

إشكالية تفويض السلطة بين المركزية واللامركزية بالمنظمة

The problem of authority delegation between the centralization and decentralization in the organization

ط.د. صالي إسماعيل*	د. زواتيني عبد العزيز
جامعة البويرة (الجزائر)	جامعة البويرة (الجزائر)
sali.ismail1984@gmail.com	aziz.azizmedea26@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2021./08./14 تاريخ القبول: 2022./03./29

ملخص: يهدف هذا المقال إلى معالجة إشكالية تفويض السلطة ضمن دينامية التنظيم، و يتجسد ذلك بصورة واضحة في منظمات العمل كبيرة الحجم، التي تتطلب ضبطاً لأجزائها وأقسامها من خلال اختيار أعضاء تتوفر فيهم الكفاءة والخبرة الكافية للقيام بالمهام المسندة إليهم، و المتمثلة في اتخاذ القرارات، و لكن هذه الأخيرة تشتغل في إطار المركزية المتوافقة مع السلطة العليا للمنظمة، إذ أنّ المفوضين يواجهون أعباء اتخاذ قرارات تتعارض و تتناقض مع السلطة العليا، فتفويض السلطة بين المركزية و اللامركزية ينتقل من آلية ضبط رقابية تساهم في فعالية التنظيم إلى حلقة مفرغة منتجة للصراع بين وحدات و أجزاء التنظيم، و من خلال تفاعلهم التعاوني إضافة إلى صراع المفوضين مع السلطة العليا، خاصة فيما يخص الصلاحيات الممنوحة، و عليه تحقيق الفعالية يتوقف على درجة الثقة المتبادلة بين المفوضين للسلطة و الممارسين لها في أعلى قمة الهرم التنظيمي.

كلمات مفتاحية: تفويض السلطة. المركزية. اللامركزية. المنظمة. .

Abstract:

This article aims to address the problem of delegating authority within the dynamics of the organization. This is clearly embodied in large-scale work organizations, which require controlling their parts and divisions, by selecting members who have sufficient competence and experience, to carry out the tasks assigned to them, which consists in decision-making. The latter operates within the framework of a centralization which is compatible with the higher authority of the organization, because the delegates face the burden of making decisions that contradict and interfere the supreme authority. The delegation of authority between centralization and decentralization changes from a supervisory control mechanism that contributes to the effectiveness of the organization; into a vicious circle that produces conflict between the units and parts of the organization, through their cooperative interaction, in addition to the delegates' struggle, on the granted powers, with the supreme authority.

Therefore, the achievement of effectiveness depends on the degree of mutual trust between the commissioners of the authority and those who practice this authority at the head of the organizational hierarchy.

keywords:

Delegation of authority . centralization . decentralization . organization

مقدمة: تواجه منظمات العمل و بمختلف أنواعها جموداً روتينياً يعطل نشاطها و وظائفها، ذلك نتيجة لأنماط التسيير التي يعتمد عليها الأعضاء المسؤولون في سلطتها بصفة عامة، ناهيك عن جسامه المهام و اتساع حجم الهيكل التنظيمي و ما ينطوي ضمنه من أجزاء و أقسام فرعية لها أدوارها و مهامها، تسعى لتحقيق الأهداف المرجوة من خلال نسق تعاوني، فدينامية التنظيم بهذه الطريقة المتمثلة في تحقيق الأهداف الفرعية ينجم عنه تحقيق الهدف الكلي للمنظمة، و لتخفيف ضخامة مواجهة الأعباء المرتبطة سلطة التنظيم تحتم عليهم اللجوء إلى تفويض جزء من السلطة للمستويات الوسط و الدنيا من إدارتها الذي تمارسه أعلى المستويات الرئاسية باعتبارها آلية رقابية تساهم في زيادة الفعالية، فالإنجازات الفعلية التي يقوم بها المفوض للسلطة تتوقف على قدرتهم و دورهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بالمهام المسندة إليهم ضمن الأطر القانونية المعمول بها، فعملية اتخاذ القرارات تنحصر ضمن آلية المركزية و اللامركزية لسيرورة التنظيم ككل، مما يجعل من الأعضاء المفوضين للسلطة يواجهون و يجابهون أعباء تتجاوز صلاحيات التفويضات الممنوحة لهم التي ينشأ عنها جملة من الاختلالات التنظيمية بين الأعضاء المفوضين و أعضاء السلطة العليا حول تسيير الوحدات الفرعية و الأجزاء و الأقسام، و التي يترتب عليها مخرجات غير متوقعة، و على هذا الأساس نطرح التساؤل الآتي:

كيف يمكن للأعضاء المفوضين للسلطة أن يتجاوزوا أعباء المركزية و اللامركزية في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل؟

وللخوض في مثل هذه المواضيع يجدر بنا التطرق إلى تحديد بعض المفاهيم، والتي من خلالها نوضح بعض الجوانب المرتبطة بدينامية أجزاء و أقسام التنظيم في المنظمة.

2. تحديد المفاهيم:

1.2 مفهوم تفويض السلطة:

تعرف بأنها: "توزيع حق التصرف و اتخاذ القرار من مستوى تنظيمي أعلى إلى مستوى تنظيمي أدنى، و ضمن نطاق محدد يعضه صاحب السلطة و بالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة".¹، يعني ذلك أنّ التنظيم الرسمي يتضمن تسلسل هرمي لممارسة السلطة من أعلى قمة الهرم التنظيمي إلى المستويات الدنيا، و يكون ذلك من خلال تفويض جزء من السلطة العليا في إدارة المنظمة إلى الإدارة الوسطى و الإدارة الدنيا من التنظيم الكلي، بما يتوافق مع ما تقره القوانين و اللوائح التنظيمية التي تسيير في ضوءها المنظمة، حيث ينحصر تفويض السلطة على إنجاز المهام المفوضة لغرض اتخاذ قرارات تتوافق مع نوع التفويض الذي تم منحه للأعضاء.

و تعرف أيضاً بأنها: "إعطاء جزء من السلطة للمرؤوس حتى يمكنه من أداء الأعمال بالكفاءة المطلوبة"²، يعني ذلك أنّ المرؤوس تترتب عليه أدوار جديدة في المهام التي يقوم بها و يتحمل مسؤوليتها، و التي تسمح له بتحقيق المكانة و الخبرة، إضافة إلى تخفيف جسامه و ضخامة الأعباء التي يواجهها المسؤولون في السلطة العليا من التنظيم.

