

التقويض

الدكتور المعمار محمد ابراهيم بدره

قدم الكتاب: عيسى ميغاري

© ٢٠٠٨ جميع الحقوق محفوظة إيلاف ترين للنشر

هذا المطبوع محمي وفقاً للقانون الدولي لحماية الملكية الفكرية. من غير المسموح إعادة طبع أو إعادة إنتاج أي جزء من هذا المطبوع بأي صورة إلكترونية أو عن طريق التصوير الضوئي أو أية وسيلة أخرى أو تخزين مضمون هذا المطبوع في أية قواعد بيانات أو نشرها كاملة أو ملخصة على أية مواقع إلكترونية أو أي صورة من صور الإعلام المرئي أو المسموع أو المقروء بما ذلك الغلاف والأشكال الفنية لأي غرض وبأي قصد دون موافقة خطية مسبقة من إيلاف ترين للنشر.

مقدمة

بعض من تبوؤوا مقعد المسؤولية في المستويات العليا للمؤسسات يخيل إليهم أن بإمكانهم الاضطلاع بعدة مهام ومسؤوليات في نفس الوقت..فتراهم حريصين على الإمساك بأكبر قدر من الصلاحيات والمهام، ويتدخلون في كل صغيرة وكبيرة من شؤون المؤسسة.. وقد عرفت وزيراً كان يسأل عن أدوات التنظيف داخل وزارته..!! هؤلاء، استقر في ذهنهم أن تنازل المسئول الأول عن بعض مهامه دليل عجز وضعف، ويقلل من تفوقه ونجاحه، ويقلص من سلطانه، فضلاً عن أنهم لا يرون أفضل منهم ولا أقدر على إنجاز المهام، وكأن الله لم يخلق لها غيرهم... وهذا غير صحيح في عرف الناجحين ممن أتقنوا مهارات إدارة الفريق، إذ يرون أن عدم القدرة على التفويض مؤثر على التخلف، ويترجم عجزاً فادحاً في إدارة الفريق على أسس الفعالية ومواكبة المستجدات..

إن كون الشخص في أعلى مستوى في السلم الإداري لا يمنحه أبداً شهادة بأنه يستطيع أن يقوم بكل مهام التسيير، وبالتالي يجمع في يديه كل الصلاحيات.. والناس أعقل من أن يتوقعوا منه ذلك.. بل هي الأوهام يصنعها لنفسه ويعيش أسيرها وهو لا يدري، وصدق ابن عطاء الله السكندري إذ قال: "ما قالك شيء مثل الوهم.."

إن عمل الشخص مع فريق، يعني فيما يعنيه أن يتوزع الهم، وإلا فقد أهم مزايا العمل ضمن فريق، وكونه مسؤولاً ينبغي أن يعني بالنسبة له قدرة على توزيع الهم، وتفويض ذوي الكفاءة، فإذا كانت "الواجبات أكثر من الأوقات"، فإن العاقل من تفرغ للأشياء التي لا يتقنها إلا هو، وفوض الأخرى لمن يثق في مؤهلهم وكفاءتهم وولائهم للمؤسسة.. فهذا أجدى للمؤسسة، وأحفظ للوقت فضلاً عما يزرعه في نفوس المفوضين من الاعتزاز بالثقة التي وضعت فيهم، مما من شأنه أن يفجر طاقاتهم، ويعزز

لديهم الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة، ولا يخفى ما في هذا كله من فوائد عظيمة على إنتاجية المؤسسة مقارنة بما لو أمسك المسؤول بكل الصلاحيات في يده.. على أن بين التفويض والالتكالية حاجزاً شفافاً، قد لا يظهر للبعض، فيتملص من مسؤولياته تحت مسمى التفويض، مما يجعل الفوضى تشيع والصلاحيات تتداخل والأداء يضعف..

ومن حسن الحظ أن التفويض مهارة قابلة للاكتساب والتطوير، وعليه يستطيع الشخص من خلال التدريب أن يضع التفويض على أسسه الصحيحة، بما يعود بالنفع على المؤسسة، ويتجنب الخلط بينه وبين الإتكالية.. وكتاب "إدارة التفويض" يضع بين يدي قارئه الأسس الصحيحة التي يقوم عليها التفويض الفعّال، مبرزاً منافعه، دافعاً أوهام من يرى فيه انتقاصاً من سلطانه، ومتعرضاً لمشاكله.. بوضوح وجلاء قل نظيرهما في كتب أخرى..

نسأل الله أن ينفع بالكتاب، وأن يكرم كاتبه..

