

## تفويض السلطة وإدارة الوقت



obeikandi.com

## تفويض السلطة وإدارة الوقت

### مفهوم التفويض 😊

السلطة هي حق إصدار الأمر إلى الآخرين ... حق التصرف أو عدم التصرف بالأسلوب الذي يعتقد من يملك السلطة أنه في صالح تحقيق الأهداف .

ويرتبط بالسلطة مسئولية كل فرد تجاه أي سلطة ممنوحة له ، ونظرا لعدم مقدرة الفرد على أداء كل المهام فإنه لا بد أن يستعين بمعاونيه من خلال تفويض جزء من سلطاته لهم . وليكن واضحا أنه من وجهة النظر التنظيمية فإن كل مشكلة تفويض السلطة ليست في منحها أو عدم منحها .. إنما المسألة هي تحديد القدر من السلطة الذي يمكن تفويضه للمرؤوسين في مختلف المراحل التنظيمية .

ويلاحظ أن لكل مستوي من المستويات القيادية سلطاته . والتنظيم السليم يقتضي تفويض بعض السلطات إلى المستويات الأدنى كل حسب قدراته وميوله واستعداداته لذلك ، بالإضافة إلى معرفة حدود السلطة بين كل مرحلة وأخرى من مراحل التسلسل القيادي .

مبادئ عامة في عملية التفويض

- (١) حدد قائمة بالأنشطة التي يجب أن يتم تفويضها .
- (٢) اختر الأفراد الذين لديهم الاستعداد والرغبة والقدرة علي تحمل المسؤولية.
- (٣) اشرح الأسباب التي دعتك للتفويض..
- (٤) فوض السلطة ولا تفوض المسؤولية .
- (٥) دع الأفراد الذين فوضت لهم سلطات يحددوا أولوياتهم بأنفسهم وحدد أنت لهم آخر وقت لاداء النشاط .
- (٦) دع الأفراد الذين فوضت لهم سلطات يحددوا أولوياتهم بأنفسهم وحدد أنت لهم آخر وقت لاداء النشاط.
- (٧) تابع مرءوسيك .
- (٨) حاول أن توفر لهم الوقت اذا طلبوا مساعدتك وتوضح لهم اذا حاولوا الاستفسار .
- (٩) اطلب العمل الذي أنتهي . ولا تقبل منهم أعذارا ولكن اقبل منهم حلولا أو اقتراحات للمشكلات .
- (١٠) حاول دائما أن تكافئ مرءوسيك علي العمل الجيد بأي طريقة من طرق التحفيز .
- (١١) لا تنس أن الإنسان الذكي يتعلم من أخطائه .
- (١٢) إن كنت ذاهبا الي اجتماع فيجب أن تفوض بعض سلطاتك لنائبك فقد يحدث ما يتطلب اتخاذ قرار .

## مبادئ استرشادية لتحسين عملية التفويض

- ❖ قم باختيار الفرد المناسب ... الذي تتوافر فيه القدرة والرغبة ، وامنحه السلطة الكافية لقيام بالعمل المراد تفويضه .
- ❖ فوض الأعمال الجيدة والأعمال غير الجيدة .. فإذا قمت بتفويض الأعمال السيئة فقط فإنك تقضي علي الدافعية لدي المرؤوسين ، وتقتل روح الابتكار والتطوير ، وبذلك تساهم في فشلهم وعدم مقدرتهم وليس تنميتهم وتدريبهم .
- ❖ خذ الوقت الكافي لإعداد وتدريب مرؤوسيك علي إنجاز الأعمال وتحمل المسؤولية .
- ❖ قم بالتفويض تدريجيا من حيث حجم الأعمال ، أو عدد المرؤوسين .
- ❖ اتخذ قرار التفويض مقدما ولا تنتظر لحين حدوث مشكلة فتلجأ إلي التفويض
- ❖ قم بتفويض السلطة للقيام بعمل ما ككل حتي يتمكن المرؤوس من السيطرة علي هذا العمل وتصور المهمة ككل .
- ❖ فوض من أجل الحصول علي نتائج محددة تتوقعها وشرحها للمرؤوس .
- ❖ تجنب أي ازدواج أو تداخل في الاختصاصات .
- ❖ تشاور قبل التفويض مع مرؤوسيك .
- ❖ أترك بقدر الإمكان المرؤوس وحده .