كما أنّ تفويض السلطة: "أداة رقابية لتحقيق أهداف التنظيم العامة، و يترتب عليه بعض النتائج المتوقعة أو المقصودة كزيادة خبرة و تكوين الأفراد على موضوعات عمل محددة، إلا أنّه من ناحية أخرى يؤدي لحدوث نتائج غير متوقعة و غير مرغوبة تؤدي لعدم تحقيق أهداف التنظيم العامة"³، ما يؤكد على أنّ تفويض السلطة هو أحد الآليات الأساسية في نظام الرقابة بمنظمات العمل، كما أنّها من جهة تساهم إيجاباً لتحقيق الأهداف المتمثلة في تكوين أعضاء التنظيم و رفع مستوى خبرتهم في ممارسة المهام التي يتحملون مسؤوليتها من خلال تفويضهم، و من جهة أخرى لها بعض النتائج التي تترتب عنها عراقيل و عوائق و المتمثلة في التجاوزات التي يقوم بها المفوضون في العمل نتيجة القرارات التي يتخذونها على مستواهم و تكون غير ناجعة، إضافة إلى خروجهم عن قواعد و قوانين التنظيم الرسمي في استخدامهم للموارد المادية و البشرية المتاحة تحت تصرفهم، و بالتالي تحد من تحقيق أهداف التنظيم بفعالية، و عليه فتفويض السلطة بقدر ما يسعى إلى تحقيق الأهداف الكلية من خلال أجزاء التنظيم، فهو يعتبر مصدر رئيسي لنشوء اختلالات تنظيمية تتمثل في تناقض أهداف الأجزاء و الأقسام مع هدف المنظمة ككل خاصة فيما يتعلق باتخاذ بعض القرارات من جهة و الممارسات التي يقوم بها الأعضاء المفوضين من جهة أخرى.

1 - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 334.

2 - محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص 333.

3 - رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة و الأعمال: دراسة ل 401 نظرية في الإدارة و ممارستها و وظائفها، دمشق: دار الرضا، ص 2004، ص 54.

و عليه تفويض السلطة ضرورة حتمية لا بد من استخدامها كآلية تساهم في تحقيق أهداف التنظيم، فأول مسؤول على مستوى أي منظمة باعتباره يمتلك كل الصلاحيات والمسؤوليات التي تخوّل له اتخاذ القرارات لكافة مستويات وأجزاء المنظمة يقوم باختيار و تعيين بعض أعضاء التنظيم الذين يتمتعون بالكفاءة والخبرة الكافية كمفوضين لتسيير وحدات فرعية أو أجزاء وأقسام على مستوى الإدارة الوسطى و الدنيا من المنظمة تمنح لهم بعض الصلاحيات التي تتوافق مع القوانين و اللوائح التنظيمية، فعملية التعاون المتبادل بين مختلف أجزاء و وحدات التنظيم تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها بعقلانية، و ذلك من خلال القرارات الناجمة التي تتماشى مع قرارات السلطة العليا، إلا أنّ تفويض السلطة لا يستبعد تجاوز الأعضاء المفوضين لبعض القوانين و اللوائح التنظيمية أثناء ممارسة مهامهم و التي ينجم عنها قرارات تتناقض مع اتجاهات السلطة العليا، مما يعيق و يعطل تحقيق بعض الأهداف في إطار النسق الكلي للتنظيم .

2.2 مفهوم المركزية:

تعرف بأنّها: " أحد أنظمة التسيير التي تعتمد على جعل التخطيط و بناء الاستراتيجيات و اتخاذ القرار مركزياً قدر الإمكان من خلال التسلسل الهرمي للوظائف والمسؤوليات و اكتفاء المرؤوسين بتلقي الأوامر و تطبيق القرارات"، و تعرف أيضاً " حصر السلطة و الكفاءات و اتخاذ القرار بين أيدي سلطة مركزية التي منها، شخص المدير، أو إدارة التنظيم، أو الوزارة، أو الولاية"⁴، تأكيداً على أنّ المركزية نمط من التسيير يركز على انحصار مجمل عمليات التخطيط و اتخاذ القرارات الاستراتيجية لدى المسؤول الأول في التنظيم، و التي يقوم بتطبيقها على كل الأعضاء المرؤوسين في مختلف المستويات، و يكون ذلك باستخدام صيغة الأمر لإنجاز المهام و الوظائف، أي أنّه لا مجال لوجود مقترحات أو مبادرات مرتبطة بإنجاز العمل.

3.2 مفهوم اللامركزية:

تعرف بأنّها: "أحد أساليب التسيير التي تحاول التخلص من بعض عيوب المركزية و التي تقوم على إشراك باقي أعضاء التنظيم و قطاع النشاط في تسيير المهام التي ينشطونها و المشاركة في التخطيط و اتخاذ القرار دون الرجوع إلى الوصاية أو الجهات المركزية"⁵، يعني ذلك التصرف في المهام بصفة عقلانية من خلال ما هو متاح أمام الأعضاء القائمين على إنجاز العمل

4.2 مفهوم المنظمة:

تعرف بأنّها: "مصطلح يطلق على الجماعة المشتركة في هدف خاص طويل الأمد، كالجماعة الاقتصادية أو الثقافية أو ما أشبههما لها نظم خاص، و روابط بين أهدافها، و عمل خاص"⁶، يعني ذلك أنّها كيان مادي و بشري مؤهل يسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة وفقاً لهيكل تنظيمي. تعرف بأنّها: "الأنشطة و الفعاليات المستمرة التي يتطلبها التفاعل الاجتماعي، فالاستعمال المعاصر للمنظمة الاجتماعية لا يتعدى تكامل أجزاء الجماعات مهما تكن حجوماً كالمستشفيات و المصانع و المجتمعات الكبيرة الحجم."⁷، نفهم من هذا التعريف أن المنظمة هي عبارة عن موارد مادية تتمثل في البناء، و إمكانيات تستخدم في العمل إضافة إلى موارد بشرية تتمثل في أفراد و جماعات، حيث تشتغل هذه الجماعات باستخدام الموارد المادية المتاحة لتحقيق هدف وجود هذه المنظمة، و ذلك من خلال الأنشطة و الوظائف و الأعمال التي تقوم بها.

3. تفويض السلطة في منظمات العمل:

تجدر بنا الإشارة إلى فليب سليزنيك الذي يندرج ضمن رواد الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم، حيث انطلق من فكرة أساسية مفادها أنّ التنظيم يواجه مطلب الضبط الذي تمارسه أعلى مستوياته الرئاسية، و ذلك ما يفرض بالضرورة تفويضاً دائماً للسلطة، حيث انصبت رؤيته حول

4- ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع، علم اجتماع تنظيم و عمل، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 115.

5- ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 111.

6- عدنان أبو مصلح، معجم علم الاجتماع، عمان: دار أسامة، 2006، ص 456.

