



يعد التفويض للصلاحيات والسلطة من أهم خصائص القيادة الرشيدة ، في هذا المقال سنتعرف على مفهوم التفويض وأبعاده وآليته وتفعيله وتطبيقاته

January 18, 2025 الكاتب : د. محمد العameri عدد المشاهدات : 2460

القيادة الإدارية Administrative Leadership



تفويض الصلاحيات (السلطة) Delegation of authority

جميع الحقوق محفوظة
www.mohammedaameri.com

تفويض الصلاحيات (السلطة) Delegation of authority

أن التطور والتلوّح الذي أخذ مكانه في المجتمعات والمنظّمات، وكافة القطاعات العامة والخاصة بالإضافة للتطور التكنولوجي، والاكتشافات والاختراعات العلمية وكبار حجم التنظيمات وما ترتب عليه من كبر قطاع العمل في المصانع والشركات والمنظّمات الحكومية. (Charles, 2001: 14) هذه الزيادات أدت بشكل تدريجي إلى زيادة ضغط العمل والذي أدى بالمدرب والقادة ورجال الأعمال إلى أن يفوضوا بعضاً من صلاحياتهم إلى مساعديهم أو مرؤوسيهم. (فوض الأمر إليه جعل له التصرف فيه، الفوضى قوم فوضى ليس لديهم رئيس) (مصطفى، 2007: 706) (فوضى ، مزود بالسلطة، مجازاً مركزاً مركزاً له Authorized) (البعليكي، 2006: 75) (السلطة Authority هو الحق القانوني الذي يضفيه القانون أو المركز الوظيفي على شاغل الوظيفة بإصدار الأوامر لآخرين وواجبهم في إطاعة وتنفيذ هذه الأوامر (عبدودي، 2006: 180) (المركزية Centrism هي انحصار

A- أبعاد عملية التفويض Dimensions of delegation process

تحتفل الأنماط التي تتم فيها عملية التفويض للسلطة، هناك بعض من القادة أو المدراء من يتمسك بكل السلطات الممنوحة له ويرفض مبدأ التفويض وهناك من يقوم بالتفويض تحت ظروف معينة مثل ضغوطات العمل وكبار حجمهم لدرجة تجبرهم على ذلك، والبعض الآخر يفوض السلطة ويفشل في تحديد نوع السلطة المفوضة، والنوع الأخير يعطي تفويض كامل للسلطة، والواقع أن النوع الأول والأخير غير مرغوب بهما، أي عدم تفويض السلطة أطلاقاً نظراً للمخاطر التي تنجم عنها بالإضافة لكونها نوعاً من المفاجرة والمجازفة إلى الحد الذي لا يسهل السيطرة عليه وتفويض السلطة يأخذ بعدين مهمين هما (عدد الوظائف أو النشاطات المفوضة والمدى الذي يتم فيه التفويض لكل وظيفة أو نشاط). (Jim Heskett, 2007: 8)

هناك أمور يمكن تفويض السلطة فيها وأخرى لا ينبغي تفويض السلطة فيها أما الأمور التي يجوز التفويض فيها فهي (احتياطات الأمن والنظام واستخدام الأجهزة والمعادات والصرف الاجتماعي والترفيهي وتدريب الموظفين الجدد على العمل ومراقبة المستوى الصحي والنظافة والتغذية والإشراف على حضور وانصراف العاملين ومنح الإجازات الاعتيادية والمرضية). (الرفاعي، 1999: 82) أما الأمور التي لا ينبغي تفويض السلطة فيها فهي (حق تفويض السلطة نفسه والمسؤولية النهائية لجودة العمل كما وكيفاً والعلاقات الخارجية مع المنظمات الأخرى وتنظيم برامج التدريب في إثناء الخدمة للعاملين ورفع التقارير عن سير العمل إلى الرؤساء والفضل في الخلافات الداخلية بين الموظفين والبت النهائي في الترقيات والجزاءات وإنهاء الخدمة والبت النهائي في حالات الغياب الطويل والتأخير ومشكلات النظام والمسؤولية النهائية في الاحتفاظ بمستوى صحي منتج للمنظمة). (Martha lagace)

