

أولاً - طبيعة الصلاحية

المبحث الأول

طبيعة واستعمال الصلاحية

تعرف الصلاحية عادة على أنها حق المدير أو قدرته المستمدة من منصبه الرسمي، على اتخاذ القرارات المؤثرة في مرفوضيه. وقد تسمى الصلاحية أيضاً بـ (القوة المؤسسية) عمل (stitutional Power) للتوكيد على علاقتها بالمنظمة الرسمية، ولتمييزها عن بقية أنواع القوة وعلى الرغم من ذلك فإنها لا تعني القوى المطلقة، ولكن الصلاحية، لكي تؤدي دورها، لا بد أن تتوافر لها وسائل التنفيذ، ويعكس ذلك تصبح ذات معنى أجوف، أو مجرد قصاصة ورق تتضمن الحق في إصدار الأوامر.

وتختلف القوة (Power) عن الصلاحية، لأن الأولى لا تحتاج إلى منصب رسمي ممارستها. فهي تشير إلى القدرة على تحقيق الأفعال، والوصول إلى النتائج. ولا يخضع لعامل (المؤسسية) إلا جزء من القوة. فهناك آخرون، غير المدراء، ممن يتمتعون بالقوة.

:Determants of Acceptance of Athority

ثانياً - محددات قبول الصلاحية

هناك أسباب عديدة وراء إذعان المرفوض الصلاحيات الرئيس (المدير) في المنظمة واحترامها، من أهمها ما يأتي:

1 - القوى المجتمعية المتمثلة بثقافة (Culture) المجتمع، التي تتضمن وجود أدوار محددة، لمن يصدر الأوامر، ولمن يذعن لها فأعضاء المنظمة يعتادون على هذا النمط من العلاقة من خلال التنشئة الاجتماعية من الا القرار يطيعون أوامر أفراد أخرى، وتعتبر هذه ظاهرة اجتماعية طبيعية، بل أن أعضاء المنظمة لا ينظرون بشكل إيجابي من يحاول دائماً عصيان أوامر رئيسه.

ب - تشجع منظومة المكافآت والعقوبات القران المنظمة ومنهم المدراء إلى تقبل الصلاحيات التي يمارسها المدير، إذ يتوقع من الفرد أو المدير الإنسان الي اصر قبل الترشيح للترقية الى الترقيع والحصول على المنافع الأخرى. هذا مقابل العقوبات التي توجه إليهما بسبب تحديهما لصلاحيات الرؤساء، أو عدم تعاونهما معهم.

ج - يؤدي الولاء المنظمي والإيمان بفرض (رسالة) المنظمة إلى قبول أفرادها للصلاحيات. باعتبار أن ذلك من أداء مهمات الوظيفة.

د - تبرز أهمية تمتع المدير بالخبرات والمهارات الفنية في قبول صلاحياته من قبل أفراد المنظمة. هذا خاصة في المنظمات التي تعتمد أعمالها على مثل هذه المؤهلات.

هـ - يستطيع المدراء الذين يتحلون بصفات القيادة المؤثرة في أفراد المنظمة الحصول على إعجاب الأفراد وتقديرهم، وبالتالي قبولهم لصلاحيات المدراء.

و - يسعى بعض المرؤوسين لتفادي تحمل بعض المسؤوليات وذلك بقبول صلاحيات رئيسهم، وبالتالي تحمله هو المسؤولية ولتلك النتائج السلبية التي قد تنشأ عنها .

وقد تجتمع في حالة أو موقف معين عدة مبررات القبول المرؤوسين بصلاحيات الرؤساء. غير أنه ليس من الضروري قيام كل هذه الأسباب سوية كمبرر لذلك القبول، إذ قد يكفي مبرر واحد منها فقط لضمان قبول المرؤوس صلاحيات رئيسه.

ثالثاً - القيود على ممارسة الصلاحية الرسمية:

قد يختار أعضاء المنظمة الصلاحية الإدارية التي يتمتع بها الرؤساء. وكما يؤكد جستر بارنرد (CH Barnard) فإن هناك مجالات كثيرة يرفض فيها المرؤوس صلاحية الرئيس على الرغم من أن قبول الصلاحية هو ركن اساسي في جعل الصلاحية فاعلة (Refertive) و يرى بارنرد أن هناك بعض الصلاحيات التي يحتمل جداً أنها لا تقبل من قبل من الرؤوس، وبالتالي سوف لا تحقق إذعان المرؤوس لها، وتوجد مجموعة أخرى من الصلاحيات التي قد

تقبل أو ترفض من قبل المرؤوس، فهي على حدود منطقة القبول. وهناك مجموعة ثالثة من الصلاحيات تقع في منطقة السواء (Zone of Indifference) فالمرؤوس يقبل الصلاحية ويطيع الأوامر الصادرة بموجبها مهما كانت.