7- إحسان محمد الحسن، موسوعة علم الاجتماع، بيروت: الدار العربية للموسوعات، 1999، ص 619.

فكرة تفويض السلطة، باعتباره ركيزة أساسية لتحقيق التوازن التنظيمي، فهو عملية تعاون بين مختلف اجزاء و اقسام التنظيم لغرض تحقيق اهداف التنظيم ككل، فعملية تفويض السلطة في الفكر الاداري نالت الكثير من الاهتمام خاصة في الاجراءات القانونية والتنظيمية التي تنجم عنها، اذ للتفويض مخرجات يتوقعها أعضاء السلطة في أعلى قمة الهيكل التنظيمي، في حين ان نتائجها ينجم عنها مخرجات غير متوقعة، يرجع أصلها الى ذهنية العامل أو الموظف كاستراتيجية يتبناها عندما تفوض له السلطة بغرض تحقيق اهدافه الشخصية، إذ أنّ التصور أو الرؤية السوسيوولوجية هي التي تحلل و تفسر المخرجات غير المتوقعة الناجمة عنه، و سنتطرق إلى أسباب و خطوات و إجراءات تفويض السلطة في مايلي:

1.3 أسباب وعوامل تفويض السلطة :

نعتبر أنّ تفويض السلطة يرجع إلى التوسع والتطور الذي يصاحب منظمات العمل و طبيعة نشاطها و وظائفها، و نماذج التسيير التي تتركز عليها السلطة العليا في رؤيتها لفكرة المركزية واللامركزية، وبذلك يعتبر تفويض السلطة من العمليات المهمة في التنظيم، و عليه ترجع أسباب تفويض السلطة إلى :

● **جسامة المهام الموكلة الى المسؤولين:** "إنّ واقع تطور الأعمال الإدارية و تعقدها، و ما يترتب على ذلك من زيادة حجم التنظيمات و تعقد أعمالها، و تشعب نشاطاتها أدى إلى ازدياد الاعباء الملقاة على كاهل المديرين والرؤساء و الاداريين، من ثمة اصبح من الضروري لهؤلاء المسؤولين ولكي يؤديوا تلك الاعباء الكثيرة والمتزايدة، ان يفوضوا جزء منها، الى افراد يجدون فيهم الكفاءة و القدرة على القيام بها، على ان يحتفظوا بحق سحب هذه السلطات اذا ارادوا ذلك"⁸، فعملية تفويض السلطة تهدف بالدرجة الاولى الى تخفيف الاعباء الناجمة عن المهام والانشطة التي تواجه المسؤول الاول بصفته يمارس السلطة التنظيمية في اعلى قمة الهرم التنظيمي، و يتحمل كامل مسؤولياتها اذ انه لا يتمكن من متابعتها مهما كانت له من قدرات، و ذلك ما يفرض عليه التنازل عن بعض المهام لأفراد يقوم باختيارهم من منطلق الخبرة والكفاءة والثقة باعتبارهم يتحملون مسؤولية المهام التي تم تفويضها إليهم.

● **القدرة الاشرافية المحدودة:** "من منطوق ان اشراف اي مدير محدود بعدد معين من المرؤوسين، يجب ان تتم عملية تفويض السلطة الى المرؤوسين حتى يستطيعوا اداء العمل كل فيما يخصه من واجبات"⁹، ذلك ما يؤكد ضخامة الاعباء التي يتحملها الممارسون للسلطة في أعلى قمة الهرم التنظيمي، اذ انه لا يمكنهم القيام بالمهام الادارية التي تتطلب تفحص دقيق للوثائق و الإجراءات التنظيمية المرتبطة بنشاط و دينامية المنظمة من جهة، و القيام بالإشراف في نفس الوقت من جهة اخرى، مما فرض عليهم استخدام تفويضات السلطة لبعض المرؤوسين الذين تتوفر فيهم شروط القيام بالمهام المطلوبة كل حسب تخصصه، فالأعضاء الذين يتم تفويض السلطة اليهم يقومون بأدوارهم ويتحملون مسؤولية المكانة التي يتموقعون فيها من خلال التفويض.

● **التفرغ للقرارات ذات الطابع الاستراتيجي:** "يمكن القول ان التفويض امر حتمي و ضروري، وهو مفتاح نجاح المدير، بل للمنظمة ككل، فمن خلاله يمكن للمدير (خاصة على المستوى الاداري الاعلى) ان يوسع نطاق عمله و اشرافه، في الوقت نفسه يسمح له ان يتركز على الامور والقرارات ذات الاهمية الكبيرة والاستراتيجية"¹⁰، ما يشير الى ان الفرد الممارس للسلطة التنظيمية يتحمل وحده مسؤولية توجيه المنظمة نحو تحقيق الأهداف التي وجدت من اجلها، و عليه فعملية تفويض السلطة التنظيمية تمثل اهميتها في تعزيز مشاركة اعضاء التنظيم في اتخاذ القرارات الفعلية في المستويات الإدارية الوسطى و الدنيا التي تخص المنظمة، ذلك ما يعزز ادوار و مكانة الاعضاء الذين يتم تفويضهم و يساهمون في تحقيق الأهداف الفرعية للتنظيم في إطار نسق تعاوني يطمح بأكبر قدر ممكن لبلوغ الأهداف العامة للمنظمة.

8- نواف كنعان، القيادة الادارية، الاصدار الثامن، دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان، 2009، ص 229.

9- سمير احمد عسكر، اصول الادارة، الامارات العربية المتحدة، دار القلم، 2005، ص 223.

10- عمر وصفي عقيلي، الادارة (اصول و اساس ومفاهيم) عمان، دار زهران، 2007 ص 348.

2.3 خطوات و إجراءات عملية التفويض :

إزدياد حاجة المنظمة إلى تفويض السلطة راجع إلى تعدد المستويات التنظيمية فيها والتي يقصد بها وجود ادارة عليا وادارة وسطي اضافة الى ادارة دنيا في الهيكل التنظيمي الخاص بها، وإيجاد ما يعرف بسلسلة تدرج السلطات (hiérarchie) ، ومهما كانت درجة التفويض التي تتخلل هذه السلسلة المتدرجة ابتداء من اول مسؤول ممارس للسلطة التنظيمية في الإطار الرسمي على مستوى الهيكل التنظيمي لابد لها من مجموعة خطوات و إجراءات تتمثل في:

● **تحديد المسؤولية:** " يجب التأكد من ان السلطة الممنوحة تكافئ المسؤولية، اذ يلاحظ ان بعض المدراء يميلون الى تحميل المرؤوسين المسؤولية ولا يزيدون سلطات اتخاذ القرار لديهم"¹¹، فيرتكز تفويض السلطة على دور المفوض له في تحمل المسؤولية كاملة اذ ان كل المهام المسندة او الموكلة اليه من طرف السلطة التنظيمية العليا يتحمل مسؤوليتها المفوض من حيث القرارات التي يتخذها على مستوى الجناح الفرعي من المنظمة الذي يتولى تنظيمه، و التي تتماشى بتوافق مع سياسات التسيير للسلطة في أعلى قمة الهرم التنظيمي، ويتمثل ذلك في المكانة والدور الذي يتمتع به العضو الذي يتحمل مسؤولية تفويض السلطة في الاشراف و المتابعة، إذ أن المسؤول الممارس للسلطة التنظيمية في أعلى قمة الهرم التنظيمي يترتب عليه تولي تحديد المسؤوليات الموكلة للمفوض.

