

## الفصل الثاني

### مهارة التفويض



## تعريف التفويض

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



## فن التفويض

بعض المديرين يظنون خطأ أن الغرض من التفويض هو:

- ❖ إعطاؤهم المزيد من الوقت للتفرغ لنشاطات أخرى.
- ❖ إبقاء العاملين مشغولين خلال اليوم.
- ❖ جعلهم يبدوون جيدون امام أعين العاملين من ناحيه التفويض.
- ❖ إبقاء أنفسهم خارج الاعمال التي تسبب الملل والضيق.

**وهذا خطأ لأن التفويض مهارة ولا تتوافر في جميع المديرين.**

## فن التفويض

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

إعطاء العاملين بعض المهام الخاصة بك مع الصلاحيات اللازمة ولكن تبقى المساءلة والمحاسبة على عاتقك سواء كانت النتائج حميدة او وخيمة

# أبعاد التفويض

١- مهام ينبغي أن تعملها بنفسك مثل التخطيط الإستراتيجي وتطوير السياسات والرقابة و اتخاذ القرارات الهامة وتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف

٢- مهام ينبغي أن تعملها ولكن يمكن للآخرين مساعدتك فيها مثل البقاء على إتصال دائم مع العملاء الهامين ومتابعة مصاريف الميزانية والتخطيط السنوي والتنظيم

٣- مهام يمكن أن تعملها ولكن يمكن للآخرين أن يعملوها إذا ما توفرت لهم الفرصة وقد تمانع في ذلك ولكن سيصبح عملك أكثر تعقيداً خاصة إذا ما تكاثرت هذه الأعمال عليك مثل إعداد التقارير ومتابعة تقدم خطوات العمل ومناقشة بعض المواضيع الجانبية مع إدارات اخرى وتطوير الإجراءات.

٤- مهام ينبغي أن يعملها الآخرين وهي من صميم عملهم ولكنك تظل مسأل عن النتائج إلى درجة ما

٥ مهام يجب ان يعملها الاخرين

## لماذا ينبغي للعاملين تقبل أعمال إضافية؟



لان ذلك من أفضل السبل لتدريبهم على المهام الإدارية ولإكتشاف قدراتهم ومواهبهم ولتمكينهم من التقدم الوظيفي على أسس الجدارة ، كما أن التفويض يوسع مدارك وخبرات العاملين ويعمل على إيجاد التنافس السليم ولكن ينبغي على الرئيس أن يوضح ذلك للعاملين وأن يوضح الأهداف المرجوة من تفويضه لهم و الأداء المتوقع منهم.

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

لا يمكن التحقق بالكامل أو بصورة مثاليه ولكن هناك خطوات لا بد من اتباعها:

١. يجب شرح الأنظمة الخاصه بهذه المسئوليات واجراءات العمل.
٢. يجب شرح المهمه والهدف منها.
٣. يجب أن تحدد هدفا واضحا لهذا العمل والوقت المطلوب لانجازه والموارد المطلوبه وكيفيه قياس اداء العمل.
٤. حدد كيفيه المتابعه والتقييم لهذا العمل دوريا.

## كيف يمكنك التحقق من أن المسؤوليات التي فوضتها تؤدي كما ينبغي؟

حدد كيفية المتابعه  
والتقييم لهذا العمل  
دوريا

يجب ان تحدد هدفا  
واضحا لهذا العمل  
والوقت المطلوب لانجازه  
والموارد المطلوبه وكيفيه  
قياس اداء العمل

يجب شرح المهمه  
والهدف منها

يجب شرح الانظمه  
الخاصه بهذه المسؤوليات  
واجراءات العمل



## أسباب إصرار بعض المديرين على عدم التفويض

يرغبون في السيطرة الكاملة

لا يثقون في قدرات الآخرين

يرغبون في إبقاء التقدير أو  
الحصول على التقدير لأنفسهم  
فقط

لا يرغبون في مواجهة الأفكار  
أو الانتقاد البناء أو التغيير  
من الآخرين

لا يتقبلون الأخطاء مهما كانت  
صغيرة

يخشون التنافس وخاصة من  
العاملين



## الأسس الرئيسية للتفويض

تتجنب الأخطار التي قد تنجم عن التفويض والأخطاء التي قد يقوم بها الموظف الذي فوضت إليه المهمة ولكي تجعل التفويض أمر مرغوب فيه من العاملين وعامل مشجع لهم نتبع الآتي:

### أولاً: حدد المهمة أو المهام التي ترغب في تفويضها

1- راجع الغرض من التفويض

هل تفوض لتخفيف ضغط العمل عنك

أو لتقدم المعونه والخبره

أو لتحقيق التنافس والتحدي الفعال بين العاملين

أو تحقيق أكثر من غرض واحد

2- هل ينبغي لك ام لا ينبغي لك أن تفوض هذه المهمة ؟  
حتى تتحقق هنا من أن المهمة يمكن انجازها بشكل أفضل عند اعطائها لموظف معين.