عيسى ميغاري

الجزائر 24\3\2007

التفويض

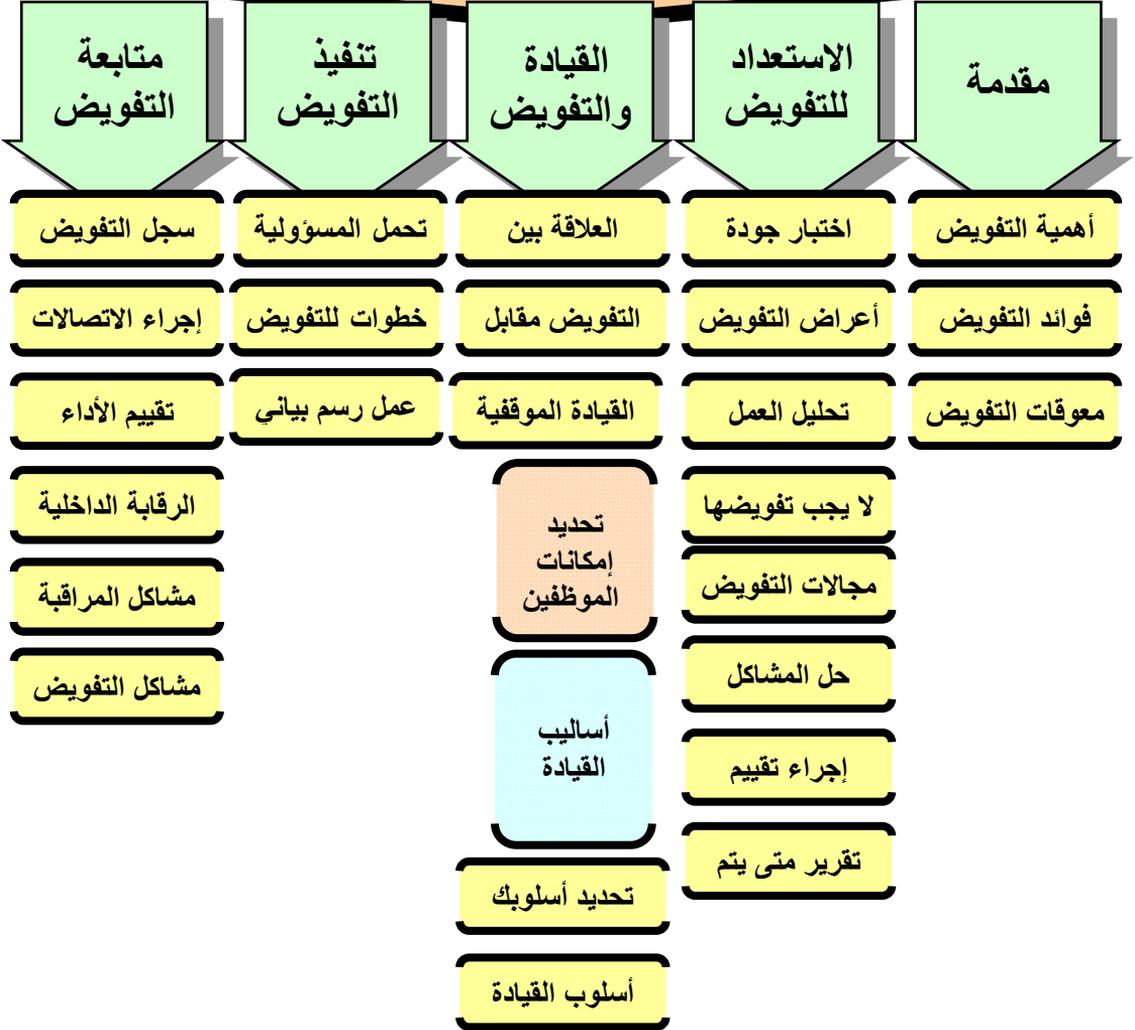
"إن المقابر مملأى بأناس ظنوا أن الحياة لن تسير بدونهم"

5	مقدمة
6	ما هي الثقة؟ وما هو التفويض؟
7	أهمية التفويض
10	فوائد التفويض
11	الأسباب التي تدفعك إلى التفويض
12	معوقات التفويض (خرافات عن التفويض)
15	نظرية القرود
	الاستعداد للتفويض
20	الإعداد يبدأ بالتوظيف
21	اختبار جودة التفويض
23	أعراض التفويض السيء
24	تحليل العمل
28	مجالات التفويض المستهدفة
29	ما هي المهام التي لا يجب تفويضها؟
30	ما هي الأعمال التي يجب تفويضها؟
32	سياسة المركزية وسياسة اللامركزية
34	تعليم الموظفين أساس حل المشاكل
35	إجراء تقييم ما قبل التفويض
38	تقرير متى يتم التفويض
	القيادة والتفويض
40	ما هي العلاقة بين القيادة والتفويض؟
40	التفويض مقابل السيطرة
41	القيادة الموقفية لليوسر
44	تحديد إمكانات الموظفين
44	المستوى الأول - إمكانات منخفضة

45	المستوى الثاني- إمكانات متوسطة
44	المستوى الثالث- إمكانات عالية
45	المستوى الرابع- إمكانات متميزة
47	أساليب القيادة
47	الأسلوب الحازم
47	الأسلوب المشاور
48	الأسلوب المشارك
49	أسلوب عدم التدخل (التفويض)
50	كيف تحدد أسلوبك القيادي المفضل؟
58	تحديد أسلوبك القيادي
59	أسلوب القيادة المرن
64	تنفيذ التفويض
68	تحمل المسؤولية
73	خطوات للتفويض
80	مراقبة و متابعة التفويض
81	أدوات الرقابة والمتابعة
81	سجل التفويض
84	قم بإجراء الاتصالات بعد التفويض
84	تقييم الأداء
85	الرقابة الداخلية للموظفين
85	مشاكل المراقبة الزائدة عن الحد
86	مشاكل التفويض المحتملة وكيفية معالجتها
88	مبادئ التفويض
91	وضع خطة العمل الشخصية
93	مراجع

