

الفصل التاسع

الإدارة بالتفويض

برنامج تدريب القادة على الإدارة بالتفويض

الإدارة بالتفويض

"Delegating"

برنامج تدريب القادة على الإدارة بالتفويض

الإدارة بالتفويض "Delegating"

س: ما الفرق بين تقسيم أو توزيع العمل والإدارة بالتفويض؟

١- تقسيم أو توزيع العمل - هو إعطاء بعض المهام لموظفين آخرين لتنفيذها.

٢- التفويض في الإدارة. هو إعطاء موظف ما إحدى المهام التي هي جزء من الأعمال التي تقع في نطاق مسئوليتك على أن تتاح له حرية التعامل مع هذه المهمة.

- من الممكن أن يكون تفويض الموظفين ببعض المهام عملاً خالياً من المشكلات ولكن يجب عليك أن تختار المهام المناسبة للموظفين المناسبين وبطريقة تعود بالنفع على كل من الطرفين (المفوض بالمهمة والمفوض بتنفيذها).

- وفي هذه الحالة فإنه يتحتم عليك الاحتفاظ بمسئوليتك كاملة تجاه هذا العمل ولكنه مع إعطاء الموظف المفوض للقيام به السلطة التي تمكنه من التعامل مع المهمة وإنجازها على الوجه الأكمل.

- كما يجب عليك ملاحظة كيفية أداء هذا الموظف للمهمة حتى لا تواجهه أية صعوبات أو يقوم بإرتكاب أى أخطاء. إلا أنك يجب أن تقوم بذلك دون أن تشعره أنك تستبد بالرأى والتصرف أو أنك تراقبه كظله.

قيّم نفسك:

• استمارة تقييم الإدارة بالتفويض:

- ١- هل يستطيع الموظفون العاملون معك التصرف بشكل تام في عدم وجودك إذا لزم الأمر؟
- ٢- هل يتكون الجزء الأكبر من عملك من مهام لا يمكن لسواك القيام بتنفيذها؟
- ٣- هل يتوفر لديك الوقت للحدّث مع الموظفين عن أى أمور متعلّقة بالعمل الذى يقومون به لأى مدة من الوقت؟
- ٤- هل يقاطعك الموظفون بشكل متكرر للسؤال عن بعض القرارات أو الإرشادات بحيث يمكنهم التعامل مع المهام الخاصة بهم؟
- ٥- هل تستطيع تسليم الأعمال (المهام أو المشروعات) فى المواعيد المحددة لها دون الإضطرار إلى العمل ساعات إضافية؟
- ٦- هل يشعر العاملون حولك أنك تلقى عليهم المزيد من الأعمال التى تنقل كاهلهم فى بعض الأوقات؟
- ٧- إذا كنت بصدد إجراء الفحوص الطبية غدا. فهل فى إمكان أحد الموظفين معرفة العمل الذى كان من المفترض أن تقوم به أنت وتنفذه؟
- ٨- هل تتدخل كثيرا لتفرض نفوذك فيما يتعلق بالقرارات التى يتخذها الآخرون؟
- ٩- هل تقوم - بشكل متكرر - بإعادة القيام بالأعمال التى قد فوضت موظفين آخرين للقيام بها؟
- ١٠- هل تواجه مشكلات فى تكاليف الموظفين بمسئولية أحد الأعمال أو المهام؟
- ١١- هل تجد أن دائما ما يخذلك القائمون بالعمل ولا يقومون بتسليم الأعمال فى المواعيد المقررة التى حددتها لهم؟

