

## المحاضرة الثامنة

### مقرر مبادئ الإدارة

#### تابع :التنظيم

- أنواع السلطات في المنظمة
- المركزية واللامركزية
- خصائص الهيكل التنظيمي

#### تفويض السلطة

بعد أن يتم تصميم الوظائف /الأعمال و دمجها في مجموعات /وحدات ، و تحديد عدد الوظائف في كل وحدة ، لابد من تقرير كيف يتم توزيع السلطات في المنظمة ، و تطبيق المركزية و اللامركزية –أي تفويض السلطة للمستويات الدنيا في المنظمة .

#### السلطة والمسؤولية والمسألة

- 1- السلطة .
  - 2- المسؤولية .
  - 3- المسألة .
- **المسؤولية:** التزام و تعهد الفرد بتأدية الواجبات الموكلة إليه بطريقة سليمة ، طبقا لتوجيهات رئيسة .
  - **السلطة :** الحق المشروع في اتخاذ القرارات و الإجراءات و إصدار الأوامر للمرؤوسين للقيام بواجباتهم .
  - **المسألة:** محاسبته من قبل رئيسة عن مدى نجاحه في إنجاز هذه المسؤوليات .
- المساءلة و المحاسبة هي الوجه /الجانب الثاني للمسؤولية.

#### أنواع السلطات

1. السلطة الاستشارية .
2. السلطة التنفيذية.
3. السلطة الوظيفية .

- **السلطة التنفيذية** : علاقة الرئيس بالمرؤوس و بموجب هذه العلاقة يحق لرئيس إصدار أوامره للمرؤوس الذي يجب عليه أن يطيعها و ينفذها .

- **السلطة الاستشارية** : هي استشارية بطبيعتها ،حيث يقوم صاحبها بتقديم المشورة و التوصيات لغيره ، ولا يملك سلطة إصدار الأوامر للوحدات و إرغامهم على قبول توصياته و مقترحاته .

- **السلطة الوظيفية** :هي تفويض لفرد أو وجده تنظيمية على عمليات أو إجراءات معينة تتعلق بأنشطة يتم إنجازها في وحدات أخرى .

## المركزية و اللامركزية :

يشير مفهوم المركزية الى مدى تركيز سلطة اتخاذ القرار في جهة محددة فإذا ما كانت الإدارة العليا في المنظمة تتخذ القرارات الهامة دون مشاركة من المستويات الدنيا ، فحينئذ تكون المنظمة مركزية ، و كلما زادت مشاركة المستويات الدنيا في اتخاذ القرارات زادت درجة اللامركزية في المنظمة .

## تزداد درجة اللامركزية ب :

1. تزايد عدد القرارات و أهميتها التي تتخذ من قبل الإدارة الدنيا .
2. تقل الحاجة إلى مراجعة القرارات التي تتخذها الإدارة الدنيا .
3. يتزايد عدد الوظائف/الأعمال التي تتأثر بالقرارات التي تتخذها المستويات الدنيا في المنظمة .

## مزايا المركزية

- سرعة اتخاذ القرار
- الحد من مشكلات التنسيق والاتصال
- تتيح للوحدات التنظيمية فرصة أكبر للتجربة والمرونة
- تشجيع الافراد على الابداع والابتكار
- تطوير قدرات المديرين
- تخفيف ضغوط الاعمال اليومية عن الادارة العليا

## سلبيات اللامركزية

- زيادة النفقات
- صعوبة الرقابة
- ازدياد امكانية ازدواجية العمل
- نشوء استقلالية كبيرة و منافسة بين الوحدات
- لا تشجع تبني الابتكارات الجوهرية

## محددات اللامركزية

- حجم المنظمة
- طبيعة عمل المنظمة
- فلسفة المنظمة
- مدى انتشار المنظمة جغرافيا
- علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية
- الرغبة في الاستقلالية
- الحاجة لتدريب مديرين صغار السن
- الرغبة في تحفيز المنظمة
- دينامية المنظمة

## خصائص الهيكل التنظيمي

- التعقيد: تقاس درجة تعقد الهيكل التنظيمي بثلاثة عناصر وهي: التمايز التقسيم الأفقي والتمايز الرأسي والتمايز الجغرافي
- الرسمية: مدى اعتماد المنظمة على القوانين والإجراءات والقواعد
- المركزية: وتعني موقع ومكان اتخاذ القرارات في المنظمة.

## العلاقة بين الهيكل التنظيمي و الخصائص الرئيسية للهيكل .

١. تخصص عالي / ضيق . ٢. تجميع الأعمال على أساس وظيفي . ٣. تفويض السلطة -لا مركزية اتخاذ القرارات .	❖ الرسمية العالية تنتج عن :
١. تخصص عالي / ضيق . ٢. تجميع الأعمال على أساس وظيفي . ٣. نطاق إشراف واسع . ٤. السلطة مركزية-مركزية اتخاذ قرار .	❖ المركزية العالية تنتج عن :
١. تخصص عالي / ضيق . ٢. تنظيم على أساس المنتج . ٣. نطاق إشراف ضيق . ٤. تفويض سلطة -لا مركزية اتخاذ قرار .	❖ التعقيد العالي ينتج عن :