قائمة الجداول	
21	الجدول رقم (1) اختبار جودة التفويض
23	الجدول رقم (2) أعراض التفويض السيء
28	الجدول رقم (3) تحليل الأنشطة
36	الجدول رقم (4) التفويض
37	الجدول رقم (5) السجل
46	الجدول رقم (6) القيادة الموقفية لليوسر (1990م)
59	الجدول رقم (7) تحديد أسلوبك القيادي
64	الجدول رقم (8) استخدام جدول "نموذج القيادة الموقفية"
82	الجدول رقم (9) سجل التفويض
86	الجدول رقم (10) مشاكل التفويض المحتملة وكيفية معالجتها
قائمة الأشكال	
15	الشكل رقم (1) الإدارة والتفويض
28	الشكل رقم (2) مجالات التفويض المستهدفة
32	الشكل رقم (3) اتجاه السلطة في حالتها المركزية واللامركزية
33	الشكل رقم (4) حدود السلطة في حالة اللامركزية
33	الشكل رقم (5) حدود السلطة في حالة المركزية
41	الشكل رقم (6) مقارنة منهجية للتفويض
43	الشكل رقم (7) النموذج ذو البعدين في القيادة في دراسات جامعة أوهايو وجامعة ميتشجان
45	الشكل رقم (8) مخطط حالات الأفراد
50	الشكل رقم (9) مخطط السلوك القيادي
62	الشكل رقم (10) مخطط السلوك القيادي
67	الشكل رقم (11) السلطة، المسؤولية والمحاسبة
68	الشكل رقم (12) الثقة وعدم الثقة
72	الشكل رقم (13) خطوات التفويض
80	الشكل رقم (14) مثلث التفويض

مهارات التفويض



مقدمة

هل سبق أن فكرت في التفويض؟ وهل سألت نفسك كيف يمكن أن تمارسه، أو جربته في بعض المواقف وفشلت، أو ترددت في تفويض بعض المهام والأمور إلى بعض فريق عملك، أو صرفتك بعض العوائق عن الاستمرار فيه؟ وهل لديك مجموعة من الموظفين أو الزملاء ومع ذلك تشعر أنك غارق في أعمال يمكن للآخرين أن يقوموا بها أو يساعدوك فيها؟

إن تفويض الأعمال بشكل إيجابي يُعد من أهم عناصر توفير الوقت، فمهما كانت قدراتك لن تستطيع أن تتجز كل المهام بنفسك، يجب أن تتكل على فريق عملك. والحقيقة أنه بين التفويض (توكيل الأعمال) والاتكالية تُوجد شعرة بسيطة، فتفويض الأعمال هو: إذا كنت أنت ميكانيكي وحاولت أن تفك السيارة من الألف إلى الياء، فمن المؤكد (ولو كنت جباراً في عملك) أنك لن تستطيع أن تنهي أكثر من سيارتين أو ثلاثة في اليوم الواحد. ولكن لو كان لديك أشخاص يساعدوك في الفك والتركيب وأنت تقوم بالإصلاح فمن الممكن أن تنهي عشرين سيارة في اليوم الواحد. لقد طلبت أنا من كثير من الأشخاص معي أن ينفذوا مهمات أثناء كتابتي لهذه السطور، وبالتالي فعندما أنجز أنا هذا العمل سيكون لدي الكثير من المهمات التي تم إنجازها، فأنا لا أستطيع أن أكون في أكثر من مكان واحد في لحظة واحدة، وأنت أيضاً كذلك.

فإذا كتبت قائمة بمهام معينة، وولت معظمها للآخرين وآخر اليوم أنجزت ما لديك، تكون قد وفرت وقتاً ووصلت إلى نتائج أكبر بكثير وأكثر بكثير من شخص آخر ينتظر لينهياها

بنفسه. وبالتالي فإن تفويض الأعمال وتوكيلها للأشخاص المؤهلين كي يحققوها، سيوفر وقتك بشكل عظيم جداً ويمكن أن يرفع إنتاجيتك بشكل لا تتخيله أنت، لأنك تعرف تماماً أن تفويض الأعمال هو انجاز الأعمال من خلال الآخرين، إنجاز أعمالك أو أعمال مؤسستك أو قسمك من خلال الآخرين (13).

ما هي الثقة؟ وما هو التفويض؟

إنّ الثقة هي مستوى الحرية في التحرك والعمل واتخاذ القرار، ومقدارها هو مقدار الصلاحيات الممنوحة والسلطات المُفَوَّضة، والتي يجب أن تكون مكتوبة وواضحة، وتتم مراجعتها كل ستة أشهر حسب مستوى أداء المفوض (16 ص 372).

عرّف روي إليكسندر التفويض بقوله: هو منح السلطة للآخرين للقيام بمهام محددة تحت إشرافك (41)، ويقول جيمس كوزيس وباري بوزنر في كتابهما الثري: إنّ موقف الموظف يقول: كنت أعرف أنني سأتمكن من عمل ذلك، وتوقعات الزعيم تقول: أعلم أنّ بإمكانك عمل ذلك. وبإعطاء الأمل للناس تمكنهم من المثابرة في أوقات الريبة والاضطراب، وفي الحقيقة إنّها المثابرة التي يذكر كبار المسؤولين التنفيذيين في أسرع مئة شركة أمريكية نمواً بأنها هي أهم عامل في نجاح مؤسساتهم (44)، ويقول اللواء بييري سميث: لكي يكون المرء قائداً فعلاً حقاً، وخاصّةً في منظمة كبيرة، فإنّه يتوجب عليه أن يمنح مرؤوسيه قدراً كبيراً من الثقة، وهذه الثقة تحتاج إلى الموازنة، وذلك بأن يكون القائد مستعداً لإزاحة أولئك الذين لا يمكن الثقة فيهم لاتخاذ قرارات صارمة (45).

ويعرف ابراهيم الديب التفويض بأنه توزيع العمل على الأشخاص بغرض إنجازه، والإدارة هي تحقيق أهداف الشركة بالعمل من خلال الأشخاص والجماعات، ومن السهل إدراك مدى ارتباطهما معاً. ومن الواضح أن المدير الذي لا يفوض العمل لا يحسن إدارة هذا العمل (4 ص 25). والتفويض هو المهارة الوحيدة، من بين جميع نشاطات ومهارات

المدير، التي لا غنى عنها (22 ص 31). نخلص إلى أن: "التفويض هو إحالة مسؤولية تنفيذ مهمة معينة إلى أحد المرؤوسين مع إعطاء الصلاحية اللازمة لإنجاز تلك المهمة".