يركز الفكر الإداري الحديث على ضرورة تعزيز السلطة الرسمية بالسلطة غير الرسمية. أن قبول المسؤولين للأوامر رئيسة من قناعة ورضا يمكن عده مؤشراً على تتمتع الرئيس بالسلطتين الرسمية وغير الرسمية. وقد ذهب خبير الإدارة (Chester Barnard) إلى أبعد من ذلك إذ اعتبر أن فعالية السلطة تعود إلى قبول المسؤول للأوامر وليس للرئيس. كما حدد Barnard الظروف التي يمكن للشخص أن يتقبل فيها سلطة رئيسة وهي: أن يكون قادراً على فهم الأوامر والتعليمات التي تصدر إليه من رئيسه. وأن يكون قادراً على تنفيذ تلك الأوامر والتعليمات. وأن يشعر بأن الأوامر والتعليمات تصب في مصلحة المنظمة. وأن تخدم تلك الأوامر والتعليمات المصالح الذاتية له ولمجموعته. وإن تتعارض الأوامر والتعليمات مع قيمة الذاتية. وأن يقتنع بالأوامر والتعليمات. (ارمسترونغ، 2001: 91)

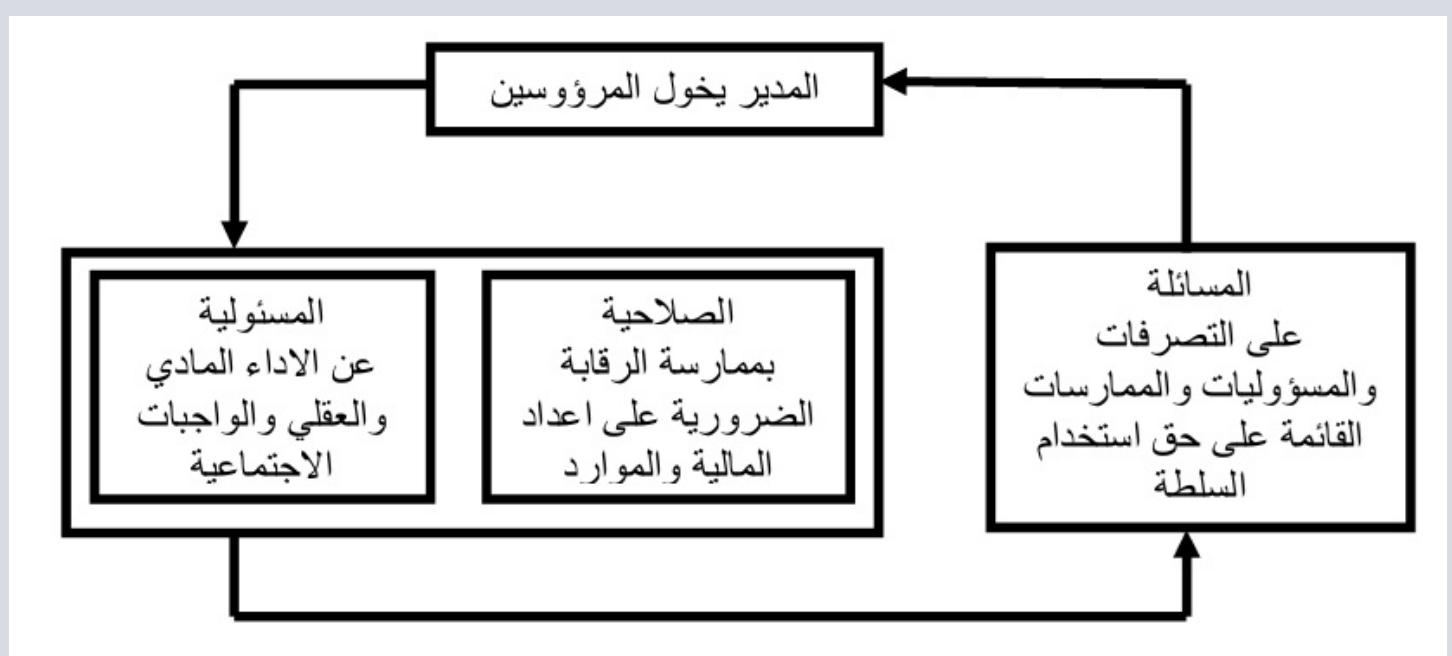
ب- السلطة والمسؤولية

أن السلطة والمسؤولية تمثلان وجهات لعملة واحدة فالسلطة تفويض من أجل أن يقوم من تفويض له السلطة بنشاط محدد يكون مسؤول عن تحقيق ذلك النشاط. فما هي إذن المسؤولية؟ المسؤولية هي العباء أو الالتزام الذي يتربى على الشخص مقابل حصوله على سلطة ما. (Bosu 1998: 24) أن الموازنة بين السلطة القيام بالواجبات المترتبة على هذا التفويض. أن السلطة تفويض والمسؤولية لا تفويض. أن السلطة تفويض من

