

# الوحدة الثانية

## التفويض وإعداد الصف الثاني

ليس التفويض سوى مهارة سهلة وفعّالة من شأنها توفير الكثير من وقتك. وستساعدك هذه الوحدة على معرفة أهمية التفويض في إدارة الوقت.

- لماذا نفوض...؟
- معوّقات التفويض.
- أنواع التفويض.
- ما موقفك من التفويض.....؟

### لماذا نفوض.....؟

- لتوفير الوقت.
- لتحفيز وتدريب المرؤوسين.
- لبناء منشأة قويّة.

### ما هي معوّقات التفويض؟

- عدم الثقة بأداء المرؤوسين.
- ضيق الوقت.
- إحساس المرؤوسين بعدم قدرة المدير.
- الخوف من أن يحتل المرؤوس منصب المدير.

أولاً: عدم الثقة بأداء المرؤوسين: ما هو الحل؟

- أبدأ بتفويض المهام السهلة.
- قم بشرح تفاصيل العمل وبوضوح.
- حدد معايير الأداء المطلوبة من البداية.

ثانياً ضيق الوقت: ما هو الحل؟

- قم بتفويض الأعمال المتكررة.
- حاول تفويض الأعمال نادرة التكرار شيئاً فشيئاً.

ثالثاً إحساس المرؤوسين بعدم كفاءة المدير: ما هو الحل؟

- تأكد من تفهم مرءوسيك بأنك تؤدي العمل من خلالهم.
- شجّع مرءوسيك على تحمّل المسؤوليات وتقبلها.
- فوّض قدر المستطاع.
- راقب مراحل العمل عن كثب.
- وجه مرءوسيك باستمرار لتكسب ثقتهم.

رابعاً الخوف من أن يحتل المرؤوس منصب المدير: ما هو الحل؟

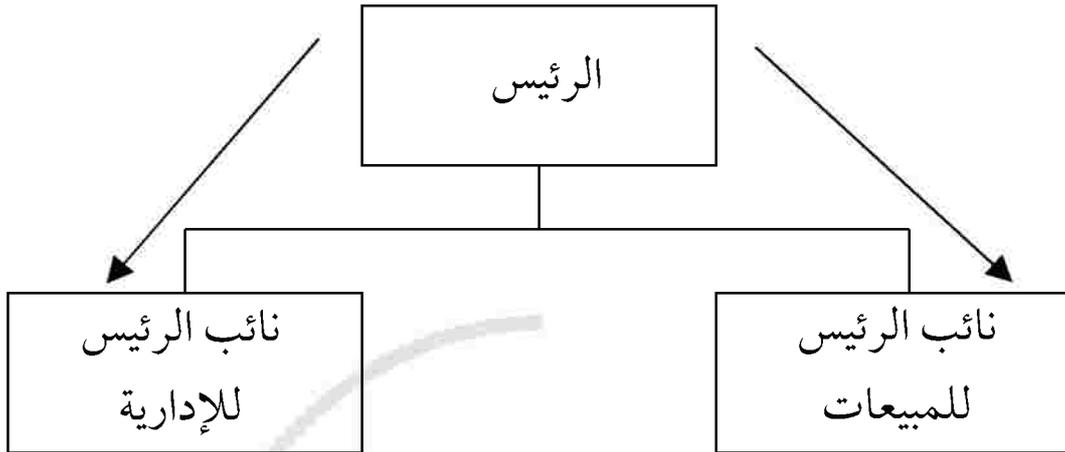
- أبلغ مديرك المباشر برغبتك في تفويض بعض الأعمال إلى مرءوسيك.
- احصل على ضمان من رئيسك بقبول هذا الأمر.
- فوّض قدر الإمكان لتتيح لنفسك الوقت الكافي للتجديد والابتكار.

### أنواع التفويض

- 1- التفويض الرأسي.
- 2- التفويض الأفقي.
- 3- التفويض المعكوس.