- ١٢- هل يسلك الموظفون الآخرون إذا ما كان هناك شيء يمكنهم معاونتك فيه وإذا ما كان هناك شيء يمكنهم القيام به من أجلك؟
- ١٣- هل يبدو الموظفون سعداء ومهتمين عندما تطلب منهم القيام بإحدى المهام؟
- ١٤- هل يتوفر لديك الوقت للتخطيط للأعمال والمهام وإدارة كم العمل الخاص بك؟
- ١٥- هل تستثمر الوقت في تدريب الموظفين؟
- ١٦- هل تقوم بأعمال يمكن لموظفين آخرين القيام بها بشكل أكثر سرعة وسهولة؟
- ١٧- هل يتوفر لديك وقت للتفكير في العمل الخاص بك وكيف يمكن تطوير بعض الأشياء مثل: الأنظمة والعمليات الإدارية؟
- ١٨- هل أنت ماهر فيما يتعلق بوضع الأهداف وجعل الموظفين يقومون بتنفيذ المهام المسندة إليهم؟
- ١٩- هل تقوم بعمل فرعى أو روتينى يمكن لموظف آخر ذى راتب أقل القيام به؟
- ٢٠- هل يتمتع كل موظف فى فريق العمل بقدر متساو من أعباء العمل؟
- ٢١- هل تهدر الكثير من الوقت فى مراجعة المهام التى يقوم بها الموظفون الآخرون؟
- ٢٢- هل تناسب معايير العمل التى تضعها كافة الموظفين العاملين معك؟
- ٢٣- هل يكون الموظفون سعداء بالاعتراف أمامك بأى خطأ يرتكبونه؟
- ٢٤- هل ستجد أن الموظفين العاملين معك يتبعون توجيهاتك بشكل مناسب؟

س١: ما هى المزايا الخاصة بك فى تفويض الإدارة؟

- ١- توفير الوقت، الجهد، الشد العصبي.
- ٢- توفر لك القدرة على التركيز لأعمال أخرى.
- ٣- توفر الأيدى المدربة على العمل عند غيابك.
- ٤- ستزول على عاتقك المهام الروتينية وتلك غير الروتينية.

- ٥ - ستشعر بالرضا عندما تشاهد تطور أداء الموظفين العاملين معك.
- ٦ - سوف يتم تكوين فريق عمل متكامل.

س٢: ما هي المزايا الخاصة بالموظفين الذين تفوضهم لتنفيذ المهام؟

- ١ - سوف يزيد أداء الموظفين.
- ٢ - سوف يشعر الموظفون بالانتماء.
- ٣ - سيتوفر الوقت.
- ٤ - سوف تتحسن ثقتهم بأنفسهم.

س٢: ما هي المزايا الخاصة بالمؤسسة عند تطبيق الإدارة بالتفويض؟

- ١ - يتم رفع الروح المعنوية بشكل عام.
- ٢ - سوف يتحسن أداء فريق العمل.
- ٣ - سيتم تنفيذ المزيد من المهام والمشاريع.
- ٤ - سيتم التجهيز والتحضير للتخطيط والترقي المتوالى.
- ٥ - سوف يكون هناك المزيد من الثقة والمسئولية والتطوير.
- ٦ - توفير المال بسبب انجاز المهام بالشكل والمستوى الصحيحين.

س٤: ما هي معوقات العمل فى الإدارة بالتفويض؟

- ١ - الخوف من استغناء عن المدير.
- ٢ - خوف المدير من فقدان التحكم والسيطرة.
- ٣ - الخوف من فقدان جودة العمل بسبب التفويض.
- ٤ - خوف الموظفين من الثقة بأنفسهم وترك المدير وشأنه.
- ٥ - الخوف من وجود بديل للعمل.

س ٥: ما هو الوقت المناسب لتفويض المهام؟

- ١- عندما يكون لديك أعمال ومهام أكثر مما تستطيع القيام به.
- ٢- عندما لا يتوفر لديك الوقت الكافي لإنجاز الأعمال ذات الأهمية والأولوية.
- ٣- عندما تريد تدريب أحد الموظفين وتطوير ادائه.
- ٤- عندما يكون هناك موظف آخر يستطيع القيام بالعمل على الوجه الأكمل.
- ٥- عندما يكون هناك موظف يحتاج إلى دفعة من التحفيز والحماس.
- ٦- عندما يكون هناك موظف يهتم بمهمة أو مشروع ما على وجه التحديد.
- ٧- عندما تكون الأعمال والمهام غير مهمة ولكنها تستنفذ الكثير من الوقت.
- ٨- عندما لا ترغب في القيام بأحد الأعمال. (وتحتفظ بهذا السبب لنفسك).

