

الادارة من خلال التفويض

الإدارة من خلال التفويض



تعريف التفويض وأهميته فى تطوير الجهاز الادارى



مفهوم التفويض

أن يعهد الرئيس لفرد من فريقه ، أو مجموعة من الأفراد السلطة التى يتمتع بها ضمن حدود وأصول معينة لأداء مهام محددة لوقت محدد، لتحقيق أهداف وانجازات المنظمة ، تحت اشرافه ورقابته مع احتفاظه بحق مسائلة المفوض إليهم هذه المهام عن نتائجها لتحمله المسئولية عنها أمام جهة الإدارة .



ما هى عناصر وأسس التفويض؟

- الواجبات والإختصاصات
- السلطة
- المسئولية
- المساءلة

سمات التفويض



أهمية التفويض للرئيس (المفوض)

- يوفر للرؤساء الوقت الكافى للقيام بالمهام والأنشطة ذات الأولويات الهامة .
- يساعد الرؤساء على كسب احترام مرؤوسيهم .
- يوفر للرؤساء فرصاً لتحقيق أهدافهم الشخصية .
- يمكن الرئيس من الحصول على معلومات جيدة ومتطورة .
- يساعد الرئيس على إعداد مساندين أكفاء .
- يحسن عملية الاتصال بين الرئيس ومرؤوسيه .
- يساعد على إتمام العمل بشكل أفضل .
- استحداث أساليب مبتكرة للإدارة والإنتاج ومواكبة التقدم والتطور .
- تحقيق السيطرة .

أهمية التفويض للمفوض اليهم

- تطوير أداء المرؤوسين .

- تعزيز الرضا والانتماء الوظيفى .

- تعزيز الثقة بالنفس .

- يتيح لهم التفويض ممارسة قدراً من حرية التصرف دون ضغوط تحكمية .

أهمية التفويض للمنظمة

- يؤدى إلى تقليل التكاليف وتحسين نوعية الخدمات .
- عن طريق تفويض الصلاحيات يمكن خدمة الجمهور والمنتفعين بشكل أفضل فى كل الأوقات .
- تحقيق ديمقراطية الإدارة .
- موضوعية تقييم الأداء .
- حسن تنظيم العمل وعدم اضطرابه عند غياب المدير أو المسئول .
- تفويض السلطة هو الخطوة الجوهرية والعنصر الأساسى فى أى برنامج لتنمية المرؤوسين .
- يحقق الإصلاح الإدارى .

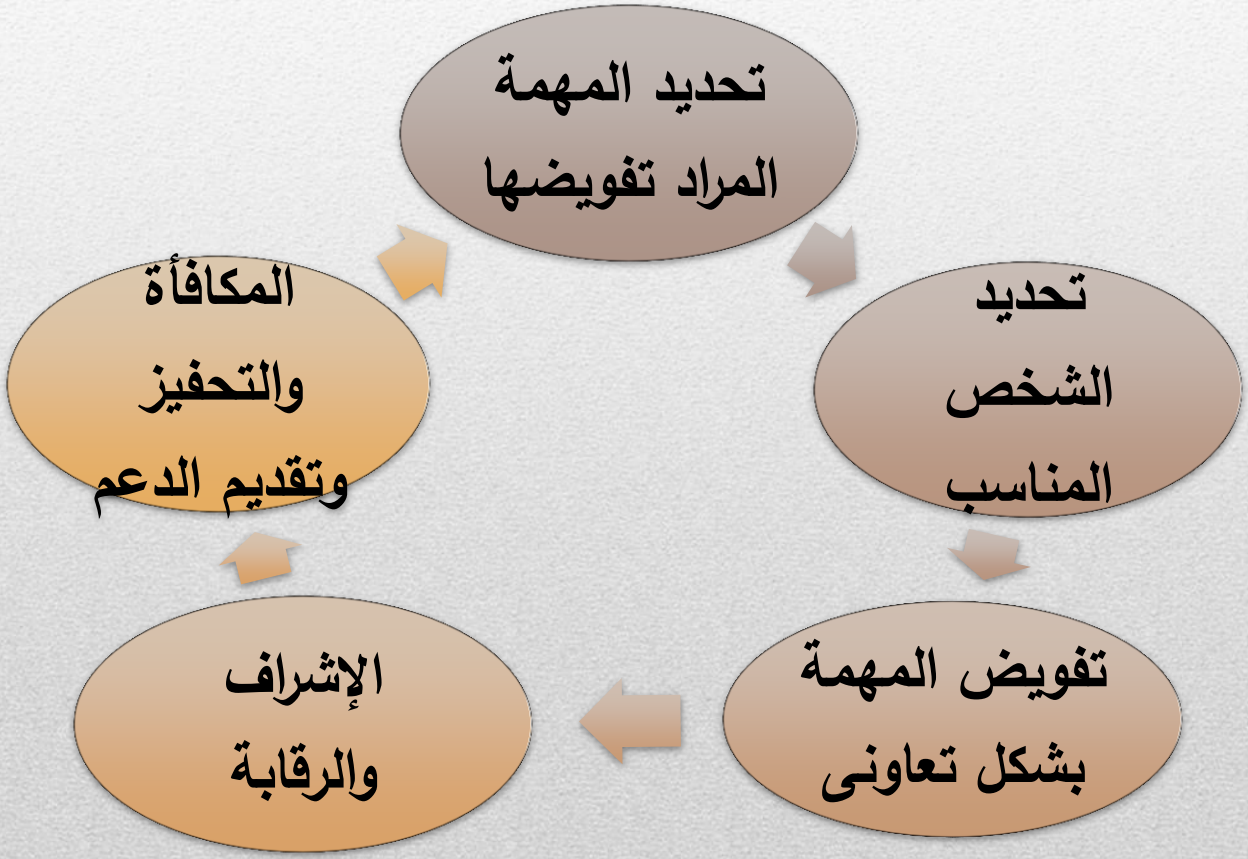
فوائد التفويض

- يجعل الوظائف أكثر امتاعاً .
- وسيلة لاختبار قدرات الموظف قبل ترقيته .
- يساعد على تحقيق الأهداف التى تتطلب جهود تعاونية .
- بناء كوادر قيادية فعالة .
- يساعد على زيادة الإنتاجية والكفاءة الكلية .
- زيادة مستوى الثقة بين الرئيس والمرؤوس .