ويشير تحليل بارنرد إلى أن المرؤوس لا يقبل كل صلاحيات رئيسه مهما كانت ويذعن للأوامره، وذلك بعكس ما ذهبت إليه المدرسة التقليدية من توافر القبول الدائم للصلاحية من قبل أفراد المنظمة. وهذا يعني أن الصلاحية هي ليست مطلقة (Absolute) في المنظمة. فالمدراء يتمتعون بالصلاحية وعليهم ممارستها لصالح المنظمة. ولا يعني وجود قوة لدى المرؤوس الرفض الصلاحية ان المدير أصبح بدون القوة اللازمة لممارستها، بل تعني أن الممارسة تلك يجب أن تكون ضمن القرارات السليمة، مع تفادي الأوامر التي تصعب إطاعتها .
وقديماً قال المثل العربي إذا أردت أن تطاع فأمر بما يستطاع.

(Resistance to Authority) رابعاً - أشكال مقاومة الصلاحية

في حالات نادرة، تشهد المنظمة (عصيان) (Munity) المرؤوسين للأوامر الرسمية. وفي حالات أخرى، تقوم النقابة التي ينتمي إليها الأفراد بتمثيل الأفراد وفي بلورة رفض الأوامر وصياغتها على شكل تظلم من إدارة المنظمة. وتعتبر هذه أشكالاً علنية من رفض الصلاحية.

وهناك حالة أخرى لا تأخذ الصيغة العلنية، فالمرؤوسين يظهرون إذعانهم للصلاحية ويبطنون رفضهم لها. عن طريق عدم الإتيان بالسلوك المرغوب الذي تتطلبه الأوامر الصادرة بموجبها. ومثل هذا التحدي للصلاحية هو الأكثر أهمية لإدارة المنظمة.

من جهة ثانية، فإن إطاعة المرؤوس للقواعد بالكامل قد تؤدي إلى نتائج غير مرغوبة، والعذر في ذلك أن المرؤوس كان يمارس الالتزام الأعمى بها، وتتفاوت قابليات المرؤوسين في مقاومة أوامر الرؤساء، تبعاً للقرينة الاجتماعية، أو بحسب نوع المنظمة، فمثلاً تصبح طاعة الأوامر أكثر الية في المنظمة العسكرية (الجيش) قياساً بالمنشأة، وأفراد الأخيرة أكثر طاعة للأوامر من المنظمة الطوعية، وهكذا.

اولا - سلسلة الأمرة (Chain of Command):

1 - تعريفها:

سلسلة الأمرة (أو إصدار الأوامر بأبسط أشكالها، هي علاقة بين الرئيس والمرؤوس، من قمة المنظمة ممثلة بالمدير العام أو الرئيس يمكن تصور وجود سلسلة من الخطوط التي ترتبط ببقية مستويات الإدارة. ويمكن أن ترسم مثل هذه الخطوط في إطار (خارطة الهيكل التنظيمي)، حيث تناسب هذه الخطوط باتجاه المرؤوسين، ويتزايد عددها كلما كان المستوى أدنى، وهكذا فإن (سلسلة الأمرة تعني علاقة سلطوية (Authoritative Relationship) وتنسم

بثلاث خصائص هي:

الصلاحية، والمسؤولية (Responsibility) والاتصال (Communication). ففي السلسلة السلطوية هذه، يبرز دور المدير كمصدر للأوامر. فهي إذن سلسلة رسمية (Official) واتصالات الرئيس بالمرؤوسين هي اتصالات لممارسه الصلاحيه او السلطه

كما أن سلسلة الأمرة هي خط للمسؤولية التي تفرض على المرؤوسين المسالك مرضياً، فإن المساحة تختفى أو تكون محددة، وفي حالات أخرى، يقوم المدير بمراجعة الأداء (Accountability) تجاه الرئيس بشأن أدائهم (Performance) في المنظمة. فإذا كان الأداء الدوري رسمياً، لغرض التقييم ومناقشة النتائج مع المرؤوسين.

