلى قرار لم ينشر، ويعتبر القرار الصادر بناء على قرار التفويض لم ينشر، قرارا صادرا من سلطة غير مختصة، كما النشر اللاحق لهذا القرار لا يغطي هذا العيب⁽²⁾

4- عدم تفويض السلطات المفوضة: أي أن المرؤوس المفوض إليه لا يحق له أن يقوم بإعادة تفويض السلطات التي انتقلت إليه من رئيسه إلى من هم في مستوى تنظيمي أقل من المستوى الذي يوجد فيه، وهذا باعتبار أن عملية التفويض لا

تتم إلا مرة واحدة ولا يمكن تكرارها في نفس الاختصاص. وهذا الشرط لا يمنع المفوض إليه من أن يقوم بتفويض جزء من سلطاته الأصلية إلى من هو أقل منه في السلم الإداري. هذا إذا كان عاجز عن القيام بجميع السلطات الأصلية لوظيفته، وما تم تفويضه إليه من سلطات⁽¹⁾.

5- وضوح حدود التفويض :

أي أن التفويض لابد أن يكون في إطار قانوني، وأن يكون خال من أي لبس كما يجب على المفوض و المفوض إليه أن يلتزما و يحترما ما يخوله القانون .

كذلك يعتبر النطاق والشكل الذي يوضع فيه التفويض سواء كان هذا التفويض كتابي أو شفوي فإنه على الرئيس أن يقوم بوضع حدود التفويض وكذلك على المرؤوس أن يعي ما تم إسناده له من سلطات.

6-عدم الإفراط في الرقابة من طرف المدير : لا بد من عدم الإكثار في الرقابة من طرف المدير تحت حجج التأكد من حسن استخدام السلطة المفوضة أو بغرض متابعة الأداء . ولكن إن كان ذلك ضروريا فلا بد من أن تكون ممارسة الرقابة عن بعد، وأن يكون تدخل المدير فقط عند تصويب الأداء أو عند سوء استخدام السلطة⁽²⁾ .

7 - التفويض لا يكون إلا من أعلى إلى أسفل داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة : وهذا ما تملّيه طبيعة التفويض لأن التفويض هو وسيلة للتخلص من التركيز الشديد في السلطات عند قمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وزيادة المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات .

رابعا : مزايا التفويض :

لقد أصبح التفويض في السلطة ضرورة من ضرورات حسن تنظيم العمل الإداري، وهذا لتحقيق الأهداف الممنوعة بكل منظمة أو مؤسسة إدارية .

و تبرز هذه الأهمية المتزايدة للتفويض في دراسة و تقسيم أداء الأفراد داخل المؤسسة، ويمكن تلخيص هذه المزايا في ما يلي :

- السرعة في إصدار القرارات :

من خلال عملية التفويض فإن صدور القرارات تتم بسرعة ويتم حل المشاكل قبل تعقدتها، وهذا بقيام المفوض إليه بإصدار القرار لمواجهة أي ظرف طارئ ودفع العمل في طريقه الطبيعي وبدون الرجوع إلى الرئيس أو المدير المباشر، وهذا بتوفير عنصر الزمن و الوقت الضائع، وكذا توفير المجهود، وكل هذا راجع إلى الإتصال المباشر بين المفوض، والمفوض إليه .

- تخفيض التكاليف المالية للقرارات الإدارية :

و ذلك لأن عملية تركيز السلطة في الرئيس، وإحالة جميع المسائل الإدارية للرئيس يؤدي إلى زيادة التكاليف، واستغراق الوقت الكبير في إعداد هذه التقارير، والقيام بتجميع الوثائق والبيانات لدراسة تلك المسائل، أما إذا تم التفويض فيؤدي إلى خفض التكاليف .

- خلق قيادات جديدة قادرة على تحمل المسؤولية :

إن التفويض يؤدي إلى اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وبالتالي رفع روحهم المعنوية، وزيادة الرضا في العمل، وكذلك يساعد على تعزيز الثقة في أنفسهم، وهذا كله يساعد على تنمية القدرات القيادية عند العديد منهم وهذا ما يساعد كذلك على تكوين جيل جديد مؤهل لتحمل المهام القيادية في المستقبل القريب .