مراحل عملية التفويض الفعال



مراحل عملية التفويض



١- تحديد المهمة المراد تفويضها

- يجب أن تكون محددة وليست عامة ، واضحة وليست غامضة .



- حدد هل المهمة مناسبة / قابلة للتفويض ؟

- ما الفائدة منها / هل ستحقق الأهداف المحددة ؟

٢- تحديد الشخص المناسب

- يفضل أن يكون ملتزم ، لديه الاستعداد للتعلم ، متواجد ومتوافر ، محب للنمو والتقدم .



- الأشخاص قدرات :

* المحترفون ، أهل الطوارئ والأزمات .
* أصحاب القدرات القصوى ، لديهم الخبرة والقدرة على القيام بالمهام.
* أصحاب القدرات المتوسطة ، يحتاجون إلى الدعم والمساندة من وقت لآخر .
* أصحاب القدرات القليلة ، يحتاجون إلى الكثير من الإعداد والتدريب والتشجيع .

٣- تفويض المهمة بشكل تعاونى



- رتب لقاءات واجتماعات بالمرؤوسين المفوض إليهم من وقت لأخر .
- اشرح الأسباب – ماهى المهمة + لماذا اخترتهم + ما أهمية المهمة.
- ناقش الموارد المطلوبة (ليس الأساليب) .
- قم بتوجيههم ومنحهم الإرشادات اللازمة ، وتوفير التدريب اللازم .

٣- تفويض المهمة بشكل تعاونى



- انشأ اتفاق حول معايير الأداء،

  ومستويات المسئولية والمساءلة .

- اتفق على الأهداف، الأولويات/ المراحل والمواعيد النهائية .

- اعرض الدعم/ المساندة – ما هى الأسئلة التى لديهم؟ انصت لهم !!

- اجعلهم يشاركونك أفكارهم – وتأكد من فهمهم للمهمة .

٤- الاشـراف والرقابة

- راقب العملية دون أن تكون متطفلاً / مقتحماً / متسلطاً .
- نظم اجتماعات للمتابعة كلما كان ذلك مناسبا.
- شجعهم على طلب المساعدة عند الحاجة فهذا يضمن تنفيذ المهمة بفاعلية .
- اجتمع بشكل متكرر مع الشخص الذى ليس لديه خبرة سابقة عن المهمة من قبل، وبشكل أقل تكرارا مع الاشخاص ذوى الخبرة.
- اخطر كل العاملين المعنيين بالسلطة التى فوضتها مع المهمة.

٥-التحفيز والمكافأة وتقديم العون

- ضع خطة عمل لدعم نمو العامل من خلال توجيه مستمر أو من خلال تدريب اضافى .
- تجنب أن تكون منتقدا أو أن تكون معاقبا اذا لم تكتمل المهمة كما تم الاتفاق عليها .
- اعترف بانجازاتهم واثنى على المهام التى تمت بشكل جيد.
- ممكن أن يكون التحفيز مادى كمكافأة مادية ، أو معنوى بتقديم الشكر والإقرار بالفضل لهم وتشجيعهم بشكل علنى .



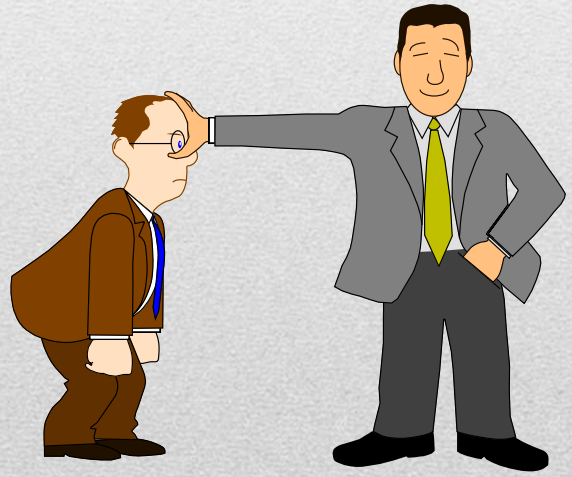
افعل ولا تفعل فى التفويض

- تواصل بشكل منتظم .
- شجع الآراء .
- اتبع تسلسل منظم ومنطقى فى التفويض .
- امنح وقت كافى لانجاز المهمة .
- اظهر ايمانك بكفاءة الآخرين .
- قم بالثناء والمديح عند انجاز المهمة .

- أن تكون غير صبور .
- لا تتعامل وكأنهم معدومى الخبرة .
- أن تلغى مسئولياتك .
- وضعهم تحت ضغط غير ضرورى.
- استرداد المهام دون سبب مقنع.
- أن تجعل الأخر يقوم بأشياء انت لا تقبل أن تفعلها .