قبل الرئيس إلى المرؤوس بقدر ما يتوقع الرئيس من المرؤوس من القيام بتلك الأعمال، غير أن السلطة في الأصل ممنوعة للرئيس من قبل من اختاروه رئيساً للمنظمة لإدارتها وتحقيق أهدافها. فهو يبقى إذن مسؤولاً عن كامل الأعباء والالتزامات التي تفرضها السلطة الممنوعة له. فالمرؤوسيين لن يسألوا أمام من اختار الرئيس فالأمين وحده يبقى مسؤولاً عن كافة تصرفاته في المنظمة التي يرأسها. (Encouraging, Garry, 2007: 34)

أما قولنا بأن الرئيس عندما يفوض السلطة يحمل المرؤوس معها مسؤولية هذه السلطة التي منحه إياها فهذا أمر بين الرئيس والمرؤوس يندرج تحت ما نسميه الرقابة على حسن استخدام السلطة لكنه لا يعفي الرئيس من المسؤولية الكاملة عن السلطة التي فوضها إلى مرؤوسيه إذ إنها مسؤوليته وحده ويحاسب عليها. أما مسؤولية المرؤوسيين تجاه رئيسهم فهي مسؤولية محصورة بينهم وبين رئيسهم ولا علاقة لمسؤولية الرئيس تجاه من اختاروه بهذه المسؤوليات الفرعية. لذلك يحق تفويق السلطة للقيام بالعمل ولكن تبقى المسئولية من واجب من لديه السلطة أصلاً فلا يعفى الرئيس من مسؤولية مرؤوسيه إذ من حق الرئيس أن يفوض سلطته ولكن ليس من حقه التهرب من مسؤوليته (Sean Silner, 2007: 22) وعموماً لا يمكن استبعاد علاقة التحويل بتوازن السلطة والمسؤولية على إنها جمیعاً علاقة تشكل حلقة دائرة يقود أحداً منها الآخر وكما في الشكل (١-٢) التالي:

الشكل حلقة المسائلة وعلاقتها بالصلاحيـة والمسؤـلية



.Basu, C.R. "Business Organization and Management" Total Mc Graw Hill, New Delhi, 1998: p24