### مزايا التفويض

- (١) إعطاء الفرصة للمدير للتركيز علي متطلبات وظيفته الأساسية .
- (٢) زيادة فاعلية العمل في الإدارة وتحقيق جودة القرار ، فقد لا يجد المدير الوقت الكافي الذي يدرس فيه موضوع القرار ، الأمر الذي يجعله لا يستطيع أن يعطي هذا القرار الاهتمام اللازم .
- (٣) تحقيق السرعة والمرونة في العمل ، فقد يتطلب العمل في حالات معينة سرعة اتخاذ القرار بمعرفة المرؤوسين .
- (٤) إعطاء المدير الفرصة للتخطيط والرقابة والابتكار في العمل .
- (٥) رفع الروح المعنوية للمرؤوسين .
- (٦) تدريب وتنمية المرؤوسين .
- (٧) تحقيق الإثراء الوظيفي للمرؤوسين من خلال منحهم سلطات أكبر الأمر الذي يزيد من أهميتهم .

## رد فعل المرؤوسين تجاه تفويض السلطة

يرحب غالبية المرؤوسين بالتفويض ، الذي يمثل بالنسبة لهم عاملا يزيد من درجة رضائهم عن العمل ، إلا ان هذا الترحيب لا يكون من كل المرؤوسين فهناك فئة منهم لا يسعدون بالتفويض ، حيث يكون من الأفضل بالنسبة لهم أن يتلقوا الأوامر والتعليمات ولا يصدرن القرارات بأنفسهم ، فهناك المرؤوس الذي تنعدم أو تقل ثقته بنفسه ، وهناك من يخشي الفشل ، كما أن بعض المرؤوسين تنعدم لديهم الرغبة في الإنجاز ولا يميلون الي الطموح والتقدم ، وكل هؤلاء لا يشعرون بالارتياح تجاه تفويضهم السلطة .

ومن ناحية أخرى قد يقاوم أو يعارض المرؤوس هذا التفويض ويرفضه ، إذا أدى الي زيادة مسؤولياته وسلطاته ، وكان حجم العمل الذي يمارسه كبيرا ، أو ليس لديه المعلومات الكاملة أو المعرفة أو الوقت الكافي أو الإمكانيات اللازمة لإنجاز هذه المهام والمسئوليات الجديدة بكفاية وفعالية .

لذلك اختر المرؤوس القادر والراغب عند تفويضك للسلطة



أحذر عند تفويضك للسلطة

- (١) انعدام الثقة في المرؤوس .
- (٢) الخوف من فشل المرؤوس في أداء العمل .
- (٣) أن تسعى لتحقيق الأهداف بنفسك .
- (٤) أن تعتقد أن المرؤوس لا يجب أن يخطئ .
- (٥) أن تشعر بالارتياح أكثر عندما تؤدي العمل بنفسك بدلا أن تسند له لرؤوسيك
- (٦) أن تتدخل باستمرار في أعمال المرؤوس بعد تفويضه .
- (٧) أن تشك في قدرات وإمكانيات المرؤوس .
- (٨) أن تفوض المسؤولية وليس السلطة .
- (٩) أن لا تعطيه المعلومات الكافية لأداء العمل ولا تشرح له المهمة تفصيلا .
- (١٠) أن لا توفر الأموال والتدريب اللازم للمرؤوس لأداء العمل .
- (١١) أن لا تضع الضوابط التي تطمئنك أنه سيتصرف في الحدود المتفق عليها .
- (١٢) أن لا تستخدم نظاما إيجابيا لتقييم الأداء .
- (١٣) ألا تكون صبوراً عندما يخطئ المرؤوس في أداء العمل .
- (١٤) أن تسحب السلطة المفوضة للمرؤوس أثناء تأديته للعمل وقبل انتهائه .
- (١٥) أن تتدخل في تفاصيل عمل المرؤوس .
- (١٦) أن تتدخل في اختيار المرؤوسين للوسائل والأساليب والطرق اللازمة لأداء العمل المفوض إليه .
- (١٧) أن لا تبذل أي جهد في اختيار المرؤوس قبل تفويضه أداء عمل معين .

## من أجل تحقيق تفويض فعال

- (١) أن تكون لديك الثقة في الرؤوسين والقناعة بقدرتهم علي إنجاز ما يوكل إليهم من أعمال عن طريق التفويض .
- (٢) ولا تحاول أن تؤكد أنك تستطيع تأدية العمل بطريقة أحسن من رؤوسيك مما يجعل هذا الشعور ذريعة لعدم التفويض .
- (٣) توقع من رؤوسيك ارتكاب الأخطاء فكلنا يتعلم من أخطائه .
- (٤) أن تكون لديك المعرفة التامة بأعضاء الفريق ومهاراتهم وقدراتهم علي القيام بالمهام التي تفوض إليهم .
- (٥) عليك أن تقوم بتزويد الرؤوس المفوض إليه بجميع المعلومات التي تخص الموضوع المحال إليه .
- (٦) تأكد من فهم الرؤوس للمهام والمسئوليات الجديدة .
- (٧) تجنب التدخل المباشر واعمل علي احترام حرية عمل المفوض اليه .
- (٨) اتفق مع رؤوسيك علي الأولويات وعلي موعد محدد لاتمام العمل .
- (٩) فوض السلطات اللازمة لإنهاء المهمة وحددها بدقة .
- (١٠) حدد المهمة التي تريد تفويضها بدقة .
- (١١) تابع وراقب أداء الرؤوس وتقدم العمل .
- (١٢) قدم المساعدة والتأييد للمرؤوس .
- (١٣) لا تشجع اعتماد الرؤوس الكلي عليك .