وبموجب مقولات المدرسة التقليدية، فإن المسؤولية لا بد أن تكافئ) الصلاحية، وهذا يعني أن لا إنصاف هناك في جعل المرؤوس مسؤولاً عن أفعال لا يمتلك الصلاحية لإنجازها وبالتالي تحمل نتائجها غير أن الدراسات الميدانية لكيفية عمل المنظمات تشير إلى أن الإدارة الأعلى قد لا تدرك القيود المحيطة بعمل المرؤوس أو بمرونة حركته، حتى لو كانت لدب الصلاحية اللازمة، كما أنها قد تهمل تخويله الصلاحية المطلوبة، ضمن مجريات عملها اليومي. ففي أفضل المنظمات إدارة، قد لا تكون الصلاحيات مفصلة للدرجة التي تصورتها المدرسة التقليدية إذ يتوقع من الفرد، عملياً، إنجاز المهمات بأفضل ما يستطيع حتى ولو كانت صلاحياته محدودة أو غير واضحة.

ب - صعوبات الالتزام بسلسلة الأمرة: نادراً ما يكون الالتزام بسلسلة الأمرة كاملاً. وغالباً ما يعرف المدير في المنظمة، ويقيم من قبل إثنين أو ثلاثة من الرؤساء ولا تنحصر هذه العلاقات بالاجتماعات التي تحضرها مستويات إدارية متنوعة، بل تشمل كذلك ما يسمى مجازاً بـ (القفز الضفدعي) (Leapfrogging) على السلسلة المذكورة.

هناك أسباب عديدة تسهم في مرونة سلسلة الأمرة فهناك أولاً، متطلبات السرعة في إجراء الاتصالات. فالإتصال من خلال مستويات إدارية متعددة، بحسب السلسلة، يستنزف الوقت، حتى ولو كانت تلك المستويات تولي المسألة المطروحة للإتصال كل الأهمية أو تسبغ عليها الأسبقية، وكما يشير الشكل (29) فإنه لو أراد الفرد (د) في المنظمة الإتصال مع الفرد (ز)، في إطار السلسلة، فإن عليه أن يجري إتصاله من خلال (ج - ب - 1 - هـ - و).

من جهة أخرى، فإن الإلتزام الصارم بسلسلة الأمرة قد يعيق تفهم الرئيس للمرؤوسين في المستويات الدنيا اللاحقة للمستوى التالي له مباشرة مما لا يجعله يحس بحرارة الميدان وكلما ازدادت درجة الإلتزام المذكورة، كلما ابتعد الرئيس الأعلى عن مجريات العمل اليومي. وقصرت نظرتة له ذلك لأنه في حالة كهذه لا يتصل إلا بالمرؤوسين المباشرين. وفي الواقع

العملي، فإن الرئيس غالباً ما يخفف من وطأة هذا الإلتزام بالسلسلة، من خلال المشاهدات والزيارات الميدانية بين وقت وآخر، وكذلك بالإتصال المباشر في حالة عدم وجود الرؤساء المباشرين.

كما أن تجاوز سلسلة الأمرة من قبل المدراء قد يبرر على أساس معالجة اللانصاف في الإشراف. فقد يكون المدير عادلاً في معاملته وسليماً في تصرفاته في الغالب، ولكنه قد يتخذ قرارات إدارية إعتباطية أو قياسية تجاه المرؤوسين. وهنا لا طريق أمام المرؤوس للتنظم إلا بتخطي الرئيس (المرجع) المباشر، والصعود إلى الرئيس الأعلى، بل أن الكثير من الإدارات المعاصرة تنتهج سياسة الباب المفتوح (Open - door) التي تسمح للأفراد بطرح المشكلات والمعاملة غير المنصفة، على أنظار الإدارة العليا.

ج موقف المدير الذي يتم تجاوز منصبه إلى المنصب الأعلى منه. كما تتأثر سلبياً فاعلية قيادته. وقد يتولد الإنطباع لدى المرؤوسين أنه ما زال الرئيس الأعلى لا يعتد بقيادة الرئيس المباشر المرؤوسيه. فلماذا يعتد هو بها ؟ هذا إلى جانب نشوء خطين من الإشراف على المرؤوس الواحد.