ذلك ما يطرح إشكالية تفويض السلطة بالنسبة للأعضاء المفوضين، فإدراك العضو المفوض لمسؤولية المهام الموكلة إليه يحتم عليه القيام بدوره و تتبع مجريات مختلف الإجراءات المرتبطة بالإشراف على تسيير الوحدة أو الجناح أو الفرع المكلف به، فمسؤولية المفوض تقتصر في معظمها على القرارات التي يتخذها أثناء إنجازه للمهام المسندة أو الموكلة إليه، و التي من أبرز خصائصها أن لا تعارض مع قرارات السلطة العليا للمنظمة، و عليه فالتفويض مهما ارتقى فإنه يبقى خاضع إلى السلطة التي منحت له حق متابعة أو تسيير الفرع أو القسم.

● **منح السلطة:** " ان الفرد المفوض له السلطة، يعتبر ممثلاً للشخص الذي فوض اليه هذا الحق، اي ينوب عنه و يترتب على ذلك ان يظل المفوض للسلطة متحفظاً بحق الرقابة الكاملة على من فوضت له السلطة، كما يحق له استرجاعها عند الضرورة و بمعنى ادق، فان تفويض السلطة لا يعني باي حال من الاحوال التخلي عنها"¹²، يعني ذلك ان المسؤول الممارس للسلطة التنظيمية في أعلى قمة الهرم التنظيمي يتنازل عن جزء من سلطته الى المفوض له، الذي يستوجب عليه القيام بدوره في تحمل مسؤولية الصلاحيات التي منحت اليه، حيث تبقى هذه الصلاحيات خاضعة في نفس الوقت للسلطة التنظيمية العليا، باعتبار ان المفوض للسلطة يمكنه سحب أو إنهاء التفويض اذا تبين له بان الصلاحيات التي فوضها لم تحقق الغرض المطلوب، خاصة اذا ارتبط ذلك بأهداف المنظمة.

كما أنّ السلطة التي تم منحها للمفوض تتطلب نوعاً من الوضوح ليتمكن من القيام بمهامه و يتحمل مسؤولية قراراته، ما يستدعي من السلطة العليا توضيح مجال استخدام الصلاحيات المفوضة بصيغة رسمية، و عليه يصبح تفويض السلطة يشتغل في إطار محدد و واضح المعالم ذلك ما يمكن المفوض من تجاوز مختلف الصراعات و المواجهات التي تعطل مسار إنجاز المهام.

● **المتابعة المستمرة:** «لغرض محاسبة المرؤوس و تدارك اي انحرافات يمكن ان تحدث في الاداء، و من ثمة اتخاذ الاجراءات التصحيحية في الوقت الملائم يجب المتابعة المستمرة لأدائه طالما لا تزال المهمة المفوضة إليه قائمة"¹³، مما يبرز دور المفوض في قدرته على قيادة مرؤوسيه، حيث ان كل عملية الاشراف التي يقوم بها المفوض اتجاه مرؤوسيه ما هي إلا زيادة في اكتساب الخبرة اضافة الى تسوية الاختلالات الناجمة

11- صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والاعمال، عمان، دار وائل، 2008 ص 382.

12- علي شريف، الإدارة المعاصرة، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2008، ص ص 224-225.

13- طارق طه، الإدارة، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2008، ص ص 454، 455.

عن التفويض من حيث بعض التقصيرات في القيام بدوره، ذلك ما يهيئه للتعرف على مختلف العوائق والعراقيل و السلوكات غير المتوقعة من طرف المرؤوسين، التي بدورها تعطي له صورة واضحة عن الاعمال المنجزة، و بالتالي يرقى تكوين المفوض له إلى تهيئته مستقبلا لممارسة مناصب عليا في السلطة.

● اختيار الاشخاص المناسبين الذين ستفوض لهم الصلاحيات: على الرئيس ان يراعي الامور التالية عندما يقع اختياره على اشخاص معينين يفوض اليهم صلاحياته:¹⁴

○ القدرات والإستعدادات و الاهتمامات.

○ مدى ما ينطوي عليه التفويض من تحد للشخص المفوض إليه.

○ مدى حاجة الشخص إلى تفويض الصلاحيات.

لا يخفى علينا أنّ المسؤولين الممارسين للسلطة التنظيمية في أعلى قمة الهرم التنظيمي لهم من الخبرة الكافية التي يتمتعون بها على اختيار بعض أعضاء التنظيم من أجل تفويض السلطة لهم، وذلك من خلال معايير أو فريق عمل من حيث تقسيم المهام و مراعاة التخصص وفق ما يتماشى مع الالتزام بشروط التفويض، و المتمثلة في عدم تجاوز المفوض له للصلاحيات الواردة في التفويض، و عليه يظهر جلياً أن الممارسين للسلطة التنظيمية في أعلى قمة الهيكل التنظيمي يتمتعون بالخبرة و الكفاءة التي تمكنهم من اختيار الأعضاء المفوضين وفقاً لمعايير و خصائص و شروط تتماشى مع طبيعة المهام المفوضة، إضافة إلى مراعاة الخصائص و السمات الشخصية و السلوكية، و المؤهلات العلمية المتوفرة في العضو المفوض، فاستخدام هذه المعايير و الشروط يسمح مبدئياً باختيار عقلائي يمكن المفوض من إنجاز المهام بفعالية.

إذن خطوات تفويض السلطة التنظيمية تتطلب ترتيباً منطقياً في الإجراءات التي تتبع من طرف السلطة في أعلى قمة الهرم التنظيمي، ذلك ما يهدف إلى توحيد تكامل الأعمال المنجزة بين الوحدات و الأجزاء التي فوضت لها السلطة لغرض تحقيق أهداف المنظمة ككل في إطار نسق تعاوني، حيث أنّ تفويض السلطة يتضمن تحملاً لمسؤولية المهام المطلوب إنجازها من خلال الأدوار و المكانة للأعضاء المفوضين التي تتوافق مع القوانين و اللوائح التنظيمية، وذلك بمنح صلاحيات السلطة للتفويض، مع خضوع المفوض للمتابعة المستمرة سواء بينه وبين مرؤوسيه أو بينه وبين السلطة التنظيمية العليا، إذ أنّه لا يمكن إغفالاً أنّ تفويض السلطة ينجم عنه بعض الاختلالات غير المتوقعة أثناء القيام بإعداد هذه الخطوات خاصة ما يرتبط بالقضايا التي تستوجب اتخاذ قرارات.