3- اوضح المهمة بدقة. ما الذي تريد انجازه بالضبط ؟  
اعداد تقرير أو كتابه تقرير أم البحث في تقرير وبالتالي تحديد الموظف المناسب حسب نوع المهمة.

## الأسس الرئيسية للتفويض

**ثانياً: اختيار الشخص المناسب او الافضل:**

١. منح الموظف الذي ستفوض له المهمة الوقت

فاذا كان الشخص المفوض اليه مشغولاً بمهام عده فينبغي عدم اسناد المهمه اليه أو التخفيف من مهامه الأخرى حتى تستطيع اسناد المهمه اليه.

٢. حدد الشخص حسب طبيعة المهمة

■ ان كان المطلوب يتطلب السرعة اختر الموظف السريع.

٣. اذا كانت المهمه ستسند الى شخص لا يرجع اليك مباشرة فناقش الموضوع أولاً مع رئيسه المباشر للتأكد من موافقته أو ربما اسنادها عن طريق رئيسه المباشر وليس عن طريقك.

٤. التفويض لشخص واحد أو اثنين يجعلهما يعتقدان انهما المفضلان دون الآخرين كما يؤدي ذلك لعدم تدريب الآخرين.

## الأسس الرئيسية للتفويض

### ثالثاً - اعداد المرؤوسين:

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

#### ■ حقائق عن عملك :

أين و متى و على أي قدر من الاهميه هذا العمل.

#### ■ أن تدرك أهميه كل مهمه أنت مسئول عنها :

أن توضح لهم مقدار الطاقه والمجهود والوقت المخصص لهذه المهمه وقنوات الاتصال المطلوبه و التنسيق مع الاخرين لاتمامها.

#### ■ مقدار الحريه:

هل تعطى للمرؤوسين مقدار الحريه الكامله لأداء هذه المهمه بأسلوبهم الخاص أم بالوسطيه بين أسلوبك وأسلوبهم.

## الأسس الرئيسية للتفويض

رابعاً: الاعداد النفسي من خلال :

■ تشجيعهم:

اجعلهم يشعرون بثقتك في قدراتهم ,كن محدداً واضحاً لماذا أنت تثق بهم.

■ تقديم المسانده:

اجعلهم يشعرون بتواجدك معهم وقدرتك على مساندهم عند اللزوم.

■ التخفيف من التوتر

## الأسس الرئيسية للتفويض

### خامساً : التمهيد للقيام بالمهمه:

- مهد لمؤسك ما يحتاجونه من اتصال ومساعدته من الادارات الأخرى خلال اتمام المهمه.
- حدد الصلاحيات التي ستمنحها له لانجاز هذه المهمه بالنيابه عنك.
- اعلم الاخرين بتفويضك له .

### سادساً: لا تستغل مؤوسك:

بأن تقوم بالتفويض للقيام بأشياء من صميم عمل الرئيس أو أشياء ذات مسئوليه شخصيه .

## الأسس الرئيسية للتفويض

### سابعاً: المتابعه لحل المشكلات:

- يجب على المدير المفوض أن يحاط علماً بالتقدم الذي يحرزهُ الموظف القائم بالمهمه ,الالمام بالعقبات والتأخير وما يواجهه الموظف أثناء قيامه بالمهمه.
- المسئوليه تقع على المدير حتي مع التفويض من حيث الرقابه والمتابعه على حسب أهميه وحجم المهمه المسنده للموظف.

### ثامناً : التعليم عن طريق الصعاب:

قد يلجأ المدير لتفويض بعض المهام والتي فيها الصعاب حتي يساعد الموظف علي بناء قدراته الذاتيه في التعامل علي حلها. ولكن ينبغي ملاحظة ألا تسبب للموظف الشعور بالفشل أو فقدان الثقة.



## الأسس الرئيسية للتفويض

**تاسعاً: أوجد دائماً سبيلاً أو مخرجاً لسحب المهمة**

ان لم تكن متيقناً بأن الموظف سيقوم بالمهمة علي أتم وجهه فاجعل له سبيلاً للخروج منها او اجعل لنفسك سبيلاً للتدخل لسحب المهمة منه بشكل ايجابي.

**عاشراً: ادفع نحو الامام لاكمال المهمة:**

المدير الناجح يطور أساليباً معينه لحث الموظفين على اكمال المهام المفوضة اليهم.

- يمكن التفويض من أسفل إلى أعلى خاصة عند الشعور بأن المهمة من الضروري إنجازها من قبل رئيسك.

- احذر تفويض المهام التي لا ترغب في أدائها هذا التصرف يجعلك تبدو ضعيفاً.