- زيادة اهتمام الرئيس بالمهام القيادية :

يستطيع الرئيس أو المدير أن يخفف من الأعمال الروتينية واليومية والتي تعرقله عن مهامه القيادية (كالإشراف و التوجيه و التنسيق)، وذلك عند طريق التفويض أي التنازل عن السلطة في المسائل، والشؤون اليومية وإعطاء الوقت الكافي للأمور والشؤون الهامة في العمل الإداري .

وكل هذا لزيادة الأداء في المؤسسة، وتوفير الوقت الأطول للتخطيط وكذا توسيع نطاق عمل المدير .

- زيادة نسبة العاملين المدربين :

أي أن التفويض يعتبر وسيلة تدريبية لتنمية المساعدين وإعدادهم لتولي المناصب الإدارية⁽¹⁾، ويتم هذا التدريب عند طريق تحسين إدارة الوقت بفعالية وكذلك معالجة الضغوط، وتنمية مهارات الاتصال وكيفية تحسين الإنتاجية الفردية داخل التنظيم.

– تطبيق مبدأ التدرج الإداري: وذلك بتحديد ورسم خريطة خط ومسار السلطة والصلاحيات.

حيث يمكن بواسطة التدرج الإداري تحديد مستويات أشخاص وسلطات السلطة الرئاسية، وتحديد العلاقات الوظيفية الرسمية والعلاقات الرئاسية أي علاقات الرؤساء بمرووسيهـم الناشئة عن نقل وتفويض السلطة، والمسؤولية ثم إعادة نقلها وتفويضها إلى أشخاص آخرين على طول درجات سلم التدرج الإداري المتتابعة تنازليا داخل المؤسسة (2).

كذلك نجد أن التفويض يلعب دور كبير في استقطاب وإشراك العناصر الممتازة من المرووسين وهذا يتم وفق وضع خطة تتلاءم مع طبيعة العمل، حيث أنه على الرئيس أن يقوم بوظيفة الإشراف والتوجيه والرقابة لضمان سير العمل في الخطط المحدد له.

خامسا : قيود تفويض السلطة:

إن تفويض السلطة تعتبر وسيلة تنظيمية يرحى منها تنفيذ الواجبات والنشاطات التي تساهم في تحقيق الأهداف في كافة المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة غير أن هذا التفويض وإن كان وسيلة جيدة لتحقيق الأهداف إلى أنه ليس مطلقا منذ الناحية العملية، وهذا لوجود بعض العوامل المعوقات التي تقف دون حدوث هذه الأهداف، وفيما يلي نستعرض أهم هذه القيود:

1- الفلسفة الإدارية : إن التفويض في السلطة والتوسع فيها داخل المؤسسة يعتمد على الفلسفة التي تقوم عليها الإدارة داخل التنظيم، حيث أنه هناك مثلا نوع من المركزية في السلطات داخل التنظيمات العسكرية بينما قد نجد العكس من ذلك في المؤسسات التعليمية، حيث أن المناطق التعليمية تتمتع بسلطات واسعة في إتخاذ القرارات التعليمية في مناطق اختصاصها، وبالشكل الذي يتلاءم مع السياسات التعليمية العامة أما داخل منظمات الأعمال فقد يجد أسلوب آخر قد يكون وسطا في تفويض السلطات أي أن البعض لجمع بين ممارسة المركزية واللامركزية في إتخاذ القرارات حسب طبيعة ونشاط التنظيم وكذا حجمها، حيث كلما كبر حجم المنظمة كلما شجع ذلك على تفويض السلطة وكلما صغر حجمها كلما كان الميل أكبر إلى تحجيم سلطات الأفراد وقد يجمع المدير بين كل السلطات ويصبح هو المالك للمنظمة .

2- الظروف الوظيفية : وتختلف هذه الظروف من منظمة إلى أخرى وهذا حسب طبيعة النشاط التي تقوم بها المنظمة وفيما يلي يمكننا توضيح أهم هذه العوامل المؤثرة في درجة التفويض :

أ- أهمية القرارات: وهنا يكون الاتجاه في عدم التفويض كلما كانت القرارات المطلوب إتخاذها على جانب كبير من الأهمية والعكس قد يكون صحيحا (1) .

ب- نوع الوظيفة: إن طبيعة الوظيفة وتعدد وجباها قد يخلق نوع من الصعوبة في الإشراف والمراقبة وهذا مما يؤدي إلى التفويض في السلطة، وقد تكون هناك وظيفة محددة ولها طبيعة خاصة أي من حيث الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة فللمدير حق عدم التفويض في ممارسة الوظيفة بشكل مطلق (1) .