4 . تفويض السلطة بين المركزية واللامركزية في المنظمة:

من المسلمات البديهية أنّ منظمات العمل وفي مختلف القطاعات تشتغل في إطار نسق مفتوح على بيئتها الخارجية التي تتوافق مع السياسات العامة للدولة، أي أنّ منظمات العمل تتوافق في مسارها الوظيفي مع التوجهات الكبرى للدولة لتحقيق الأهداف، يعني ذلك أنّها تشتغل في إطار نسق يتسم بالمركزية، بالمقابل الكثير من الإجراءات الإدارية يمكن للسلطة التنظيمية العليا أن تفوضها للأعضاء الذين يتولون تفويض سلطة بمنظمات العمل، إشارة إلى نمط التنظيم في إطار اللامركزية و ذلك من خلال منحهم هامش من الحرية للتصرف في توجيه جهود الموارد المادية و الموارد البشرية المتاحة و المؤهلة نحو تحقيق الأهداف المرجوة آخذين في ذلك بعين الاعتبار الكفاءة والتخصص.

¹⁴ - محمد الصيرفي، مرجع سابق ص 340.

نطلق من فكرة جوهرية مفادها أنّ تفويض السلطة بقدر ما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة فإنّ مخرجاته غير المتوقعة يمكن أن تهدد توازن و استقرار المنظمة، ما يفسح المجال أمامنا لمناقشة دينامية التنظيم في إطار المركزية و اللامركزية لاتخاذ القرارات المرتبطة بإنجاز المهام بكفاءة و فعالية، باعتبار أنّ التنظيم نسق تعاوني بين كافة مستوياته فاللامركزية تعبر عن منح تفويضات للسلطة، فعلى مستوى منظمات العمل تعني اللامركزية التنازل عن بعض الصلاحيات والمهام من أعلى قمة الهرم أي الإدارة العليا اتجاه المستويات الدنيا، التي قد تكون ادارة وسطى او ادارة دنيا ففي مثل هذه الحالات يُعد تفويض السلطة هو الممر الأساسي في ضبط علاقات التنظيم، أي "التفويض يعتبر مرحلة وسيطة بين المركزية و اللامركزية تقتضيها طبيعة اتساع المنظمات وتعقدتها"¹⁵، دليلاً على أنّ تفويض السلطة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتوسع حجم المنظمات سواء على مستوى الهيكل التنظيمي لها، أو على مستوى إنشاء وحدات فرعية أخرى في نفس المكان أو أماكن جغرافية أخرى، إضافة الى تعقد طبيعة العمل التقني خاصة باستخدام وسائل تكنولوجية حديثة التي تتطلب تخصص دقيق في طريقة عملها او تشغيلها، مما يتطلب التطرق لمثل هذه القضايا و برؤية سوسيولوجية

4 . 1 . تفويض السلطة و المركزية:

لا يمكننا ان نتصور التنظيمات كبيرة الحجم بدون تفويض للسلطة، كما ان هذا الأخير لا يمكن ان يشتغل دون مراعاة الاتجاه العام للسلطة في المنظمة، فالجدلية القائمة بين المركزية والتفويض ينشأ عنها فجوة بين السلطة العليا ومستويات التفويض التي تؤدي في كثير من الحالات الى انحراف احد الطرفين على مسار تحقيق اهداف النسق التنظيمي، " فالمركية تعني نمطا معيناً من التنظيم يتم بموجبه توزيع السلطات والمسؤوليات بين المركز والفروع بشكل رسمي وطبقاً لنصوص قانونية، و تصبح بعدها الهيئات اللامركزية مسؤولة عن ممارسة تلك السلطات امام الجهات العليا "¹⁶. يعني ذلك أنّ نوع الممارسات التي تقوم بها المركزية يعبر في حقيقته عن الاحتفاظ بالسلطة رغم تفويضها لها في مستويات ادنى للهيكل التنظيمي او في وحدات فرعية تابعة لها، بحيث لا يتاح لباقي المستويات ان تتصرف الا بناء على تعليمات السلطة العليا او بعد موافقتها، فتفويض السلطة من جهة يعبر عن استقلالية المفوض القيام بدوره وتحمل مسؤوليته، و من جهة اخرى يتم ضبطه و حصره في اطر قانونية ضيقة لا يمكنه تجاوزها، و هنا يبرز دور الأعضاء الذين يتم تفويضهم للقيام بالمهام، تأكيداً على اهتمام السلطة العليا من التنظيم و فرضها لآليات رقابية ومتابعتها المستمرة للأعضاء المفوضين للسلطة لغرض تحقيق الأهداف المرجوة ما يعزز من آليات العمل في إطار مركزية اتخاذ القرار.

■ **مزايا المركزية:** تحقق المركزية عدة مزايا للمنظمة يمكن حصرها فيما يلي¹⁷:

- مساعدة المدير او الرئيس في الاطلاع على الامور كافة و الامسك بزمام المنظمة كلها.
- حسن سير المنظمة صغيرة الحجم، والتي يكون فيها نطاق الاشراف محدوداً.
- شعور الافراد العاملين بالعدالة.
- تزويد السلطة التنظيمية العليا بالقوة و المكانة.
- يؤدي الاخذ بالمركزية الى تنافي الازدواجية في القرارات.

¹⁵- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الادارة (نظريات العمليات والوظائف)، ط 4، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2009، ص 241.

¹⁶- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الادارة، ط 2، الاردن: دار وائل للنشر، 2009، ص 241.

¹⁷- زيد منير العنوي، الادارة واتجاهاتها المعاصرة (وضائف المدير)، عمان: دار دجلة، ناشرون و موزعون، 2007، ص 72-73.