- مخاطر تجاوز سلسلة الأمرة على الرغم من الاستثناءات والمبررات المثارة أعلاه بشأن تجاوز سلسلة الأمرة، أو تخطي المرجع)، فإن التوسع في هذه الممارسة يؤدي إلى أضعاف

مع كل السلبيات التي يؤدي إليها مثل هذا الوضع.

وينظر إلى جدية التجاوز المذكور بحسب الظروف التي تكتنفه، فالمواقف الطارئة لها مبرراتها في النظرة المتساهلة تجاه التجاوز فهل يمكن مثلاً أن تمر الأخبار عن نشوء حريق في المنشأة من خلال سلسلة الأمرة؟ وفي حالات أخرى، تعتمد النظرة إلى التجاوز على

مجموعة من العوامل مثل أهمية الموضوع المبحوث، وطبيعة الإتصال (هل هو مجرد مناقشة أم يتضمن إتخاذ القرارات) ودرجة إحاطة المتسوى الإداري الوسيط بالمعلومات من مبررات التجاوز، وما أتخذ من إجراءات نتيجة له. ولا بد من الحكمة والتروي في ممارسة التجاوز على المستوى الإداري (المرجع) المباشر، ويشكل لا يؤثر سلباً في الهيكل التنظيمي، بل يؤدي إلى تحقيق بعض الإيجابيات. فهناك فوارق بين المناقشات لغرض الإعلام، وبين تلك التي تعقبها إجراءات وتوجيهات.

د - وحدة الأمرة (Unity of Command) يعني مفهوم (وحدة الأمرة) أنه لا يمكن لفرد واحد في المنظمة أن يكون خاضعاً للإشراف المباشر لأكثر من رئيس واحد، في أي وقت معين، وفي الواقع العملي، هناك إبتعادات عديدة عن تطبيق هذا المفهوم، فقد يكون المرؤوس مرتبطاً بإثنين أو أكثر من الرؤساء في نفس مستوى المنصب. وفي حالات أخرى، يمارس أحد الرؤساء الإشراف الإداري، في حين يمارس الآخر الإشراف الفني على العمل. وتكون العلاقات التنظيمية أحياناً غامضة، بحيث يجد المرؤوس نفسه وكأنه يخضع لإشراف إثنين من الرؤساء.

والسند الأساسي وراء مبدأ (وحدة الأمر) هو احتمال نشوء الإختلاف بين الرؤساء في حالة تعددهم، وبالتالي تضارب التعليمات التي تصدر للمرؤوس. إذ يؤدي الإزدواج في الإشراف إلى إرتباكات كثيرة في عمل المرؤوس، وإلى تعرضه لنتائج الصراع التنظمي، إلى جانب إضعاف مستوى رضاه عن عمله. من ناحية أخرى، فإن إتاحة الفرصة أمام المرؤوس الصلاحية الكاملة على المرؤوس للخضوع لأكثر من رئيس واحد يعني قدرته على إثارة المشكلات بينهما، لأن كلا منهما لا يملك

ثانياً - نطاق الرقابة أو الاشراف (Span of Control)

ترتبط بممارسة الصلاحية مسألة (نطاق الرقابة أو كما يسمى بالأدبيات العربية في الإدارة نطاق الاشراف وعدد المستويات الإدارية المتعاقبة) (Echelon or Levels).

1 - نطاق الرقابة وعدد المستويات الإدارية يقصد بـ (نطاق الرقابة) عدد المرؤوسين المباشرين الذين يتولى مسؤولياتهم مدير واحد، فإذا كان ذلك العدد مَرُوساً واحداً، كان نطاق الرقابة يساوي واحد، وهكذا، ويرتبط حجم نطاق الرقابة عكسياً بعدد المستويات الإدارية المتعاقبة في المنظمة. فكلما اتسع النطاق إتجه الهيكل التنظيمي نحو التفلطح (Flat)، أي قلت عدد مستوياته، والعكس صحيح. ويوضح الشكل (9 - 3) أنه إذا كان مساوياً (2) فإنه لا بد من (4) مستويات إدارية لإدارة (8) أفراد، في حين أن نطاقاً حجمه (4) يتطلب (3) مستويات إدارية.