٣- المركـزـيـةـ وـالـلـامـركـزـيـةـ Centralization & decentralization

١- المركـزـيـةـ :Centralization

إن مفهوم المركـزـيـةـ مفهـومـ منـثـقـ منـ عمـلـيـةـ تـفـويـضـ السـلـطـةـ سـوـاءـ اـبـتـدـأـ هـذـاـ التـفـويـضـ منـ قـمـةـ الـهـرـمـ الإـدارـيـ وـانـحدـرـ إـلـىـ القـاعـدـةـ عـبـرـ المـسـتـوـيـاتـ الإـادـارـيـةـ المـخـتـلـفـةـ أوـ كـانـ دـاخـلـ الـوـحـدةـ التـنـظـيمـيـةـ نـفـسـهـاـ أوـ الـمـسـتـوـيـ الإـادـارـيـ نـفـسـهـ بـيـنـ الرـؤـسـاءـ وـالـمـرـؤـوـسـيـنـ.ـ ويـطـلـقـ هـذـاـ المـفـهـومـ عـادـةـ عـلـىـ الـمـنـظـمـةـ الـتـيـ يـكـونـ فـيـهاـ تـفـويـضـ السـلـطـةـ فـيـ أـدـنـىـ مـسـتـوـيـاتـهـ إـذـ لـاـ يـوجـدـ مـركـزـيـةـ مـطلـقـةـ فـيـ أـيـ مـنـظـمـةـ فـاعـلـةـ.ـ إـذـ لـاـ بـدـ لـلـرـئـيـسـ كـمـاـ

رأينا سابقاً أن يفوض جزءاً من سلطته كي يتمكن مرؤوسه من تحقيق الأنشطة التي كلف الرئيس بموجب سلطاته بتحقيقها. وعملية تفويض السلطة هي أهم مبادئ التنظيم الجيد والتي يتركز عليها الهيكل التنظيمي الذي يقود المنظمة إلى تحقيق أهدافها والتعامل مع عناصر المنظمة والبيئة بكفاءة عالية. فاللأمريكية تعني أن تركيز القرارات في يد صاحب السلطة سواء أكان في قمة الهرم الإداري أو في قمة المستوى الإداري التنفيذي أو المستوى الإشرافي باعتبار أن الهرم الإداري ينقسم على ثلاثة مستويات هي مستوى الإدارة العليا ومستوى الإدارة الوسطى أو التنفيذية ومستوى الإدارة الدنيا أو الإشرافية. (كلالة، 1997: 213).

2- اللأمريكية Decentralization

إن مفهوم اللأمريكية هو المفهوم المناقض لمفهوم المركزية بالنسبة لتفويض السلطة إذ يشير إلى اتساع نطاق عملية تفويض السلطة وتعدد تنوع موقع ومستويات اتخاذ القرارات. إن مفهوم اللأمريكية مفهوم نسبي إذ لا توجد لا مركزية مطلقة في أي منظمة فاعلة إذ يعني ذلك، إن وجد، تفكك المنظمة وانعدام القيادة. ورغم الجدل الذي يدور حول هذين المفهومين في تفويض السلطة وتفضيل البعض للمركزية والبعض الآخر للأمريكية فإن الأمر ليس بهذه السهولة. إذ إن هناك عوامل تؤدي دوراً بارزاً لتحديد عملية التفضيل أهمها الآتي:

(Charles, 2001: 15) (العتبي، 2002: 126) (jim Heskeltl, 2002: 127)

(أولاً) الإدارة العليا - إن طبيعة الإدارة العليا في المنظمة كقيادة لها تؤدي دوراً مهما في عملية تفويض السلطة فكفاءة هذه الأدوار وعقارتها وفلسفتها لتلك العقائدية ولخبراتها بالإضافة إلى نمطها القيادي يحدد بلا شك تفويض السلطة ومدى تطبيق المركزية واللأمريكية فيها. فإن كانت الإدارة العليا ذات كفاءة متميزة ونظرة متطورة ونمط ديمقراطي في القيادة يؤمن بالمشاركة كان للأمريكية دور بارز في عملية تفويض السلطة والعكس صحيح خاصة في أنماط القيادة الدكتاتورية أو الأوتوقراطية.

