**المحاضرة السادسة**

**الإدارة بالتفويض والإدارة بالمشاركة**

**\* الإدارة بالتفويض:**

**ويقصد بها نقل الإدارة من مستوى أعلى إلى مستوى أدنى وبالتالي هي شكل تفويض العاملين للقيام بالمهام الموكلة إليهم.**

**\* خطوات الإدارة بالتفويض:**

**1- تحديد واجبات الرئيس والمرؤوسين وبالتالي تحديد صلاحيات المدراء والعاملين وفق المرسوم من الخطط.**

**2- منح الطرفين الرئيس والمرؤوس السلطة اللازمة لتنفيذ الواجبات المناطة بهم.**

**3- تحديد هرمية المسؤولية من قبل العاملين تجاه المسؤول الأعلى.**

**\* مستويات الإدارة بالتفويض:**

**أولاً: المستوى الأول: وهو التفويض الحقيقي للموظف على أساس ما يوجب أن يقوم به من مهام مع بعض المرونة الإدارية والحرية لكي يتحرك بها العاملين بسلاسة إدارية.**

**ثانياً: المستوى الثاني: إعطاء حرية واسعة للموظف حامل الثقة الإدارية لكي يتصرف بالعمل وفق مقتضياته الإدارية.**

**ثالثاً: المستوى الثالث: وهو تفويض المهام للموظف مع حرية وفق ما يستلزم تحقيقه من الأهداف للوصول إلى النتائج المرجوة.**

**\* مزايا الإدارة بالتفويض:**

**أ- إنها أداة مهمة للتدريب والتنمية.**

**ب- تقديم الخبرات وكيفية القيام بالمسؤوليات واتخاذ القرارات.**

**ج- تحديد الوقت الإداري اللازم لأداء المهام الإدارية.**

**د- تحسين مستوى الاتصال الإداري من الأعلى إلى الأسفل وبالعكس مما ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي.**

**\* مساوئ الإدارة بالتفويض:**

**من مساوئ الإدارة بالتفويض أن الإدارة بالتفويض قد تكون بالمبالغة بتفويض الصلاحيات والمسؤوليات وبالتالي إيكال من لا يكون أهلا للمسؤولية الإدارية وبالتالي يصعب تحقيق الأهداف ويصعب معها التنفيذ وبالتالي عرقلة العمل الإداري بشكل عام.**

**\* معوقات الإدارة بالتفويض:**

**تواجه الإدارة بالتفويض صعوبات تتعلق بتفويض الصلاحيات وما يولده من خوف أن التفويض هو تخلي عن المسؤوليات أو قد يفوض من هو غير أهل للتفويض وأحيانا تجد أن المسؤولين بمجرد التلكؤ الإداري ببعض المهام يفقدون الثقة والإحساس بالقدرة الإدارية وهذا عائق أمام الانجاز الفعال.**

**\* مبادئ الإدارة بالتفويض:**

**- مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية حيث تعطي مسؤوليات تتناسب مع السلطة والصلاحيات لتكون بالقدر الكافي الذي يمكن الشخص المفوض من الأداء الجيد.**

**- مبدأ درجة التفويض الرسمي الممنوح للعاملين.**

**- مبدأ المرونة.**

**- مبدأ الاستجابة للتغيير الاستراتيجي داخل العمل المؤسسي خاصة وأن مقاومة التغيير هي من السمات الأساسية للعاملين ولذلك تم التركيز على هذا المبدأ ليساعد على تحقيق إنجاز خلال هذا التفاوض.**

**\* الإدارة بالمشاركة: ويقصد به الشراكة بين الرئيس والمرؤوس (أي إحساس العاملين بأنهم شركاء في إدارة الجهاز الإداري) مما يزيد الشعور بالمسؤولية والولاء والرغبة الحقيقية في تحقيق الأهداف.**

**\* خصائص الإدارة بالمشاركة:**

**1- عملية المساهمة بالفكر بين الطرفين القائد الإداري والعاملين.**

**2- تتميز بإدارة فلسفة الإدارة الموقفية التي تتوقف على الاحتياجات العامة والأهداف التي تسد هذه المتطلبات العامة.**

**3- تركز على الديمقراطية الصناعية الإنسانية التي تقول أن الإنسان في التنظيم قوة مفكرة ومنتجة يتوجب استغلالها.**

**4- تحقق توازن بين مشاركة العاملين وشراكة المؤسسات في آليات العمل المؤسسي.**

**\* فوائد الإدارة بالمشاركة: تقوم عملية المشاركة في العمل المؤسسي على تنمية احترام الوقت لدى العاملين مع وجود رغبة حقيقية في تحقيق الأهداف المبنية على أساس النتائج والتأكيد على الإنجاز الفاعل ، ووضع أهداف قريبة من الواقع والعمل على تجاوز العقبات بكل ثقة من قبل العاملين.**

**\* مبادئ الإدارة بالمشاركة : تبنى الإدارة بالمشاركة على عدة مبادئ تخدم في تحقيق المشاركة الفعالة وعلى المستوى الإداري بشكل عام والمحلي بشكل خاص وهي:**

**أ- مبدأ التطوع في العمل الإداري.**

**ب- مبدأ التطوير الذاتي للعاملين.**

**ج- مبدأ الابتكار والإبداع.**

**د- مبدأ العمل الجماعي المشترك.**

**ر- مبدأ التنظيم الإداري (وهو التوزيع المناسب للالتزامات والواجبات والاختصاصات للأفراد والمؤسسات داخل المنظمة لتحقيق الهدف المنشود ) وله أنواع هي التنظيم الرسمي (الشكل الرسمي للتنظيم وعلاقة الإدارات ببعضها) والتنظيم غير الرسمي (وهو التنظيم الذي لا يخضع إلى قوانين وأنظمة ولوائح رسمية لكنه يتأثر بالقوانين ومحيط العمل) ومن مبادئ التنظيم الإداري:**

**1- مبدأ ضرورة التنظيم (وجوب تقسيم العمل على أفراد التنظيم).**

**2- مبدأ الهدف (وجود أهداف محددة وواضحة ومتفق عليها).**

**3- مبدأ التخصيص (قيام كل موظف بأعباء وظيفة واحدة).**

**4- مبدأ التنسيق (الوصول للهدف العام بأقل مجهود وأسرع وقت ممكن).**

**5- مبدأ السلطة (أي القدرة الشرعية التي تخول شخص ما اتخاذ القرار).**

**6- مبدأ تفويض السلطة (أي منح حق التصرف واتخاذ القرارات في النطاق المعقول وبالقدر اللازم لإنجاز مهمة معينة).**

**7- مبدأ المسؤولية (محاسبة من تم تفويضه السلطة عن كل ما يقع نتيجة هذا الأمر لمن هم أدنى منه في الهيكل التنظيمي).**

**8- مبدأ وحدة الأمر (حصر سلطة إصدار الأوامر في كل مستوى في مصدر واحد).**

**9- مبدأ نطاق الإشراف (تحديد العدد المناسب الذي يشرف عليه شخص واحد).**