

الفصل الثاني

ممارسة 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 ان الغرض من التفويض هو:

١. اعطاءهم المزيد من الوقت للتفرغ لنشاطات أخرى.
٢. ابقاء العاملين مشغولين خلال اليوم.
٣. جعلهم يبدون جيدون امام أعين العاملين من ناحيه التفويض.
٤. ابقاء 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.

اولويه:

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

❖ 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 تمنع 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 أخرى وتطوير الإجراءات.

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

٥. مهام يجب ان يعملها الاخرين

❖ لماذا ينبغي للعاملين تقبل أعمال إضافية؟

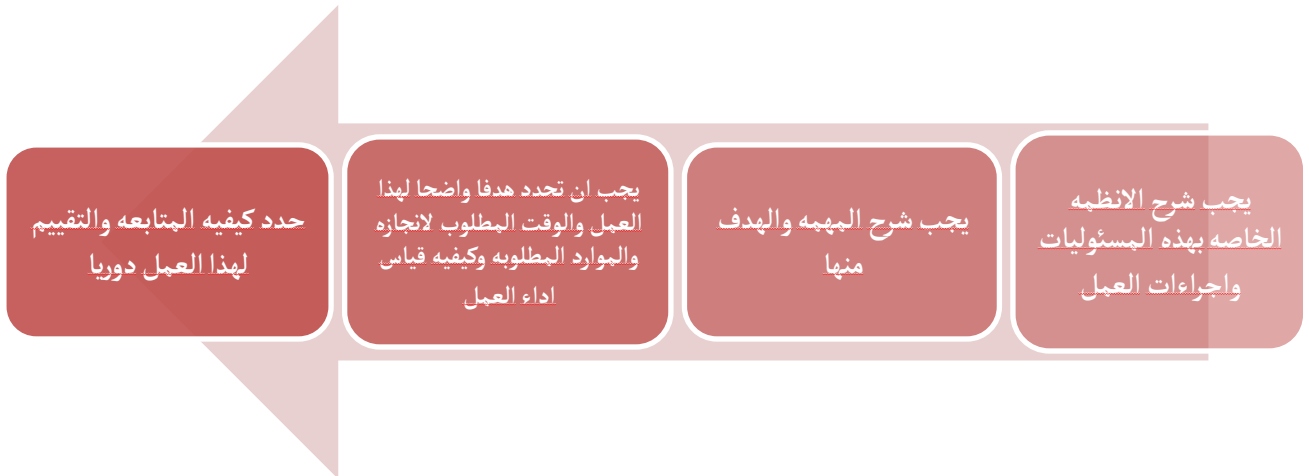
لان ذلك من أفضل السبل لتدريبهم على المهام الإدارية ولإكتشاف قدراتهم ومواهبهم ولتمكينهم من التقدم الوظيفي على أسس الجدارة ، كما أن التفويض يوسع مدارك وخبرات العاملين ويعمل على إيجاد التنافس السليم ولكن ينبغي على الرئيس أن يوضح ذلك للعاملين وأن يوضح الأهداف المرجوة من تفويضه لهم و الأداء المتوقع منهم.

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

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

١. يجب شرح الأنظمة الخاصة بهذه المسئوليات واجراءات العمل.
٢. يجب شرح المهمة والهدف منها.
٣. يجب أن تحدد هدفا واضحا لهذا العمل والوقت المطلوب لانجازه والموارد المطلوبه وكيفية قياس اداء العمل.
٤. حدد كيفية المتابعه والتقييم لهذا العمل دوريا.

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



❖ أسباب إصرار بعض المديرين على عدم التفويض

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

يرغبون في السيطرة الكاملة

لا يثقون في قدرات الآخرين

لا يتقبلون الأخطاء مهما كانت صغيرة

يخشون التنافس وخاصة من العاملين

يرغبون في إبقاء التقدير أو الحصول على التقدير لأنفسهم فقط

❖ الأسس الرئيسية للتفويض

تتجنب الأخطار التي قد تتجم 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- التفويض من الغرض راجع

هل تفوض لتخفيف ضغط العمل عنك

أو لتقدم المعونه والخبره

أو لتحقيق التنافس والتحدي الفعال بين العاملين

او تحقيق اكثر من غرض واحد

2— هل ينبغي لك ام لا ينبغي لك أن تفوض هذه المهمة؟

حتي 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.

ثانياً : اختيار الشخص المناسب او الأفضل:

- ١- منح الموظف الذي ستفوض له المهمة الوقت فإذا كان الشخص المفوض اليه مشغولاً بمهام عدة فينبغي عدم اسناد المهمة اليه أو التخفيف من مهامه الأخرى حتى تستطيع اسناد المهمة اليه.
- ٢- حدد الشخص حسب طبيعة المهمة
 - ان كان المطلوب يتطلب السرعة اختر الموظف السريع.
- ٣- إذا كانت المهمة 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.

ثالثاً - اعداد المرؤوسين:

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

- حقائق عن عملك :
- أين ومتى و على أي قدر من الاهميه هذا العمل.
- أن تدرك أهميه كل مهمة أنت مسنول عنها :
- أن توضح لهم مقدار الطاقه والمجهود والوقت المخصص لهذه المهمة وقنوات الاتصال المطلوبه و التنسيق مع الآخرين لاتمامها.
- مقدار الحريه:
- هل تعطى للمرؤوسين مقدار الحريه الكامله لأداء هذه المهمة بأسلوبهم الخاص أم بالوسطيه بين أسلوبك وأسلوبهم.

رابعاً :الاعداد النفسى 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

خامساً : التمهيد للقيام بالمهمة:

- مهد لمؤسك ما يحتاجونه من اتصال ومساعدته من الادارات الأخرى خلال اتمام المهمة.
- حدد الصلاحيات التي ستمنحها له لانجاز هذه المهمة بالنيابة عنك.
- اعلم الآخرين بتفويضك له.

سادساً: لا تستغل مؤوسيك:

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

سابعاً: المتابعه لحل المشكلات:

- يجب على المدير المفوض أن يحاط علماً بالتقدم الذي يحرزه الموظف القائم بالمهمة ,الامام بالعقبات والتأخير وما يواجهه الموظف أثناء قيامه بالمهمة.
- المسنوليه تقع على المدير حتى مع التفويض من حيث الرقابه والمتابعه على حسب أهميه وحجم المهمة المسنده للموظف.

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. ولكن ينبغي ملاحظة ألا تسبب للموظف الشعور بالفشل أو فقدان الثقة.

تاسعاً: أوجد دائماً سبيلاً أو مخرجاً لسحب المهمة

ان لم تكن متيقناً بأن الموظف سيقوم بالمهمة على 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 المفوضه 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.

اللهم إني أستودعتك ما قرأت وما حفظت وما تعلمت فرده عند حاجتي إليه إنك على كل شيء قدير، حسبنا الله ونعم الوكيل.