أهمية التفويض:

يؤكد ستيفن كوفي على ذلك بقوله: إنَّ التفويض الفعَّال للآخرين ربَّما يكون هو النشاط الوحيد المتاح الأعظم قوة والأشدَّ فعاليَّة، والتفويض يعني النمو للأفراد والمؤسسات على السواء (54).

أما د. غازي القصيبي فيعتبر أنَّه سرٌّ عظيم من أسرار الإدارة، ويقول: افتح المجال أمام الآخرين، وسوف يذهلك ما تراه من منجزاتهم (38).

ويقول د. ابراهيم الفقي: عندما تفوض بعض المهام الملقاة على عاتقك للآخرين، فإنك بذلك توفر مزيداً من الوقت لإنجاز أعمال أكثر أهمية، كما أنَّ التفويض لا يجعلك مضطراً لأن تقوم بنفسك بكل العمل، وهذا بالتالي سوف يقلل من شعورك بالتوتر، وإن ممارسة التفويض بشكل ملائم مع المتابعة المستمرة سوف يمنحناك سلطة التركيز على النتائج (43).

ويقول د. نادر أبو شيخة: إنَّ تفويض السلطة وسيلة مهمَّة للإفادة من مواهب وقدرات المرؤوسين، ولتوسيع مجال تأثير الرئيس بما يتجاوز قدرته الذاتية على إنجاز العمل، وإذا كان التفويض أمراً ضرورياً في الحالات العادية فإنه يكون أشدَّ ضرورة في الحالات العاجلة التي لا تحتمل التأخير، ولينتذكر المدير أنَّ قيامه بالعمل بنفسه خسارة للجميع، الأمر الذي يفرض عليه عدم القيام به إذا كان بالإمكان تفويضه، وعلى الرغم من المزايا التي يمكن أن تتحقق من خلال عملية تفويض السلطة فإن بعض المديرين يقاومونها

لأسباب كثيرة، ليس أقلها الخوف بسبب الأخطاء المحتملة، أو ضعف الثقة في النفس (28).

وهذا روبرت هارتلي يذكر أن من فوائد التفويض بناء الرجال والقادة، فيقول: يفوض المديرين الجيدين الكثير من العمل على قدر الإمكان لتابعيهم، فعن طريق إعطائهم الحرية والمسؤولية بقدر ما يستطيعون التعامل به، ينشأ رواد المستقبل للمؤسسة (39).

(سئل نابليون: كيف استطعت أن تمنح الثقة في أفراد جيشك؟ فقال: كنت أرد بثلاث: من قال: لا أقدر، قلت له: حاول، ومن قال: لا أعرف، قلت له: تعلّم، ومن قال: مستحيل، قلت له: جرّب).

وهذا جيمس كوزيس وباري بوزنر قد استنتجا من دراستهما الثرية هذا الأمر، وعبرا عنه بقولهما: إن الزعماء لا يسيطرون، بل يمكّنون الآخرين من التصرف. وفي موضع آخر يقولان: إن الثقة هي القضية المركزية في العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وخارجها، وإن الأفراد الذين لا يستطيعون أن يتقوا في الآخرين، كثيراً ما يفشلون في أن يصبحوا زعماء، ومن ناحية أخرى فإنّ الناس الذين يتقون في الآخرين أكثر مما يجب قد يفشلون أيضاً (44).

وفي موضع آخر يقولان: إنّ الزعماء الذين يبنون علاقات ثقة داخل مجموعتهم يشعرون بالارتياح معها، إنهم راغبون في النظر في وجهات نظر بديلة، وفي استغلال خبرات ومقدرات الآخرين، إنهم راغبون كذلك في السماح للآخرين بالتأثير على قدراتهم، وبدون الثقة كثيراً ما يتخذ المديرين موقفاً واقياً لهم، إنهم مرشدون يمسون بشدة بعنان مرؤوسيتهم، وكذلك فإن مرؤوسي المديرين غير الواثقين من المحتمل أن يحجبوا المعلومات ويشوهوها (44).

كما ذكر روي إلكسندر فوائد عديدة للتفويض فقال: إنّه يحرك كي تصبح أكثر إنتاجية وأكثر إبداعاً، وإنه يجبرك على أن تصبح أكثر تنظيماً، لأنّه يحتمّ عليك أن تخطط للمشروعات وتحدد من يتولى المسؤوليات، وتحدّد المواعيد النهائية، وتحقق من التقدم (41).

ومع أنّ القياديين يحصلون على الثقة بالممارسة، ويزرعونها في رؤسائهم ويمنحونها لمروؤسيهم، وصحيح أنّ الصلاحيات ينتزعونها بمهاراتهم وقدراتهم العالية التي تجعل رئيسهم يطمئن إلى سلامة وصدق أعمالهم وقراراتهم - بعد توفيق الله - إلا أن هذه الحالة ليست ممكنة دائماً، لأنه يمكن أن يكون في المنظمة رئيس أول أعلى منهم يحجم هذه الصفة لديهم، ويقلل الاستفادة من قدراتهم وكفاءاتهم، إن لم يقض عليها، بسوء إدارته أو بضعف ثقته أو بتحطيمه للإدارات والإرادات والأفكار، وهذا هو الحاصل في كثير من المنظمات للأسف.