مختبر تفويض الأعمال  
واستثمار الوقت  
( أ ) معلومات عامة

أنت الآن مدير أكبر فرع لشركة صناعية ، واليوم السبت ٤ مايو أول الأسبوع وهو أول يوم بعد العودة من أجازته عيد الفطر المبارك . لذلك تراكمت عليك الأعمال والمهام فضلا عن ضرورة اتخاذ العديد من القرارات والتعامل مع العديد من المشكلات ويستلزم أداء كل عمل من الأعمال وقتا محددا لإنجازه ، ومن المشهود به أنك قادر علي إنجاز أكبر قدر ممكن من الأعمال في أقل وقت ممكن من خلال قدراتك علي استخدام قدرات وكفاءات العاملين معك وهم :

الأستاذ : حسن مدير المكتب : خريج كلية التجارة وهو يهتم بالمسائل المالية والمحاسبية ، وبما في ذلك الفواتير ومسك الدفاتر والقروض والائتمان والتخفيضات . وهو يشرف بدوره علي أربعة محاسبين حديثي التخرج .

الأستاذ / سالم مدير المبيعات : وهو شخص كبير السن يعمل بنفس المركز منذ ١٥ سنة ، ولديه فريق من مندوبي البيع مكون من سبعة أفراد، وهو يشرف أيضا علي العملية الإدارية للمبيعات من التأكد من

الطلبات وكتابة الخطابات إلي العملاء  
والتنسيق بين مندوبي البيع . وعندما يخف  
عبء العمل ينزل أحيانا الي الأسواق بنفسه.

المهندس/ مصيلحي رئيس قسم الصيانة والخدمات : ويشرف علي أربعة فنيين  
يقدمون خدمات الإصلاح ومد العملاء بقطع  
الغيار كما أن مصيلحي مسئول عن المخازن  
والنقل.

الأستاذ / أحمد واصل مساعد المدير العام : وهو شاب نشط وطموح وتعتبره  
ذراعك الأيمن وتريد ترقيته إلى مدير المبيعات  
بعد أن يتقاعد الأستاذ سالم ، وذلك لأن أحمد  
بدأ عمله بالشركة مندوبا للبيع ، ثم تدرج حتى  
حصل علي مركزه هذا. وتقتصر مهام أحمد علي  
ما تسنده إليه أنت من أعمال ، ويتميز أنه  
حلال العقد ويعمل في معظم المشروعات  
والأعمال الصعبة ويتحمل مسؤولياتها نيابة  
عنك ، وقد سبق أن أثبت نجاحه وجدارته في  
هذا المجال ، ولكن مشكلته أنه لا يمكنه القيام  
بأعمال خاصة بالصيانة ، كما أن نتائج أعماله  
لا تكون باهرة إذا ابتعدت عن مجال المبيعات.

أما أنت فخبراتك كمدير ممتاز ، وتستطيع أن تؤدي معظم الأعمال في الفرع الذي تتولى إدارته ، ولكنك تري أن تفويض الأعمال له عدة فوائد منها :

١ - التحرر من الروتين : فالبعد عن التفاصيل يجعلك أكثر تركيزا وانتباها للمسائل الأكثر أهمية .

٢ - تدريب العاملين وتنميتهم في وظائفهم .

٣ - إعطاء العمل المناسب للشخص المناسب.

٤- بناء روح الفريق المتعاون بين العاملين ولذلك

قررت

أن تفوض معظم الأعمال المتراكمة أمامك اليوم.

استقصاء

مهارات التفويض الفعال

أولا : طبيعة المهمة المفوضة

م	العبارة	دائما	أحيانا	أبدا
١	من المفضل أن يعطي الرؤوس المهمة التي يطلب تفويضا إليه .			
٢	العبرة ليست بطبيعة المهمة المفوضة أو لمن سيتم تفويضها .. فالمسئولية النهائية تبقى علي القائم بالتفويض .			
٣	من أفضل الطرق لتجنب المشكلات ذات الحساسية في العمل هو تفويضا لأحد الرؤوسين .			
٤	من الضروري إعادة النظر باستمرار في حجم ونوع المهام التي يمكن تفويضها للرؤوسين.			
٥	يجب أن يكون حجم العمل الموكل للمفوض اليه محددا وواضحا.			