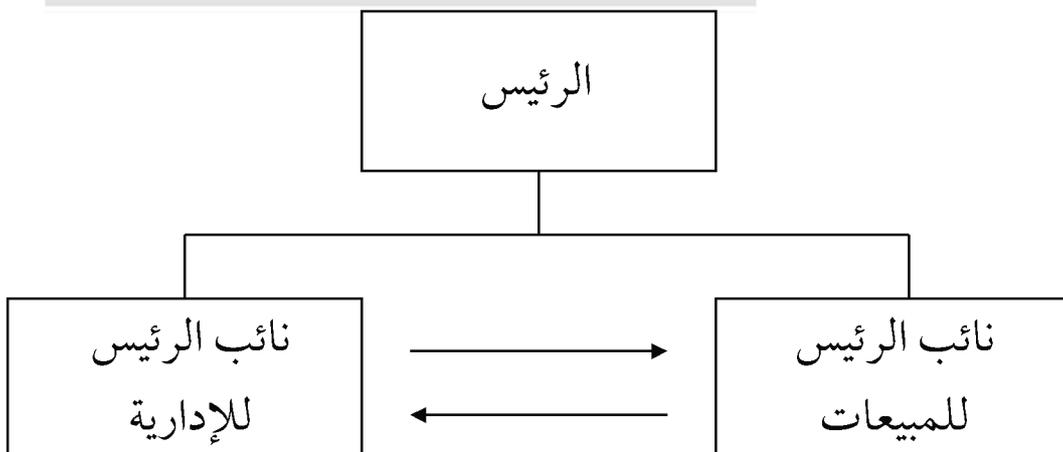
## أولاً: التفويض الرأسي

وهو تفويض مهمة أو عمل أو نشاط من الرئيس إلى أحد مرءوسيه.



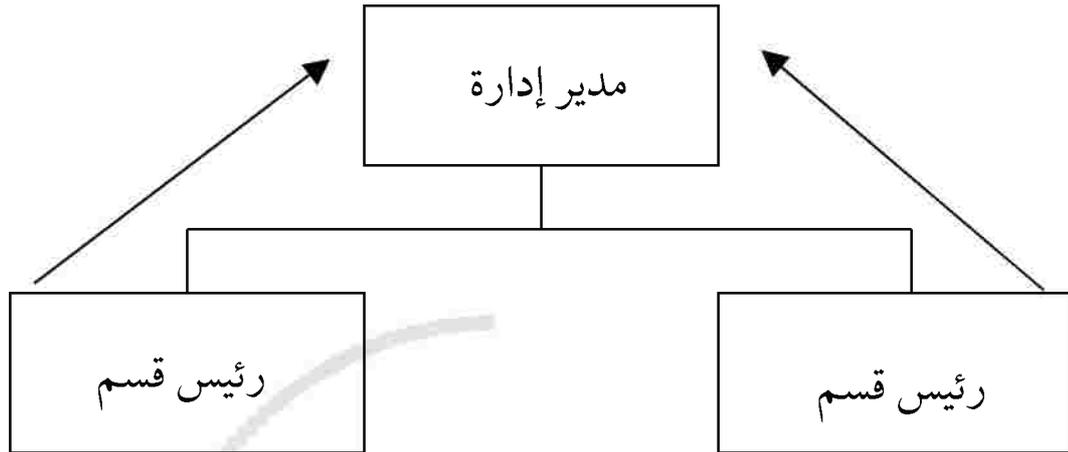
## ثانياً: التفويض الأفقي

هو تفويض مهمة أو عمل أو نشاط من مدير لآخر في نفس المستوى الوظيفي.



### ثالثاً: التفويض المعكوس

وهو تفويض مهمة أو عمل أو نشاط من أحد المرءوسين إلى رئيسه.



#### الحلول المناسبة لمشكلة التفويض المعكوس:

- وجوب متابعة المديرين بشكل مستمر لهذا النوع من التفويض.
- لا تقبل هذا النوع من التفويض مهما كانت الأسباب ويكتفي بمساعدة وتدريب المرؤوسين على العمل.

#### كيف تتمكن من التفويض بفعالية...؟

- حدد النشاطات التي تنوي تفويضها.
- حدد الأشخاص الذين ستحملهم مسؤولية التفويض.
- حدد مواعيد الانتهاء من العمل.
- ضع ضوابط وأساليب رقابية للعمل المفوض.
- قم بالإشراف المباشر المستمر.
- تابع تنفيذ العمل.

## لإعداد الصف الثاني يجب أن تكون قائداً يقوم بالتفويض

لا يهم في أي موقع أنت فيه في الحياة الآن، التحلي بمهارات قائد مجموعة العمل هي التي تساعدك في مواجهة أي صعوبة قد تواجهها. إن الأشياء المكتسبة من هذه المهارات في التعامل مع المواقف الصعبة لا تقدر بثمن.