إنّه مهما كانت كفاءة وأمانة ومهارات وقدرات أيّ مدير أو موظف فإنّه إن لم يحصل على الثقة والصلاحيات اللازمة فإنّ الاستفادة منه تكون في أدنى مستوياتها، فيُعطل الفكر... ويكبل رجالاً عن خدمة وتطوير وإنجاح منظماتهم والمساهمة في نموها واستقرارها.

يقول جون جاردنر: في النموذج التقليدي المألوف يريد الناس أن يعرفوا ما إذا كان التابعون يؤمنون بالقائد، أنا أريد أن أعرف ما إذا كان القائد يؤمن بتابعيه، وإذا كان على قادتنا في كل المستويات أن يكونوا قادرين على أن يسموا بنا، وأن يدفعونا نحو التميّز، فعليهم أن يؤمنوا بنا وبالشعب الذي هو بحاجة ملحة إلى المؤازرة والتشجيع لكي يحقق العظمة والمجد (47).

فوائد التفويض

يعتقد البعض أن مشاكل التفويض أكثر من فوائده، وفيما يلي بعض فوائد التفويض الجيد،
(ضع علامة عند المزايا التي تريد الحصول عليها):

1. يُمكن من إنجاز المزيد من العمل وتلبية مواعيد الإنجاز بسهولة أكثر.
2. يدعم ويعزز الروح الجماعية في المؤسسة والعمل.
3. تفويض المسؤولية والسلطة يجعل السيطرة على الموظف أكثر سهولة.
4. إشراك أكبر عدد ممكن من الموظفين في العمل وتعزيز انتمائهم والتزامهم به.
5. يُمكن من قياس إنتاجية الموظف بدقة أكبر.
6. يحمي المؤسسة من وجود وظائف مُسيطرَة تتحكم في المؤسسة.
7. يُمكن من إدارة مجموعة متنوعة من المنتجات والعمليات والأفراد بشكل فعّال.
8. يزداد رضا وتقدير الموظفين.
9. يعطيك الوقت اللازم لتنفيذ الواجبات التي لا يستطيع تنفيذها أحد غيرك، لأنك أنت المدير.
10. يدعم روح الحب والتكافل، ومن ثم قوة البناء الداخلي للمؤسسة.
11. يدعم التخصص ومن ثم الإبداع والابتكار.
12. يُمكن من إدارة العمليات البعيدة مع تكبد قدرٍ أقل من المشقة والسفر.
13. يمنح المؤسسة والمدير فرص إعداد مجموعة من الرداء والمساعدين.
14. توفير الوقت على المدير والمسؤول القائم بالتفويض مما يمنحه فرصة إنجاز المزيد من الأعمال.
15. ترتبط المكافأة (تتضمن التقدير) مباشرة بالإنجاز الفردي.
16. يُمكنك من استخدام الموارد البشرية إلى أقصى حد، ومضاعفة الإنتاجية.
17. يساعد المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة لديها.

الأسباب التي تدفعك إلى التفويض:

- يتوقف نجاحك كقيادي على التفويض: إن القياديين الذين يثبتون أنهم أهل لمواجهة التحديات الكبرى هم أولئك الذين يتمكنون بنجاح من قيادة فريق من الأفراد لكل منهم مسؤولياته المحددة التي تتعلق بجانب من أعمال الفريق.
 - لا يمكنك القيام بكل شيء بنفسك: مهما كنت قياديا عظيما، فإن تحمل جميع أعباء تحقيق أهداف الشركة بنفسك أمرا ليس في مصلحتك.
 - مهمتك هي تركيز جهودك على الأشياء التي لا يتمكن غيرك من أدائها إلا أنت شخصيا.
 - التفويض يزيد من ارتباط الأفراد بالشركة: فعندما تعطي الأفراد صلاحيات إنجاز الأعمال فسوف تتمثل استجابة الأفراد في الارتباط الشديد بالعمليات اليومية للشركة.
 - التفويض يسمح للفرد و للفريق بزيادة مهاراتهم و تطوير معرفتهم: إذا كنت تتخذ بنفسك جميع القرارات، فإن الأفراد لن يتعلموا أبداً كيفية اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية إنجاز المهام بنجاح (32 ص 62).
- إن الأفراد الذين تكلفهم بأداء مهمة محددة يتمتعون بالمعرفة الدقيقة وبالمهارات الجيدة كل بحسب نطاق تخصصه، بالتأكيد يمكنك أن تعد كشف الرواتب بنفسك إذا لزم الأمر، ولكن ما الداعي لذلك؟ فالفرد الذي يختص بذلك قد يكون أفضل منك وأسرع في أداء هذه المهمة.

معوقات التفويض (خرافات التفويض)

على الرغم من الفوائد العظيمة للتفويض، فإن الكثير من رؤساء المؤسسات لا يزالون ينظرون إليه بارتياح شديد، بل إن مجرد تفكيرهم في تفويض بعض المسؤوليات يشعروهم بقلق وعدم الارتياح فما السر في ذلك؟