أنماط القيادة وعلاقتها بالتفويض

ما هو الفرق بين المدير والقائد ؟



المدراء	القادة
يقومون بالأشياء بشكل صحيح	يفعلون الشئ الصحيح
يهتمون بالكفاءة	يهتمون بالفاعلية
يقومون بالإدارة	يبتكرون ويطورون
يركزون على النظام	يركزون على الفرد والبناء
يعتمدون على التحكم	يعتمدون على الثقة والتحفيز
التأكيد على التكتيك والأساليب	التأكيد على القيم والأهداف
لديهم رؤية قصيرة المدى	لديهم رؤية بعيدة المدى

مفهوم الإدارة

الادارة هي مجموعة النظم والإجراءات والأدوات والسبل التي تستخدم بواسطة فريق من الأفراد والعاملين في مواقع مختلفة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتحقيق أهداف تنظيمية محددة ، وهؤلاء الأفراد يشغلون مناصب إدارية وإشرافية بمستويات وظيفية مختلفة في ضوء تسلسل محدد للسلطات والمسئوليات الوظيفية .

تعريف المدير

هو الشخص المكلف أو المسئول من قبل الإدارة العليا أو إدارة معينة للقيام بتيسير دولاب العمل وما يتعلق بذلك من إجراءات وعمليات واتصالات مع الإدارات الأخرى والعاملين ، وذلك بهدف إنجاح العمل وزيادة الإنتاجية وكفاءة الأداء وتحقيق الخطط المستهدفة . . .

مفهوم القيادة

القيادة هي فن وأسلوب يتبع لأداء مجموعة من المهام والمسئوليات بواسطة مجموعة من الأفراد وحثهم علي الأداء بأسلوب يتسم بالجدية والتفاني والقدوة والإخلاص وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة والموضوعة مسبقا من قبل الإدارة العليا والإدارات المعنية .

ـ تعريف القائد

القائد هو الشخص الذي يتولي قيادة مجموعة من العاملين وتوجيههم ، والذين قد لا يكونوا تحت إدارته أو مسئوليته المباشرة ولكن حاجة العمل قد تستدعي ذلك . وقد يقوم القائد بهذا العمل طواعية منه أو بتكليف من قبل الإدارة لمهمة أو مهام محددة الي جانب مسئوليات عمله التي يختص بها . وبالتالي فيجب أن يتحلي القائد بمجموعة متميزة ومتكاملة من الصفات والقدرات والتي يطلق عليها مجموعة "المعرفة والمهارات والسلوك".

تعريف القيادة

القيادة هى انجاز الاعمال من خلال
المرؤوسين ليزدادوا احتراما لأنفسهم

ما هى أنماط القيادة وما هو النمط الافضل فى والذى يمكن من خلاله تحقيق التفويض الفعال ؟

عرض يوضح الفرق بين أنماط القيادة

انماط القيادة



القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية

وفيها يقوم القائد باستغلال السلطة الممنوحة له ليحمل أتباعه على القيام بأعمال وفقاً لإرادته وأهوائه وعادة ما يستخدم أسلوب التهديد والتخويف لتنفيذ ما يريد . وهو لا يهتم بآراء الآخرين أو أفكارهم وهو الذي يحدد الأهداف وسبل تحقيقها .

٢ـ القيادة البيروقراطية

تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات في هي أسلوب لتنظيم الأعمال والمهام الإدارية يرتكز على المؤسسات تحديداً دقيقاً وفقاً لمبدأ الصلاحية التي تحددها الأنظمة والقوانين الإدارية ، ويختلف المفهوم الشائع للبيروقراطية عن المفهوم العلمي لها ، فكلمة بيروقراطية بمعناها السلبي مرتبطة بالجمود والروتين في العمل والأداء البطئ وتركيز الصلاحيات في أيدي أشخاص غير مناسبين كما تعني الفشل في تحديد الصلاحيات والمسئوليات في المنظمة في شكل واضح والتهرب من المسئولية أو نقلها أو التخلص منها ، وهذا نوع من أنواع القيادة التى تتسم بالإتكالية والتهرب من تحمل المسئوليات وإلصاقها بالآخرين .

