

المحاضرة رقم ١٥ (مهارات إدارية)

مهارات التفويض

التفويض في الدين الإسلامي الحنيف:

- من ذلك ماجاء على لسان سيدنا موسى عليه السلام طالباً منه تعالى ان يعينه بأخيههارون في تبليغ الرسالة (واجعل لي وزيراً من اهلي . هارون اخي اشدد به ازري واشركه في امري) سورة طه الآيات من ٢٩-٣٢
- كما ان الرسول الكريم محمد صلى الله عليه وسلم كان يعقد الرايات ويفوض قادة السرايا فيأمرهم بالتفاوض والحوار اذا اقبلوا على العدو.
- كما انه كان صلى الله عليه وسلم يبعث أصحابه الى المدن والامصار فيأمرهم بأن يحكموا كتاب الله وسنة رسوله.
- كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يشجع ذوي الكفاءات ويستشيرهم حتى فيما هو اعلم به منهم.
- حيث كان يولي كل كفاء عنده العمل الذي يصلح له، اخر للمشكلات، اخر للإدارة، واخر للقضاء.
- كان كل واحد من هؤلاء الذين تم اختيارهم يملأ مكانه الذي اختير له، ويحقق الخير الذي توسمه فيه عمر بن الخطاب رضي الله عنه.

أولاً: تعريف التفويض:

هو الاستعانة بالآخرين ممن تثق فيهم وفي قدراتهم لمساعدتك على القيام ببعض مهامك على خير وجه ممكن مع دعمك وعونك لما فيه كل الخير.

كما يعرف التفويض بأنه: قيام المدير بعملية نقل للسلطات المختلفة التي يتمتع بها الى اشخاص من اهل الكفاءة للقيام بها على الوجه المطلوب مع بقاء المسؤول عن هذه السلطات المفوضة.

فن التفويض:

هو إعطاء العاملين المزيد من الاعمال وذلك لزيادة قدراتهم وتنميتهم وتحسين مستوى الإنتاج ومساعدة المدير في التركيز على المهام الأكثر أولوية.

فأساس التفويض اذاً إعطاء العاملين بعض المهام الخاصة بك مع الصلاحيات اللازمة ولكن تبقى المساءلة والمحاسبه على عاتقك سواء كانت النتائج جيدة او سيئة.

وهناك نسبة كبيرة من المديرين يعتقدون انهم ملمون بفن التفويض وهذا خطأ لأن التفويض مهارة ولا تتوافر في جميع المديرين، وذلك قد يرجع الى الخطأ في تحديد الغرض من التفويض مثل:

- ١- اعطاؤهم المزيد من الوقت للتفرغ لنشاطات أخرى.
- ٢- جعلهم يبدون جيدين امام العاملين من ناحية التفويض.
- ٣- إبقاء انفسهم خارج الاعمال التي تسبب الملل والضيق.
- ٤- إبقاء العاملين مشغولين خلال اليوم.

ثانياً: مزايا التفويض:

- **مزايا التفويض / المدير (المفوض):** (٩ مزايا) هي:
 - ١- ان التفويض يوفر للرؤساء الوقت الكافي للقيام بالمهام والانشطة ذات الاولويات المهمة المتصلة بالتخطيط والتطوير الذاتي والتجديد والابتكار.
 - ❖ يقدر بعض الباحثين ان نحو (١٠-١٥%) من وقت الرؤساء يقع ضمن الانشطة الهامشية والذي يعتبر عدم التفويض احد العوامل المسببه لها.
 - ٢- ان التفويض يساعد الرؤساء على كسب احترام مرؤوسيههم واعترافهم بجهودهم.
 - ٣- ان التفويض يوفر للرؤساء فرصاً لتحقيق أهدافهم الشخصية المتمثلة في التطور والنمو الذاتي مما ينعكس ايجابياً على العمل.
 - ٤- يساعد التفويض في توسيع مقدرة الرئيس مما يمكنه من مباشرة الاعمال الرئيسية والحساسة ومراقبة الاعمال الجارية.
 - ٥- يمكن الرئيس من الحصول على معلومات جيدة ومتطورة من خلال مراقبة القرارات التي تتخذ من قبل المرؤوسين المفوضين.
 - ٦- تخفيف المهام المسندة الى المدير والتي قد تفوق بكثير تلك التي يمكنه القيام بها شخصياً.