ويؤدي تقليص . عدد المستويات إلى : تسهيل الإتصال العمودي من خلال إزالة بعض المستويات الوسيطة التي قد تعيقه. كما أن توديع النطاق قد يؤدي إلى رفع مستوى الدافعية لدى الناشئ عن الدرجة الأكبر من الاستقلال، وينعكس كل ذلك فيرفع مستوى كفاءة الأداء هذا الأفراد، وتمكينهم من تحقيق الذات (Self - Actualization) وتقليل القلق، وزيادة الرضى قياساً بالتنظيم الطويل (Tall) ومتوسط الطول، حيث يزداد عدد المستويات

الإدارية. ب - المتغيرات المؤثرة في الحجم الأمثل للنطاق (Optimum Size Span) من بين أهم الأسباب براء التفاوت في حجم، نطاق الرقابة الاختلافات في المواقف الإدارية، وهناك مجال مع الان العوامل المؤثرة، من أهمها ما يأتي:

في تقليل النطاق بسبب 1 - طبيعة العمل إذ أن لطبيعة أثرها في حجم النطاق. فالتشابه في المهمات يؤثر في طبيعة المشكلات التي تواجه إدارتها. كما أن أهمية العمل دورها في إهتمام الإدارة بتلك المشكلات. وكلما إزدادت صعوبة العمل ضاق النطاق. وكذا الحال إذا إتسعت أعمال المنظمة جغرافياً، لأنه من الأصعب والأكثر إستنزافاً للوقت أن تدار الأعمال المنتشرة جغرافياً.

2 - شخصية المدير: لا بد عند تحليل الحجم الأمثل للنطاق أن تؤخذ شخصية المدير بعين الاعتبار. إذ يتفاوت المدراء في الخصائص الفكرية والعاطفية والبدنية. فبعض المدراء يتمتعون بقابليات فكرية أو ذهنية تسمح لهم بالإحاطة الذكية والسريعة بالمواقف والمستجدات والتوصل إلى القرارات المطلوبة قياساً بأخزين أدنى منهم في هذه القابليات وابطأ في ردود الفعل، كما أن بعض المدراء هم أكثر إستقراراً من الناحية العاطفية، في حين ينحرف الآخرون عن مجريات المواقف والبعض المدراء قدرات بدنية عالية تمكنهم من الإستجابة لمتطلبات الوظيفة ومعالجة مشكلات المرؤوسين.

3 - الأساليب الإدارية هناك عدد من الأساليب الإدارية التي تساعد المدير أو تزيد من قابليته على إدارة عدد أكبر من المرؤوسين، من بينها تخويلهم جزءاً من صلاحياته ذلك لأن التخويل المتزايد يخلص المدير من أعباء عمله اليومي، ويبعده عن المهمات التي تستنزف قسطاً وافراً من وقته، مما يزيد من نطاق الرقابة.

أضف إلى ذلك إستعمال المنظمة لمنظومة الرقابة بواسطة الموازنة (Budgetary Control System) يؤدي إلى توسيع نطاق الرقابة، ذلك لأن إقرار مهمات أو أعمال محددة ضمن الموازنة، يقلل من الوقت الذي يخصصه المدير للنظر فيما لو كانت

غير مقرر على النحو المذكور، وبنفس المنطق، فإن وجود سياسات محددة مفصلة يعني وجود توجيهات واضحة للمرؤوسين، وبالتالي تقليل عودتهم على المدير، مما يعني زيادة قابليته على إدارة عدد أكبر منهم.

من ناحية أخرى، فإن المدير يستطيع زيادة الرقابة إذا استخدم مساعداً أو خبيراً يعاونه

يعلم عاري

في ممارسة وظائفه، وبالتالي تمكينه من النظر في مقال عند أكبر من المرؤوسين.

- قابليات وتدريب المرؤوسين كلما تحسنت قابليات وتدريب المرؤوسين، كلما ارتفعت قدراتهم على حل مشكلاتهم بأنفسهم، ومعالجة المستجدات وحسن التصرف بدون العودة على رئيسهم. ففي الإدارة الوسطى يؤدي تحسين القابليات والتشريب إلى زيادة نطاق الرقابة لدى الإدارة العليا، في حين يؤدي ذلك التحسين لدى الإدارة الدنيا إلى زيادة نطاق الرقابة لدى الإدارة الوسطى، وهكذا. وقد أشار العديد من الدراسات الإدارية إلى أهمية الخبرات العملية المكتسبة والمهارات الفنية والقابليات القيادية في توسيع نطاق رقابة المدير، مهما كان المستوى الإداري الذي يعمل فيه.

