

مركزية السلطة

المركزية واللامركزية ترتبطان أساسا بتفويض السلطة، فهما من بين أحد المداخل الأساسية لإطار التنظيم الإداري لجهة تركيز السلطة أو عدم تركيزها.

مركزية السلطة، أي تجميع سلطة اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ضمن نطاق محدود جدا من الأفراد أو الإدارات أو الوحدات. وتكون أكثر وضوحا في المؤسسات التي لها وحدة إدارية أو إنتاجية واحدة، أو التي تمتلك عدد من الوحدات المتقاربة من بعضها في منطقة جغرافية محدودة، وفي المؤسسات صغيرة الحجم. وفي ظل حالات القرارات المتميزة التي تتخذ مركزيا لأهميتها على مستوى المؤسسة ككل.

عيوب مركزية السلطة

- تزايد الأعباء الملقة على عاتق المدراء أو الرؤساء
- البطء في اتخاذ القرارات
- عدم تشجيع روح الابتكار والقدرة على التصرف بين الرؤساء في المستويات الإدارية الدنيا
- عدم الإسهام في تنمية الكفاءات الإدارية المستقبلية
- عدم توزيع درجة المخاطرة بين الأفراد

مميزات مركزية السلطة

مميزات مركزية السلطة هي:

- الإسهام في تخفيض الكلفة نظرا للعدد المحدود من المستويات الإدارية
- ضمان تحقيق التكامل والتنسيق بين كافة أوجه نشاط المؤسسة وتوحيد إجراءات وطرق التنفيذ والسياسات
- الاستفادة من خبرات وقدرات رجال الإدارة العليا على مستوى كافة الأعمال والأنشطة والوحدات في المؤسسة

- ضمان الحصول على كفاءة إدارية عالية، نظرا للحاجة إلى عدد قليل منها تبعا للمستويات الإدارية المحدودة في المؤسسة
- الإسهام في تخفيض أعداد الوظائف لأدنى حد ممكن
- تسهيل إجراءات الرقابة بأسلوب سهل وبسيط، نتيجة تقارب الإدارة العليا من مستويات التنفيذ
- الإسهام في تخفيض انحرافات العمل التنفيذي عما هو محدد

لامركزية السلطة

تعني لامركزية السلطة توزيع سلطة اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر على نطاق واسع من الأفراد أو الإدارات أو الوحدات. وتكون أكثر وضوحا في المؤسسات الكبيرة، وخاصة تلك التي تمتلك العديد من الوحدات المتباعدة في مناطق جغرافية مختلفة. وكذلك التي تقدم أكثر من سلعة أو خدمة. وأيضا في حالات تزايد القرارات التي تتخذ على المستويات الإدارية ... الخ.

عيوب لامركزية السلطة

- زيادة الكلفة نظرا لتعدد المستويات الإدارية
- انخفاض مستوى بعض الكفاءات الإدارية بالمؤسسة لندرة الكفاءات الإدارية الرشيدة
- زيادة أعداد الوظائف الناجم عن كبر إطار الهيكل التنظيمي
- تزايد إجراءات ومراحل عمليات الرقابة نظرا لتعدد المستويات الإدارية
- الازدواج والتكرار في بعض الوظائف في الوحدات المختلفة

بصفة عامة يمكن القول بأن اختيار أسلوب مركزي أو لامركزي السلطة يختلف من مؤسسة لأخرى تبعا لظروفها وحجمها ونظامها وسياساتها وفلسفة الإدارة بها، إلى جانب المؤثرات البيئية للمجتمع الذي تقع فيه. فيتضح في الواقع بأنه لا توجد في الغالب مركزي مطلق أو لامركزي مطلق، ولكن الاختلاف يظهر في درجة الميل الأكثر نحو المركزي أو اللامركزي.

مميزات لامركزية السلطة

- الإسهام في تخفيض الأعباء الملقاة على عاتق المدراء أو الرؤساء
- السرعة في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر
- الإسهام في تشجيع روح الابتكار والقدرة على التصرف بين الرؤساء في المستويات الإدارية المختلفة
- أنها وسيلة فعالة لتنمية الكفاءات الإدارية المستقبلية
- توزيع درجة المخاطرة بين أكثر من فرد
- إمكانية إصدار القرارات للوحدات المختلفة تبعا للظروف والمتغيرات التي تؤثر فيها، وتبعا للبيئة المحيطة أو المجتمع الذي تعمل فيه الوحدة

وصف المهام

يؤمن وصف المهام معلومات واضحة ومتجانسة وكاملة حول طبيعة مهام كل وظيفة، مما يسمح بالتالي للرئيس التسلسلي بتنسيق أفضل لمجمل مهام معاونيه.