- ٧- كما انه يساعد الرئيس (المدير) على اعداد مساندين اكفاء يكونون بمثابة بديل مؤهل في أوقات انشغاله او غيابه.
- ٨- إتمام العمل بشكل افضل: مع ان بعض المديرين لايعترفون بان تفويض مهمه ما، يعني غالباً انها ستتم بشكل افضل، ويدت هذا لأن المرؤسين اقرب الى القرار وعواقبه ولهذا يمكن ان يكون لديهم معرفة دقيقة اكثر من الرئيس.
- ٩- استحداث أساليب مبتكرة: للإدارة والإنتاج ومواكبة التقدم والتطور فالتفويض يفتح الباب واسعاً اما المفوض واما غيره الى الإنتاج والى المراكز الأعلى.

مزايا التفويض بالنسبة للمرؤوس

- **مزايا التفويض/المرؤوس (المفوض اليه):** (٥ مزايا) هي:
 - ١- زيادة الرضا الوظيفي. يؤثر التفويض الفعال ايجابياً على معنويات الموظف فالتعلم اثناء العمل والشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة وزيادة الاتصال بين الرئيس والمرؤوس كذلك يمكن ان يساعد على تنمية المعنويات.
 - ٢- تطوير أداء العاملين. التفويض يسهم في اكتساب المعارف والمهارات نتيجة ممارسة الصلاحيات مما يسهم في تطوير وتعديل الأداء.
 - ٣- ممارسة قدر من حرية التصرف. دون ضغوط تحكميه والاحساس بالمسؤولية مما يعطي حرية التصرف و المرونة في التعامل مع المواقف والأشخاص.
 - ٤- اتاحة الفرص للعاملين. للاشتراك في تحليل المشكلات وتشجيعهم على ابداء الرأي وتقديم المقترحات.
 - ٥- تحقيق الأداء الجيد للموظف. الذي تفوض له بعض الصلاحيات كما يمكنه ذلك من اكتساب بعض المهارات الجديده من خلال الدورات التدريبية والزيارات والسفريات.

- **مزايا التفويض /المنظمة :** (٧ مزايا) هي:
 - ١- الاستخدام الأكثر كفاءة لوقت الرؤساء والمرؤوسين
 - ٢- تبادل أفضل للمعلومات. تعليم الموظفين مهارات جديدة تساعد في تطوير العمل ففن طريق تفويض الصلاحيات يمكن خدمة الجمهور والمنتفعين بشكل افضل في كل الأوقات بحيث لا تتعطل الأمور في غياب المدير المسئول الذي يحتكر كامل السلطات بل يفوض الى المرؤوسين بعضاً منها.
 - ٣- موضوعية تقييم الأداء. حيث ان التفويض يسهم في إمكانية مقارنة المفوض اليه بأقرانه وفق معيار الفاعليه في صنع القرار.
 - ٤- يساعد التفويض على استثمار المعرفة والخبرة: والخصوصية لاعضاء الفرق.
 - ٥- يساعد التفويض على تقدم وتطور القدرات: والمبادرة والاعتماد الذاتي وكفاءة أعضاء الفريق وتطويرها.
 - ٦- حسن التنظيم للعمل. وعدم اضطرابه عند غياب المدير او المسئول لأن هناك صف ثان في كل مستوى من مستويات التنظيم.
 - ٧- المساهمة في صناعة قيادات الصف الثاني. ان التفويض يخلق جيلاً جديداً قادر على تحمل مسؤولية إدارة المنظمه بكفاءة وفعالية مستقبلاً.