هذه الجوانب الايجابية لمركزية السلطة في حقيقتها لا يمكننا ان نتصورها بهذا الشكل في جميع المنظمات، فعملية تفويض السلطة ضمن مركزية القرار من طرف سلطة المنظمة يصبح عاجز أمام اتخاذ بعض القرارات الآنية، التي تتطلب حلولاً فورية، و عليه يتحول تفويض السلطة من مساهمته في تحقيق الأهداف ضمن نسق تعاوني إلى مواجهة عوائق وظيفية تتجاوز صلاحيات المهام المفوضة، إضافة إلى أنّ العضو المفوض إذا تجاوز هذه الأخيرة التي تختم عليه اتخاذ قرارات تتناقض مع ما تقره السلطة العليا، و بالتالي تنتقل دينامية التنظيم إلى حلقة مفرغة بين المسؤول في أعلى قمة الهرم التنظيمي و العضو الذي تم تفويضه للسلطة لغرض إنجاز مهام محددة، إذن تفويض السلطة أمام المركزية يقدم إضافة تنحصر في حجم الصلاحيات التي يتم تفويضها للأعضاء الذين يتم اختيارهم أو تعيينهم، فالمركزية تقتل روح المبادرة في البحث عن الحلول التي تتطلب قرارات مستعجلة، و عليه يتحول تفويض السلطة من المساهمة في تحقيق جسامه الأعباء إلى عبئ في حد ذاته يكمن في توقف أو تعطيل مسار إنجاز بعض المهام التي يفترض القيام بها ضمن نمط يتجاوز فكرة المركزية في اتخاذ القرار.

4 . 2 . تفويض السلطة و اللامركزية:

في العديد من الحالات تصادفنا آلية التسيير بنمط اللامركزية لارتباطها الوثيق حول تفويض السلطة في علاقتها باتخاذ القرارات، الا اننا نرى بان فكرة اللامركزية يمكن لها ان تأخذ ابعادا أو متغيرات اخرى في توضيح ادوار الأعضاء الذين تفوض لهم السلطة و مكائهم في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي، ذلك ما يؤكد توافق اللامركزية مع الزيادة في تفويض السلطة التنظيمية، و بصفة عامة تتعلق اللامركزية بالتحديد الدقيق لمهام السلطة الواجب دفعها اسفل نحو الأعضاء الذين يتم اختيارهم للتفويض، إضافة إلى تكوينهم و توجيههم لممارسة المسؤوليات الممنوحة لهم بهدف إضفاء صيغة المرنة في دينامية التنظيم.

■ **خصائص اللامركزية:** تتمثل الخصائص الأساسية للامركزية في النقاط التالية¹⁸:

○ تزداد اللامركزية بزيادة حجم المنظمة.

○ تزداد اللامركزية بزيادة ميل البيئة للتغيير و عدم الاستقرار.

و عليه تفويض السلطة يرقى كآلية حتمية ضرورية لغرض التحكم في مختلف وظائف ونشاطات منظمات العمل من خلال استخدام اللامركزية المرتبطة بجرية اتخاذ القرارات من جهة، و تفعيل ادوار اعضاء التنظيم الذين يتم اختيارهم للتفويضات من جهة أخرى، و التي تساهم في تعزيز دور الرقابة والمتابعة المستمرة في إنجاز العمل.

■ **مزايا اللامركزية:** يساهم تفويض السلطة في تجسيد المعنى الحقيقي لمفهوم اللامركزية، حيث أنّها كإجراء في إنجاز العمل توضع ضمن خطة يتم دراستها من طرف اعلى مستويات السلطة التنظيمية لغرض تحقيق الاهداف، وبهذا فكل ما له علاقة بعمليات التعاون و التكامل بين اقسام التنظيم، و تبادل للمعلومات و قيام الاعضاء المفوضين بأدوارهم، فان اللامركزية تحقق جملة من المزايا اهمها¹⁹:

○ السرعة في اتخاذ القرارات، و قصر المسافة بين مركز اتخاذ القرار وموقع التنفيذ.

○ تأهيل المستويات الادارية الدنيا لشغل الوظائف و اخذ مواقع ادارية اعلى في المستقبل.

○ زيادة رضی العاملين نظرا لمشاركتهم في عملية اتخاذ القرار.

○ تستخدم في المنظمات التي تمتلك فروعاً خارجها او فروعاً جغرافية متنوعة.

¹⁸- بشير العلق، مبادئ الإدارة، عمان: دار اليازوري العلمية، 2008، ص 166-167.

¹⁹- ضرار العتيبي و آخرون، العملية الادارية، مبادئ و اصول و علم وفن، دار اليازوري العلمية، عمان: 2007، ص 147.

فاللامركزية تسمح بإضافة أو زيادة في منح تفويض للسلطة التنظيمية، لبعض الاعضاء من التنظيم بهدف رفع مستوى خبرتهم، و تكوينهم من خلال ممارستهم للمهام سواء كانت تقنية أو ادارية لغرض تجاوز بعض الاجراءات والعمليات المركبة والمعقدة في التنظيمات البيروقراطية، كما أنّها تسمح بمشاركة مختلف الأعضاء في عملية اتخاذ القرار مما يؤهل الكثير منهم للقيام بأدوارهم بأقصى قدر ممكن وحسب مكانة كل عضو في التنظيم، إضافة الى منح بعض الحريات في اتخاذ القرارات العقلانية على مستوى الوحدات أو الفروع التي تفوض اليها السلطة مع تحمل مسؤولياتهم في ذلك، فهذه الأخيرة ينجم عنها مخارج غير متوقعة تحد من تحقيق أهداف التفويض، و التي تكون مصدر نشوء التوترات و الصراعات التنظيمية.

■ **عيوب اللامركزية:** بما ان اللامركزية تبنى برؤية استراتيجية تتوقع منها ان تحقق اهداف التنظيم بفعالية، لكن سرعان ما ينجم عنها اختلالات، منها ما هو مرتبط بالأعضاء الذين يتم تفويضهم، و منها ما يرتبط بظهور بعض النتائج غير المتوقعة والتي تعتبر بمثابة عيوب يمكن تلخيصها فيما يلي²⁰:

- تناقض أو عدم اتساق القرارات المتخذة.
- ازدواجية الخدمات التي تستلزمها الادارات المختلفة وزيادة التكاليف.
- صعوبة الاتصالات افقياً ورأسياً، لان الادارات المختلفة تصبح شبه مستقلة.
- استخدام اللامركزية قد لا يجد التقدير الكافي من قبل بعض المرؤوسين الذين قد يسيئون استغلاله بالطريقة التي لا تحقق الفائدة للتنظيم.
- بعض الاعمال لا يصلح فيها استخدام اللامركزية كالمعاملات المالية ومراقبة استخدامها.
- الافراط في اللامركزية قد يؤدي الى اضعاف السلطة المركزية، كما يفقدها السيطرة على زمام الامور فالتأكد ان الاعمال تتم حسب ما هو مرسوم له.