(ثانياً) خطوط القرار - إن من أهم العوامل التي تعزز مفهوم المركزية في اتخاذ بعض القرارات هي خطورة مثل هذه القرارات وتعريض سلطة الإدارة العليا للخطر وهذا العامل يفسر أيضاً عدم وجود لا مركزية مطلقة. والأمثلة كثيرة سواء في مجال إدارة الأعمال أم الإدارة العامة. فدائرة المبيعات في منظمة الأعمال قد تتمتع باللأمريكية في عملية بيع منتجات المنظمة ولكن ليس بعملية بيع بعض أصول المنظمة. وكذلك في الدولة وبالرغم من وجود رئيس حكومة وقائد جيش فإن قرارات السلم والحرب مثلاً ليست لا مركزية بل من سلطات رئيس الدولة أو أجهزة الدولة المختصة الأخرى التي يجب أن تصادق على مثل هذه القرارات أحياناً. وقد تؤدي تكلفة القرار والحساسية تكلفة القرار والحساسة التي قد يثيرها في حالة اتخاذ القرارات أحياناً. وقد تؤدي تكلفة القرار والحساسية التي قد يثيرها في حالة اتخاذ قرار خاطئ نتيجة للأمريكيّة دوراً في زيادة خطورة القرار وضرورة محلة أو مركزه.

(ثالثاً) طبيعة نشاط المنظمة - إن طبيعة نشاط المنظمة دوراً مهما في عملية تفويض السلطة وتبني سياسة المركزية أو اللأمريكية في هذا التفويض. فلو نظرنا إلى منظمة ذات نشاط خاص كالمستشفى مثلاً نجد أن اللأمريكية تطبق في مجال التخصصات الطبية إذ إن القرار يترك للدائرة الطبية المختصة في كيفية وطبيعة المعالجة في حين تطبق المركزية في الأمور المالية والإدارية والإعلامية.. الخ.

(رابعاً) حجم المنظمة - إن كبير حجم المنظمة يشجع أحياناً وخاصة عند زيادة تشتت فروعها جغرافياً إلى تطبيق نوع من اللأمريكية في حين يحتم صفر حجم المنظمة ضرورة تطبيق المركزية فيها.

(خامساً) الظروف العامة والخاصة التي تحيط بالمنظمة - إن الظروف الخاصة التي قد تمر بها المنظمة أو

الظروف العامة التي تحيط بها قد تفرض على المنظمة إعادة النظر في تصميم الهيكل التنظيمي وبالتالي تعديل عملية تفويض السلطة لكي تتغلب على الظروف القاهرة أما بتوسيع نطاق تفويض السلطة أو تضييقه حسب طبيعة تلك الظروف. أي (بيئة معقدة مضطربة لامركزية وبيئة مستقرة ثابتة مركزية).

ثـ- مجالات تطبيق المركزية واللامركزية: هناك مجالان لتطبيق المركزية واللامركزية هما: (الرفاعي، 1999: 83) (الفهدى، 1990: 10) (عماد، 2006: 41) (روبرت، 2005: 124) (السعدي، 2002: 3)

١- الميل نحو مركزية السلطة: في المنظمات الصغيرة والنشاط الموحد غير المتنوع، وفي الدول النامية التي لا تبني المؤسسة العلمية في الإدارة. وفي المنظمات ذات القيادات الدكتاتورية والأوتوقراطية. وفي المنظمات التي لا تتمتع بكفاءات عالية قادرة على تحمل المسؤولية. وفي المنظمات التي لا تتمتع بتجانس بين موظفيها والعاملين فيها وانعدام الثقة بين الإدارة والقوى البشرية العاملة في تلك المنظمات.

٢- الميل نحو لا مركزية السلطة: في المنظمات الكبيرة ذات الأنشطة المتنوعة، وفي الدولة الصناعية التي تعتمد المؤسسة في مختلف منظمات الدولة وتبني النهج الديمقراطي في الحكم وتومن بالمشاركة في اتخاذ القرار وبعيداً -التخصص. وفي المنظمات التي تتمتع بكفاءة عالية في قواها البشرية وتعاون وثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين في المنظمة. وفي المنظمات التي تتمتع بتجانس بين موظفيها والعاملين فيها ووجود نقابات مهنية متقدمة تفرض المشاركة في اتخاذ القرار في ما يختص بالعاملين. وفي الظروف الاستثنائية التي تفرض سرعة في اتخاذ القرار خاصة في المنظمات الكبرى أو ذات الإجراءات الروتينية الطويلة.

