

المحور الخامس : خيارات تصميم المنظمة

المحاضرة 10 : السلطة والمسؤولية في المنظمة

أولاً : السلطة والمسؤولية

1- تعريف السلطة

- تعريف فايول (Henri Fayol): "السلطة هي الحق الشرعي في إصدار الأوامر والقوة اللازمة لضمان تنفيذها." هذا التعريف يعكس فهم فايول للسلطة كأداة قانونية وأخلاقية تتيح للشخص صاحب المنصب القدرة على اتخاذ القرارات وإلزام الآخرين بتنفيذها لتحقيق أهداف المنظمة.
- تعريف كونتز وأودونيل (Koontz & O'Donnell): "السلطة هي الحق في الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات." هذا التعريف يوضح أن السلطة تمكن الشخص صاحبها من ضمان تنفيذ القرارات من قبل المرؤوسين في إطار التنظيم الإداري.
- تعريف هيربرت سايمون (Herbert Simon): "السلطة هي قوة اتخاذ القرارات التي تحكم أعمال الآخرين وتقومها." هذا التعريف يركز على دور السلطة في التأثير على سلوك الأفراد من خلال القرارات التي يتم اتخاذها لتحقيق التنظيم والتوجيه داخل المنظمة.

2- أنواع السلطة

- 1-2- السلطة التنفيذية: تتمثل في حق إصدار الأوامر وتنفيذ المهام.
- 2-2- السلطة الاستشارية: تقديم الدعم والمشورة دون اتخاذ قرارات إلزامية.
- 3-2- السلطة الوظيفية: اتخاذ قرارات خاصة بمسؤوليات محددة.

3- المسؤولية

هي الالتزام بأداء الأنشطة الموكلة بما يتوافق مع أهداف المنظمة. والعلاقة بين السلطة والمسؤولية تتطلب توازناً لضمان الأداء الفعّال.

4- أهمية السلطة والمسؤولية

4-1- أهمية السلطة

- تنظيم العمل: السلطة تنظم العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المنظمة، مما يضمن تحقيق الانضباط.

- اتخاذ القرارات: تمنح السلطة القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف.

- تنسيق الجهود: تسهل توجيه الموارد البشرية والمادية نحو الأهداف المحددة.

- ضمان الامتثال: تمكن المديرين من إلزام المرؤوسين بتنفيذ الأوامر وفقاً للخطط الموضوعة.

- توزيع المسؤوليات: أن يكون التوزيع واضحاً لتجنب التداخل بين الأدوار أو حدوث فجوات في العمل.

- دليل المسؤوليات: يحدد العلاقات بين المديرين ويساعد في توضيح الأدوار والمسؤوليات.

4-2- أهمية المسؤولية

- ضمان الالتزام: المسؤولية تحفز الأفراد على أداء مهامهم بكفاءة ووفق المعايير المطلوبة.

- تحقيق الأهداف: تركز المسؤولية على إنجاز الأعمال المطلوبة بما يتماشى مع أهداف المنظمة.

- المسائلة: تضمن المسؤولية محاسبة الأفراد عن أفعالهم، مما يعزز الانضباط والشفافية.

- تعزيز الكفاءة: المسؤولية تحسن تخصيص الموارد وتحقيق نتائج مرضية ضمن الإطار التنظيمي.

5- العلاقة بين السلطة والمسؤولية

5-1- الترابط الأساسي

- السلطة والمسؤولية مترابطتان: لا يمكن تفويض السلطة بدون تحمل المسؤولية، والعكس صحيح

أي أن كل سلطة تمنح للفرد يجب أن تكون مرتبطة بمسؤولية معينة عن النتائج المتوقعة.

- التوازن مطلوب: عدم توازن السلطة والمسؤولية يؤدي إلى خلل إداري.

- زيادة السلطة دون مسؤولية قد تؤدي إلى إساءة استخدامها.

- زيادة المسؤولية دون سلطة كافية تجعل الفرد عاجزاً عن تنفيذ مهامه.