ثانيا : خصائص المفوض إليهم

م	العبارات	دائما	أحيانا	أبدا
٦	من الضروري تدعيم ومساندة المفوض إليهم.			
٧	أن الاستعداد النفسي والعملي للمرؤوسين أحد المعايير الهامة التي يجدر إتباعها عند التمييز بين المرؤوسين في عملية التفويض.			
٨	غالبية المرؤوسين لديهم الصلاحية المناسبة والاستعداد الأولي لتولي المهام المفوضة إليهم.			
٩	أن التفويض للموظفين الملتحقين بالعمل أمر ضروري وحتمي .			
١٠	أن المرؤوس الذي يفشل في أداء المهمة المفوضة اليه يعاقب علي فشله.			

ثالثا : الإعداد للتفويض

م	العبارات	دائما	أحيانا	أبدا
١١	من الأفضل من الرؤوس الحرية الكاملة لتنفيذ المهمة المفوضة اليه..			
١٢	لتشجيع الدافع للابتكار يجب حث الرؤوس علي تحقيق النتائج التي يمكن تحقيقها من وراء تنفيذ المهام المفوضة إليهم .			
١٣	من المعايير الأساسية في اختيار وإعداد المفوض إليهم مدي إدراكهم وفهمهم للأجزاء الصعبة في المهمة المفوضة.			
١٤	من المفيد إخبار الرؤوس بكافة تجاري النجاح والفشل لأقرانه الذين سبق وأن تم تفويض نفس المهمة من قبل .			
١٥	يجب أن يكون واضحا تماما للمرؤوسين الحد الأقصى للتحرك ومدي الاتصالات التي تتم بشأن تنفيذ المهمة المفوضة إليهم.			

رابعا : مساندة المفوض إليهم

م	العبارات	دائما	أحيانا	أبدا
١٦	أن المرؤوس الكفاء والقادر يستطيع أداء المهمة المفوضة إليه دون إشراف مباشر من رئيسه .			
١٧	في المهام ذات الأهمية أو الحساسية العالية يجب إعطاء الرئيس القائم بالتفويض تقارير مستمرة عن أداء المفوض إليهم			
١٨	عند منح سلطات معينة للمفوض إليه يجب إبلاغ الزملاء بذلك مقدما وقبل قيامه بممارستها.			
١٩	من مسئولية المفوض التأكد من توفر كافة المعلومات اللازمة للمفوض إليه حتي يتمكن من أداء المهمة المفوض إليه ، أو علي الأقل يخبره بكيفية الحصول عليها.			
٢٠	من الضروري عدم تنبيه أو تحذير المرؤوس من وجود بعض العوقات أو المشاكل التي قد تعترض طريقه لتنفيذه للمهمة			

خامسا : متابعة المهام المفوضة

م	العبارات	دائما	أحيانا	أبدا
٢١	إن اتباع الرقابة العامة هي أفضل وسيلة لرقابة المفوض إليهم .			
٢٢	أن الرقابة المتزايدة أفضل بالتأكيد من الرقابة المحدودة.			
٢٣	من الضروري أن يصبح المفوض علي دراية كاملة بكامل ما يدور بشأن تنفيذ المهمة المفوضة وفي مختلفة مراحلها.			
٢٤	أن الضمانات الأساسية لتجنب فشل المفوض إليه في أداء المهمة المفوضة إليه هو تدخل المفوض وقيامه بأداء المهمة حيثما يشعر بأهمية ذلك.			
٢٥	يجب أن يشعر المفوض إليه أن رئيسه سيقدم اليه يد المساعدة عندما يحتاج إليه . وسيقف بجانبه في المواقف الحرجة من تنفيذ المهمة الموكلة إليه.			

سادسا : التقييم والمكافأة

م	العبارات	دائما	أحيانا	أبدا
٢٦	ضرورة الإعلان عن مكافأة أو عقاب المفوض لهم وذلك وفقا لإنجازهم.			
٢٧	المرؤوس هو المسئول عن أدائه سلبا وإيجابا وتتسم مساءلته وفقا لنتائج عمله .			
٢٨	يمكن التغاضي عن الفشل الذي يصيب المفوض إليه في أدائه للمهمة المفوضة إليه .			
٢٩	إن الاعترافات بإنجازات المفوض إليهم عند الانتهاء من أداء المهمة يعد أسلوبا ناجحا لتشجيعهم علي أداء أفضل في المستقبل .			
٣٠	من المهم أن يراجع المفوض ممارساته وأسلوب عمله باستمرار بما يتناسب مع الظروف المتغيرة التي طرأت علي حجم مسئولياته ، وهيكل الجماعة التي يرأسها.			