وخلافاً للرأي العام، فإن مهارات القائد ليست فقط خاصة للأشخاص القياديين في رأس العمل. إن تعريف القيادي ليس مقتصرًا على القادة فقط للإداريين الكبار في المراتب العليا، ولا على الرؤساء الكبار، والضباط العسكريين ولا على السياسيين. أي شخص يمكنه أن يكون قائداً على نفسه وإرادته، وأي حالة ووضع في الحياة تحتاج إلى القائد الجيد الذي يعرف كيف يتعامل معها.

بعض الأشخاص تولد شخصية القيادة معهم، هؤلاء يمكنهم من التأثير وبث روح التنافس في الآخرين بطرق سهلة وبدون أي صعوبة. لديهم روح وخصائص القيادة، والقيادة تأتي تلقائياً لهم. هذا لا يعني بأي حال من الأحوال أن هذه الصفات لا يمكن أن تكتسب عن طريق التدريب والقراءة والتطوير حتى تصبح إلى درجة الإتقان والكمال، مثلها مثل أي شيء آخر في الحياة.

الذي تحدد الفوارق بين القائد الجيد والقائد السيء هي وجود العناصر الجيدة والصحيحة في القائد وكيفية التعامل مع الأحداث بطريقة إيجابية. هناك الكثير من الصفات التي تتطلب لكي تكون قائداً ناجحاً. لذلك سوف نركز في هذا الموضوع على بعض النقاط المهمة.

## صفات هامة للقائد

### 1- أن يكون متحدث جيد :

التحدث والاتصال والاستماع من النقاط المهمة الرئيسية للقائد الناجح إن لم تكون في المرتبة الأولى من حيث الأهمية. إن القائد الناجح يجب عليه معرفة كيف يتحدث من الآخرين وليس فقط مع الفريق الذي يعمل معه ولكن حتى مع الأطراف الخارجية أيضا.

لذلك السؤال المهم، ماذا يعني أن تكون متصل أو متحدث جيدا؟ للمبتدئين يتوقعون أن القائد الجيد يجب عليه قول ما يجب عليه قوله، وليس ما يرغب. القائد الجيد يجب أن يقول ما تتطلبه الحقيقة ان تقال بمثل ما هي، دون أن يغلف كلامه بالسكروالعسل لمراضاة أي طرف أو الخوف من جرح مشاعر البعض.

القائد الناجح يعرف ماذا يقول للحصول على أفضل ما عند الغير وخاصة الفريق أو المجموعة. المدرب مثلا لا يمدح اللاعب النجم في الفريق بعد مباراة مثيرة قد فازوا بها، هذا العمل يجعل اللاعب النجم يستمر في بذل مجهول اكبر في التمارين والتدريبات ليطور أكثر من مهاراته، والعكس في حالة الخسارة فعلى المدرب أن يشد من أزر اللاعب النجم في حالة الخسارة ويقوى من عزيمته.

ينتقد عندما يكون ضروريا، ويستحسن ويقدم الدعم وخاصة المعنوي عندما يحين وقته، ويشجع ويعطي التشجيع عندما يتوجب ذلك وفي كل الأحوال الاستماع لما يقوله الأعضاء لما يقولونه. القائد الناجح بمثل ما لديه من صفات المتحدث يجب أن تكون لديه صفة الاستماع الجيد.

## 2- اتخاذ القرار :

من إحدى المهام للقائد الناجح هي اتخاذ القرار وتفعيله والاتجاه به إلى الاتجاه الصحيح لبقية الأفراد، واتخاذ القرار يعتمد لنجاحه إلى عدة أسباب منها:

أ - التوقيت الصحيح: اتخاذ القرار في الوقت الصحيح وعدم التسويف وعدم تضييع الوقت في التحليل واخذ الاعتبار في أي قرار يراد إن يتخذ.

ب- الحزم: هذا يعني أن أي قرار يجب أن يكون فعال وصارم ولوقت مناسب لمشاهدة النتائج له.

ج- المرونة: يجب إيجاد المرونة في اتخاذ سياق قرار بديل واتجاهه في حالة أن القرار الأساسي لا يسير كما هو مطلوب منه ولا يحقق الهدف.

أحيانا كثيرة لا تتوفر المعلومات الكافية في اتخاذ قرار ما. أحيانا الحكم عن طريق التحليل المنطقي مطلوبة. القائد الناجح يثق كل الثقة بالقرارات والأحكام الصادرة منه ويدفعها ليرى من خلالها النتائج.

ويبقى القول أن: الشجاعة لاتخاذ القرار هي الحصن المنيع للقائد الناجح.