ثالثاً: ابعاد التفويض: يمكن تحديد هذه الابعاد في (٥ ابعاد) هي:

- ١- مهام يجب ان يقوم بها المدير نفسه ولا يفوضها لآخرين. كالتخطيط الاستراتيجي وتطوير السياسات واتخاذ القرارات المهمة.
- ٢- مهام ينبغي ان يقوم بها المدير ولكن بإمكان الآخرين مساعدته في أدائها. مثل متابعة اعداد الميزانيات والتواصل مع العملاء الكبار والنواحي التنظيمية.
- ٣- مهام يقوم بها المدير ولكن يمكن للآخرين القي مهام يفضل ان يؤديها الآخرون مثل إجراءات مقابلات روتينية مع العملاء وضع خطط تشغيل ... الخ.
- ٤- مهام يجب ان يقوم بها الآخرين. وهي مهام تحتم على المدير تفويضها للآخرين مثل: المتابعه، عمل ملفات لموضوعات معينه... الخ.

يمكن تلخيص هذه الابعاد في:

- ١- مهام ينبغي ان تعملها بنفسك مثل التخطيط الاستراتيجي وتطوير السياسات والرقابه واتخاذ القرارات المهمة وتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف.

- ٢- مهم ينبغي ان تعملها ولكن يمكن للاخرين مساعدتك فيها مثل البقاء على اتصال دائم مع العملاء المهمين ومتابعة مصاريف الميزانية والتخطيط السنوي والتنظيم.
- ٣- مهام يمكن ان تعملها ولكن يمكن للاخرين ان يعملوها اذا ما توفرت لهم الفرصه وقد تمناع في ذلك ولكن سيصبح عملك اكثر تعقيداً خاصة اذا ما تكاثرت هذه الاعمال عليك مثل اعداد التقارير ومتابعة تقدم خطوات العمل ومناقشة بعض المواضيع الجانبيه مع إدارات أخرى وتطوير الإجراءات.
- ٤- مهام ينبغي ان يعملها الاخرين ويمكنهم ان يقوموا بها بشكل جيد وهي من صميم عملهم ولكنك ستبقى مسؤل عن النتائج الى درجة ما، مثل اجراء مقابلات روتينيه مع العملاء ووضع خطط تشغيل،.. الخ.

❖ لماذا ينبغي للعاملين تقبل أعمال اضافيه؟

لان ذلك من افضل السبل لتدريبهم على المهام الاداريه ولاكتشاف قدراتهم ومواهبهم. ولتمكينهم من التقدم الوظيفي على أساس الجدارة. كما ان التفويض يوسع مدارك وخبرات العاملين ويعمل على إيجاد التنافس السليم. ولكن ينبغي على الرئيس ان يوضح للعاملين الأهداف المرجوه من تفويضه لهم.

❖ كيف يمكنك التحقق من ان المسئوليات التي فوضتها تؤدي كما ينبغي؟

- لايمكن التحقق بالكامل او بصورة مثاليه ولكن هناك خطوات لا بد من اتباعها:
- يجب شرح الانظمه الخاصه بهذه المسئوليات وإجراءات العمل.
- يجب شرح المهمه والهدف منها.
- يجب ان تدد هدفاً واصحاً لهذا العمل والوقت المطلوب لانجازه والموارد المطلوبه وكيفية قياس أداء العمل.
- تحديد كيفية المتابعه والتقييم لهذا العمل دورياً.

❖ اسباب إصرار بعض المديرين على عدم التفويض:

لانهم يرغبون في السيطرة الكامله.. لايتقون في قدرات الاخرين. يرغبون فقط في إبقاء التقدير او الحصول على التقدير لانفسهم فقط. لا يرغبون في مواجهة الأفكار او التغيير من الاخرين. لا يتقبلون الأخطاء مهما كانت صغيرة. يخشون التنافس وخاصة من العاملين.

