

## مهارة التفويض

### تعريف التفويض:

هو الإستعانة بالآخرين ممن نتق 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 :

- اعطاؤهم المزيد من الوقت للتفرغ لنشاطات أخرى.

- ابقاء العاملين مشغولين خلال اليوم.

- جعلهم يبدون جيدين أمام أعين العاملين من ناحية التفويض.

- 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.
- 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 الاستراتيجي وتطوير السياسات والرقابة واتخاذ القرارات الهامة وتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف.
- ٢- مهام ينبغي أن تعملها ولكن يمكن للآخرين مساعدتك فيها مثل البقاء على اتصال 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 هذا الأعمال عليك مثل إعداد التقارير ومتابعة تقدم خطوات العمل ومناقشة بعض المواضيع الجانبية مع إدارات أخرى وتطوير الاجراءات.
- ٤- مهام ينبغي أن يعملها الآخرين وهي من صميم عملهم ولكنك تظل مسائل عن النتائج إلى درجة ما .
- ٥- مهام يجب أن يعملها الآخرين .

### لماذا ينبغي للعاملين تقبل أعمال إضافية ؟

لأن 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 أن يوضح الأهداف المرجوة من تفويضه لهم والأداء المتوقع منهم .

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

لا يمكن التحقق بالكامل أو بصوره مثاليه ولكن هناك خطوات لابد من اتباعها:

- ١- يجب شرح الأنظمة الخاصة بهذه المسئوليات واجراءات العمل .
- ٢- يجب شرح المهمة والهدف منها .
- ٣- يجب أن تحدد هدفاً واضحاً لهذا العمل والوقت المطلوب لإنجازه والموارد المطلوبة وكيفية قياس أداء العمل .
- ٤- حدد كيفية المتابعة والتقييم لهذا العمل دورياً .

### أسباب إصرار بعض المديرين على عدم التفويض :

- ١- لا يتقون في قدرات الآخرين
- ٢- يرغبون في السيطرة الكاملة
- ٣- لا يرغبون في مواجهة الأفكار أو الانتقاد البناء من التغيير الآخرين
- ٤- يرغبون في إبقاء التقدير أو الحصول على التقدير لأنفسهم فقط
- ٥- يخشون التنافس وخاصة من العاملين
- ٦- لا يتقبلون الأخطاء مهما كانت صغيرة

### 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

#### ١- راجع الغرض من التفويض

هل تفوض لتخفيف ضغط العمل عنك

أو لتقدم المعونة والخبرة

أو لتحقيق التنافس والتحدي الفعال بين العاملين

أو تحقيق أكثر من غرض واحد

#### ٢- هل ينبغي لك أم لا ينبغي لك أن تفوض هذه المهمة؟

حتى تتحقق هنا من أن المهمة يمكن انجازها بشكل أفضل عند اعطائها لموظف معين .

#### ٣- اوضح المهمة بدقة . ما الذي تريد انجازه بالضبط؟

اعداد تقرير أو كتابة تقرير أم البحث في تقرير وبالتالي تحديد الموظف المناسب حسب نوع المهمة.

### ثانياً: اختيار الشخص المناسب أو الأفضل:

#### ١- منح الموظف الذي ستفوض له المهمة الوقت

فإذا كان الشخص المفوض إليه 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 ستستند الى شخص لا يرجع اليك مباشرة فناقش الموضوع أولاً مع رئيسة المباشر للتأكد من موافقته أو ربما اسنادها عن طريق رئيسه المباشر وليس عن طريقك.

٤- التفويض لشخص واحد أو اثنين يجعلهما يعتقدان أنهما 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 التالية:

#### حقائق عن عملك :

أين ومتى وعلى أي قدر من الأهمية هذا العمل.

أن تدرك أهمية كل مهمة أنت مسئول عنها:

أن توضح لهم مقدار الطاقة والمجهود والوقت المخصص لهذا المهمة وقنوات الاتصال المطلوبة والتنسيق مع الآخرين لإتمامها.

#### مقدار الحرية:

هل تعطى للمرؤوسين مقدار الحرية الكاملة لأداء هذه المهمة بأسلوبهم الخاص أم بالوسيطه بين أسلوبك وأسلوبهم.

### رابعاً: الاعداد النفسى من خلال:

#### تشجيعهم:

اجعلهم يشعرون بثقتك في قدراتهم كن محددًا واضحًا لماذا أنت تثق بهم .

#### تقديم المساندة:

اجعلهم يشعرون بتواجدك معهم وقدرتك على مساندهم عند اللزوم.

#### التخفيف من التوتر

### خامساً : التمهيد للقيام بالمهمة:

- مهد لمرؤوسيك ما يحتاجونه من اتصال ومساعدته من الادارات الأخرى خلال اتمام المهمة.

- حدد الصلاحيات التي ستمنحها له لإنجاز هذه المهمة بالنيابة عنك.

- اعلم الآخرين بتفويضك له.

بأن تقوم بالتفويض للقيام بأشياء من صميم عمل الرئيس أو أشياء ذات مسؤوليه شخصية.

#### **سابعاً : المتابعة لحل المشكلات:**

- يجب على المدير المفوض أن يحاط علماً بالتقدم الذي يحرزه الموظف القائم بالمهمة والإلمام بالعقبات والتأخير وما يواجهه الموظف أثناء قيامه بالمهمة.

- المسؤولية تقع على المدير حتى مع التفويض من حيث الرقابة والمتابعة على حسب أهمية وحجم المهمة المسندة للموظف .

#### **ثامناً : التعليم عن طريق الصعاب:**

قد يلجأ المدير لتفويض بعض المهام والتي فيها الصعاب حتى يساعد الموظف على بناء قدراته الذاتية 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 فأجعل له سبيلاً للخروج منها أو اجعل لنفسك سبيلاً للتدخل لسحب المهمة منه بشكل إيجابي.

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

المدير الناجح يطور أساليباً معينه لحث الموظفين على إكمال 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.

e7sas

إن المناصب كالأحلام العظيمة لا يمكن أبداً أن نجد لها لقيطة على أرضية الشوارع، إنها تسكن أبراجاً وتحتاج إلى جهد وعقل كبير