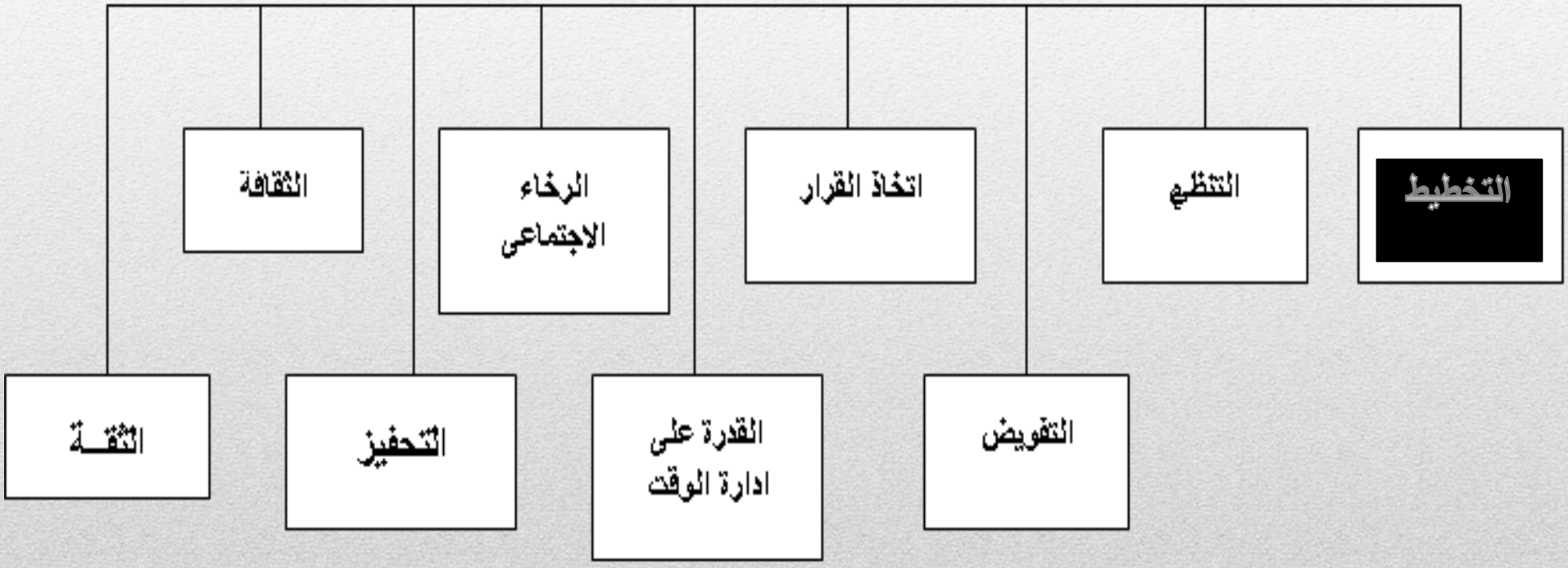
٣ـ القيادة الديمقراطية

فهي تنبع من أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم . فالقائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويعير أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات المرؤوسين وطاقاتهم الكامنة ..

٣- القيادة الديمقراطية

فهي تنبع من أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم . فالقائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويعير أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات المرؤوسين وطاقاتهم الكامنة

مهارات القائد (المفوض) الناجح

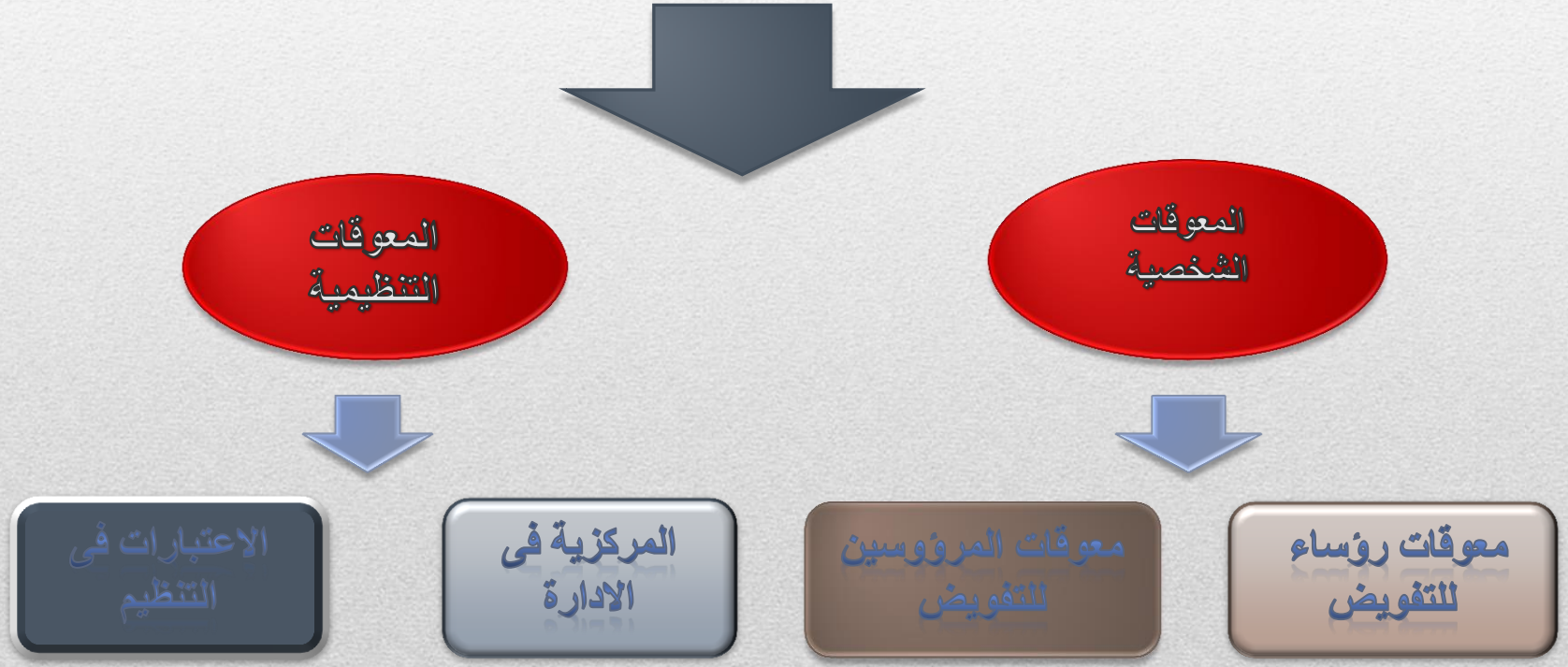


البيئة الادارية المساعدة للتفويض الفعال

متطلبات التفويض الفعال



معوقات التفويض فى الواقع المصرى



معوقات الرؤساء للتفويض



المبالغة فى طلب الدقة فى العمل



الخوف من ضياع الوقت



عدم ممارسة التفويض من قبل



تدخل الرئيسي فى كل الامور بعد التفويض



ضعف الثقة بالنفس والاخرين



الانانية وحب الذات

مقترحات علاج
معوقات الرؤساء للتفويض

اقناع الرؤساء بتقبل اخطاء المرؤوسين

اقناع الرؤساء بان الوقت الضائع فى تدريب المرؤوسين ثمنا يجب اداؤه وانه جزء من نفقات الاستثمار فى تدريب المرؤوسين

اشعار الرئيسى بالأمن والاطمئنان تجاه التفويض من خلال إقناعه بان العمل يجب ان يكون جماعى وانه لن يحاسب وحده وان كان هو المسئول الحقيقى

اتاحة الفرصة للرؤساء قبل توليهم مناصبهم التدريب على كيفية ممارسة التفويض وتشجيعهم على ممارسته

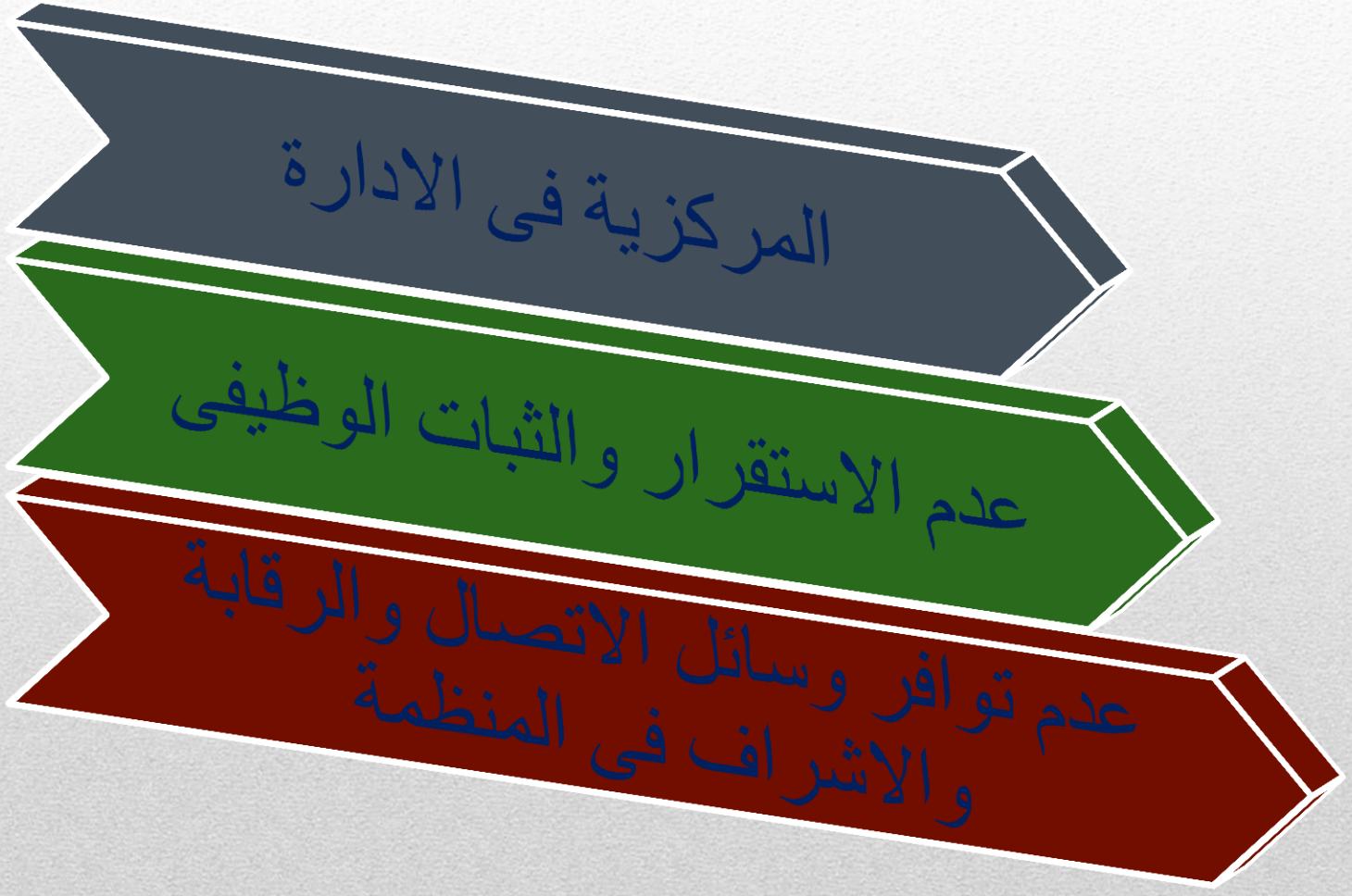
معوقات المرؤوسين للتفويض

- تخوف المرؤوسين من تحمل المسئولية
- تسرع المرؤوسين عند تنفيذ الاختصاصات المفوضة
- تدنى القدرات والخبرات لدى المرؤوسين وخشية المسائلة امام القيادات العليا
- عدم الحصول على الحوافز والمكافات التشجيعية التى تتناسب مع التفويض

مقترحات علاج معوقات المرؤوسين للتفويض



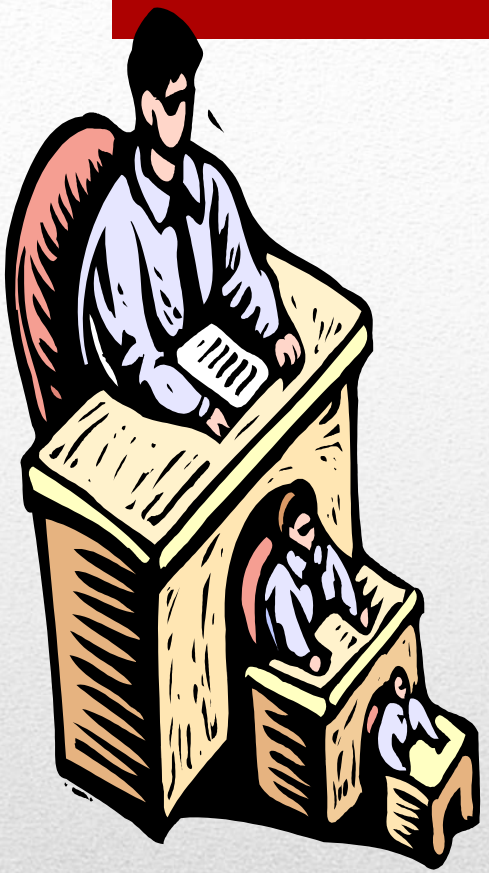
معوقات المنظمات للتفويض



مقترحات علاج معوقات المنظمات للتفويض

١-العمل على تحقيق الاستقرار الوظيفى للرؤساء والمرؤوسين

٢-توفير وسائل الاتصالات السريعة والسهلة فى المنظمة وفروعها



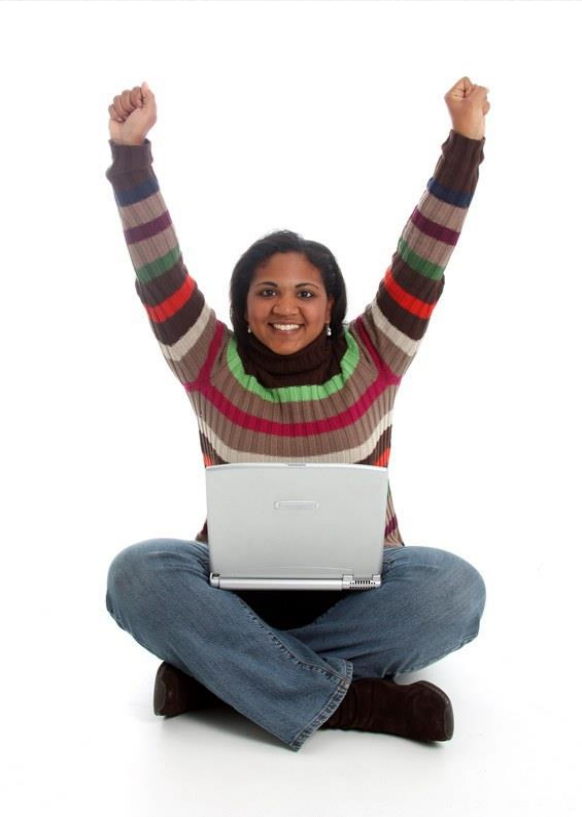
مستويات التفويض ودوره فى تفويض العاملين

نطاق التفويض (مستويات التفويض)



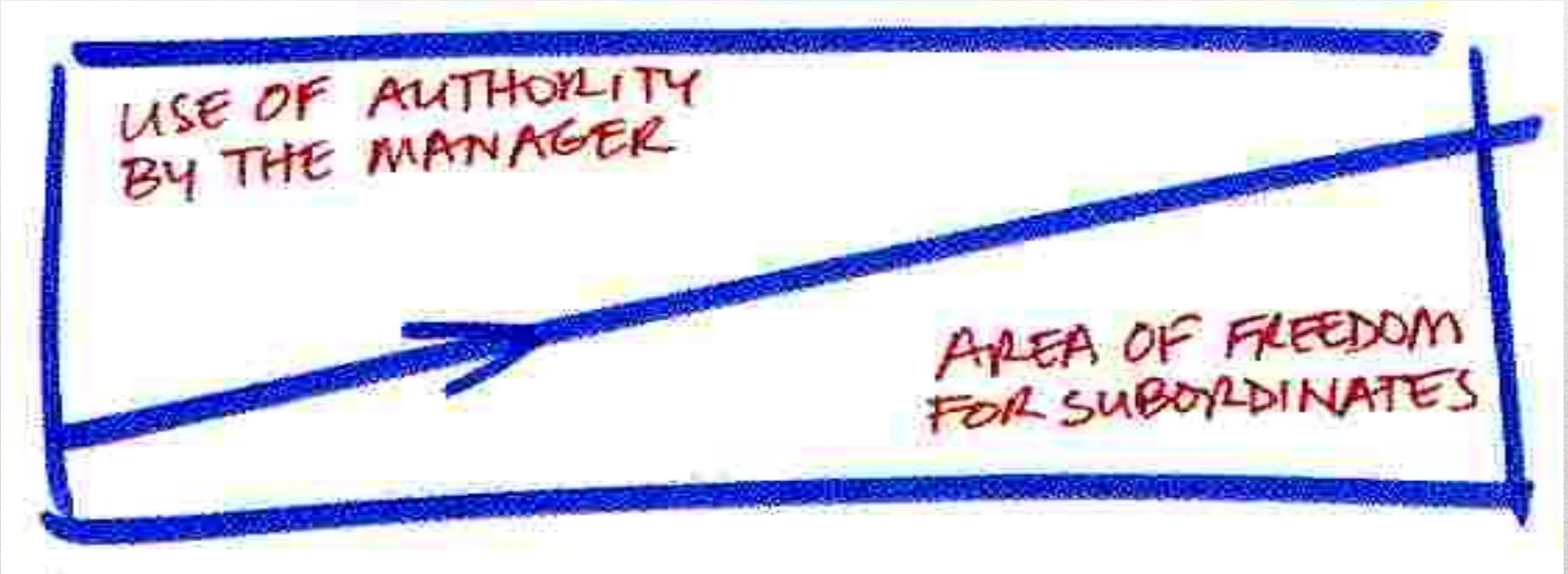
- عند التفويض لابد أن يراعى بعض الأمور وهى اختيار الشخص المناسب للمهمة ، و مدى الحرية ، المسئولية ، السلطة، التي سيمنحها للمرؤوسين ، ومدى استخدامه لسلطته كمدير في انجاز المهمة

تعريف ومفهوم
مستويات التفويض

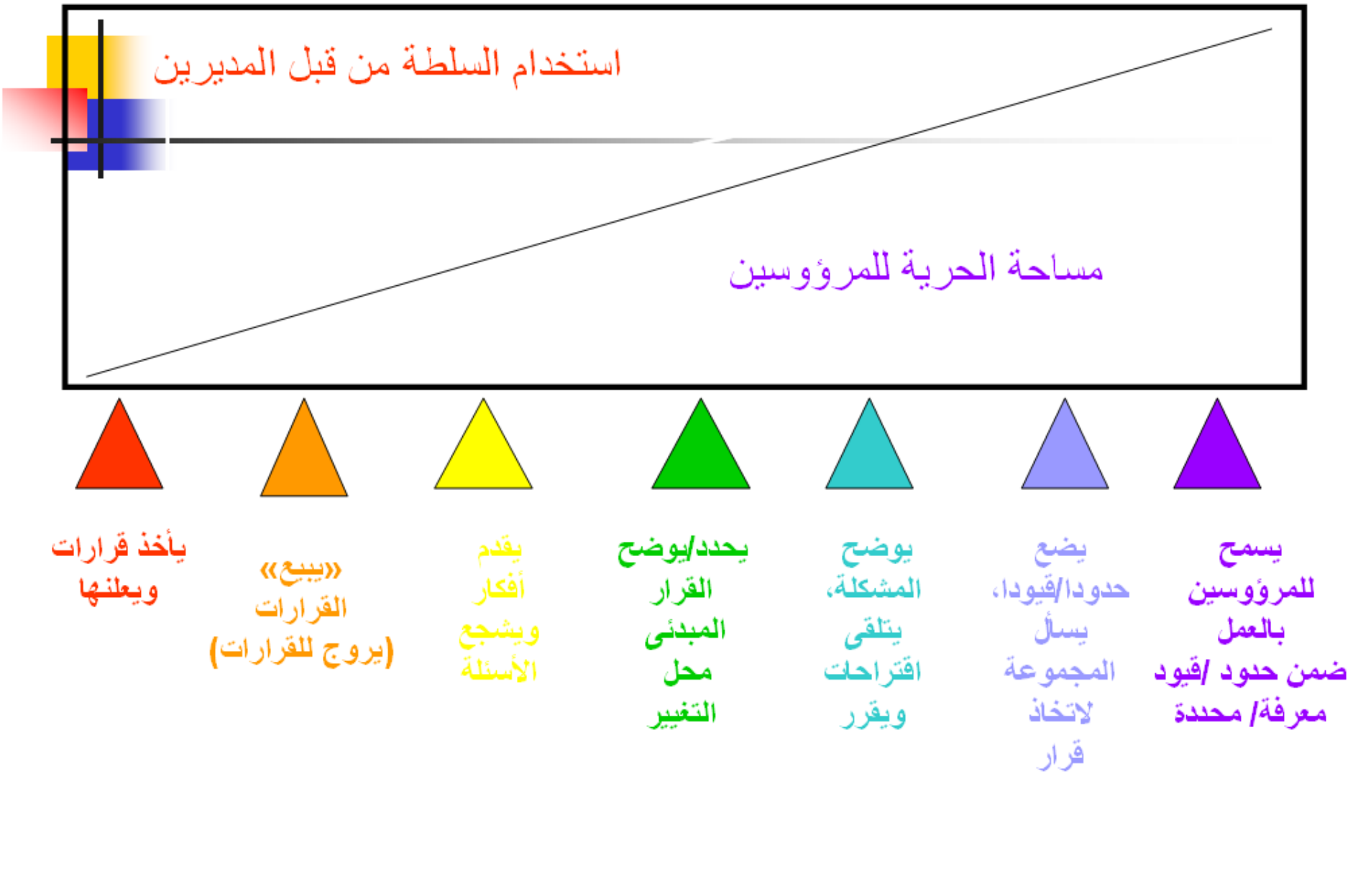


- قدر الحرية التي يمكن للقائد منحها لمرؤوسيه ، والتي تتناسب عكسيا مع مقدار السلطة التي يستخدمها القائد عند تفويض مسئولياته لمرؤوسيه

نموذج التفويض و تنمية فريق العمل
(متوالية تنباوم وشميت)



متوالية تننباوم وشميت للقيادة



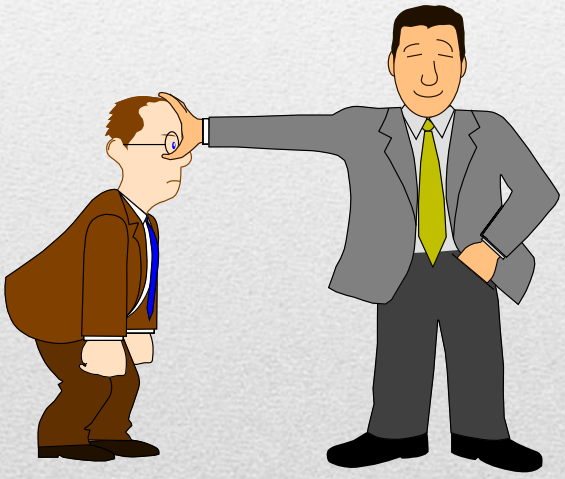
مجالات تفويض العاملين



فوض

- في المهام التي يستطيع موظفيك أدائها بشكل أفضل ، أسرع ، أو بتوقيت أفضل منك
- في العمل الذي يمكن أن يعطى خبرة أو نمو لموظفيك
- في المهام الروتينية واتخاذ قرارات يومية بسيطة
- في المهام التي ستتكرر بشكل مماثل في المستقبل
- فى العمل الذي من المتوقع أن يؤديه أحد موظفيك
- في المهام التي يمكنك أن ترسل بديلا عنك ليحضرها مكانك .

مجالات تفويض العاملين



لا تفوض

- فى الأشياء التي تتعدى مهاراتهم وخبرتهم
- فى المهام السرية، الحساسة ، الحساسة سياسيا
- فى العمل الذي يعتمد على أهداف ورؤية طويلة المدى
- فى تقييم الأداء، التأديب، تقديم المشورة، التعيين وإنهاء الخدمة.

تستطيع كمدير تحديد هذه المهام حسب طبيعة العمل والشخص او الأشخاص المناسبين

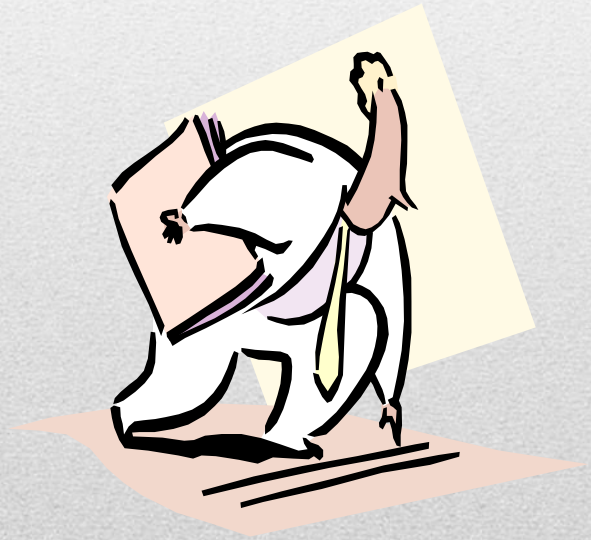
ولابد أن تنتبه إلى:

- لا تلقى العمل (على سبيل المثال مشكلة صعبة أو ملحة في آخر دقيقة)

فكر ما الفائدة التى ستعود على المفوض لهم

- لا تخلق رد فعل عنيف بالاعتماد دائما على نفس الشخص الذي أثبت أنه يستطيع انجاز الأشياء ويقبل بأعمال إضافية

- وازن توزيع المهام وقسَمها بين أكثر من شخص، لا تستولي وحدك على التقدير



دور التفويض فى تمكين العاملين



دور التفويض فى تمكين العاملين



- هناك تشابه بين التفويض وسياسة أخرى مستخدمة في تسيير الموارد البشرية وهي التمكين
- فعملية التفويض تعني إعطاء الفرد حق اتخاذ القرارات ولكن ليس دوما وإنما في حالة غياب مسئوليه أو لما ينشغلون بمشاكل أو أعمال أخرى ويكلفونه بالقيام باتخاذ قرار في مسألة أخرى
- أما التمكين فهو منح حق اتخاذ القرارات للأفراد المتمكنين أو الذين أثبتوا كفاءتهم ويتمتعون بمؤهلات ومهارات فائقة، وذلك في كل الحالات أي حتى في حالات وجود المسئولين

تعريف التمكين

هو ممارسة إدارية لتبادل المعلومات ، والمكافآت، والسلطة ، مع العاملين حتى يتمكنوا من اتخاذ المبادرة لاتخاذ القرارات لحل المشاكل وتحسين الخدمة والأداء .

تعريف تمكين العاملين



هو الإستراتيجية و الفلسفة التي تمكن العاملين من اتخاذ قرارات بشأن وظائفهم .

الشروط الضرورية لتمكين العاملين

- تقديم توجيهات واضحة حول كل ما يتعلق برؤية وغاية المنظمة و الإستراتيجية المتبعة، وطرق وكيفية إرضاء العميل ، وتحديد والتعريف بجميع العملاء الداخليين والخارجيين .
- توضيح مجالات حرية التصرف واتخاذ القرارات وكذا الحدود الواجب احترامها
- منح حق التوصل إلى المعلومة واستعمال التكنولوجيات الحديثة للمعلومات
- وضع نظام للمساعدة في اتخاذ القرارات
- تدريب وتأهيل العاملين و اعتماد التغذية العكسية
- تحديد مؤشرات ومعايير قياس درجة رضا العملاء
- الاعتراف وتخصيص نظام للمكافآت

أهمية التمكين

- عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور التقليدية ، وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل
- ضرورة الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطور المنظمة و تميزها
- أهمية الحد من التكاليف وسرعة اتخاذ القرار
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة ، تقوية جوانب الرضاء والانتماء والتحفيز الوظيفية ، وإعطاء الأفراد مسؤولية أكبر و إحساسًا أكثر بالإنجاز



التفويض والتمكين

التفويض

- والتفويض يتعلق بالسلطة دون المسئولية فالمسئولية لا تفوض إطلاقا
- وفي التفويض قد يلغي المستوى الأعلى في توقيت معين تفويضه، أو يحجمه، أو يعدل نطاقه
- ففي التفويض تجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة، ولا يتيح له إلا قدراً يسيراً من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة

وتكون المسئولية عن النتائج منوطة بالمفوض

التمكين

- تمكين العاملين يمثل إستراتيجية مستمرة ، ويمنح السلطة والمسئولية معا
- التمكين الإداري لا يحفز الصف الثاني فقط على أداء مثمر، بل يسهم في إتاحة فرص التعلم، والتأهل لقدرات إدارية أوسع وأرقى
- يتيح التمكين للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادأة أوسع في إطار نطاق متّفق عليه ، وتكون المعلومات مشتركة بين الإدارة والعاملين
- وتقع المسئولية عن النتائج على الموظف المعني