5-2- التفويض كمثال عملي

- عند تفويض السلطة من مدير إلى مرؤوس تنتقل معه مسؤولية تنفيذ المهام المرتبطة، ومع ذلك يظل

المدير مسؤولاً عن النتائج النهائية أمام الإدارة العليا.

- المسؤولية لا يمكن تفويضها بالكامل، فالمرؤوس يتحمل مسؤولية تنفيذ المهام، لكن المسؤولية

النهائية تبقى لدى المدير الذي فوض السلطة.

3-5- أهمية العلاقة بين السلطة والمسؤولية في الإدارة

- تحقيق الأهداف: عندما تكون السلطة والمسؤولية متوازنتين، يتمكن الأفراد من أداء واجباتهم بفاعلية.
- التنظيم السليم: العلاقة بين السلطة والمسؤولية تحدد خطوط الاتصال داخل المنظمة، مما يساعد على تقليل التداخل بين الأدوار وضمان الوضوح الوظيفي.
- توازن الأداء: التكامل بين السلطة والمسؤولية يضمن فعالية الإدارة ويقلل من التداخل أو الفجوات.
- تعزيز الثقة: وضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية يزيد من الثقة في النظام الإداري.
- دعم الهيكل التنظيمي: تصميم هيكل تنظيمي فعال يوزع المهام والمسؤوليات بشكل عادل.
- الرقابة والمسائلة: السلطة تمنح الفرد القدرة على اتخاذ القرارات، بينما تضمن المسؤولية المسائلة عن النتائج، مما يعزز الانضباط وتحقيق الجودة في العمل.

4-5- مشكلات قد تنشأ في العلاقة بين السلطة والمسؤولية

- فجوة السلطة والمسؤولية: تحدث عندما يكون هناك تفاوت بين حجم السلطة الممنوحة والمسؤولية الملقاة على عاتق الفرد.
- تداخل المسؤوليات: إذا كانت المسؤوليات غير محددة بوضوح، قد يؤدي ذلك إلى نزاعات بين الموظفين أو تكرار الجهود.
- فقدان الفاعلية: غياب السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات يجعل المسؤوليات غير قابلة للتنفيذ، مما يؤدي إلى تدني الأداء.

5-5- تطبيق العلاقة بين السلطة والمسؤولية في المنظمات

- يتمثل التنظيم الإداري الناجح في ضمان تطابق السلطة مع المسؤولية في جميع مستويات المنظمة.
- تحديد الأدوار بوضوح وتفويض السلطة بحكمة يساعد على تقليل النزاعات وزيادة الكفاءة.

ثانياً : المفاهيم المرتبطة بالسلطة والمسؤولية

1- المركزية واللامركزية

- 1-1- المركزية: تشير إلى تركيز السلطة في قمة الهرم الإداري، حيث تتخذ معظم القرارات في مستوى إداري واحد.

1-2- اللامركزية: توزيع السلطة على مستويات إدارية متعددة، مما يمنح الأقسام مرونة أكبر.

1-3- العوامل المؤثرة في الاختيار بينهما:

- حجم المنظمة: المنظمات الصغيرة تميل إلى المركزية، بينما الكبيرة تعتمد اللامركزية.
- مواقع الأقسام: المواقع المتباعدة تتطلب لامركزية لتسهيل اتخاذ القرارات محليا.
- طبيعة العمل: الأعمال التي تتطلب السرية تناسبها المركزية، بينما تحتاج الأعمال المرنة للامركزية.

1-4- مزايا وعيوب المركزية واللامركزية

- المركزية تمنح تحكما أفضل في القرارات الحساسة وتضمن السرية، لكنها قد تبطئ العمليات.
- اللامركزية تعزز الابتكار والسرعة في اتخاذ القرارات، لكنها قد تؤدي إلى تباين في السياسات.

2- نطاق الإشراف

1-2- تعريف نطاق الإشراف

نطاق الإشراف هو عدد المرؤوسين الذين يمكن لمدير واحد أن يشرف عليهم بكفاءة.

2-2- العوامل المؤثرة في نطاق الإشراف

- طبيعة العمل (معقدة أو بسيطة).
- القرب الجغرافي للموظفين.
- درجة التنسيق المطلوبة.