س ٦: ما هو الوقت المناسب للتوقف عن تفويض السلطة؟

- ١- عندما يكون التفويض موجه لموظف غير قادر على التأقلم مع العمل.
- ٢- عندما يكون التفويض موجهًا لموظف إمكانياته أعلى من المهمة.
- ٣- عندما تكون المهمة كبيرة أو تكون المشكلة لم يتم التوصل إلى حل فيها.
- ٤- عندما تتعامل المهمة مع أمور غاية في السرية.
- ٥- عندما لا تتطلب المهمة أيًا من مهاراتك أو خبرتك الشخصية.
- ٦- عندما يكون كاهل الموظفين مثقلاً بالكثير من الأعمال بالفعل.
- ٧- إذا كان الفشل في المهمة يؤدي إلى خسائر فادحة.
- ٨- عندما يتم إسناد المهمة إليك بشكل شخص من قبل رئيسك. إلا إذا قمت بالتنسيق معه ليتم تفويض أحد الموظفين العاملين معك للقيام بالمهمة بدلا منك.

ماهى ضوابط العمل الخاصة بالمدير عند تفويض السلطة؟

- ١ - عدم سحب المهمة من الموظف. على الأقل. لا تقدم على مثل هذه الخطوة أن كان بإمكانك اسداء النصح والمساعدة إليه.
 - ٢ - عدم القيام بإجراء أى تغييرات على المهمة.
 - ٣ - عدم إعادة تفويض أحد الموظفين بمهمة كان قد كلف بها موظف آخر من قبل لأن هذا بمثابة إعلان عام عن عدم قدرة هذا الموظف على تنفيذ العمل مقارنة بالموظف المفوض بالتنفيذ الآن.
 - ٤ - عدم إسناد المهمة لأكثر من شخص واحد. فإذا اكتشف موظفان إنها يقومان بتنفيذ نفس المهمة فربما لا يهتمان باتمامها على وجه الإطلاق.
- معرفة العمل أو المهمة.
 - أن الوقت الذى تستثمره. الآن. فى تعريف العمل سوف يسير الأمور كثير على المدى البعيد.

س١: ما المهمة؟

س٢: ما معيار العمل الخاص بها؟

س٣: ما موعد الانتهاء من المهمة وتسليمها؟

س٤: ما مدى دقة العمل؟

س٥: كيف يتم تقييم النتائج أو الحكم عليها؟

س٦: ما الضوابط والقيود الخاصة بهذه المهمة؟

١ - الوقت؟

٢ - المال؟

٣ - ماهى الموارد؟

س٧: ما مدى الاستقلال فى أداء المهمة الذى ستسمح للموظفين به؟

س٨: ما الأشياء التى تحتاج إلى تقارير عنها؟ ومتى تريد تلك التقارير؟

استمارة كيف تختار الموظف لترشيحه فى مهمة ما؟

كيف تقوم بتفويض أحد الموظفين للقيام لمهمة ما؟

كيف تختار الموظف المرشح لتفويضه بمهمة ما؟

قبل أن تقوم بالتفويض عليك بالإجابة عن الآتى من الأسئلة:

- ١- هل يعى الموظف أهداف المهمة؟
- ٢- هل تتوافر لدى الموظف المهارات أو الإمكانيات اللازمة للقيام بالعمل؟
- ٣- هل قام موظف آخر بهذا العمل من قبل بحيث يمكنه اسداء النصح والإرشاد للموظف الذى سيتم اسناد العمل إليه هذه المرة؟
- ٤- هل تعرف نقاط القوة والضعف التى تتضمنها شخصية الموظف الذى سيقوم بالعمل؟
- ٥- هل أنت على ثقة من نجاحه فى اتمام العمل؟
- ٦- هل تتوفر لدى الموظف الثقة الكافية بنفسه فيما يتعلق باتمام هذا النوع من العمل؟
- ٧- هل يرغب الموظف فى تنفيذ هذه المهمة أو أنه يحتاج إلى الإقناع؟
- ٨- هل سيكون من المناسب إضافة هذه المهمة إلى جدول الأعمال المكلف بتنفيذها الموظف؟
- ٩- هل تستطيع الثقة فى هذا الموظف؟
- ١٠- هل سيتبع الموظف التعليمات الموجهة إليه؟
- ١١- هل سيتعلم الموظف من الخبرات التى سيوفرها له قيامه بتنفيذ هذه المهمة؟
- ١٢- هل سيعود ذلك عليك أم عليه أم على طرف آخر بالنفع؟

التوازن بين المسئولية والمساءلة والسلطة في تفويض السلطة

يعتمد أفضل أسلوب في الإدارة بالتفويض على اعطاء أحد الموظفين القدر المناسب من السلطة وإعلان ذلك للموظفين الآخرين المشتركين في المهمة. فإنك تجعلهم مسئولين أمامك مسئولية إدارية عن المهمة. ولكنك في نفس الوقت تحتفظ بالمسئولية الحقيقية كاملة لك. وعلى أية حال. فإن هذه المهمة هي جزء من العمل الخاص بك.