المبحث الثالث

تحويل الصلاحية واللامركزية

(Delegation of Authority) (أولاً - تحويل الصلاحية)

1 - طبيعة التحويل: يترتب على المدير كمنظم)، وبعد تحديد سلسلة الأمانة، أن يعين المستوى العمودي الذي تتخذ عنده القرارات المتنوعة، ويحصل التحويل أو التفويض عندما تحول عملية اتخاذ القرار من الرئيس إلى المرؤوس. ويتضمن التحويل تحديد كل من الصلاحية المخولة إلى المرؤوس، ومسؤولية (Responsibility) الأخير تجاه رئيسه فمن خلال التحويل الذي يحصل عليه من رئيسه، يعطي المدير حق ممارسة الوظائف الإدارية، في حدود الصلاحية المخولة له، تجاه مرؤوسيه. كما تحول الصلاحية لأدنى مرؤوس في المستويات الإدارية، لكي يتمكن من اتخاذ القرارات بشأن إعداد تفاصيل عمله اليومي، واستخدام المباني والتسهيلات وسحب المواد والتجهيزات التي تعود ملكيتها للمنظمة.

ولا يعني منح الصلاحية للمستوى الأدنى تفويضه بالعمل بما يشاء، وبدون ضوابط كما أن المسألة المهمة في التحويل هي ليس ممارسته أو الإمتناع عنه، بل تعيين درجة التحويل، أي مدى زيادته أو تقليله. وهناك بعض المدراء الذين يتصورون أنهم يخولون جزءاً من صلاحياتهم، غير أنهم بالفعل لا يخولون إلا النزر القليل منها .

وعندما تخول الصلاحية للمرؤوس، فإن هناك التزاماً مقابلاً (هو المسؤولية) ينشأ في علاقته تجاه رئيسه الذي خوله تلك الصلاحية. وبعبارة أخرى، فإن على المرؤوس حسن ممارسة الصلاحية المخولة له، وهو يكافئ على نجاحه في ذلك، ويعاقب عند فشله في تحقيق الأهداف المرجوة من التحويل.

وهكذا فإن تحويل المدير لجزء من صلاحياته إلى المرؤوس لا يعفيه من المسؤولية تجاه رئيسه، أو المدير الأعلى منه في المستوى الإداري، فالتحويل، إذن يخلق علاقة إضافية بين

المدير الأعلى، والمدير، والمرؤوس كما في الشكل (9-4).

ب - معوقات التحويل: يواجه التحويل عدداً من المعوقات أو العقبات، من أهمها ما يأتي: -

1 - المعوقات المنظمية تنتهج بعض المنظمات الأسلوب الديمقراطي في إتخاذ القرار ولذلك

فهي تسعى جاهدة إلى التوسع في تحويل الصلاحيات باتجاه المستويات الإدارية الأدنى فتلك فلسفتها أو تقليدها في الإدارة. وفي المنظمات الأخرى، تبرز النزعة المركزية فتحصر معظم الصلاحيات بالمستويات العليا، فالوسطى وتقع المنشآت بين هذين القطبين، تبعاً للقوى المؤثرة في تنظيمها. كما تتفاوت المنشآت ذاتها في درجة التحويل وبخاصة الشركات الكبيرة، إذ تمارسه كل منها بحسب فلسفتها الإدارية.

وحتى ضمن مناخ ثقافي معين في منظمة معينة، فإن درجة التحويل تعتمد على شخصية كل مدير، والعوامل المؤثرة فيه. ومن بين هذه العوامل طبيعة المهمات والعمل، فإذا ما وجد المدير أن المرؤوسين يؤدون المهمات نفسها ولكن بشكل متفاوت جداً، فإنه قد يضطر إلى التدخل في شؤونهم لإكتشاف مواطن الخلل. ومن ناحية أخرى، فإن الإشراف الدقيق والمباشر قد لا يتناسب مع أداء بعض المهمات التي تتسم بدرجة عالية من التفاوت اليومي غير المتوقع .