جـ- المجالس واللجان

من الأمور الشائعة في التنظيم الاستعانية بالمجالس واللجان لتولى مهمة تنظيم بعض الأنشطة ومتابعتها كي تحقق تلك الأنشطة أهدافها. وقد تأخذ المجالس مكانة رسمية أشبه بالمنظمة في بعض الأنشطة المهمة وتخضع لإجراءات قانونية في تشكيلها وتعيين أعضائها والقائمين على إدارتها فهناك مثلاً مجلس التعليم العالي في الإدارة العامة الحكومية ومجالس الإدارة في المنظمات المساهمة وهي هيئات اعتبارية تدخل في صميم الهيكل التنظيمي للنشاط المعني بالتنظيم. وهناك لجان متعددة في الإدارة سواء أكان ذلك في مجال الإعمال أم في مجال القطاع العام أم القطاع الحكومي. ويمكن تعريف اللجنة بأنها هيئة اعتبارية تتألف من أعضاء منتخبين أو معنيين بالأصالة أو الانتداب للقيام بمهمة محددة ضمن صلاحيات واضحة ومسؤولية موازية للصلاحيات الممنوحة لها. (Martha lagace, 2007: 15)

حـ- مزايا التفويض

هناك مزايا متعددة للتفويض فهو يقلص الروتين ويخفف الأعباء الانتقاديه. للقيام بأعمال أكثر أهمية - التخطيط والتنظيم والتحفيز، والتوجيه. الذي يوفر الطاقة لعملية الإدارة مما يقلص فترة التأخير في نصاعة القرار طالما أن السلطة مفوضة كي يتحقق الهدف من العمل. ويسمح باتخاذ قرار من قبل المستوى الذي تكون فيه المعلومات التفصيلية معروفة. كما وأنه يطور قدرة الموظفين لاتخاذ قرارات، وتنفيذ الأعمال وتحمل المسؤولية. (Fred H, 2002: 1)

لديهم عمل أو أكثر مما يستطعون تحقيقه بكفاءة لوحدهم. ولا يمكنهم تخصيص الوقت الكافي لواجباتهم الأهم. ويطوروا مرؤوسיהם. ويمكن للمرؤوسين القيام بالعمل بشكل مناسب. أما كيف يفوض المدراء فإنه عدماً يقوموا بالتفويض فعليهم أن يقرروا ماذا يفوضوا. لمن قاموا بالتفويض اختيار من يقوم بالعمل. كيف سيقودوا ويطوروا مرؤوسיהם كيفي سيراقبوا تنفيذ الأوامر. وماذا يفوضوا، سيفوضوا الأعمال والواجبات التي ليسوا مضطرين للقيام بها بأنفسهم. في الواقع أن التفويض يجعل حياة المدراء أصعب. ولكنه أكثر إفادة فهم سيفوضون الروتين والأعمال التكرارية. (Charles, 2001: 16)

خ- مراحل تفويض السلطة

يتم تفويض السلطة ضمن مراحل أربع متدرجة حسب حجم التفويض ونوعه ومداه وعلى النحو الآتي:

1- المرحلة الأولى - تفويض الواجبات بدون إعطاء حق اتخاذ القرارات، هذه المرحلة تعد أدنى درجة في التفويض، وتعد سهلة للمرؤوسين من الناحية النفسية لأن الحلول والقرارات تبقى على عاتق رئيس العمل أو القائد، وهذه المرحلة لا تقيس قدرة المرؤوسين على حل المشاكل في مناطق التفويض، لأنها لا تختبر هذه القدرات في الوصول إلى مرحلة اتخاذ القرار حيث أن المفوض إليهم لا يملكون هذا الحق. (أرمسترونغ، 2001: 92)