يجب أن تحتفظ بالمسئولية الكاملة لنفسك في الوقت نفسه الذى تمنح فيه الموظفين قدرا مناسباً من السلطة يناسب احتياجاتهم، سوف يؤدي ذلك إلى تقليل الضغط الواقع عليهم وتأمينهم من الفشل في اتمام العمل. حيث يمكن أن يبذلوا مجهوداً لإنجاز المهمة.

الإعلان والإعلام في تفويض السلطة

- أن لم يكن الموظفون على دراية أنك قد منحت أحدهم سلطة للتصرف في إحدى المهام فمن المحتمل إلا يقدموا لهذا الموظف الدعم والتعاون اللازمين لاتمام العمل.
- بل أنه يصبح من المستحيل على هذا الموظف اتمام العمل بمفرده كذلك.
- أن عدم إعلام الموظفين عن المهمة التي سيتم تفويض أحدهم للقيام بها من الممكن أن يؤدي إلى شعور ذلك الموظف بالهانة وسط زملائه وشعور باقي الموظفين بالسلبية تجاه الأمر بأكمله.
- يجب عليك أن تعلم باقي الموظفين حتى وإن لم يكونوا مشتركين في إنجاز المهمة أو المشروع المعنى بهذه الطريقة. وليعرف كل موظف أنه يعمل في مهمة محددة من أجل تحقيق الصالح العام.

- إعلام الرؤساء والمشرفين.
 - يجب أن تخبرك مديرك أو المشرف عليك أنك ستقوم بتفويض أحد الموظفين العاملين معك لتنفيذ مهمة ما بهذه الطريقة. إذا لم تكن موجودا في أى وقت من الأوقات يمكن للموظف أن يجد من يستطيع اللجوء إليه للمساعدة أو الإرشاد.
 - وضع معايير العمل وخطة سيرة الموعد النهائي لتسليمه وأهدافه.
- إذا لم تقم بتحديد ما يجب أن يتم عمله ومعايير العمل المستخدمة والموعد النهائي لتسليم العمل على وجه الدقة، فإنه من غير المحتمل أن تحصل على نتائج ناجحة لا يمكن للموظفين قراءة كل ما يدور في عقلك... لذا فأنت في حاجة إلى توضيح ما تريد منهم انجازه.. فعلى سبيل المثال. إنك لا تطلب من أحد البنائين أن يقيم لك حائطا وحسب. ولكنك تحدد له نوع الحائط والمكان الذى تريده فيه وموعد تسليمه والمواد المستخدمة فى بناءه... إلى غير ذلك.

س: ما هي مزايا أهداف التفويض في الإدارة؟

- ١- توضح الأهداف الجوانب التي ترمى إلى تحقيقها.
 - ٢- توفر الأهداف وسيلة لتقييم الإنجازات.
 - ٣- تثير الأهداف الموضوعه حماس الموظفين للعمل.
 - ٤- تمنع عملية وضع الأهداف هدر المجهودات.
- مستويات السلطة في تفويض الإدارة.
- يقدم لك الموظفون معلومات تحدد من خلال خطوات العمل المحتملة ثم تختار من بينها ما تريد منهم تنفيذه.
- ١- يقدم لك الموظفون خيارات بديلة بالنسبة لخطوات العمل في المهمة أو المشروع مع الاحتفاظ بخطوة تحديد الخطوات الأمثل لك أنت.
 - ٢- يقدم لك الموظفون خيارات مرفقة باقتراحاتهم وتوصياتهم التي يتحتم أخذ موافقتك عليها قبل المضي قدما في عملية التنفيذ.
 - ٣- يقوم الموظفون باتخاذ القرارات ولكنهم يعلمونك بها قبل التنفيذ.
 - ٤- يتخذ الموظفون القرارات ويقومون بتنفيذها دون الرجوع إليك للاستشارة.
- هذه هي مستويات السلطة بادئا من الأعلى إلى الأقل.

أفضل مستويات التحكم

أدنى مستويات التحكم