## 3- وضوح في الرؤية :

من العناصر الرئيسية للقائد الناجح أن يكون له الرؤية الواضحة للأمور. والقائد بذلك يعرف ماذا يريد بالضبط. وهذه الرؤية الواضحة هي التي تحدد أن المجموعة تسير بالاتجاه الصحيح لها لهدف معين ومحدد. السفينة تحتاج إلى قبطان وقائد لها يعرف بالضبط إلى أين تتجه. ليس هناك أشياء سيئة بمثل عدم معرفة ما هو المنشود من المهمة ولا الهدف ولا لاتجاه، وكثرة تغيير هذه المعالم والاتجاهات يؤدي إلى نوع من الفوضى وعدم الرضي والإحباط.

الرؤية الواضحة تعطى الانطباع بالثبات والمصدقية والوضوح.

## 4- المرونة والثقة بالغير :

وهذا أيضا من العناصر المهمة للقائد الناجح فمفتاح نجاحه يعتمد على الثقة في الفريق ويعرف كيف يثق بهم ومن هم أتباعه خاصة. الرغبة في استخراج ما يهمهم إلى خارج السطح ومناقشتها وعدم إخفاء بعض الأمور المتعلقة بالعمل، كل هذه ليتأكد أن العمل يسير حسب ما هو مرسوم له. لا يوجد خطأ في فعل هذا، وأحيانا كثيرة يفعلها القائد بالاجتماع مع الفريق بزيادة عن المعتاد، المهم أن يكون العمل واضح وفعال. نحن نعلم أن أي احد منا لا يستطيع أن يكون يعمل ويتواجد في كل مكان ي كل وقت، لذلك من مساوئ القائد عدم الثقة بالغير ويتواجد في كل مكان في نفس الوقت. والقائد الجيد يجب أن يثق بإفراد مجموعته وفي قدراتهم وكذلك يجب أن يعرف أن لكل واحد منهم الطريقة الخاصة به لأداء العمل. انه من المهم الثقة بالآخرين لأنه يعطهم الدافع للاستقلالية بدلا من الاعتماد في أداء العمل على القائد في كل صغيرة وكبيرة. في هذه المرحلة يكون القائد لا يعوقه شيء في وضع الإرشادات والتوضيحات والإرشادات في جميع الأوقات لجميع أفراد فريق العمل.

ليس فقط هذا بل أن طاقم الفريق عندما يلمسون ويحسون بأن قائد الفريق لديه الثقة بهم، سوف ينعكس هذا على الجميع من ناحية الإنتاج والإبداع. يعطيهم هذا نوع من الإيحاء الذاتي والإيمان بقدراتهم.

## 5- القدوة من القائد :

هذا القول بسيط في العموم ولكنه مهم جدا، حيث أن القائد في العمل يحتاج أن يكون عبرة لغيره في تطبيق جميع ما يحتاجه العمل من تحقيق النجاح. يتطلب هذا أيضا أن يكون القدوة في إعطاء العمل الوقت والجهد، بهذا يكون الجميع في الفريق قدوتهم هي القائد من حيث المثابرة والإخلاص لفعل الشيء نفسه. هذه الطريقة هي الطريقة المثلى

عند القادة العظام على مر العصور لقيادة الملايين من البشر. القائد يكون هو المسؤول عن النجاح كما هو الفشل وعدم لوم احد في طاقم الفريق لأي خطأ أو تقصير لأن هذا سوف يقلل من احترام الغير والطاقم له. عليه تحمل جميع الأخطاء مهما كانت وفي أي وقت.

#### 6- الانسجام والتلائم :

للقيام بالانسجام وإعطاء الدافع من قبل القائد لفريق العمل، يجب عليه أن يكسب ثقتهم، ولا شيء يساعد في هذه العملية سوى الانسجام والتلائم مع طاقم الفريق.

الانسجام تعني أن الأفكار والكلمات والأفعال يجب أن تكون متناسقة. تعني انه يجب أن يتمرن على تقديم ما يجب على القائد القيام به، هذه الطريقة تساعد على تطوير الاستقلالية والثقة. القائد الذي يقول شيء ولكنه يفعل شيء آخر سوف يواجه صوبة في كسب ثقة فريق العمل.

#### 7- كن واحدا من الفريق :

قائد المجموعة الناجح لا يترفع ويعامل الفريق كرئيس. يجب عليه أن يكون واحدا من طاقم الفريق، ومساوئ فيما بينهم. القادة الذين يتأقلمون ويصبحون من طاقم الفريق يحصلون على ثقة الأعضاء بسرعة اكبر. الأعضاء يساعدونه ويقدمون له الدعم الكافي لإحساسهم أنهم جميعهم فريق واحد.