2-3- أثر نطاق الإشراف على الهيكل التنظيمي

- نطاق ضيق: يؤدي إلى هياكل تنظيمية طويلة تعزز الرقابة لكنها تزيد البيروقراطية.
- نطاق واسع: يؤدي إلى هياكل مسطحة تقلل المستويات الإدارية وتعزز المرونة.

3- تفويض السلطة

1-3- تعريف تفويض السلطة

تفويض السلطة هو عملية نقل جزء من الصلاحيات أو الصلاحيات كلها في جزء ما من مستوى إداري أعلى إلى مستوى أدنى مع المحافظة على مسؤولية ذلك.

2-3- أهمية تفويض السلطة

- يمكن المديرين من التركيز على المهام الإستراتيجية.
- يساهم في تنمية مهارات المرؤوسين ويعددهم لتحمل مسؤوليات أكبر.

3-3- مبادئ تفويض السلطة

- تحديد الأهداف بوضوح.
- توفير الموارد والدعم اللازمين.
- تمكين المرؤوسين مع توجيههم بشكل دوري.

4-3- التحديات والحلول

- تحديات من المديرين: ترددهم في التخلي عن السيطرة أو خوفهم من الأخطاء.
- تحديات من المرؤوسين: ترددهم في قبول المهام الإضافية بسبب نقص الثقة أو الخوف من الفشل.
- الحل: تدريب الأطراف المعنية وتوضيح الفوائد المتبادلة للتفويض.

4- المسائلة الإدارية

1-4- تعريف المسائلة

- هي فلسفة إدارية تربط بين أداء المهام وتحقيق النتائج.
- تشتمل على مكافأة الأداء الجيد ومعاقبة الإخفاق.

2-4- أهمية المسائلة

- توضح العلاقة بين السلطة والمسؤولية.
- تعزز الانضباط داخل المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها.

ثالثا : علاقة السلطة والمسؤولية بالهيكل التنظيمي

1. تأثير السلطة والمسؤولية على تصميم الهيكل التنظيمي

- الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحدد كيفية توزيع السلطة والمسؤوليات داخل المنظمة:
- الهيكل الطويل: ينتج عنه نطاق إشراف ضيق مع زيادة عدد المستويات الإدارية، مما يركز السلطة والمسؤوليات في قمة الهيكل.
- الهيكل المسطح: ينتج عن نطاق إشراف واسع مع تقليل المستويات الإدارية، مما يؤدي إلى توزيع أكبر للسلطة والمسؤولية.

2. توازن السلطة والمسؤولية في الهيكل التنظيمي

- لتحقيق كفاءة في التنظيم، يجب أن تكون السلطة متناسبة مع المسؤولية.

- إذا زادت المسؤولية دون سلطة كافية، يصبح تنفيذ المهام صعبا.
 - إذا زادت السلطة دون مسؤولية واضحة، قد يؤدي ذلك إلى إساءة استخدامها.
 - الهيكل التنظيمي الجيد يصمم لضمان هذا التوازن في جميع المستويات الإدارية.
- 3. تفويض السلطة والمسؤولية في الهيكل التنظيمي**
- عملية التفويض تربط بين السلطة والمسؤولية بشكل مباشر داخل الهيكل التنظيمي.
 - يتم تفويض السلطة إلى المستويات الأدنى لتسهيل اتخاذ القرارات، لكن المسؤولية النهائية تبقى على عاتق المدير الذي فوض السلطة.
 - الهيكل التنظيمي يحدد خطوط الاتصال والمسؤوليات بين الأقسام لضمان وضوح الأدوار.
- 4. تأثير العلاقة بين السلطة والمسؤولية على كفاءة الهيكل التنظيمي**
- وضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية يقلل من التداخل أو الفجوات في المسؤوليات داخل الهيكل التنظيمي.
 - توزيع هذه العلاقة بشكل مناسب يعزز كفاءة الأداء، يحسن التنسيق بين الأقسام، ويساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية.