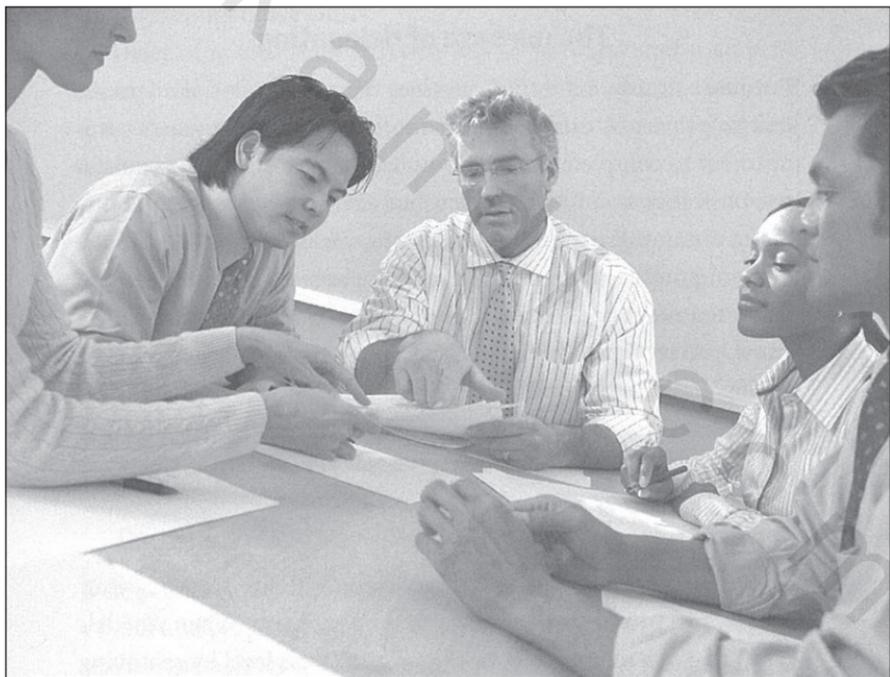


تفويض العمل: الأساسيات والمبادئ

obeikandi.com

## ما هو التفويض؟



obeikandi.com

لكي تتقن أساسيات ومبادئ التفويض، دعنا نبدأ عرض الأغراض العامة للتفويض، وكذلك الفوائد المترتبة عليه، واهتمامات المديرين بهذا الموضوع، في الأجزاء القادمة من هذا الكتاب سوف نناقش ذلك بالتفصيل، وهناك أيضاً قسم إضافي سوف يساعدك في تقدير عما إذا كانت ماراتك في التفويض تحتاج إلى التحسين والتطوير أم لا.

## الغرض من التفويض

ببساطة شديدة، يشتمل التفويض على تخصيص مهام خاصة أو مشروع معين بواسطة شخص إلى شخص آخر ويتعهد الشخص الآخر بإتمام ذلك، وعندما تقوم بالتفويض فإنك لا تقوم فقط بتحويل السلطة إلى شخص آخر بل تقوم بتحويل المساءلة عن الحفاظ على المعايير التي تم وضعها لإنجاز هذا العمل. يعتبر التفويض أحد المهارات المهمة في المدير الناجح، لكن غالباً ما تُهمل هذه المهارة أو يتم التغاضي عنها، خصوصاً من المديرين المثقلين بأعباء كثيرة، يجب أن تعلم أنك تقوم بالتفويض بكفاءة إذا كنت تقضي وقتاً أقل في عمل شيء ما، ووقتاً أكبر في التخطيط لتنفيذ هذا العمل أو تخصيص الموارد، أو توجيه بعض الأشخاص الذين يحتاجون إلى المساعدة.

## فوائد التفويض

يترتب على التفويض عدد من الفوائد لك ولمرؤوسيك ولمنظمتك التي تعمل فيها. لنبدأ بك، عندما تقوم بالتفويض فإنك تستطيع تخفيض بعض أعباء عملك ومشاغلك، وذلك بالتخلص من بعض الأعمال التي تقوم بها وتسندها إلى بعض الأشخاص المؤهلين للقيام بها (بأدائها)، وهذا يؤدي إلى زيادة الوقت الذي تحتاجه للتركيز في المشروعات التي تتطلب مهاراتك الخاصة ومسؤولياتك، كما أنها تمكنك من القيام بالأعمال الإدارية الأخرى مثل التخطيط، تحليل الأعمال، الحصول على الموارد والتعامل مع مشكلات الأفراد الأخرى.

