

مقدمة في علم الإدارة

أهمية الإدارة وتعريفها :

قد تسمع هذه الأسئلة، أو قد يتبادر بعضها إلى ذهنك، وهي "ما هي الإدارة؟ من هو المدير؟" أو قد تقول لنفسك "أنا موظف فقط، فما حاجتي لمعرفة العملية الإدارية؟! أليس هذا هو عمل الرؤساء والمدراء!؟". في الواقع، كلنا مدراء. فمهما يكن موقعك أو وظيفتك يترتب عليك أحيانا إدارة بعض الأمور. وحتى يمكنك إدارتها بشكل جيد، عليك أن تعي العملية الإدارية وعناصرها الرئيسية ومبادئها العامة.

ما هي الإدارة؟

يسود أحيانا الاعتقاد بأن الإدارة من اختراعات القرن العشرين ، إلا أن الإنسان قد مارس الإدارة منذ أن انتظمت حياته في مجتمعات سكانية ، فالإدارة تمارس أينما انتظم الناس في مجموعات للعمل. وبالرغم من أن الإدارة قديمة للغاية وعالمية النظام ، فإنه لا يوجد لها تعريف واحد متفق عليه ، بل هناك عدة تعريفات :

* " الإدارة هي : العمل على تحقيق الأشياء "

* " الإدارة هي : القيادة واتخاذ القرار "

* " الإدارة هي : عملية تحقيق أهداف محددة في وقت محدد عن طريق استخدام القوى البشرية المتاحة وقيادتها وتوجيهها والاستعانة بالموارد المادية المتاحة بأعلى قدر من الكفاءة والإتقان وبأقل قدر من الجهد والتكلفة ". وللإدارة علوم وأساسيات تدرّس ، كما أن المهارات اللازمة لقيادة الأفراد ولحسن استخدام الإمكانيات يمكن اكتسابها عن طريق الدراسة والممارسة. كما أن للإدارة عناصر وقواعد هامة تكمل بعضها بعضاً لأن الإدارة عملية متكاملة.

من المنظور التنظيمي الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى. ويتعريف أكثر تفصيلاً للإدارة يتضح أنها أيضا إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة).

أهمية الإدارة:

برزت أهمية الإدارة بعد الحرب العالمية الثانية حيث ظهور التوسع في المصانع وجب نقلة نوعية في تطور علم الإدارة. تقوم الإدارة في تحديد الأهداف والسعي لتحقيقها ومن أبرز نقاط الأهمية:

- للإدارة أهمية بالغة في توجيه وتنظيم جهود الأفراد والجماعات على اختلاف مستوياتهم.
- كما أنها تعد الداعم الأساسي لنجاح الأنشطة المختلفة مثل: الاقتصادية والسياسية والتعليمية
- بالإضافة إلى أنها الصانع الأول للتقدم في جميع المجالات، والبنية الأساسية في تحقيق الرفاهية الإنسانية.
- كذلك تعد الوسيلة الأكثر قوة واستخداما من قبل الباحثين والمعلمين في علاج مشكلات المجتمع المختلفة والناجمة عن تطورات العصر الحالي.

ما الهدف من تعلم الإدارة؟

إن الهدف الشخصي من تعلم الإدارة ينقسم إلى شقين هما:

١. زيادة مهاراتك.
 ٢. تعزيز قيمة التطوير الذاتي لديك.
- من المؤكد أنك كموظف ستطبق أصول الإدارة في عملك وفي حياتك الخاصة أيضا. لكن تطبيقها يعتمد على ما تقوم بعمله. فعندما تعمل مع موارد محددة ومعروفة يمكنك استخدام الوظائف الخمسة للإدارة، أما في حالات أخرى فقد نستخدم وظيفتين أو ثلاثة فقط.
- سنقوم الآن بشرح كل وظيفة من هذه الوظائف الخمسة بشكل مبسط، فهذا يساعد على فهم ما هي الإدارة وكيف يمكنك تطبيقها في حياتنا أو مهنتنا.

أهم عناصر النشاط الإداري (الوظائف الخمسة)

- التخطيط:** هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.
- التنظيم:** يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.
- التوظيف:** يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة.
- التوجيه:** إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة.
- الرقابة:** الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

أصول ((فايول)) للإدارة:

- هنري فايول (١٨٤١ - ١٩٢٥) مؤلف كتاب "النظرية الكلاسيكية للإدارة"، عرّف الوظائف الأساسية الخمسة للإدارة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة). وطوّر الأصول الأساسية الأربعة عشر للإدارة والتي تتضمن كل المهام الإدارية.
- كمشرف أو مدير، سيكون عملك عبارة عن مباشرة تنفيذ الوظائف الإدارية، استخدام هذه الأصول الإدارية (الإشرافية) سيساعدك لتكون مشرفا أكثر فعالية وكفاءة. هذه الأصول تعرف بـ "أصول الإدارة" وهي ملائمة للتطبيق على مستويات الإدارة الدنيا والوسطى والعليا على حد سواء.

الأصول العامة للإدارة عند هينري فايول:

١. **تقسيم العمل:** التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات. وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول.
٢. **السلطة:** إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة. والسلطة متأصلة في الأشخاص والمناصب فلا يمكن تصورها كجزء من المسؤولية.
٣. **الفهم:** تشمل الطاعة والتطبيق والقاعة والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين. هذا العنصر مهم جدا في أي عمل، من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح، وهذا هو دور القادة.

٤. وحدة مصدر الأوامر: يجب أن يتلقى الموظفين أوامره من مشرف واحد فقط. بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر.
٥. يد واحدة وخطة عمل واحدة: مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف.
٦. إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة: إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات المنظمة.
٧. مكافآت الموظفين: قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل. ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة. وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل.
٨. الموازنة بين تقليل وزيادة الاهتمامات الفردية: هنالك إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية. بينما تقوم إجراءات أخرى بزيادتها. في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين.
٩. قنوات الاتصال: السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى تسمى الخطوط الرسمية للأوامر". والمدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة. فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها. وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقية للمشرفين لتجاوزها ويتم الموافقة بينهم على ذلك.
١٠. الأوامر: الهدف من الأوامر هو تفادي الهدر والخسائر.
١١. العدالة: المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة.
١٢. استقرار الموظفين: يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر. ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل.
١٣. روح المبادرة: يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات. فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير الغير قادر على ذلك.

وظائف الإدارة

الوظيفة الأولى: التخطيط (planning)

مقدمة:

يعد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل: ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط يمكن إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. مفهوم التخطيط العام يجب على أربعة أسئلة هي:

١. ماذا نريد أن نفعل؟

٢. أين نحن من ذلك الهدف الآن؟

٣. ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟

٤. ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

ويعتبر التخطيط من أعقد عناصر الإدارة وأهمها لأن التخطيط هو عمل افتراضات عما ستكون عليه الأحوال في المستقبل ، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها ، والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق هذه الأهداف ، وكيفية استخدام هذه العناصر، وخط السير والمراحل المختلفة الواجب المرور بها ، والوقت اللازم لتنفيذ الأعمال. وعلى هذا يمكن تقسيم التخطيط إلى عناصره الخمسة الآتية :

- ١ - تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها بالجهد الجماعي.
- ٢ - رسم السياسات التي تحكم تصرفات المرعوسين في استخدامهم للعناصر المذكورة.
- ٣ - تحديد العناصر (كمّاً ونوعاً) الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف سواء كانت هذه العناصر مادية (مواد ، آلات ، أموال ...) أو بشرية (موظفين ، أطباء ، عمال فنيين وغير فنيين ...).
- ٤ - إقرار الإجراءات ، أي الخطوات التفصيلية التي تتبع لتنفيذ الأعمال المطلوب القيام بها.
- ٥ - وضع البرامج الزمنية أو ترتيب الأعمال المطلوب القيام بها ترتيباً زمنياً ، مع ربطها ببعضها.

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

١. التخطيط الاستراتيجي: يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة.
٢. التخطيط التكتيكي: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.
٣. التخطيط التنفيذي: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

أنواع التخطيط الثلاثة:

١. التخطيط الاستراتيجي:

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل. ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

١. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
٢. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
٣. تطوير المنظمة من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

٢. التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه. التخطيط التكتيكي

ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

٣. التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

الخطوة الأولى: وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية.
الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.
الخطوة الثالثة: تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.
الخطوة الرابعة: تقييم البدائل: عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.
الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.
الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.
الخطوة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

الشروط الواجب توافرها في الخطة لتكون جيدة :

- ١ - الوحدة والاستمرار: وجود خطة واحدة تتفرع عنها خطط فرعية متكاملة مع الخطة الرئيسية وغير متعارضة معها. والخطة يجب أن تكون مستمرة ، بمعنى أن التخطيط يكون مستمراً ، لأن الاستمرار يؤدي إلى ربط التخطيط بالرقابة.
- ٢ - المرونة: القابلية للتكيف مع المتغيرات والظروف الخارجية أثناء تنفيذ الخطة.
- ٣ - الدقة: مدى مطابقة نتائج التخطيط بما هو مستهدف ، فإذا كان هناك فروق كبيرة أصبحت الخطة غير دقيقة.

فوائد التخطيط :

- ١ - التخطيط يركز الانتباه إلى الأهداف.
 - ٢ - التخطيط يوفر في الإمكانيات والتكاليف وتحديد العناصر الواجب توافرها.
 - ٣ - التخطيط يحقق الكفاية الإنتاجية للعاملين.
 - ٤ - التخطيط يكشف عن المشاكل المتوقعة حدوثها والعمل على تلافيها أو معالجتها.
 - ٥ - التخطيط أساس الرقابة على التنفيذ.
- وأهم ما تحتاج إليه عملية التخطيط هو معرفة البيانات الإحصائية والمعلومات المتعلقة بالعمل لكي يكون التخطيط مجدياً. وقد يكون التخطيط مركزياً - أي على أعلى مستوى إداري - إلا أن العاملين بالمستويات

الإدارية المختلفة يجب أن يكون لديهم الخبرة والكفاءة التي تمكنهم من وضع الخطط الفرعية التي تتعلق بأعمالهم.

الوظيفة الثانية: التنظيم (organization)

مقدمة:

التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. "وارين بلنكت" و "ريموند اتر" في كتابهم "مقدمة الإدارة" عرفا وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات. لكلمة التنظيم مفهوم عام يعبر عن " وضع كل شيء وكل شخص في مكانه ، وربط الأشياء والأشخاص كل ببعده من أجل تكوين وحدة متكاملة أكبر من مجرد الجمع الحسابي لأجزائها ". والتنظيم في الإدارة يخضع لنفس المفهوم العام ، إلا أنه يرتبط بالمجهود الجماعي. فإذا كان عبء العمليات المطلوب اتمامها يزيد عن قدرة شخص واحد وجب التنظيم : حيث يصبح من الضروري تحديد واجبات كل شخص ليكون مسؤولاً عن تنفيذ ذلك الجزء من العمل ، ويحاسب عليه إذا أخطأ أو لم يؤده على الوجه المطلوب. كما أنه من الضروري اعطاء كل شخص السلطة اللازمة للقيام بواجباته.

فالتنظيم إذن هو " تحديد للمسئوليات ، والسلطات ، والعلاقات بين الأشخاص في جهد جماعي بقصد تحقيق أهداف محددة ". ويتم التنظيم على مرحلتين :

- 1 - مرحلة ميكانيكية يطلق عليها " تصميم الهيكل التنظيمي " .
- 2 - مرحلة ديناميكية : يتم فيها الجمع بين المناصب الإدارية التي تكونت في التصميم وبين الأشخاص الملائمين لذلك .

هناك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

- 1 . تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- 2 . تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
- 3 . تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
- 4 . تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ماذا يعمل التنظيم وما هي أهميته؟

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا. بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى.

١. توضيح بيئة العمل: كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.
٢. تنسيق بيئة العمل: القوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمي وتطور. كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرّف.
٣. الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي. هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

"بلنكت" و "انتر" يستمران فيقولان أنه بتطبيق العملية التنظيمية ستمكن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

الخطط تملّي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

١. فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ).
٢. وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.
٣. البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة. أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

- ١ . يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.
- ٢ . يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

أسس تصميم البناء التنظيمي :

عند تصميم البناء التنظيمي يجب مراعاة أسس من أهمها :

١ - وحدة الأمر والتدرج الرئاسي Unity of Command :

وتعنى أن كل مرعوس مسئول أمام رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات ، وبالتالي يكون هذا الرئيس مسئولاً عن الإشراف على المرؤوسين وتوجيههم وتقويم أدائهم ، فرئيسة هيئة التمريض بالمستشفى هي مصدر الأمر للمشرفات ، واللاتي - في نفس الوقت - مسئولات عن رئيسات الوحدات التمريضية ، ورئيسة هيئة التمريض في نفس الوقت مسئولة أمام مدير المستشفى عن جميع نشاطات الخدمات التمريضية المقدمة. ومن مزايا هذا المبدأ أنه يبين تسلسل الأوامر من أعلى التنظيم إلى أدناه ، ويحدد الرئيس المباشر الواجب تنفيذ أوامره. فلو كان المرؤوسون يتلقون الأوامر من أكثر من مصدر لتسبب ذلك في احتمال إرباكهم حول الشخص الواجب تنفيذ أوامره ، واختل بذلك الأداء ، فضلاً عما قد يحدث من أثر نفسي سيء كنتيجة لتعدد مصدر الأوامر للمرؤوسين.

٢ - السلطة Authority :

تعرف السلطة بأنها " الحق القانوني ، أو الصلاحيات المخولة لشاغل وظيفة معينة في إصدار الأوامر أو اتخاذ القرارات للآخرين ووجوب إطاعة الآخرين لهذه الأوامر وتنفيذها " .

ويمكن تحديد ثلاث أنواع للسلطة :

أ - السلطة التنفيذية Line Authority :

وهي حق الرئيس في اصدار الأوامر - أو اتخاذ القرارات - للمرؤوسين ووجوب إطاعة هذه الأوامر ، وتعتبر من أهم أنواع السلطة في أى منظمة إذ أنها مستمدة من السلطة الشرعية Legitimate power، ففي مستشفى تابع لوزارة الصحة يستمد المدير سلطته كاملة من الوزارة نفسها ، ويكون مسئولاً أمامها - وفقاً لمبدأ وحدة الأوامر - عن كل المستشفى ، وبمقتضى ذلك يكون لديه سلطة اصدار الأوامر - مثلاً - لرئيسة هيئة التمريض ، التي تكون بالتالي لديها السلطة لإعطاء الأوامر لمشرفات التمريض .. وهكذا تتدرج السلطة من أعلى إلى أسفل بحيث يستمد كل مستوى تنظيمي سلطته من المستوى الأعلى. هذا ويرمز لخط السلطة التنفيذية في الخارطة التنظيمية بخط كامل — .

ب - السلطة الاستشارية Staff Authority :

تشير العديد من المصادر إلى وجود هذا النوع من السلطة عند الاستشاريين ، وإن كان من الناحية العملية لا توجد للاستشارة أى سلطة لافتقادها عنصرى تعريف السلطة الذين يتمثلان في : تحويل حق اصدار الأمر ووجوب اطاعته وتنفيذه. غير أن احتياج المديرين التنفيذيين للنصح والمشورة والمعلومة قد يعطيها تجاوزاً نوع من السلطة اصطلاح على تسميتها بالسلطة الاستشارية ، فالمستشار القانوني في المستشفى يتقدم بالمشورة القانونية لمدير المستشفى ، وهو ما يضيف عليها تجاوزاً مصطلح السلطة الاستشارية.

ج - السلطة الوظيفية Functional authority :

وهي سلطة تعطى لصاحبها الحق فى اصدار الأوامر الفنية لمن هم تحت نطاق إشرافه ، وللذين يزاولون مهام تدخل فى اختصاص وحدته ، مثال ذلك : يستطيع رؤساء الأقسام الطبية فى المستشفى اعطاء الأوامر للممرضات اللاتى يزاولن أعمالاً تتعلق باختصاصات أقسامهن الطبية دون الرجوع إلى رؤسائهن المباشرين. ويرمز لخط السلطة الوظيفية فى الخارطة التنظيمية بخط متقطع - - - - .

٣ - تناسب السلطة مع المسئولية :

ينبغى أن يكون هناك تناسب بين السلطة والمسئولية لتمكين شاغل الوظيفة من أدائها بالفاعلية المطلوبة : فلو كلف الإداريون العاملون فى المستشفى بمسئوليات لا تتناسب معها السلطات الممنوحة لهم لضعف اتخاذهم للقرارات ، وهو أمر تقل فيه فاعلية الأدوار التى يؤدونها.

٤ - المركزية واللامركزية فى السلطة :

تعرف المركزية فى السلطة بأنها تركيز صلاحية اتخاذ القرارات فى مراكز وظيفية محدودة بقمة الهرم الإدارى فى المستشفى ، بينما تعرف اللامركزية بأنها انتشار أو توزيع صلاحيات اتخاذ القرار على عدد من المراكز الوظيفية بالمستويات الإدارية المختلفة بالمستشفى.

وقد تطلق صفة المركزية على إدارة بعض تنظيمات المستشفى ، وتطلق اللامركزية على إدارة بعضها الآخر، غير أن الواقع العملى يؤكد أنه لا توجد تنظيمات مركزية محضة أو لامركزية خالصة ، إذ أن درجة تركيز صلاحية اتخاذ القرار أو توزيعها يعتمد على نوع القرار والمزايا التى تتحقق بتطبيق أحد هذين الأسلوبين.

٥ - تفويض السلطة Delegation of authority :

يقصد بتفويض السلطة أن يقوم مدير المستشفى بمنح بعض سلطاته أو صلاحياته المستمدة من وزارة الصحة إلى مساعديه المباشرين لتمكينهم من حق اتخاذ القرارات للمهام التى يشرفون على تأديتها ، كما أن المساعدون يستطيعون بدورهم - إذا أجاز النظام ذلك - تفويض بعض صلاحياته إلى المديرين المرتبطين بهم لنفس الغرض. وينبغى الإشارة هنا إلى أمر هام وهو أن المرؤس الذى فُوضت له الصلاحية وقبلها يصبح مسئولاً بالكامل أمام رئيسه عن كفاءة ممارستها. أما الرئيس فيبقى مسئولاً أمام رئيسه المباشر فى المستوى التنظيمى عن ممارسة الصلاحيات المفوض بها بجانب الصلاحيات التى فوضها لمؤسسه.

وتفويض السلطة ينشأ عادة كعلاج لمركزية متحكمة متسلطة ، ويكون غالباً متأرجحاً بين المركزية واللامركزية ، فإن قلت درجة تفويض الرؤساء للمرؤسين لحق صلاحية اتخاذ القرار كان التفويض أقرب إلى المركزية ، وإن زادت درجته كان أقرب إلى اللامركزية. ويفيد تفويض السلطة لاتخاذ بعض القرارات فى سرعة وتحسين الأداء ورفع المعنويات.

٦ - نطاق الإشراف :

يعرف نطاق الإشراف بأنه عدد المرؤسين الذين يشرف عليهم رئيس واحد بصورة مباشرة ، وبمعنى آخر عدد المرؤسين الذين يتقدمون بتقاريرهم مباشرة إلى رئيس واحد. فإذا فرضنا أن خمسة أشخاص يقدمون تقاريرهم إلى مدير المستشفى يكون نطاق إشرافه هؤلاء الخمسة فقط ، وقد دلت الدراسات المختلفة عن تقسيم نطاق الإشراف إلى نطاق واسع (عدد كبير من المرؤسين) ونطاق ضيق (عدد محدود من المرؤسين) ، ولتحديد سعة نطاق الإشراف يجب الأخذ بالعوامل الآتية :

- ١ - وقت الرئيس المحدد للإشراف.
- ٢ - تنوع وأهمية النشاط الذى سيتم الإشراف عليه.
- ٣ - قدرة المرؤسين ودرجة خبرتهم ودرجتهم العلمية ودرجة نضوجهم.
- ٤ - صفة التكرار فى الأعمال.
- ٥ - درجة التفويض.

ويعتبر تحديد نطاق الإشراف أمراً فى غاية الأهمية لأنه يؤثر مباشرة على تصميم التنظيم ، فالشكل التنظيمى للمستشفى قد يأخذ شكلاً طويلاً Tall structure إذا كان نطاق الإشراف ضيقاً ، أو منبسطاً Flat structure إذا كان نطاق الإشراف متسعاً.

ومن الجدير بالذكر أن معظم المستشفيات تأخذ بالشكل التنظيمى الطويل الذى يتبع تقسيماً واضحاً للعمل نقل فيه عدد الوحدات الإدارية فى كل مستوى إدارى.