كما يتحدد المدير في مجال التحويل بقابليات وتدريب مرؤوسيه. فإذا كانت خبراتهم محدودة وتجاربهم ضحلة، مما يقودهم إلى إرتكاب الأخطاء الكثيرة والمتكررة، فإن المدير يضطر إلى تضيق التحويل، والعكس صحيح.

2 - المعوقات النفسية: يجد بعض المدراء بحكم تنشئتهم الاجتماعية وشخصياتهم، أنه من الصعوبة إنتهاج توجه جاد نحو التحويل الواسع للصلاحيات ومثل هؤلاء المدراء يرغبون في ممارسة الرقابة الدقيقة على أعمال مرؤوسيه، والإشراف عن كثب. بحيث يضيف التحويل إلى درجة كبيرة. وقد يكون من الصعب في بعض الحالات، تغيير هذا النمط إذا كان المدير متمسكاً به عبر الوقت، ويرى أنه هو الأسلوب المفضل.

وهناك عقبة أخرى تقف بوجه التوسع في التحويل هي رغبة المدير في ممارسة القوة بنفسه. فهو يشعر أنه يحقق ذاته، ويسمو في المنظمة، إذا تكررت عودة المرووس عليه، للإجابة على الإستفسارات وحل المشكلات، وأخذ رأيه في مجريات العمل اليومي.

من جهة أخرى، فإن المدير قد لا يشعر بالإطمئنان إذا ما خول المزيد من صلاحياته للمرووسين، وذلك بسبب إنعكاسات أداء المرووسين على مكانته في المنظمة. وهو لذلك يبقى على صلة وثيقة بتفاصيل الموقف، وكيفية أداء المرووسين للمهام التي يعتبر هو نفسه مسؤولاً عنها تجاه المدير الأعلى منه. فهو يخشى أن لا تؤدي المهام بالشكل المطلوب من قبل المرووسين. وفي مناخ كهذا، يصعب التوسع في التحويل.

3 - معوقات المخول (بفتح الواو) (Delegate) قد يفتقر بعض المرووسين إلى الطموح، أو الدافعية، فهم غير مكثرئين بممارسة الصلاحيات وإثبات وجودهم ومكانتهم في المنظمة. ويخشى آخرون منهم من تحمل مسؤولياتهم التحويل، فيدفعون بالقرارات إلى الأعلى،

- إيجابيات التحويل: يتمتع التحويل، أو التحويل المناسب، بعدد من الإيجابيات التي من أهمها ما يأتي:

ويشجعون المدير على عدم التوسع في التحويل.

1 - تخليص المدير المخول وقته.

2 - ربط إتخاذ القرار بالموقع الذي ينفذ به العمل ذي العلاقة المباشرة القرار مما يؤدي

3 - الإسهام في تنمية قابليات المرووسين، إذ لا يمكن تطوير القابليات الإدارية إلا من 3 خلال المعمارية الفعلية للإدارة. فالمدير لا بين طلبية المدار قراره إلا من خلال مارسة عملية إتخاذ القرار والتعلم منها . فالتحويل إذن مدرسة للمدراء.

إلى رفع مستوى الإنتاجية بسبب واقعية تلك القرارات.

4 - يرحب المرووسين عموماً بتحويلهم الصلاحيات، وذلك للتعبير عن ذاتهم وعن قدراتهم على الرغم من وجود بعض الاستثناءات المشار إليها. أي أن الغالبية تتقبل التحويل

بإيجابية.

(Decentralization) ثانياً - اللامركزية

1 - نحو اللامركزية وطبيعتها - تزداد صعوبة إدارة المنظمات بسبب نموها المتواصل، وعندما تصبح كبيرة جداً أو علاقة (تضم عشرات المال العالية الله الستار أن تسعى إلى الأخذ لاساليب جديدة في الإدارة، ويوجه خاص في مجال التنظيم، وقد اشتهرت في مجال ممارسة اللامركزية، وذلك في تاريخ الإدارة المعاصر، شركة جنرال موتورز (General Motors) الإدارة، في ضوء تجربتها ب الإدارة اللامركزية (Decentralized Management). الأمريكية، حيث أخذت بهذا الأسلوب منذ سنة 1920 وحتى الآن. وقد سمي هذا النمط من