ج- القدرة و الكفاءة : كلاهما يلعبان دورا كبيرا في عملية التفويض أي أنه كلما كانت المقدرة التعليمية والتدريبية منخفضة للعاملين كلما شجع ذلك على عدم تفويض السلطة، ومن ثم كان لبعض المحاولات والدراسات الحديثة وأن عملت على تشكيل نماذج إدارية جديدة تصلح أساسا للتطبيق في المنظمات المعاصرة، ففي عام 1993 قدم الكاتبان "Tapscot et caston" فكرتهما الأساسية بأن النقلة الفكرية الجديدة في الإدارة سيكون أساسها تقنية المعلومات وبناءا على ذلك طرح وجهة نظرهما حول تأثير هذه التقنية في رفع أداء منظمات الأعمال وكيف سيتحول التنظيم بفعل تقنية المعلومات إلى التنظيم المتكامل بترباط أجزائه والتنظيم الممتد للخارج بمعنى التواصل مع الموردين والجهات المختلفة والإعتماد عليهم في أداء عملياتهم هم أقدر وأكفا للقيام بها.

ثالثا: ردود فعل المرووسين: إن بعض المرووسين قد يرغبون في الحصول على السلطة ولكنهم في نفس الوقت يتهربون من المسؤولية بدافع الخوف من نتائج المراقبة والمحاسبة .

رابعاً: العوامل النفسية: إن ميل بعض المديرين إلى عدم تفويض السلطة داخل المنظمة قد يرجع إلى أسباب وعوامل و فيما يلي نذكر أهمها:

أ- الشعور بالأهمية: لأنه كلما زاد حجم السلطات الممنوحة للمدير كلما شعر بأهميته في التنظيم الإداري و تفويض السلطة، في هذه الحالة قد يقلل من قيمته و تموقعه داخل التنظيم، ولهذا فإن الكثير من المديرين يمتنعون على تفويض السلطات رغم اعتقادهم بأهمية التفويض في تسهيل نشاط المنظمة وتحقيق أهداف الإدارة.

ب- الشعور بالأمن: إن بعض المديرين يخافون على مراكزهم الوظيفية من نتائج التفويض في السلطة، وهذا إذا تم تقييم المروءوس أو المفوض إليه بالمقدرة والكفاءة في التسيير، وهذا سوف يخلق نوع من الارتباك للمدير وبالتالي فهو يحس ويشعر بالألمن في الوظيفة.

ج- فلسفة المدير نفسه: أي أن المدير إذا كان من النوع الأوتوقراطي فله فلسفته الخاصة به وهي عدم إشراك الآخرين في اتخاذ القرارات ومن ثمة نقول أنه لا يؤمن بديمقراطية الإدارة، وبالتالي فهو يسعى لحجب كثير من السلطات عن مروءوسيه. وكان لا بد من وجوب العمل على تعديل معتقدات الرؤساء وسلوكهم و تغيير نظرتهم الخاطئة في كثير من الأحيان إلى التفويض ويجب كذلك توعية هؤلاء الرؤساء وتعميق ثقافتهم ومعلوماتهم التوعوية الكاملة وإيضاح مزايا التفويض من حيث كونه وسيلة فعالة لسير العمل الإداري بدقة وانتظام وبأعلى كفاءة ممكنة وانه لا يمثل انتزاعاً لبعض سلطاتهم ولا يعتبر دلالة على عدم كفاءتهم وقدرة على الإدارة كما انه لا يعد انتقاصاً من كرامتهم⁽¹⁾.

د- الشك في قدرات الموظفين: قد يلجأ بعض المديرين للاحتفاظ بالسلطة وعدم تفويضها بحجة الشك في مدى مقدرة المروءوسين في الاستفادة الفعلية من السلطة وممارستها، وهذا راجع لانعدام الثقة في بعض الأحيان والخوف من غمر المروءوسين على العمل الإداري وتدريبهم على إصدار القرارات وإلزامهم بدقائق العمل.