يؤدي التفويض إلى تحسين مستوى الثقة بينك وبين مرؤوسيك. ولكي تحصل على هذه الثقة، يجب أن تعطي هذه الثقة، ويعتبر التفويض أحد الطرق لتحقيق ذلك، إن الرسالة الأساسية في التفويض هي: «إنني أثق أنك سوف تُجز هذا العمل.» يساعد التفويض أيضا في تمكين الأشخاص من تحقيق الأهداف من خلال الجهود التعاونية.

يعتبر التفويض -أيضا- طريقة فاعلة في اختبار قدرات مرؤوسيك قبل أن تقرر ترقيةهم، إذا قمت بتخصيص مجموعة من

المهام لأحد موظفيك، فإنك قد تستطيع تقدير نقاط القوة ونقاط الضعف في هذا الموظف.

يستفيد الموظفون الجيدون من تفويض المهام والمشروعات المسندة إليهم، حيث يُعد أي من هذه المهام أو المشروعات فرصة لتعلم كيفية تحمل المسؤولية، تخطيط العمل، وطلب التعاون من الآخرين. مما لا شك فيه أن التفويض يوفر للموظفين الخبرة بالعمل الإداري. إن تطوير وتنمية الآخرين يعتبر جزءاً من عملك بوصفك مديراً.

يلخص الجدول المعنون: «فوائد التفويض» المزايا الرئيسية التي يقدمها التفويض لك، ولرؤوسيك ولشركتك ككل.

## بعض المخاوف الإدارية عن التفويض

قد تسبب عملية التفويض عدم الأريحية عن بعض المديرين، فبعضهم قد يخشى فقدان الرقابة (التحكم) على الأفراد أو المشروعات التي يقومون بها ويخشون من أنهم يتخلون عن مسؤولياتهم، وأحياناً يعتقد هؤلاء المديرين أن القيام بالمهام بأنفسهم يكون أكثر فاعلية. ومع ذلك فإنه في الأمد الطويل يصعب تبرير هذه المخاوف والمعتقدات، يوضح الجدول المعنون «الآراء العامة ضد التفويض» بعض الجدل ضد التفويض ويقابل هذا الجدل بردود وأفكار معقولة.

## ماذا تفعل؟

### حالة علمية

تسلم (ترافس) لتوه بريدا إلكترونيا يخطر به أن مجموعته قد حصلت على العرض الخاص لشركة جاردين لتطوير العقارات، لا يستطيع (ترافس) التفكير في شخص ما في مجموعته بحيث يتوافر له الوقت لإدارة هذا المشروع، وبالتأكيد فإن (ترافس) لا يتوافر لديه الوقت للقيام بهذا المشروع بنفسه، وبعد اجتماع قصير بخصوص الأعباء والأعمال التي يقوم بها أعضاء المجموعة، جاءت (جل) إلى مكتب (ترافس) تبثسم وتبدي رغبتها في إدارة هذا المشروع، لكن (ترافس) كان متشائماً بخصوص ذلك، (جل) شخصية ذكية ومتحمسه لكن خبرتها في الشركة لا تتعدى سنتين. لا يريد (ترافس) لـ (جل) أو مجموعته أن تفتشل، خصوصا أن هذا العميل (شركة جاردين لتطوير العقارات) يُعد مهماً جداً. فهل يخاطر (ترافس) بإسناد إدارة المشروع إلى (جل)؟ هل هناك حل آخر؟ ماذا تفعل؟ سوف يقدم لك الموجه (مؤلف الكتيب) حلاً لما يمكنك عمله.

بالإضافة إلى المخاوف التي تحوط بعملية التفويض، يعاني الكثير من المديرين من أربع مشكلات وهم بصدد التفكير في

التفويض، أولاً من الصعب جداً أن تلاحظ (تراقب) شخصاً آخر يتصارع في مهمة أو عمل تعلم أنت جيداً أنه بإمكانك أنت إنجاز هذه المهمة أو هذا العمل في فترة أقصر، عليك أن تمارس أو تحاول الصمت.

## فوائد التفويض

كيف يفيد التفويض؟	من الذي سيستفيد من التفويض؟
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يزيد مستوى الثقة والتواصل بينك وبين مرؤوسيك</li> <li>• يحقق الأهداف التي تتطلب جهوداً تعاونية</li> </ul>	أنت
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يحسّن مستوى الثقة والتواصل بينك وبين مرؤوسيك</li> <li>• يحقق الأهداف التي تتطلب جهوداً تعاونية</li> </ul>	مرؤوسوك
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير الأموال وذلك بالتأكد أن المهام قد تم تخصيصها للشخص المناسب في المستوى المناسب.</li> <li>• يزيد الإنتاجية العامة والكفاءة وذلك عن طريق أفضل الاستخدامات لموارد المنظمة.</li> </ul>	شركتكم

سوف يؤدي تدخلك فقط إلى إحباط مرؤوسيك، ناهيك عن إهدار وسوء استخدام الوقت الذي تريد توفيره.

### نصيحة

تخلص من الحاجة إلى التدخل وإبداء رأيك بخصوص كيفية إنجاز المهام، ما لم يكن من الضروري عمل ذلك، انظر إلى التفويض على أنه طريقة لتطوير مهارات مرؤوسيك، أو لوضعهم في المكان المفضل مع الإدارة العليا، ثق في قدرات مرؤوسيك على إنجاز العمل.

ثانياً: قد يثير التفويض نوعاً من أزمة الهوية الشخصية لبعض المديرين. إنها تعني التحول من دور المتخصص - في المالية أو التسويق أو بعض الوظائف التنظيمية الأخرى - إلى دور العموم، إن ذلك يعني أن تصبح قائداً، والقادة، بطبيعة عملهم، لا يحتاجون إلى تعريف محدد لوظيفتهم. ولكي تقوم بالتفويض بفاعلية، يجب أن تُنحّي جانبا المهارات الخاصة التي تتسم بها، والجادبية التي تغيب مع تطبيق هذه المهارات.

## الجدل العام حول التفويض

(الرد)	(الجدل)
ربما تستطيع القيام بذلك، لكن الهدف يتمثل في تعضيد ومساندة أو مؤازرة أو مساعدة مرؤوسيك في العمل.	(أستطيع القيام بذلك بدرجة أفضل وبطريقة أسرع من المرؤوسين).
ابدأ بتفويض بعض المهام البسيطة والمشروعات التي تسمح لك في بناء هذه الثقة بالتدريج.	«تتعدم ثقتي في المرؤوسين».
تعتبر هذه رؤية قصيرة الأجل أو الأمل. بصفة عامة، فإن الوقت التي تبذله في التخطيط للمشروع يعتبر استثمارا جيدا، ومع مرور الوقت، فإن مرؤوسيك سوف تتوافر لديهم القدرة لتحمل المسؤولية لهيكله وتخطيط المهام الخاصة بهم.	(من السهل القيام بها بنفسى عوضا عن تنظيمها، شرحها، مراقبتها).
ركز طاقتك/ جهذك على تواصل أولوياتك ومعايير الجودة عوضا عن رقابة المهام ذاتها. سوف يؤتي هذا الاستثمار ثماره، ليس فقط للمشروعات الحالية وإنما للمشروعات المستقبلية أيضا.	(أحب أن أرى الأشياء تنفذ بطريقتي الخاصة).
حاول إدارة التوقعات وتوضيح أن دورك يتمثل في مساندة المرؤوسين في اتخاذ القرارات بأنفسهم، أيضا، ليكن واضحا لديك أن ذلك يعني إتاحة الفرص لمرؤوسيك لعمل الجديد والممتع من الأعمال. تأكد من متابعتك ذلك وباستمرار.	(سوف يعارض المرؤوسين هذا العمل الإضافي) أو (يتوقع المرؤوسون أن أكون صاحب الحلول للمشكلات وأيضا متخذ القرارات الرئيس).

ثالثاً، ربما تشعر بالتنافسية ( بالمنافسة ) وأنت تشاهد الآخرين يزدهرون ويصمدون في مقابلة التحديات التي تتعلق بالمهام التي أوكلت إليهم أو أنيطت بهم ويصلون إلى مستو من القدرة يفوق مستواك ، إن التفويض يعني أن تمكن الآخرين من أن يصبحوا خبراء.

رابعاً، أن تصبح مفوضاً فاعلاً فإن ذلك يعني أن تتعلم عملاً جديداً ، فبدلاً من القيام بالعمل الروتيني اليومي ومشكلات الأشخاص الآخرين ، فإنك تركز على مستقبل وحدتك وإلى أين تسير جهود هذه الوحدة من وجهة نظر التوجه الاستراتيجي ، يجب عليك أن توفر الاتفاق على هذا التوجه من مرؤوسيك وأن تحتفظ بمسار هذه الوحدة في الاتجاه المطلوب ، إن تعلمك لهذه المهام الجديدة يعني أنك سوف تتخلى عن «منطقة الراحة» ، كما يعني ذلك أيضاً تعلمك فن القيادة.

هناك العديد من التحديات ، خصوصاً للمديرين الجدد ، لكن الممارسات الآتية يمكن أن تساعدك على أن تقوم بالتفويض بفاعلية بغض النظر الآتية بصرف النظر عن هذه التحديات.

قم بتوظيف الأفضل ، في الحقيقة أن قيمة وحدتك تكمن في مواردها البشرية ، وأن الأشخاص ذوي اللقاء والجودة يشكلون القاعدة التي عن طريقها تستطيع وحدتك المساهمة الفاعلة

للمنظمة ككل. ولكي تحقق أنشطتها في المنظمة، فإن وحدتك التنظيمية تحتاج إلى أفضل الموظفين، الأشخاص الذين يستطيعون القيام بالمهام الجديدة، التعلم من بعضه بعضاً، يقومون بتقوية وتحسين مهاراتهم، ويستطيعون اتخاذ القرارات الجيدة، يجب أن تبذل قصارى جهدك لكي تحصل على مثل هؤلاء الأشخاص، وأنت في سبيلك لعمل ذلك؛ فإنك تحتاج إلى أن تكون خلاقاً ومبدعاً، على سبيل المثال: سل الموردین والعملاء عن موظفين جيدين ممن يحتمل تعيينهم فهم (الموردون والمستهلكون) يمثلون مصدراً جيداً لهذا النوع من العمالة؛ ولأنهم يعرفون كثيراً من الأشخاص في مجال الأعمال.

قم بممارسة أساليب الإدارة التي تُعنى «بماذا؟»، و«لماذا؟». فقد لا يستطيع مرؤوسوك القيام بالأعمال التي وكلت إليهم ما لم يفهموا -وبوضوح- ما هو المتوقع منهم؟ يحتاج مرؤوسوك أيضاً أن يعرفوا لماذا تعتبر هذه المهام الجديدة مهمة لوحدتك التنظيمية وللمنظمة ككل؟ يصبح الناس أكثر تحفيزاً عندما يفهمون الأسباب وراء قيامهم بعمل محدد بطريقة واضحة أكثر مما لو كان الأمر مجرد إعطائهم القواعد والأوامر، نحن جميعاً نعتقد فيما نقوم به من أعمال ونريد أن نعرف أهمية العمل الذي نقوم به، إن معرفة السبب وراء ما نقوم به يفي بكل هذه الاحتياجات.

فكر بفاعلية، وحينما تستطيع توفير بعض الوقت من خلال التفويض، عليك أن تسأل وأن تجيب عن السؤال: ماذا بعد؟ لا تستطيع وحدتك التنظيمية أن تقدم أداءً متميزاً ما لم يكن هناك وضوح وشفافية فيما يقومون به، وبمجرد أن تضع رؤية واضحة لمستقبل وحدتك التنظيمية فإنه من الواجب عليك أن تشارك هذه الرؤية مع فريق العمل، إن مثل هذه الرؤية الواضحة هي التي تخلق الدوافع للتميز؛ لكن التفكير بفاعلية ليس مجرد حضور الاجتماعات، كتابة التقارير، أو القيام بالأعمال اليومية الروتينية. بدلاً من ذلك، فإن التفكير بفاعلية يعني النظرة الدقيقة لما يجري حولك، في شركتك، في الصناعة التي تنتمي إليها، في الإتيان بأفكار جديدة لم تفكر فيها من قبل، وأن تكون مهتاجاً (excited) عن الفرص المستقبلية الممكنة، ولهذا الغرض؛ عليك بأن تتأكد أن لديك وقتاً كافياً للتفكير، حتى لو كان ذلك يعني أن تخصص كمية كبيرة من الوقت لا يقاطعك فيها أي شخص أو عمل، على سبيل المثال: إذا كانت بداية الأسبوع هي ذروة العمل، فقم بجدولة صباح الإثنين كوقت للتفكير، ثم استغل هذا الوقت في تسجيل وترتيب وحفظ هذه الأفكار، إن الملفات التي تحتوي على الأفكار المتعلقة بوحدتك التنظيمية، أو مستقبل شركتك هي المكان المفضل لحفظ هذه الأفكار.

## التفويض مقابل التمكين

في خلال الخمس إلى العشر سنوات الماضية احتل المصطلح «التمكين» مساحة كبيرة من الأهمية، هل يعتبر هذا المصطلح مرادفاً لمصطلح «التفويض»؟ وإذا لم يكن كذلك فما هي أوجه الاختلاف بين المصطلحين؟

يعني التفويض بأن المدير مازال يحتفظ بالسلطة، والرقابة والمسؤولية، وأن القيام بأمر مغايرة يعني التخلي، يقول المدير، «هذا ما أريدك أن تقوم به». حتى إذا ما قام المدير بوصف الهدف دون تحديد الوسائل، سوف يقوم المدير بمراجعة خطة الموظف الموكل إليه العمل أو حتى مراقبة أدائه حينما ينتهي الموظف من العمل الذي أوكل إليه؛ لذلك، فإنه في غياب السلطة والرقابة والمسؤولية يصبح التفويض مجرد التخلي عن المسؤولية.

من ناحية أخرى فإن التمكين يحوّل السلطة والمسؤولية إلى الشخص الآخر؛ ذلك لأن الشخص أو الفريق الذي تم تمكينه يصبح لديه السلطة أن يقرر الوسائل، ويتحمل المسؤولية عن النتائج، ويصبح التنظيم الذاتي والمساءلة هي البدائل عن رقابة المدير.

## هل تحتاج مهاراتك في التفويض إلى التحسين

دعنا ننظر إلى بعض مؤشرات وبدائل التحذير التي قد تحتاج إلى تعلمها لكي يكون التفويض أكثر فاعلية.

- صندوق الوارد على مكتبك (Inbox) دائماً مليء بالأوراق. وأنك تقوم بعمل إضافي معظم الوقت في الأعمال التي تستطيع أنت فقط القيام بها.
- يقاطعك الآخرون كثيراً وهذا يتطلب إرشادات وتوضيحات بخصوص المهام التي يقومون بها.
- يشعر مرؤوسوك المباشرون بالأعباء التي أضيفت إلى أعمالهم دون السلطة لإكمال المهام الموكلة إليهم.
- يشعر مرؤوسوك بعدم إتاحة الفرصة للإعداد الكافي للقيام بالمهام الجديدة.
- في أحيان كثيرة تتدخل في المهام أو المشروعات التي أوكلت إلى أحد مرؤوسيك.
- في بعض الأوقات تشك في القرارات التي يتخذها أحد مرؤوسيك وعندئذ تقوم بإعادة العمل في هذه المهام بنفسك.

- لا يتحمل مرؤوسوك المباشرون المسؤولية عن المهام أو المشروعات التي أوكلت إليهم أو أسندت إليهم أو أنيطت بهم.
  - معنويات المرؤوسين منخفضة ومعدل دوران التوظيف عال.
  - المهام التي أوكلت إلى المرؤوسين لم تستكمل في الوقت المطلوب.
- إذا كان الكثير من المواقف المذكورة في هذه القائمة حقيقية، فإنه مما لا شك فيه أنه يمكنك الاستفادة من تقوية وتحسين مهاراتك في التفويض.

## ما يمكنك عمله:

تذكر!! إن ترافس كان مهموماً بمن سيدير مشروع «جاردن» لتطوير العقارات.

إليك ما يقترحه الموجه (مؤلف هذا الكتاب):

إن أول ما يجب أن يفعله ترافس هو تصميم ما سيتم عمله في هذا المشروع، حتى يتمكن من تحديد هذا الشخص، وإذا ما توافرت لدى «جل» المهارات الضرورية فلربما يفوض ترافس هذا المشروع إليها، ويعمل معها عن قرب وأن يراقب تقدمها في هذا المشروع.

إذا شعر ترافس بأن هذا المشروع يحتاج إلى شخص يتمتع بخبرة أكبر، فلربما يتصرف على أنه قائد هذا المشروع ومديره، وأن يقوم بتفويض معظم أعمال هذا المشروع إلى أعضاء الفريق. في هذه الحالة فإن ترافس، بوصفه مديراً ذا خبرة كبيرة، يشرف على هذا المشروع بنفسه، ولكنه أيضاً يعطي الموظفين الآخرين الفرصة لكي يتحملوا المسؤوليات الجديدة وهم في طريقهم إلى اكتساب الخبرة.

---