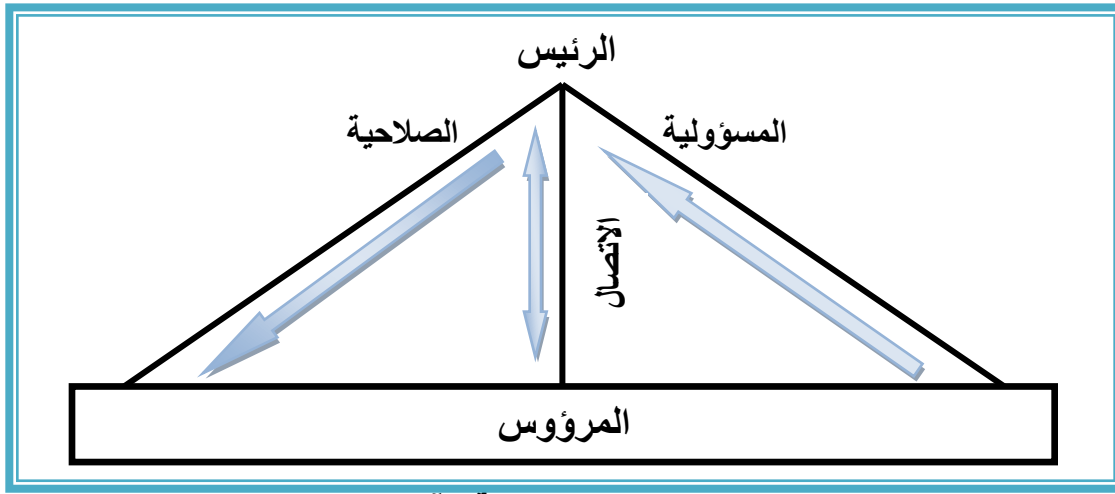


## الفصل التاسع الصلاحية ( السلطة )

- ❖ **الصلاحية** : تعرف بأنها حق المدير أو قدرته المستمدة من منسبة الرسمي على اتخاذ القرارات المؤثرة في مرؤوسيه ، وتسمى أيضاً بالقوة المؤسسية للتوكيد على علاقاتها بالمنظمة الرسمية ولتمييزها عن بقية أنواع القوة ، حيث تختلف القوة عن الصلاحية لأن القوة لا تحتاج إلى منصب رسمي لممارستها فهي تشير إلى القدرة على تحقيق الأفعال والوصول إلى النتائج ولا يخضع لعامل المؤسسية .
- ❖ **محددات قبول الصلاحية** : هناك أسباب عديدة وراء إذعان المرؤوس لصلاحيات الرئيس في المنظمة هي:
  - القوى المجتمعية المتمثلة بثقافة المجتمع ، التي تتضمن وجود ادوار محددة لمن يصدر الأوامر ولمن يذعن لها ، فالأفراد يطيعون أوامر أفراد آخرين وتعتبر هذه ظاهرة اجتماعية طبيعية .
  - تشجع منظومة المكافآت والعقوبات لأفراد المنظمة ومنهم المدراء إلى تقبل الصلاحيات التي يمارسها المدير .
  - يؤدي الولاء الأنظمي والإيمان برسالة المنظمة إلى قبول أفرادها للصلاحيات باعتبار إن ذلك من أداء مهمات الوظيفة .
  - تبرز أهمية تمتع المدير بالخبرات والمهارات الفنية والمهنية في قبول صلاحياته من قبل أفراد المنظمة .
  - يستطيع المدراء الذين يتحلون بصفات القيادة المؤثرة في أفراد المنظمة الحصول على إعجاب الأفراد وتقديرهم وبالتالي قبولهم لصلاحيات المدراء .
  - يسعى بعض المرؤوسين لتفادي تحمل بعض المسؤوليات وذلك بقبول صلاحيات رئيسهم .
- ❖ **سلسلة الأمرة** : وهي علاقة سلطوية بين الرئيس في قمة المنظمة والمرؤوسين في بقية مستويات الإدارة (سلسلة إصدار الأوامر) وتتسم بثلاثة خصائص أساسية هي الصلاحية والمسؤولية والاتصال ، حيث يبرز فيها دور المدير كمصدر للأوامر فهي إذن سلسلة رسمية واتصالات الرئيس هي اتصالات لممارسة الصلاحية أو السلطة كما في الشكل التالي ، كما إن سلسلة الأمرة هي خط للمسؤولية التي تفرض على المرؤوسين المسائلة تجاه الرئيس بشأن أدائهم في المنظمة ، فإذا كان الأداء مرضياً ، فإن المسائلة تختفي أو تكون محدودة ، فإن المسؤولية لا بد إن تكافئ الصلاحية وهذا يعني إن لا أنصاف في جعل المرؤوس مسؤولاً عن أفعال لا يمتلك الصلاحية لإنجازها وبالتالي تحمل نتائجها .