هـ- الأنانية في التسيير: لقد أسهب العديد من كتاب الإدارة العامة في ذكر تفاصيل الصعوبات التي ترجع إلى الرؤساء الإداريين، وألقوا بتبعة الفشل على عاتقهم، وأرجعوا كل هذه الصعوبات والقيود إلى الجانب الذاتي من الإداري وهذا من:

و- سيطرة روح الأنانية والاعتداد بالنفس الزائد عن الحد المعقول على بعض الرؤساء التي يصاحبها في العادة عدم النضج الذهني والاعتقاد بأن التفويض في بعض السلطات دليل على عجزه عن القيام بواجبات ومهام عمله الرئاسي⁽²⁾.

- حب السيطرة والاستئثار بالسلطة، وبسط النفوذ على أكبر عدد من المروءوسين⁽¹⁾.

- التدخل في كل كبيرة وصغيرة داخل التنظيم والحرص على إصدار قرار في كل مسألة مهما تضاءلت أهميتها وكذلك الحرص على التمسك ببعض الأمور الإدارية اليومية وتبيان وجهة النظر فيها.

ولتجنب هذه كل هذه القيود والعوائق الخاصة بتفويض السلطة داخل المؤسسة لا بد من وضع برامج وأطر للحد منها، حيث أن العوامل النفسية تكون صعبة المعالجة أما ما يتعلق بظروف العمل فهي سهلة المعالجة ويمكن التغلب عليها وذلك من خلال اعتماد أسلوبين هما إما توظيف الكفاءات والقدرات الممتازة في بداية التوظيف أو اعتماد سياسات موسعة للتدريب والتكوين تساهم في رفع قدرات ومهارات العاملين بالمنظمة وكذا خلق روح التعاون والتشاور مع رؤسائهم في سبيل إنجاح وإنجاز الأعمال الإدارية المرجوة.

سادساً : المركزية و اللامركزية :

يرتبط مفهوم المركزية واللامركزية بمفهومي السلطة والمسؤولية إذ قد يحدث أن يتوسع الرؤساء في تفويض السلطات أو التضيق في ذلك فالإتجاه إلى تفويض سلطات واسعة داخل المستويات الإدارية طبقاً للتدرج الهرمي داخل البناء التنظيمي يعني أن هناك لامركزية إدارية أما الميل نحو الاحتفاظ بالسلطة والتقليل من تفويضها إلى المروءوسين فإنه يخلق مركزية إدارية بمعنى أن كل القرارات الخاصة بتنفيذ الأعمال تتم في المستويات العليا.

وتعرف عملية التنظيم اللامركزية بأنها عملية تتم في ظروف تسمح باتخاذ قرارات أكثر على المستويات الإدارية الدنيا بينما تتخذ معظم القرارات على المستوى الإداري الأعلى من خلال عملية التنظيم المركزية، وينبغي الإشارة إلى أن المركزية واللامركزية مرتبطتان بعملية اتخاذ القرارات وليس لها علاقة بجغرافية اتخاذ القرارات أي أن وجود فروع للمؤسسة أو التنظيم في أكثر من موقع جغرافي لا يعني بالضرورة بأن التنظيم تسوده اللامركزية الإدارية⁽¹⁾. فالعنصر الحيوي والذي يلعب دورا فعلا في اللامركزية هو تقسيم وتفويض السلطة بحيث ينتقل حق اتخاذ القرارات إلى الوحدات التنظيمية الدنيا أي التي في مستوى أقل. هذا وقد ذهب الدكتور مدني عبد القادر علافي إلى وضع بعض النتائج المتوقعة من تطبيق مركزية التنظيم أو مركزية السلطة وتمثل فيما يلي⁽²⁾:

1- وحدة السياسات والنشاطات وهذا يعني أن كل فروع التنظيم الإداري أو مستويات الإدارة تمارس نشاطات موحدة في إطار سياسات محددة.

2- استغلال القدرات و الكفاءات المتخصصة في موقع واحد بدلا من تشتيتها في عدة مواقع إدارية.

3- تحقيق رقابة أكثر قربا على جميع الإدارات والوحدات التنفيذية وفي الجانب الآخر أي النتائج المتوقعة من لامركزية السلطة فقد وضع الدكتور مدني عبد القادر علافي ما يلي:

أ- سرعة البث في القرارات واتخاذها من موقع القرار دون الرجوع للاستشارات.

ب- إشغال روح الحماس و الرغبة لدى المرؤوسين و هذا ناجم عن مشاركتهم في اتخاذ القرارات بدلا من استقبالهم فقط و العمل على تنفيذها⁽¹⁾.