ويقصد به اللامركزية تقسيم، أو تجزئة المنظمة الكبيرة إلى أجزاء من حجوم قابلة للإدارة الناجحة، ومفتاح اللامركزية هو الإستقلال الذاتي (Autonomy) الذي تسبغه المنظمة الكبيرة على تقسيماتها المنفصلة عن بعضها. فكل تقسيم مستقل منها مدار من قبل مدير يحاكي في مهماته المدير العام أو الرئيس الأعلى للمنظمة الكبيرة. ولذلك فاللامركزية تستلزم تحويل الصلاحية، غير أنها ليست مرادفة للتحويل ذلك لأنه حتى في المنظمة المركزية (غير المجزأة) قد يمارس المدراء تخيلاً واسعاً للصلاحيات. فاللامركزية تتحقق عندما يمارس التحويل بشكل منظم في المنظمة ككل من خلال إيجاد التقسيمات المستقلة عن بعضها ذاتياً.

وتتركز اللامركزية في محورين أساسيين هما المناطق الجغرافية، والمنتجات، وقد تمتد المحور ثالث هو الأنشطة، مع تحويل الصلاحيات اللازمة من قبل مركز المنظمة فمثل هذه الهياكل التنظيمية تعتبر لامركزية. غير أن اللامركزية لا تساوي مجرد تجزأة المنظمة إلى أقسام (Divisionalization) ولا مجرد تحويل الصلاحيات، بل الجمع بين الإثنين، أي تحقيق التجزئية، وتحويل التقسيمات تلك الصلاحيات اللازمة التي تجعلها مستقلة ذاتها .

ب - مزايا اللامركزية ينطبق العديد من إيجابيات التحويل على اللامركزية. فمن خلال

اللامركزية، تستطيع المنافسة التنمية القابليات الإدارية للمدراء. كما يمكن من خلال اللامركزية لحاسب على الربح الصافي الذي اسرا لتحقيقه جراء استخدامه للموارد المتاحة لقلّة تطبيق أسلوب مراكز الراقي الذي استطاع، فالمدير الذي يعين مسؤولاً عن قسم مستقل دانيا فنجاح المدير في قسم معين لا يمنع مع إخفاقات المدراء الآخرين في اداله موحد الساقية اعلى وفي هذا الإطار، يمكن الا في المدرع التفاصيل القسامهم بشكل يحقق ربحاً صافية أعلى. المجال إلى نجاح أسلوب مراكز الربحية إذ يمارس في إطار اللامركزية وإنما يميز المدراء كل بمراكز الرسمية إن الماء وقد اشار العديد من الدراسات الإدارية كل

أضف إلى ذلك أن اللامركزية تسهل من التنوع. إذن من الصعب على المنشأة ذات خطوط الإنتاج المتنوعة، والتشكيلات العديدة من المنتجات أن تعمل على أساس الإدارة المركزية. من ناحية أخرى، فقد تكون القرارات التي تتخذ من قبل الأقسام المستقلة ذاتياً أفضل من تلك التي تتخذها الإدارة الأعلى في مركز

المنظمة فيما يخص الكثير من المهمات. فالمدیر المباشر هو أقرب إلى متغيرات الميدان، ويحس بحرارته، ويعيش مشكلاته بشكل لا تبال

الإدارة العليا. ج - صعوبات اللامركزية على الرغم من مزايا اللامركزية، فإن هناك بعض السلبيات وذلك تبعاً للحالات والمواقف، إذ أن المركزية قد تشجع على تحقيق الوفورات في التشغيل. ممثلاً ممارسة اللامركزية في إدارة الموارد البشرية يتطلب وجود شعبة للأفراد في كل قسم من المهمات التي كان يمكن أن تكون مركزية للمنظمة ككل.

في المنظمة، يكرر الكثير كما أنه في بعض المنظمات اللامركزية، قد تقع بعض الأقسام المستقلة في مشكلات عديدة. اتخذ قرارات خاطئة، وقد تصعب رقابة المنظمة الأكبر على أقسامها المستقلة ذاتها. وقد يحول ضعف الإدارة على مستوى الأقسام دون تحقيق المستوى المطلوب من اللامركزية. وأخيراً، فإن بعض الأنشطة تسمح بدرجة أعلى من اللامركزية قياساً بغيرها. فالفعاليات الإنتاج الصناعية هي الأبسط في مجال تحقيق اللامركزية، قياساً بالمالية التي تميل نحو التنظيم المركزي، حتى في المنظمات التي تنتهج الإدارة اللامركزية كاتجاه عام.

[illegible]