لماذا تشعر بالقلق حيال التفويض؟

- إن أهم ما يجعلك - كرئيس مؤسسة - لا ترتاح إلى التفويض وتنفّر منه، ما يلي:
1. لا يمكنك أن تقتنع بأن أفراد فريقك أهل لتحمل المسؤولية، وإذا كنت لا تستطيع أن تثق في أفراد فريقك، ففي من تثق إذا؟ لقد اخترت هؤلاء الأفراد لأنك كنت ترى أنهم موهوبون وجديرون بثقتك "من جد وجد، ومن زرع حصد"، فهل يحتاج الأفراد إلى المزيد من التدريب؟ أم هل يحتاجون إلى المزيد من الوقت؟ أم المزيد من التطبيق والممارسة؟ يجب أن يبحث المدير الذي لا يثق في موظفيه عن علاج لموقفه. إنه يسيطر، أو يجب أن يسيطر، على الموقف. فإذا كان الموظفون لا يستطيعون معالجة الأعمال المفوضة، فالسبب هو إما أن المدير قد استعان بأشخاص عديمي الكفاءة، وإما أنه فشل في تزويدهم بالتدريب اللائم، أو لم يبذل جهده لاكتشاف مدى قدراتهم. والعلاج هو أن يتعرف على نقاط الضعف والقوة لدى موظفيه، ثم يدرّب أو يستبدل أولئك الذين هم دون المستوى المطلوب.
 2. عندما تقوم بتفويض المهام فإنك تفقد التحكم فيها وفي نتائجها، إذا كنت تفوض المهام بشكل سليم، فإنك لن تفقد التحكم فيها أو في نتائجها. ولكن ما يخرج من يدك هو طريقة التوصل إلى النتائج. في عالم الأعمال، هناك طرق لا حصر لها لإنجاز المهام. عليك أن تفسح المجال دائماً للطرق الجديدة التي ترفع من مستوى أدائها. ما الذي يجعل طريقتك هي الطريقة الوحيدة والمثلى لأداء المهمة؟ "لأنني أنا المدير"! مع الأسف، إجابتك خاطئة. إن مهمتك هي أن تصف لأفراد الفريق النتائج التي تريدها ثم تتركهم يقررون بأنفسهم كيفية تحقيق هذه النتائج.

3. **خطأ فكرة القدرة الكلية:** هي ظاهرة "أنا أستطيع إنجاز العمل بنفسى بشكل أفضل"، حتى ولو كان هذا صحيحاً، فليس المهم الاختيار بين جودة إنجاز المشرف وإنجاز الموظف، لكن المهم هو الاختيار بين الفوائد الناجمة عن قيام المشرف بإنجاز عملية منفردة، والفوائد الناجمة عن قضاء وقته في التخطيط والتنظيم والتحفيز والسيطرة وتشكيل فريق عمل فعّال. ففي النهاية، إن أفراد فريقك ثروة هائلة من الخبرة والمعرفة التي تتعلق باتصالات شركتك وعملياتها اليومية المعتادة. وفي غالب الأمر يكون الأفراد أكثر منك قرباً إلى العملاء ومشكلات الشركة، وسوف ينجز الفريق العمل بشكل أفضل من المشرف، ويستمر في النمو، فإياك أن تتجاهل هذا المورد.

4. **الخوف من أن تصبح مكروهاً:** رغم أن القلة من المديرين يعترفون بهذا، إلا أن غالبيتهم قلقون من أن يكرههم أو يستاء منهم الموظفون، بسبب الضغط عليهم بالكثير من العمل، مثل هذا المدير مستعد لقبول أي احتمال آخر عدا إزعاج موظفيه. ومن الغريب أن الموظفين يعتبرون أن المشرف الذي يفوض العمل جيد أو ممتاز، والمشرف الذي لا يجيد التفويض ضعيف.

5. **سنتهي من العمل بسرعة إذا قمت به بنفسك:** إذا كنت تفوض المهام بشكل جيد سيقطع الوقت الذي تستغرقه المهمة باستمرار. إن الإصرار على أداء المهام بنفسك لا يكلفك وقتاً أطول فحسب، وإنما يجعلك تحرم أفراد فريقك من فرصة لتنمية مهاراتهم.

6. **التفويض يحدد من سلطاتك:** ما زلت تحدد الأهداف وتضع الجداول الزمنية لتحقيق هذه الأهداف. ولكن الفرق يكمن في أن كل فرد سيختار الطريقة التي تناسبه لتحقيق هذه الأهداف. فسلطتك لا تنتقص أبداً، مهما كان القدر الذي تنتقله إلى فريقك، وهذه إحدى عجائب السلطة، فكلما زادت الصلاحيات التي تمنحها لفريقك، زادت السلطة التي تتمتع بها وحدة العمل الخاصة بك .

7. سيتم تقدير أفراد فريقك على إتقانهم العمل ولن يتم تقديرك أنت: إن القادة الحكماء يعرفون أن نجاحهم وتفوقهم يتوقف على نجاح الأفراد وتفوقهم. وكلما زادت المهام التي تفوضها إلى أفراد فريقك، زادت الفرص التي تمنحها لهم للنجاح والتفوق. ولا تنس أن تقييم أدائك يتم بناءً على أداء الفريق وليس بناءً على ما تستطيع إنجازه بمفردك.

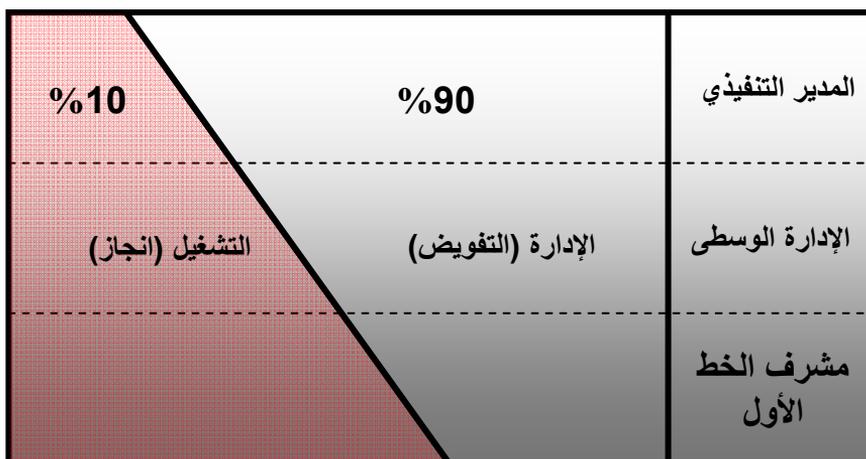
8. التفويض يقلل من مرونتك: من الصعب أن تكون مرناً عندما تقوم بكل شيء بنفسك. فالتركيز على أكثر من مهمة في نفس الوقت يعد من المستحيلات. فبينما تركز على إحدى المهام سينعدم تركيزك على المهام الأخرى بالتبعية. أين المرونة التي تتحدث عنها؟! كلما زاد عدد الأشخاص الذين تفوض المهام إليهم، زادت مرونتك. فعندما يهتم أفراد فريقك بالمهام اليومية الضرورية لاستمرار الشركة في العمل، يمكنك حينئذ أن تتعامل مع تلك المشكلات والفرص المفاجئة.

