

المحاضرة التاسعة عشر: مهارات التفويض الفعال

التمكين بالتفويض

المهارات

المهارة : إتقان الشيء في الوقت المحدد وبموازنة معقولة

❖ ماهو التفويض؟

حق يتيح للمدير وليس لأحد سواه في إدارته أن يتنازل عن جزء من اختصاصاته لمن؟ لوحد أو أكثر من المرؤوسين
لا تنس أن من وظائف المدير هي التنظيم / التخطيط / التوجيه / اتخاذ القرارات / التنسيق الخ
التفويض أداة من أدوات تنظيم العمل ويظل المدير مسنولا عن النتائج

التفويض ليس تنازلا

التفويض ليس توكيلا لكنا أقرب إلى معنى الإنابة، قد توكل فيتصرف الوكيل بالعين.... والعين ملكك لكن الوظيفة لا تحمل معنى الملكية فلا حق لمن توكله بصرف موظفيك ولا بالغاء أجزاء من وظائفهم

التفويض ليس رديف التنازل

نسندة إلى آخر / نسند الأعمال إلى حين انجازها أو إلى وقت محدد/ نبقي مسؤولين عن النتائج / وفي النهاية التفويض خطة وليست ارتجال لماذا خطة؟

وقد يكون التفويض (في الغالب) لأداء أعمال من اختصاص المدير نفسه

❖ التفويض ومفهوم السلطة والمسؤولية والمساءلة

المسؤولية: العمل مسؤولية من تفوضه حتى ينجزه فتنقل المسؤولية إليك حتى تتأكد من جودته (العمل الذي كان عملك أنت أصلا)، العمل مسؤولية من تفوضه حتى ينجزه فتنقل المسؤولية إلي الزميل (إذا كان العمل في الأصل مسؤولية زميل) ثم تكون المسؤولية في النهاية مسؤوليتك أنت.

السلطة:

لا مسؤولية بدون سلطة
السلطة هي قوة المرؤوس في اتخاذ القرارات لتنفيذ مسؤولياته لذلك إذا فوضت امنح من تفوضه سلطة تمكنه من التنفيذ

التفويض موازنة

التفويض مجموعة من المزايا يقابلها مجموعة من المخاوف

تمرين فردي 10 دقائق / اجب بنعم أو بلا

1. التفويض مهارة
2. المدير الجيد لا يفوض أعماله بل يؤديها بنفسه
3. من حق الموظف تفويض زميل له إنجاز أعماله الشخصية
4. ليس من حق الموظف تفويض زميلة إنجاز مهامه الوظيفية
5. التفويض يتم من مديرك لأي موظف في المنظمة
6. التفويض الجيد يفرض على المفوض الية المسؤولية عن اداء العمل امامك، لكنك مسنول أمام الإدارة
7. المساءلة حق للمدير وفائدة للمرؤوس
8. لا تفويض بدون سلطة لمن نفوضه

٩. أعمالنا كلها تفويض

١٠. التفويض توكيل

❖ التفويض الفعال

مميزات التفويض

فائدة التفويض للمدير:

وقت أطول / مرونة أعلى / نتائج أكثر / ضغوط أقل ما المرونة التي يوفرها التفويض؟

فائدة التفويض للمنظمة:

- إنتاج أعلى
- تحكم وتشغيل أكثر
- معلومات ومهارات أفضل
- تخطيط أدق
- مرونة أعلى
- تعطيل وأزمات أقل

فائدة التفويض للموظف:

١. مزيد من الرضا كيف؟
٢. مزيد من المسؤوليات
٣. مزيد من المهارات والخبرات
٤. دافعية
٥. ثقة بالنفس
٦. استقلالية
٧. تعزيز احترام الذات

❖ ماذا تفوض؟

فوض المهام التالية:

١. المهام الروتينية التي تحتاج لمهارات أقل / تقوم أنت بها بانتظام فتأخذ وقتك / مثل: التقارير الدورية للصيانة / مخاطبة المحاسبة / والصندوق / والمستودعات / والفروع / المطبعة / الإدارات الأخرى / العملاء/ البنك / بعض الإدارات وإعداد تقرير المبيعات اليومي
 ٢. الأعمال التي تستهلك الوقت وتمنعك من أداء الأعمال الأخرى التي لها أولوية / عندك اجتماع ومطلوب تجهيز تقرير مالي/ عندك موعد مع عميل مهم الآن وحضور اجتماع تنسيقي مع إدارة موازية / مشغول في وضع سياسات للقسم وتريد أن تؤدي بعض الأعمال للمراجعين
 ٣. الأعمال التي يستطيع موظفك أداءها أحسن وأفضل منك
 ٤. أعمال تتطلب مهارات أعلى في الكمبيوتر
- /أعمال محاسبية يجيدها أفضل منك /إحصائيات مطلوبة ويجيدها أفضل منك / إعداد تقرير فني يجيده أكثر منك

٥. الأعمال التي يمكن تدريبهم عليها
٦. الأعمال التي تثير التحدي لدى الموظف
٧. الأعمال التي تثير الاهتمام
٨. الأعمال التي ترضي الموظف

لاتفوض الأعمال التالية:

١. التي ترتبط نتائجها بالروح المعنوية (تقييم الزملاء) إصدار المذكرات والتعاميم / الجزاءات والمكافآت
- التحقيق في حادث أو مشكلة (الأعمال الطبيعية السرية / الحساسة/ فهي أعمال يفترض أن يتولاها المدير شخصيا)
٢. مراجعة وتقسيم انجازات الزملاء
٣. المهام المعقدة أو المتخصصة إذا كان المرؤوس غير مؤهل لها
٤. الأعمال التي لا يعرفها أو لا يفهمها الرئيس (عليه أن يستوعبها قبل تفويضها)
٥. الأعمال المملة وغير الهادفة وغير الضرورية

❖ عوائق التفويض

أولاً: عوائق المفوض (المدير)

- يفضل أداء الأعمال بنفسه
- أستطيع القيام بالأعمال أفضل منهم
- المرؤوسون أقل خبرة
- الخوف أن يصبح المدير مكروها
- المدير يرفض السماح بحدوث أخطاء
- نقص الثقة بالمرؤوسين
- الفشل في تفويض السلطة
- عدم القدرة على الشرح
- عدم الرغبة في تنمية المرؤوسين
- الفشل في المتابعة

ماهي الضغوط التي تولد التوتر لدى الموظف (لاتكن سببا في التوتر)

١. الطلب من الموظف القيام بمهام تفوق قدراته (الطلب أكثر من العرض)
٢. الطلب من الموظف القيام بأعمال أقل من إمكانياته (الطلب أقل من العرض)
٣. العرض والاستعداد موجود لكن الطلب غي موجود

ثانياً: عوائق المفوض إليه

- نقص الخبرة
- نقص روح التنافس
- تجنب تحمل المسؤولية
- الاعتماد الزائد على الرئيس
- الأعباء الزائدة في العمل

ثالثاً: عوائق في الظروف المحيطة بالتفويض

- عدم التسامح
- الموظفين غير الأكفاء
- عدم تقدير الإدارة
- تريد الإدارة من المدير عمل الشيء بنفسه
- تطلب الإدارة من المدير تكليف شخص بعينه

تمرين ثنائي 10 دقائق

استشر زميلك للوصول إلى الحل الأفضل

- انك لا تفوض لأنك تعتقد أن النتائج السيئة سوف تشوه صورتك
- إذا اجاد من تفوضه فان الشركة سوف لا تكون بحاجة لك
- يتوقع منك رئيسك انجاز الأعمال بنفسك
- انك تعتقد انك اذا أكثرت من التفويض فانك ستفقد مهاراتك
- إذا فوضت كل أو معظم أعمالك لن يتبقى لديك ما تفعله

تمرين فردي 5 دقائق

وجه نصائحك إلى هذا المدير

- يفوض الأعمال التافهة
- يدعي موظفوه عدم معرفتهم كيفية أداء ما يفوضهم به
- يدعي موظفوه أنهم مشغولون