رابعاً: أسس التفويض: يمكن تحديد أسس التفويض في (٩ أسس) هي:

- ١- تحديد المهمه التي ترغب في تفويضها: يجب مراجعة ابعاد التفويض، وتحديد الأهداف من التفويض.
- ٢- اختيار الشخص المناسب: يتحدد حسب طبيعة المهمه المراد تفويضها، امنح الموظف الذي تختاره الوقت المناسب لهتهينه نفسه ووقته للحصول على التفويض.
- ٣- قدم المعلومات للشخص المفوض اليه: معلومات وافيه عن المهام المطلوب تأديتها وتوقعاتك منه وأسلوب التواصل والتنسيق بينكما والوقت المحدد للمهام.
- ٤- الاعداد النفسي للمفوض اليه: شجعه واشعره بثقتك فيه وفي نجاحه في أداء المهمه خفف عنه التوتر سائده وقدم له المساعدات اللازمه.
- ٥- التمهيد للقيام بالمهمه: حدد الصلاحيات التي ستمنحها للمفوض اليه وحدد المعلومات والمسائلات التي ستقدمها له.
- ٦- اعلان التفويض: وتوجيه الجميع لتقديم الدعم للمفوض اليه.
- ٧- امنحه الحرية: لا تتدخل في عمله الا اذا استلزم الامر.
- ٨- المتابعه: تابع مع المفوض اليه واطلب منه التقارير التي تحدد مدى تقدم العمل وإنجاز المهام المطلوبه وامنحه المزيد من التفويض مع تقدمه في العمل.
- ٩- اجعل الطريق مفتوحاً: لسحب المهام بطريقة ملائمة في حالة فشل المفوض اليه.

• ولكي تتجنب الاخطار التي قد تنجم عن التفويض والاطفاء التي قد يقوم بها الموظف الذي فوضت اليه المهمه ولكي تجعل التفويض امر مرغوب فيه من العاملين وعامل مشجع لهم نتبع الخطوات الاتيه:

- ❖ حدد المهمه او المهام التي ترغب في تفويضها.
- ❖ اختيار الشخص المناسب او الأفضل.
- ❖ منح الموظف الذي ستفوض له المهمه الوقت الكافي.
- ❖ حدد الشخص حسب طبيعة المهمه.
- ❖ التفويض لشخص واحد او اثنين يجعلهما يعتقدان انهما المفضلان دون الاخرين.
- ❖ اعداد المرؤوسين (حقائق عن العمل، انت المسئول، مقدار الحرية)
- ❖ الاعداد النفسي.
- ❖ التمهيد للقيام بالمهمه.
- ❖ لا تستغل مرؤوسيك.

- ❖ المتابعة لحل المشكلات.
- ❖ التعليم عن طريق الصعاب.
- ❖ اوجد سبباً لسحب المهمة.
- ❖ ادفع نحو الامام لاكمال المهمة.
- **وتذكر انه :** يمكن التفويض من اسفل الى اعلى عند الشعور بأن المهمة من الضروري ان يتم إنجازها من قبل رئيسك (المدير).
- ❖ رأي اخر يرى انه لتلافي الاخطار التي قد تنجم من التفويض والاطاء التي قد يقوم بها الموظف الذي فوضت اليه المهمة، ولجعل التفويض امر مرغوب فيه من العاملين اتبع الاتي: (١٠ خطوات) هي:
- ❖ أولاً: حدد المهمة او المهام التي ترغب في تفويضها.
- 1- **راجع الغرض من التفويض:** هل تفوض لتخفف الضغط عنك، او لتقدم المعونة والخبرة، او لتحقيق التنافس والتحدي الفعال بين العاملين، او تحقيق اكثر من هدف واحد.
- 2- **هل ينبغي لك ام لا ينبغي لك ان تفوض هذه المهمة؟** يجب ان تتحقق هنا من ان المهمة يمكن إنجازها بشكل افضل عند إعطائها لموظف معين.
- 3- **يجب توضيح المهمة بدقة:** ما الذي تريده بالضبط؟ اعداد تقارير او كتابة تقرير ام البحث في تقرير وبالتالي حدد الموظف المناسب حسب نوع المهمة.