اذن استخدام اللامركزية ينجم عنه نتائج غير متوقعة تظهر في الاختلاف عند اتخاذ القرارات التي بدورها قد تكون متناقضة مع توجهات السلطة التنظيمية العليا، إضافة الى بذل جهود معتبرة تنصهر في فكرة تكرار الاجراءات الادارية من جهة، وتقلص عملية تبادل المعلومات من خلال قنوات الاتصال المتاحة من جهة اخرى، وقد يصادفنا في بعض الاحيان ان التأخر في وصول المعلومات الضرورية الخاصة بالعمل يكون سببها بعض الاعضاء الذين تفوض اليهم السلطة وبطريقة عمدية مما يجعلهم يحققون بعض المصالح الشخصية ذلك أنهم يدركون المعنى الحقيقي للمعلومات التي يخفونها، فهذا السلوك الذي يقوم به هؤلاء الفاعلين في حقيقته ما هو الا تصميم استراتيجية فعل يتبنونها لتحقيق اهدافهم و لو على حساب اهداف السلطة التنظيمية والتنظيم مما قد يخلق توترات وصراعات دائمة، ذلك ما يؤدي الى فقدان الثقة بين الأعضاء الممارسين للسلطة التنظيمية في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي والأعضاء الذين تم اختيارهم لتفويضهم للسلطة في الوحدات أو الأجزاء التابعة للمنظمة، خاصة اذا تعلقّت الإجراءات بالجوانب المالية، و عليه فالممارسات التي تتم على المستويات اللامركزية قد تؤدي الى اضعاف السلطة التنظيمية العليا، من خلال تعارض قرارات المفوضين معها، وبالتالي نمط التسيير بهذا الشكل يعجز عن تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة في إطار تعاوي لدينامية التنظيم.

و عليه تفويض السلطة بين المركزية واللامركزية كإجراء أو عملية ادارية لا يمكن تجاوزه، باعتبار ان السلطة التنظيمية ترى فيه تحقيق اهداف التنظيم، الا ان نتائجه غير المتوقعة يتوقف تحقيق الاهداف به على درجة الثقة المتبادلة بين الأعضاء الممارسين للسلطة والأعضاء الذين يتم اختيارهم وتفويضهم،

فمن جهة " التفويض مرحلة وسيطة بين المركزية و اللامركزية يقتضيها طبيعة اتساع التنظيمات و تعقدتها"²¹ . ومن جهة اخرى فانه ليس من السهل التحكم في الاجراءات والعمليات المرتبطة بتفويض السلطة وشروط منحها باعتبار ان طبيعتها تختلف من منظمة الى اخرى وحسب وظائفها واهدافها، اضافة الى التناقضات والمفاوضات التي تجمع بين كل من السلطة التنظيمية العليا و الممارس لتفويض السلطة كآلية يتفاوض من خلالها كلا الطرفين سواء لتحقيق اهداف التنظيم او تحقيق المصالح الشخصية للأعضاء.

5 . رؤية سوسولوجية لفعالية تفويض السلطة:

إنّ جسامه المهام التي يواجهها المسؤول الأول في منظمة العمل التي تتسم بكبر حجمها حتّم عليها استخدام تفويض السلطة كآلية رقابية تساهم في توازن التنظيم و استقراره من جهة، و تحقيق الأهداف المرجوة في إطار علائقي يغلب عليه طابع التعاون بين أجزائها و أفسامها من جهة أخرى، فإذا سلطنا الضوء على وجهة نظر الإداريين لتفويض السلطة التي يرون بأنّها عملية إدارية تنظيمية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، و يتجسد ذلك في اجتهادهم لوضع أنواع متعددة و مختلفة من التفويضات سعياً منهم لضبط علاقات التنظيم، باعتبارها آلية رقابية تشتغل في إطار مركزية القرار و تحديد صلاحيات المفوض بجملة من القوانين و التعليمات في إطار اللامركزية لاتخاذ القرارات على مستواه، يعني ذلك أنّ المفوض لا يتجاوز المهام التي منحتها له السلطة العليا، إلا أنّه و رغم تعدد أنواع تفويض السلطة و المتمثلة في وضع تفويضات رسمية، و تفويضات خاصة و عامة، إضافة إلى تفويضات مؤقتة... إلخ، فإنّ مخرجات تفويض السلطة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنتائجها و مخرجاتها غير المتوقعة التي ترجع إلى سلوك الأعضاء المفوضين في استخدامهم لها.

إذ يعتقد الإداريين أنّ الاجراءات الادارية لتفويض السلطة من ناحية قانونية تظهر بأنّها نظاماً ميكانيكياً يشتغل بطريقة آلية بين المركزية و اللامركزية و يتجسد ذلك فيما يلي²²:

- الرغبة الحقيقية لدى المدراء في اعطاء مرؤوسيههم فرصة الظهور والتمتع بسلطة اتخاذ القرارات.
- الثقة التامة والمبررة في المفوض اليه.
- القدرة الذكية للمفوض في الاشراف على مسار منظّمته ككل، لكي يتأكد بان العمل يسير سيرا طبيعياً.
- اختيار المفوض للمفوض اليه يجب ان يكون مبنياً على مبدأ القدرات الكفؤة في تحمل المسؤولية مع التدريب والاعداد لذلك.
- يفضل ان يكون التفويض مكتوباً وواضحاً لغرض تحديد المسؤولية بدقة.
- يجب ان يكون كل من تفوض اليه السلطة مسؤولاً امام موقع وظيفي واحد وهو فقط الذي يمكن مساءلته.
- العمل على ايجاد خطوط واضحة للسلطة تمتد من المستويات الادارية العليا الى غاية المستويات التشغيلية في المنظمة، هذا التدرج في السلطات وفقاً للمستويات الادارية يبين لكل مدير تلك المواقع الوظيفية التي يمكنه التفويض اليها، وكذلك تلك المواقع التي يمكنها ان تفوضه السلطات المعنية.
- يعطى للمفوض اليه ما يكفي من السلطة لأداء مهمته بحيث يكون ذلك مكافئاً للمسؤوليات الموكلة اليه²³.

مما سبق نقول أنّ عملية تفويض السلطة في شقها الإداري تتركز على جملة من الاجراءات و الشروط التي تحددها القوانين و اللوائح التنظيمية مع الأخذ بعين الاعتبار اختبار الأفراد أو الأعضاء الذين تتوفر فيهم الخبرة و المؤهلات العلمية و التخصص لغرض القيام بأدوارهم أثناء إنجاز المهام المسندة إليهم، فإشكالية تفويض السلطة لا تنحصر في نمط التسيير المركزي أو اللامركزي للسلطة بل يتعدى ذلك إلى مخرجاتها غير المتوقعة المرتبطة

21- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، 2009، ص 241.

22- فريد فهمي زيارة، و صانف الادارة، عمان: دار اليازوري العلمي للنشر، 2009، ص 265.