2- المرحلة الثانية - تفويض للواجبات وحق اتخاذ القرارات المشروطة بموافقة المفوض. فمثلاً يسمح للمفوض إليه بأن يكون له صوت مسموع إلى حد ما في الإنتاج والدخل العام. ويسمح له بأن يوصي التغيرات المرغوب إحداثها، إلا أنه يجب الحصول على موافقة المفوض قبل الشروع في التنفيذ وهذه المرحلة تختبر قدرة المفوض إليهم في ممارسة الأعمال والواجبات وقدراتهم على إقناع المفوض وكسب ثقته. (Sean Silner, 2007: 24).

3- المرحلة الثالثة- في هذه المرحلة فإن رئيس العمل والمرؤوسين يحلوا المشاكل مع بعضهم البعض، ويفضل في هذه المرحلة أن يعمل جميع المرؤوسين كفريق واحد، والرئيس أو القائد هو الذي يدير النقاش، إن التفويض هنا بالإضافة للواجبات المشاركة على قدر المساواة في اتخاذ القرارات الملائمة من خلال النقاشات المشتركة ووضع وجهات النظر المختلفة، (كاللة، 1997: 214) والحلول أو القرارات تعتبر نافذة ومحمية لأنها أخذت من تجارب الآخرين المعنيين بالأمر، والواقع أن هذه المرحلة تعد اختباراً للمرؤوسين من حيث جاهزيتهم ونضجهم لتحمل المسؤولية كاملة إذ تعد هذه المرحلة مقدمة للمرحلة الرابعة. (Fred H, 2002: 7)

4- المرحلة الرابعة - وهي مرحلة التفويض الكاملة للسلطة من حيث تفويض الواجبات أو الوظائف بالإضافة إلى الحق الكامل في اتخاذ القرارات وتنفيذها وهي مرحلة ليست سهلة. (العتبي، 2002: 127) إذ أن المفوض يجب أن يكون مستعد لسحب تفویضه فيما لو أساء المفوض إليهم استخدام السلطة بطريقة تتعارض مع الأهداف المراد تحقيقها. (الدوري، 1997: 12).

تبين أن تفويض السلطة ظاهرة صحيحة إذا كانت بسبب ضغوطات العمل، ليتفرغ المسؤول الأول لمهام التخطيط الشامل ووضع السياسات العامة وهو قد يكون تفویض مطلق أو جزئي، بالإضافة إلى التفویض يجب أن تحدد فيه النشاطات من حيث عددها والمدى الذي يتم فيه التفویض لكل نشاط والتفویض لا يعفي المفوض من المسؤولية وعليه سحب تفویضه إذا أسيء استخدام السلطة من قبل المفوض إليهم وإن عدم تفویض السلطة أمر غير مرغوب فيه لأنه لا يسمح للمرؤوسين باختبار مهاراتهم في العمل لذلك يجب أن يكون

التفويض بالدرجة التي تساعده على تحقيق الأهداف العامة وبشكل يخلق حافزه للعاملين بأن يشاركون في تطوير الأداء والإنجاز كما وكيفا، والواقع أن التفويض عملية نسبية تختلف من وقت آخر وبدرجات متفاوتة لكل وظيفة أو نشاط بالإضافة لطبيعة أو قناعة المفوض نفسه، والثقة هي الأساس في عملية التفويض أما شفهيا أو خطيا.