ان اهم فوائد وصف المهام هو اعتباره:

- أداة هامة من أدوات "المانجمنت"
- نوع من "العقد" يتم الاتفاق عليه بين الرئيس التسلسلي ومعاونيه
- "مرجع" يتم الرجوع إليه عند أي تقييم لأداء المستخدم
- قابل للتطوير والتعديل لاستيعاب كافة المتغيرات التي تطرأ على مهام ومسؤوليات المستخدم

أما كيفية اعداد وصف المهام فيتضمن مقومات شخصية تتعلق بالصفات التي يجب أن يتحلى بها شاغل الوظيفة، ومقومات غير شخصية تتعلق بنتائج الوظيفة ومحيطها.

أهم هذه المقومات:

تحديد الوظيفة

- لكل وظيفة خاصية مختلفة ومهام متميزة. لذلك يقتضي تحديد:
- المهام الأساسية للوظيفة
- النشاطات الأكثر تعبيراً لهذه الوظيفة التي تعكس المهمات الأساسية
- طبيعة مساهمة المستخدم
- الأرقام الأكثر دلالة عن حجم العمل المناط به

تحديد البيئة المحيطة بالوظيفة

كل وظيفة تتأثر بمحيطها وتؤثر فيه. ومن الممكن أن تتغير طبيعة وظيفة ما بتغير بيئتها المحيطة (وظيفة مدير مستشفى ووظيفة مدير شركة مثلاً).

وتشمل البيئة المحيطة بالوظيفة:

- العلاقات والارتباطات الوظيفية (الأشخاص في الداخل والخارج الذين يتعامل معهم المستخدم وطبيعة هذه العلاقات)
- الصعوبات والفرص المتاحة التي تواجه الوظيفة (المسؤوليات، ظروف العمل، إمكانيات التقدم...)
- التحديات الواجب التغلب عليها للنجاح في هذه الوظيفة

كيفية إشغال المستخدم للوظيفة

إنه من المقومات الشخصية التي تتبع من شاغل الوظيفة بكل ما فيه من تفاعلات إنسانية، وتحديدًا:

- طاقة ومؤهلات شاغل الوظيفة وأولوياته
- القيمة المضافة ومشاريع التطوير التي سيدخلها شاغل الوظيفة عليها

الأهداف المناطة بالمستخدم للفترة القادمة

هي عبارة عن تمازج العوامل الشخصية لشاغل الوظيفة والعوامل غير الشخصية المحيطة به، أو المؤمنة له لأداء وظيفته.

وفي هذا الإطار يتم تحديد:

- عدة أهداف تتصف بالأولية (أربعة أو خمسة أهداف)
- الوسائل والإمكانات الموضوعة بتصرف المستخدم لبلوغ هذه الأهداف
- المؤشرات المعتمدة لتقييم النتائج

المبادئ الكبرى للتنظيم

إن تحقيق أهداف التنظيم وغاياته لا بد أن يراعي مبادئ عدة أبرزها:

وحدة الهدف

يجب أن تكون مهام الوحدة الإدارية منسقة ومتكاملة بحيث إنها، مجتمعة، تؤدي إلى تحقيق هدف المؤسسة أو المشروع.

حدود نطاق السلطة

أي تحديد عدد المرؤوسين الذين يستطيع رئيس واحد أن يتعامل معهم ويديرهم بصورة فعّالة.

التسلسل

أي تحديد علاقات السلطة التسلسلية من القمة إلى قاعدة الهرم الإداري.

المسؤولية

أي تحديد مسؤولية المرؤوس أمام رئيسه عن استخدام السلطة المفوضة إليه.

توازن السلطة مع المسؤولية

أي أن لا تكون المسؤولية المعلقة إلى شخص ما أكبر من السلطة المعلقة له، ولا أدنى منها.
وحدة الأمر

أي أن يتلقى المرؤوس الأوامر والتعليمات من رئيس واحد، لا من عدة رؤساء.
الكفاية

أي أن تتمكن المؤسسة أو الإدارة من بلوغ أهدافها بأقل ما يمكن من التكاليف.

تقسيم العمل أو الاختصاص

أي توزيع الأعمال والمهام على مراكز عمل متنوعة في إطار الهيكل التنظيمي وفق معايير موضوعية، الأمر الذي يحقق تكاملاً في العمل ويمنع تشابك الصلاحيات.