خصائص سلسلة الأمرة

❖ صعوبات الالتزام بسلسلة الأمرة : هناك أسباب تسهم في مرونة سلسلة الأمرة هي كالاتي :

1. متطلبات السرعة في إجراء الاتصالات من خلال مستويات إدارية عديدة .
2. الالتزام الصارم بسلسلة الأمرة قد يعيق تفهم الرئيس للمروؤوس في المستويات الدنيا وفي ميدان العمل وكلما ازدادت درجة الالتزام كلما ابتعد الرئيس الأعلى عن مجريات العمل اليومي .
3. لمعالجة المشكلات وعدم الإنصاف فيتجه المروؤوس إلى الرئيس الأعلى متجاوزاً مسؤوله المباشر ل طرح المشكلات والمعاملة غير المنصفة للإدارة العليا وهذا ما يسمى بسياسة الباب المفتوح.

❖ مخاطر تجاوز سلسلة الأمرة :

على الرغم من الاستثناءات والمبررات المثارة في أعلاه بشأن تجاوز سلسلة الإمرة ، فإن التوسع في هذه الممارسات يؤدي إلى إضعاف موقف المدير الذي يتم تجاوز منصبه إلى المنصب الأعلى منه كما تتأثر سلبياً فاعلية قيادته ، هذا إلى جانب نشؤ خطين من الإشراف على المروؤوس الواحد وغيرها من السلبيات ، حيث ينظر إلى جدية التجاوز بحسب الظروف التي تكتنفه ، فالمواقف الطارئة لها مبرراتها في النظرة المتساهلة تجاه التجاوز مثل نشؤ حريق فهل يستوجب الالتزام بسلسلة الإمرة ؟ وفي حالات أخرى تعتمد النظرة إلى التجاوز على مجموعة من العوامل مثل أهمية الموضوع المبحوث ، طبيعة الاتصال ، درجة إحاطة المستوى الإداري الوسيط بالمعلومات عن مبررات التجاوز ، فلا بد من الحكمة والتروي في ممارسة التجاوز على المستوى الإداري المباشر وبشكل لا يؤثر سلباً في الهيكل التنظيمي بل يؤدي الى تحقيق بعض الايجابيات .

❖ **وحدة الأمر :** وتعني انه لا يمكن لفرد واحد في المنظمة أن يكون خاضعاً للأشراف المباشر لأكثر من رئيس واحد في وقت معين ، والسند الأساسي وراء هذا المبدأ هو احتمال نشؤ الاختلاف بين الرؤساء في حالة تعددهم وبالتالي تضارب التعليمات التي تصدر للمرؤوس ، إذ يؤدي الازدواج في الإشراف إلى ارتباكات كثيرة في عمل المرؤوس ، والتي تعرضه لنتائج الصراع التنظيمي ، إلى جانب إضعاف مستوى رضاه عن عملة .

❖ **نطاق الرقابة :** ويقصد به عدد المرؤوسين المباشرين الذي يتولى مسؤوليتهم مدير واحد ، فإذا كان الفرد مرؤوساً واحداً كان نطاق الرقابة يساوي واحد وهكذا ، ويرتبط حجم نطاق الرقابة عكسياً بعدد المستويات الإدارية المتعاقبة في المنظمة فكلما اتسع النطاق اتجه الهيكل التنظيمي نحو التقلطح والعكس صحيح .

### ❖ العوامل المؤثرة في حجم نطاق الرقابة :

1. طبيعة العمل المكلف به ودرجة أهميته وصعوبة النطاق وكذلك إذا اتسعت الأعمال جغرافياً .
2. شخصية المدير إذ يتفاوت المديرون في الخصائص الفكرية والعاطفية والبدنية تمكنهم من الاستجابة لمتطلبات الوظيفة ومعالجة مشكلات المرؤوسين .
3. الأساليب الإدارية مثل تخويل جزءاً من الصلاحية أو استعمال المنظمة لمنظومة الرقابة بواسطة الموازنة وكذلك وجود سياسات محددة ومفصلة أي وجود توجيهات واضحة للمرؤوسين وبالتالي تقليل عودتهم إلى المدير .
4. قابليات وتدريب المرؤوسين حيث كلما تحسنت كلما ارتفعت قدراتهم على حل مشكلاتهم بأنفسهم ومعالجة المستجدات وحسن التصرف بدون العودة إلى رئيسهم .