كذلك أن اللامركزية الإدارية تخفف العبء الكبير الملقى على عاتق الهيئات الإدارية ولعل أهم مبررات الأخذ باللامركزية الإدارية أنها تعتبر تطبيقا للديمقراطية في المجال الإداري⁽²⁾

إذا ومن خلال تعريفنا للمركزية واللامركزية في عملية اتخاذ القرارات أمكن لنا استنباط عدة عوامل تساعد على تحديد نمط التسيير داخل المؤسسات أو المنظمات على اختلاف أحجامها.

1- **تكلفة القرار:** تعتبر القرارات التي تتعلق بالتصرف بمبالغ كبيرة من المال قرارات مركزية يتحتم اتخاذها على المستوى المركزي وذلك لأن آثارها تمتد لمجالات كثيرة لا يملك المعلومات عنها إلا المستويات العليا. أم القرارات البسيطة التي لا يترتب عليها التزامات مالية كبيرة فيمكن تفويضها للمستويات الإدارية الدنيا⁽¹⁾.

2- **درجة ضرورة وجود سياسات موحدة:** يعني أنه لا بد أن تكون هناك مصدر واحد للسياسات وبالتالي يمكن تحديد الصورة العامة للتنظيم أي نمط تسيير المركز يتوفر على سياسة إستراتيجية أكثر منه في المستويات الإدارية الدنيا.

3- **حجم الأعمال:** إن حجم عمل التنظيم يلعب دورا كبيرا في تحديد سياسة المنظمة حيث تحتفظ الإدارة المركزية بحق اتخاذ القرارات الهامة ماليا وإداريا بينما توزيع القرارات الأقل أهمية على المستويات الإدارية المختلفة الأخرى.

4- **مدى طبيعة ووعي العاملين لتحمل المسؤولية:** إن طبيعة المرؤوسين ومدى حبهم لتحمل المسؤولية وممارسة اتخاذ القرارات تؤثر تأثيرا كبيرا على قدرة الإدارة على تطبيق المركزية الشديدة فإذا كان المرؤوسين يتمتعون بقدرات عالية من الكفاءة في التسيير فلا بد من إعطائهم حرية أكبر في اتخاذ ولو بعض القرارات في حدود معينة كالقرارات التشغيلية التي تتخذ في المستويات الدنيا للإدارة وتكون غالبا مبرمجة حسب معايير مسبقة وأغراض التنفيذ.

5- **الفلسفة التي تؤمن بها الإدارة:** إن افتراضات المدير حول طبيعة العاملين المرؤوسين تؤثر على نمط الإدارة المتبعة. وكذا الافتراضات السلبية عن العاملين تؤدي بالإدارة إلى تطبيق المركزية الشديدة فإذا كان المرؤوسين يتمتعون بقدرات وكفاءات جيدة، كان من الضروري على الإدارة إعطائهم حرية أكبر في اتخاذ بعض القرارات في حدود معينة.

كان لنا في هذا الموضوع و ان تطرقنا إلى تحديد مدخل سوسيولوجي للامركزية السلطة داخل التنظيم أي عملية تفويض السلطة و أمكن لنا تحديد علاقة هذا التفويض بعدة متغيرات أخرى كالأداء و الرقابة الإدارية حيث أدركنا انه كلما كان هناك لامركزية في إتخاذ القرارات بالاعتماد على أسلوب الاستشارة و المشاركة و المبادرة و التعاون و الإتصال الفعال أدى بنا إلى الحصول على أداء جيد و فعالية تنظيمية و لا يتحقق كل هذا إلا بوضع و اعتماد جهاز رقابة معياره الرشد و العقلنة في التسيير و من ثم يمكننا القول بأنه لا بد من الإسراع في اعتماد عدة توصيات كانت نتاج دراسات سابقة و محصلة عدة إتجاهات التنظيم في مجال عملية تفويض السلطة .