لا يمكن القيام بكل شيء من قبل المدراء بأنفسهم لذا عليهم إن يفوضوا، في البداية يبدو التفويض أمر سهلاً يطلب فقط من الشخص أن يقوم بما يريد أن يفعله، ثم يدعوه يقوم به ولكن الأمر يتطلب أكثر من ذلك، من الممكن أن يتمتع المديران بفوائد كل الأعمال ما عدا تلك التي لا يستطيع المسؤولين القيام بها. ولكن لا يمكنه الانسحاب منها. فقد قام بالترتيبات لكي يؤدي الوظيفة شخص آخر لكنه لن يتخلص عن مسؤوليته منها. فالمدير مسؤول أمام رئيسيه عما يفعله المسؤول. أن التفويض أمر صعب ولربما هو من أصعب المهام التي يمكن للمدراء أن يقوموا بها، وتكون المشكلة في جعل الميزان صحيحاً ما بين الإفراط في التفويض أو التقليل منه من جهة وما بين الإفراط أو التقليل من الإشراف من جهة أخرى. عندما تعطي شخصاً ما عملاً ما كي ينجذه يجب أن يكون واثقاً من أنه أنجزه يجب أن تعرف ذلك دون أن تحسس مسؤولتك أو تضيع وقته ووقتك، يجب أن تتولد الثقة كما القيادة والإشراف تماماً.

للامركزية مزايا مثل القدرة على مواجهة مشاكل الدولة المتعددة والمنتشرة في أرجاء البلاد فالوزير أو الشخص المسؤول لا يمكن أن يكون متواجداً في كل مكان في وقت واحد، لذا لا مفر من أن يستعين بغيره ليترك لهم بعض اختصاصاته، وتحتاج للمسؤول متسعاً من الوقت لدراسة الموضوعات المهمة دراسة جدية متأنية لا استعجال فيها أو قصور في البث وإعطاء الرأي النهائي. وانتشار الموظفين في عدة أماكن وتواجدهم في عدة مقارن عمل يجعلهم الأقدر على تقرير احتياجات العمل والإطلاع على المشاكل والمعوقات وسبل علاجها ومواجهتها وذلك بحكم اتصالهم المباشر مع جمهور المتعاملين. والسماح بإعداد صف من الموظفين القياديين ليتحملوا أعباء المسؤولية وتأهيلهم مستقبلاً لشغل الوظائف القيادية، فاللامركزية تتيح فرص تدريب كل مفوض على مباشرة اختصاصات المنصب الذي يعلوه مباشرة. وإعفاء الأجهزة الحكومية من الضغط الزائد عليها والمتمثل في طلبات جمهور المتعاملين ورغباتهم وذلك بإحالتها إلى أماكن أو مناطق يقل فيها الضغط. والسرعة والمرنة في إنجاز الأعمال وحل المشكلات وتلافي الأخطاء وتداركها قبل وقوعها. وتسهيل عملية الاتصالات وفعالياتها بحيث تتم بشكل مباشرة مرن وفعال دون تعقيدات روتينية.

إن اللامركزية ليس لها أي ضرر بالنسبة لوحدة الجهاز الإداري فهي لا تؤثر في أداء الجهاز فكراً أو أسلوباً ذلك لأن الوزير أو المسؤول يحتفظ باتجاه مرسوميه بسلطته الرئاسية وأنه يستطيع في حال تفويض اختصاص أن يعدل عنه في أي وقت يشاء دون قيود أو شروط. إن الإدارة اللامركزية تفترض وجود ركنتين رئيسين لابد من توفرهما معاً وهما ظهور منظمات وأجهزة عامة لها من الشخصية الاعتبارية أو المعنوية مما يدعم ويعزز من وجودها القانوني. واستقلالية تلك المنظمات والأجهزة عن (الإدارة المركزية) أي عن الوزارة بحيث يكون لها جهازها الإداري المستقل ويعتبر العاملون فيها مستقلين عن العاملين لدى الإدارة المركزية.

المراجع: العمري، قاسم شاهين بسيم، أطروحة دكتوراه بعنوان: أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية لرأي عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، أطروحة دكتوراه

تقديم بها الباحث إلى مجلس كلية الادارة والاقتصاد جامعة سانت كليمونتس وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في الادارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة البصرة ، العراق، 1430هـ - 2009م.