❖ **التخويل :** ويقصد به عملية تحديد كل من الصلاحية المخولة إلى المرؤوس ومسؤولية الأخير تجاه رئيسه ، فمن خلاله يعطي المدير حق ممارسة الوظائف الإدارية في حدود الصلاحية المخولة له تجاه مرؤوسيه ، لكي يتمكن من اتخاذ القرارات بشأن إعداد تفاصيل عملة اليومي واستخدام المباني والتسهيلات وسحب المواد والتجهيزات التي تعود ملكيتها للمنظمة .

## ❖ معوقات التحويل :

1. **المعوقات المنظمية :** ومنها أسلوب اتخاذ القرار والفلسفة الإدارية وشخصية المدير والعوامل المؤثرة فيه وطبيعة المهمات والعمل وقابليات وتدريب المرؤوسين .
2. **المعوقات النفسية :** إن بعض المديرين بحكم نشأتهم وشخصيتهم يجدون صعوبة في انتهاج توجه جاد نحو التحويل الواسع للصلاحيات ، كما إن بعض المديرين يرغبون في ممارسة القوة بأنفسهم شعوراً منهم بأنهم يحققون ذاتهم ، كما إن بعض المديرين قد لا يشعروا بالاطمئنان إذا ما خولوا المزيد من صلاحياتهم للمرؤوسين بسبب انعكاسات وتأثير المرؤوسين على مكانتهم في المنظمة .
3. **معوقات المخول :** فقد يفتقر بعض المرؤوسين إلى الطموح أو الدافعية فهم غير مكترئين بممارسة الصلاحيات واثبات وجودهم ومكانتهم في المنظمة ، ويغشى آخرون منهم تحمل مسؤولياتهم ويشجعون المدير على عدم التوسع في التحويل .

## ❖ إيجابيات التحويل :

1. تخليص المدير المخول من المهمات التي تستنزف القسط الأوفى من وقته .
2. ربط اتخاذ القرار بالموقع الذي ينفذ به العمل ذي العلاقة المباشرة بالقرار مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية بسبب واقعية تلك القرارات .
3. الإسهام في تنمية قابليات المرؤوسين .
4. يرحب المرؤوسين عموماً بتحويلهم الصلاحيات وذلك للتعبير عن ذاتهم وعن قدراتهم .

❖ **اللامركزية :** تزداد صعوبة إدارة المنظمات بسبب نموها المتواصل وعندما تصبح كبيرة جداً أو عملاقة لا بد من إن تسعى إلى الأخذ بأساليب جديدة في الإدارة وبوجه خاص في مجال التنظيم ، ويقصد باللامركزية تقسيم أو تجزئة المنظمة الكبيرة إلى أجزاء قابلة في للإدارة الناجحة ، ومفتاح اللامركزية هو الاستقلال الذاتي فكل تقسيم مستقل منها يدار من قبل مدير يحاكي في مهماته الرئيس الأعلى للمنظمة ، وكذلك تستلزم اللامركزية تحويل الصلاحية ، وتتركز في محورين أساسيين هما المناطق الجغرافية والمنتجات وقد تمتد إلى محور ثالث هو الأنشطة .

## ❖ مزايا اللامركزية :

1. تستطيع المنظمة تنمية القابليات الإدارية للمديرين .
2. يمكن تطبيق أسلوب مركز الربح فالمدير الذي يكون مسؤولاً عن قسم مستقل ذاتياً يحاسب على الربح الصافي الذي استطاع تحقيقه مما يحفزهم لتحقيق أرباح أعلى .
3. تسهيل التنوع وخاصة في المنشآت ذات خطوط الإنتاج المتنوعة والتشكيلات العديدة من المنتجات .
4. تعد القرارات التي تتخذها الأقسام المستقلة ذاتياً أفضل من تلك التي تتخذها الإدارة المركزية فالمدير المباشر اقرب إلى مشكلات العمل من الإدارة العليا .

## ❖ صعوبات اللامركزية :

1. لا تشجع على تحقيق الوفورات في التشغيل .
2. قد تقع الأقسام المستقلة في مشكلات عديدة وتتخذ قرارات خاطئة .
3. قد تصعب رقابة الإدارة العليا للمنظمة على أقسامها المستقلة ذاتياً .
4. قد يؤدي ضعف الإدارة على مستوى الأقسام المستقلة إلى عدم تحقيق المستوى المطلوب من اللامركزية .
5. تسمح بعض الأنشطة بدرجة أعلى من اللامركزية قياساً بغيرها فالفعاليات الإنتاجية هي الأبسط في مجال اللامركزية قياساً بالفعاليات المالية