- لا بد من وضع برامج و خطط لاستقطاب الطاقات البشرية المتخصصة و التي تتمتع بقدرات عالية من التسيير .
- وضع معايير تنظيمية تعتبر كمرجع أساسي في عملية التقييم أثناء عملية التفويض و تكون وفق إطار زمني محدد .
- لا يمكن إعتداد قدرنا مبالغاه فيه من الرقابة على الموظفين على اعتبار أنهم قد يقبلون قدرنا معينا من الرقابة على أعمالهم و لكنهم في نفس الوقت سوف يطالبون بدرجة معينة من الاستقلال و حرية التصرف .
- التركيز على معايير من العقلنة و الترشيح تتماشى مع إمكانياتنا و طبيعة مجتمعنا ، كما يجب العمل على توسيع دائرة الوعي و الإدراك بأهمية إنجاز أهداف المؤسسة أو التنظيم و لا يكون ذلك إلا بزيادة مشاعر الإخلاص و الانتماء للمؤسسة و التحلي بالضمير المهني و روح المواطنة .
- وضع نظام للحوافز المادية و المعنوية و التحلي بالموضوعية و الحياد أثناء عملية تقييم العاملين و الموظفين و هذا لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص و الحد من تنامي زيادة الشعور بتحقيق الرغبات الشخصية على حساب مصلحة التنظيم .

- (1) مدني عبد القادر علاقي: الإدارة (دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الإدارية) ، تهامة ، السعودية ، 1981 ص 414.
- (1) مدني عبد القادر علاقي: مرجع سابق، ص 423.
- (1) مدني عبد القادر علاقي : مرجع سابق ، ص 217 .
- (1) أنظر كتاب لـ عبد الغني بسيوني عبد الله: التفويض في السلطة الإدارية ، الدار الجامعية لمطابع الأمل ، بيروت ، 1986 ، ص 45.
- (1) يوسف الثلب: التفويض الإداري بين الشريعة القانون، منشورات كلية الدعوة الإسلامية ولجنة الحفاظ على التراث الإسلامي، طرابلس، 1992، ص 66.
- (2) سليمان محمد الطماوي: القضاء الإداري ووقايته لأعمال الإدارة، 1961، ص 286.
- (1) أنظر كتاب لـ عبد الغني بسيوني عبد الله: مرجع سابق ، ص 47.
- (2) أنظر كتاب: كامل بربر: إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، 1997 ، ص 38.
- (1) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات الجامعية ، الكويت ، 1975 ، ص 77.
- (2) عمار عوايدي: مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية، دار هومة للطباعة والنشر، 1998، ص 68.
- (1) مدني عبد القادر علاقي : الإدارة ، مرجع سابق ، ص 418.
- (1) أنظر كتاب : الإدارة ، المرجع نفسه ، ص 418.
- (1) عبد الغني بسيوني عبد الله : التفويض في السلطة الإدارية ، مرجع سابق، ص 59.
- (2) عبد الغني بسيوني عبد الله: المرجع نفسه ، ص 56.
- (1) عبد الغني بسيوني عبد الله: مرجع سابق، نفس الصفحة.
- (1) فيصل فخري مرار :الإدارة ، شركة الشرق الأوسط للطباعة ، الأردن ، 1983، ص 110.
- (2) أنظر كتاب لمدني عبد القادر علاقي: مرجع سبق ذكره ، ص 422.
- (1) أنظر كتاب لـ مدني عبد القادر علاقي: مرجع سابق ، ص 422.
- (2) د عبد الغني بسيوني: مرجع سبق ذكره ، ص 29.
- (1) محمد قاسم القريوتي: مبادئ الادارة، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن، 2001، ص 259.

قائمة المراجع و المصادر:

- 1- مدني عبد القادر علاقي : الإدارة (دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الإدارية) تهامة ، السعودية ، 1981 .
- 2- عبد الغني بسيوني عبد الله : التفويض في السلطة الإدارية ، الدار الجامعية لمطابع الأمل ، بيروت ، 1986 .
- 3- يوسف الثلب : التفويض الإداري بين الشريعة القانون، منشورات كلية الدعوة الإسلامية ولجنة الحفاظ على التراث الإسلامي، طرابلس، 1992
- 4- سليمان محمد الطماوي : القضاء الإداري ووقايته لأعمال الإدارة، 1961 .
- 5- كامل بربر : إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، 1997 .
- 6- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات الجامعية ، الكويت ، 1975 .
- 7- عمار عوايدي : مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية، دار هومة للطباعة والنشر، 1998 .
- 8- فيصل فخري مرار :الإدارة ، شركة الشرق الأوسط للطباعة ، الأردن ، 1983
- 9- محمد قاسم القريوتي : مبادئ الادارة، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن، 2001