23- عبد العزيز صالح بن مبنور، مبادئ الادارة العامة، عمان: دار الميسرة للنشر، 2009، ص 169.

بالأعضاء الذين يتم تفويضهم لإنجاز المهام و القيام بالأدوار، و يفقدون لخاصية قدرتهم على قيادة الجماعة إضافة إلى فقدانهم لفن التنسيق في علاقاتهم مع السلطة الأفقية لأجزاء الهيكل التنظيمي.

إلا أنّ تحقيق الأهداف بفعالية يقتصر على عمل الأعضاء المفوضين الذي يتطلب نوعاً من المرونة العلائقية بين الأعضاء المفوضين و السلطة الرئاسية للتنظيم، إضافة إلى التعاون تبادل المعلومات بين الأجزاء الفرعية و الأقسام، حيث ليس من السهل أن يتوافق ما تقره القوانين حول تفويض صلاحيات السلطة مع واقع التنظيم نظراً للنتائج غير المتوقعة، إذ أنّه ينجم عن الأعضاء المفوضين للسلطة سلوكيات غير متوقعة في استغلالهم للثغرات القانونية و استخدامهم للموارد المادية لغرض تحقيق مصالحهم و أهدافهم الشخصية، مما يجعل من تفويض السلطة ينتقل من وظيفة تحقيق الأهداف الفرعية و مواجهة الأعباء إلى عيب في حد ذاته، و يتجسد ذلك في نشوء التوترات و الصراعات بين الأجزاء الفرعية و الأقسام خاصة فيما يرتبط بتعارض القرارات المتخذة و تناقضها في الكثير من الحالات، التي بدورها ينجم عنها فقدان التوازن التنظيمي الذي يؤول إلى انخفاض مستوى الاستقرار بوحدة المنظمة.

6. خاتمة:

نخلص في الأخير إلى أنّ منظمات العمل كبيرة الحجم و بمختلف أنواعها كالجامعات و المؤسسات الاستشفائية، و المؤسسات الصناعية... الخ، نظراً لجسامتها مهامها و احتوائها على موارد مادية و بشرية معتبرة، إضافة إلى محدودية القدرة الاشرافية لرؤساء سلطتها، مما حتمّ عليهم تفويض السلطة في مختلف مستوياتها الإدارية و تبعاً لإجراءات قانونية تدرج ضمن قوانين و قواعد التنظيم البيروقراطي، باعتبار أنّها تساهم في ممارسة الضبط من أعلى قمة الهرم التنظيمي إلى أدنى مستوياته، حيث أنّ دينامية التنظيم تشتغل ضمن نمط تسيير يتسم بمركزية اتخاذ القرارات التي ترتبط بالاتجاه العام لسلطة المنظمة، في حين أنّ إنجاز بعض المهام يكون ضمن الصلاحيات التي يتم منحها لتفويض السلطة في إطار اللامركزية، فهذه الأخيرة ينجم عنها اختلالات تنظيمية غير متوقعة مرتبطة بتحديد المسؤولية التي يتحملها الأعضاء المفوضين في اتخاذهم للقرارات التي تتعارض في بعض الحالات مع قرارات السلطة العليا، و بهذا الشكل ينتقل تفويض السلطة من المساهمة في تحقيق الأهداف الفرعية التي تتكامل لتحقيق الهدف الكلي إلى حلقة مفرغة تكون مصدراً لنشوء التوترات و الصراعات، التي ينبثق عنها ضعف التوازن التنظيمي بين الأقسام و الأجزاء الفرعية للمنظمة، جراء نقص التنسيق و التعاون و غموض خطوط السلطة العمودية و الأفقية فيما بينها، نتيجة لتدني و انخفاض مستوى القيم التنظيمية لدى المفوضين و رؤوسهم، التي يرجع مصدرها إلى اغفال أعضاء السلطة في أعلى قمة الهيكل التنظيميين اهتمامهم بالعوائق الوظيفية التنظيمية المواجهة لفعالية تفويض السلطة، و التي يمكنها أنّ تتجاوز ذلك من خلال إعادة بناء علاقات و تفاعلات تنظيمية قوية تتسم بالوضوح و التعاون و الثقة المتبادلة بين كل من رؤساء السلطة العليا و المفوضين و رؤوسهم، من خلال منح زيادة في الصلاحيات و توحيد أهداف و قرارات الأجزاء و الأقسام الفرعية مع الهدف الكلي للمنظمة، و ذلك لغرض تحقيق فعالية تفويضات السلطة الممنوحة.

7. قائمة المراجع:

1. إحسان محمد الحسن، موسوعة علم الاجتماع، بيروت: الدار العربية للموسوعات، 1999.
2. بشير العلاق، مبادئ الإدارة، عمان: دار البازوري العلمية، 2008.
3. رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة و الأعمال : دراسة ل 401 نظرية في الإدارة و ممارستها و وظائفها، دمشق: دار الرضا، 2004.
4. زيد منير العبوي، الإدارة و اتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، عمان: دار دجلة، ناشرون و موزعون، 2007.
5. سمير احمد عسكري، اصول الإدارة، الامارات العربية المتحدة، دار القلم، 2005.
6. صالح مهدي محسن العامري، الإدارة و الاعمال، عمان، دار وائل، 2008.

7. ضرار العتيبي و آخرون، العملية الادارية، مبادئ و اصول وعلم وفن، دار البازوري العلمية، عمان: 2007.
8. طارق طه، الادارة، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2008.
9. عبد العزيز صالح بن مبدور، مبادئ الادارة العامة، عمان: دار الميسرة للنشر، 2009.
10. عبد الفتاح حسن، مبادئ الادارة العامة، القاهرة، دار النهضة العربية، 1972.
11. عدنان أبو مصلح، معجم علم الاجتماع ، عمان: دار أسامة، 2006.
12. علي شريف، الادارة المعاصرة، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2008.
13. عمر وصفي عقيلي، الادارة (اصول و اساس ومفاهيم) عمان، دار زهران، 2007.
14. فريد فهمي زيارة، وضائف الادارة، عمان: دار البازوري العلمي للنشر، 2009.
15. محمد ابراهيم الوالي، نظرية التفويض الاداري، القاهرة: دار الفكر، ص 1979.
16. محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، 2009.
17. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الادارة (نظريات العمليات والوظائف)، ط 4، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2009.
18. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الادارة، ط 2 ، الاردن: دار وائل للنشر، 2009.
19. ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع، علم اجتماع تنظيم وعمل، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
20. النمر وآخرون، الادارة العامة- الاسس والوظائف، الرياض: الفرزدق، 1997.
21. نواف كنعان، القيادة الادارية، الاصدار الثامن، دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان، 2009.