ثانياً: اختيار الشخص المناسب او الأفضل:

- 1- منح الموظف الذي ستفوض له المهمة الوقت الكافي. فإذا كان الشخص المفوض اليه مشغولاً بمهام عده فينبغي عدم اسناد المهمة اليه او التخفيف من عليه حتى يستطيع اسناد المهمة اليه.
- 2- حدد الشخص حسب طبيعة المهمة.
- 3- ان كانت المهمة تتطلب السرعة اختر الموظف السريع.
- 4- ان كانت المهمة تستند الى شخص لا يرجع اليك مباشرة فناقش الموضوع أولاً مع رئيسه المباشر لتتأكد من موافقته.
- 5- التفويض لشخص واحد او اثنين يجعلهما يعتقدان انهما المفضلان دون الاخرين.

ثالثاً : اعداد المرؤوسين:

يجب ان تعد العاملين للقيام بما ستفوضهم به وذلك من خلال اعطائهم المعلومات التالية:

- **حقائق عن عملك:**
- ❖ متى وأين وعلى أي قدر من الأهمية هذا العمل؟
- ❖ ان تدرك أهمية كل مهمة انت مسؤول عنها.
- ❖ ان توضح لهم مقدار الطاقه والمجهود والوقت المخصص لهذه المهمة وقنوات الاتصال المطلوبة والتنسيق مع الاخرين لاتمامها.
- **مقدار الحرية:** هل تعطي المرؤوسين مقدار الحرية الكاملة لاداء هذه المهمة بأسلوبهم الخاص ام بالوساطة بين اسلوبك واسلوبهم؟

رابعاً: الاعداد النفسي :

- ❖ تشجيع المرؤوسين: اجعلهم يشعرون بتفقتك كن محدداً وواضحاً.
- ❖ تقديم المساندة: اجعلهم يشعرون بتواجدك معهم وقدرتك على مساندهم عند اللزوم.
- ❖ التخفيف من التوتر:

خامساً: التمهيدي للقيام بالمهمة:

- ❖ مهد لمرؤوسيك ما يحتاجونه من اتصال ومساعدة من الإدارات الأخرى خلال إتمام المهمة.
- ❖ حدد الصلاحيات التي تمنحها لهم لانجاز هذه المهمة بالنيابة عنك.
- ❖ اعلم الاخرين بتفويضك لهذا المرؤوس.

سادساً: لا تستغل مرؤوسيك:

- ❖ بأن تقوم بالتفويض للقيام بأشياء من صميم عمل الرئيس او أشياء ذات مسئولية شخصية.

سابعاً : المتابعة لحل المشكلات:

- ❖ يجب على المدير المفوض ان يحاط علماً بالتقدم الذي يحرزه الموظف القائم بالمهمة والامام بالعقبات والتأخير وما يواجهه الموظف اثناء قيامه بالمهمة.
- ❖ المسؤولية تقع عليك حتى مع التفويض من حيث الرقابة والمتابعة على حسب أهمية وحجم المهمة المسندة له.

ثامناً : التعليم عن طريق الصعاب:

قد يلجأ المدير لتفويض بعض المهام والتي فيها الصعاب حتى يساعد الموظف على بناء قدراته الذاتيه في التعامل على حلها.

تاسعاً: اوجد دائماً سبيلاً او مخرجاً لسحب المهمة:

- ❖ ان لم تكن متيقناً بأن الموظف سيقوم بالمهمة على اتم وجهه فاجعل هناك سبيلاً للخروج منه بطريقة مناسبة ومقبولة.

عاشراً : ادفع نحو الامام لاتمام المهمة:

- ❖ المدير الناجح يطور اساليباً معينة لحث الموظفين على اكمال المهمة على اتم وجه ممكن.

- تذكر انه:

- ❖ يمكن التفويض من اسفل الى اعلى خاصة عند الشعور بأن المهمة من الضروري إنجازها من قبل رئيسك.
- ❖ احذر تفويض المهام التي لا ترغب في أدائها، هذا التصرف يجعلك تبدو ضعيفاً.

تلخيص: Nourah kh.