9. أفراد فريقك مشغولون جداً: ما هو على وجه الدقة ذلك الذي يشغل أفراد الفريق لدرجة لا تتيح لهم الوقت الكافي لتعلم شيء جديد؟ شيء من شأنه أن يجعل مهمتهم أسهل في نفس الوقت الذي يرفع فيه مستوى أداء وحدة العمل؟

10. أفراد فريقك لا يرون جميع جوانب الصورة: فإن مهمتك تتمثل في رسم صورة واضحة عن أهدافك للأفراد. يحجب العديد من القادة المعلومات الحيوية عن أفراد فريقهم أملاً في أن يؤدي ذلك إلى الحفاظ على قدرتهم على التحكم في تصرفات الأفراد، ولكن هذه المعلومات من شأنها أن تجعل الأفراد أكثر فعالية في أداء مهامهم (32 ص 70).

ملاحظة مهمة: يجب أن تثق في أفراد الفريق:

- كلما زاد استخدام التفويض يصبح أمراً معتاداً، شأنه في ذلك شأن جميع الأشياء الأخرى. عندما تقوم بتفويض المهام فإنك تضع ثقتك في فرد آخر. وإذا تعرض هذا الفرد للفشل فإنك المسؤول الأول والأخير عن ذلك، بغض النظر عن هذا الفرد.
- إن البدء في تفويض المهام يشبه إلى حد بعيد تعلم الأطفال المشي.



الشكل رقم (1) الإدارة والتفويض

نظرية القرود

ومن الجميل أن نطلع سوياً على نظرية تدعى نظرية القرود، ولهذه النظرية قصة تمت مع مؤلفها عندما حاول نشرها، فلقد نشرها للمرة الأولى كبحث علمي في جامعة هاريل، حاول بعدها أن ينشر نظريته في كتاب عن طريق دور النشر، فلم تقبله أية دار لأنه لم يكن شخصاً معروفاً، فذهب إلى شخص معروف اسمه بلانتر، وعنده نظرية مشهورة جداً ومؤلفات بالملايين (صاحب نظرية المدير والدقيقة الواحدة: ملخصها أنك كمدير لا يوجد لديك إلا دقيقة واحدة تعطيتها لكل موظف لديك، فماذا تفعل في هذه الدقيقة حتى تحفزه وتوجهه؟) والحقيقة أن صاحب نظرية القرود عندما كان يريد أن يطبع كتابه ولم تقبله دور النشر ذهب لبلانتر وعرض عليه الاشتراك معه في كتاب، وعندما قرأ بلانتر الكتاب

أعجبته النظرية، واتفقا معاً على إنتاج كتاب أسموه "المدير صاحب الدقيقة الواحدة يقابل القرد"

"The One Minute Manager meets The monkey"

النظرية جميلة جداً تقول: أي عمل نريد القيام به يجب أن نحضّر له، مثلاً نريد أن نقوم بعمل من الأعمال كمعرض مثلاً فلا بد من تشكيل لجنة تدير المعرض، لا بد من اختيار المكان، تحديد الرسوم، تجهيز حفل الافتتاح، وأي عمل سنقوم به سيكون على خطوات، الآن: إما أن يكون العمل قد بدأ للتو، أو أنه بدأ منذ فترة وهو مستمر، ووصل إلى نقطة معينة والخطوة القادمة لم تتم بعد، فتعريف القرد: هو الخطوة التالية من العمل، إذا بدأنا بعمل مؤلف من عشرين خطوة، ووصلنا للخطوة الخامسة فالقرد هو الخطوة السادسة، إذا فأي خطوة لم تتم بعد تعتبر قرداً.

فما هو التفويض؟ التفويض هو ألا تضيع الخطوة القادمة، فإذا كان هناك مهمة قادمة عليّ أن أقوم بتسليمها لشخص آخر كي يقوم بها بدل أن أقوم بها أنا، فمن هو هذا الشخص؟ وهل هو مناسب لهذه المهمة أم لا؟ النظرية تعطيك المبادئ الرئيسية في التعامل مع هذه الأسئلة. المبدأ الأول: القرد هو الخطوة التالية من خطوات العمل.

المبدأ الثاني إذا لم تنجح بمفردك حاول أن تنجح مع غيرك، وبالتالي فالإنسان الواعي إذا كان لديه أعمال كثيرة، أي قرود كثيرة، وكلما كثرت هذه القرود التي على رأسه وكلما وجد أناسا يعطيها هذه القرود، كلما وجد وقتاً أكبر، وكلما نجح أكثر، فلا تحاول أن تتكاسل، ولا تقم بشق طريقك بمفردك، حاول أن تجد أناسا يتحملون أعباء الحياة معك، كي تستطيع أن تنجح أكثر، وكي تستطيع أن تحقق أرباحاً جيدة في حياتك المادية والمعنوية.

المبدأ التالي: كل قرد له صاحب واحد، أي لا يجوز أن يتسلم شخصان عملاً واحداً، حتى ولو كان هناك شخصان يعملون نفس العمل، فمَنْ شخص واحد يجب أن يكون مسؤولاً عن العمل، فكل قرد له صاحب واحد، وبالتالي فأَي عمل تخطط له حدده، وأَي عمل تفوضه حدده، فإذا كنت في بيتك وأردت من أولادك إطفاء التلفاز، فلا تقل لهم: يا أولاد لا تنسوا إطفاء التلفاز قبل أن تناموا، بل حدد أحدهم لإطفائه، إذاً لكل قرد صاحب واحد، وإذا لم يكن له صاحب واحد قد يضيع، **فمن هو صاحب القرد؟** صاحب القرد هو الشخص الذي يمكن أن ينفذه وموجود في أقل مستوى إداري، فمثلاً إذا كان لدينا عمل ممكن أن يقوم به وكيل الوزارة المساعد، وممكن أن يقوم به المدير، وممكن أن يقوم به رئيس القسم، وممكن أن يقوم به الموظف، فمن صاحب هذا العمل؟ حسب هذه النظرية سيكون الموظف. فإذا كان هناك عمل ممكن أن تقوم به أنت، ولديك موظف ممكن أن يقوم به، فمن هو المسؤول عنه؟ الموظف.... من صاحب القرد؟ **هو صاحب أقل مستوى إداري ممكن أن يرقاه.**

مثال آخر: هناك عمل ممكن أن تقوم به أنت، ولديك سكرتير ممكن أن يقوم به، فماذا تفعل؟ تقوم بإعطائه للسكرتير ولا تنفذه أنت، المشكلة أن هناك أشخاصاً يقومون بأداء أعمال غيرهم، وأحياناً المدير يقوم بأعمال موظفيه، ويقوم بأعمال سكرتيه، وهذا خطأ، فإذا لم يكن لديه عمل فليس من الضروري أن يقوم بعمل غيره، فهو عليه أن يخطط ويبني العلاقات ويفتح آفاقاً جديدة في العمل.

قانون آخر من قوانين القرود: **لدى الناس هواية توزيع قرود،** وهو يصور نظريته بفيلم سينمائي، ويبداً الفيلم بممر كبير، يذهب الناس فيه ويأتون، فيدخل شخص ومعه مجموعة قرود، هناك قرود صغيرة وهناك قرود شمبانزي، غوريلا، وهناك عائلات من القرود، القرد لديهم أطفال، وهو يمشي والقرود تقف على رأسه، يمشي والقرود بجانبه يمسون به، وأربعة قرود أو خمسة يمسون بيديه، ومجموعة تُمسك بملابسه، فوقف يتكلم مع أحدهم، وأثناء الحديث قفز قرد من كتفه إلى يد الشخص الذي أمامه، فهناك أشخاص

لديها هواية توزيع قرود، وأشخاص لديها هواية تجميع قرود، فيدخل إلى مكتب شخص ما، فيجد القروود وقد ملأت المكتب، على الطاولات والكراسي، ووجد شخصا آخر في الغرفة نفسها جالسا يكتب، ولديه قرود فوق المكتب وعلى الكرسي (هذا النوع من الموظفين لا يقول لا، يقول دائماً حاضر، ومهما أعطوه من مهام لا يجد مشكلة)، فجلس عنده قليلاً وأقلت عنده كل ما معه من قرود ، وخرج من عنده بدون أي قرد. إذاً هناك أشخاص لديهم هواية تجميع قرود، فمن أي نوع أنت؟ فإذا كنت من الناس الذين يحبون تجميع القروود، احذر؟! فهناك مبدأ يجب الحذر منه، فكلما فتح أحدهم الباب عليك، فهناك قرد يريد أن يعطيك إياه، وكلما رن الهاتف فهناك قرد سيأتي إليك عبر الأسلاك.

أيضا هناك قاعدة تقول: أطعم القرد أو سلمه لمن يطعمه أو اقتله، فكيف نتعامل مع القرد؟ هناك خيار من ثلاثة خيارات: إما أن أطعمه أو أعطيه لمن يطعمه أو اقتله، دعونا نتخيل التالي؟ أنا في شركة كبيرة وأتاني شخص يريد أن يتوظف فيها ولكن ليس لديه المؤهلات المطلوبة وهو صديق عزيز علي، وقال لي: أنه معاملتي من فضلك، فقلت له: لا أستطيع ممنوع، لا يمكن، وأصر وألح، فماذا يحصل عادة؟ مع إلحاحه أقول له اذهب وراجع فلان، ومع إلحاحه يقول له الآخر اذهب وراجع فلان، ماذا يفعل هذا الصديق؟ إنه يُضيع الوقت على الجميع، فإذا لم نقتل القرد الذي يضيع الوقت، فإنه سوف يضيع أوقات كل الناس. فهناك خيارات: إذا كان العمل المطلوب يمكنني إنجازه، فالمفروض أن أقوم به أنا وليس أحد غيري، فإذا كنت أنت المسؤول عن العمل قم به، ولا تعطه لأحد غيرك، هذا هو مفهوم أطعم القرد.

أما إذا لم تكن أنت المسؤول فحوله إلى أحد غيرك (المسؤول عنه)، إذاً أحوله لمن يستطيع أن يطعمه، أو أقول له هذا العمل لا يمكن لي إنجازه، الوحيد القادر على إنجازه فلان، ولا أحوله إلى شخص آخر، لأنه سوف يضيع وقتي ووقت الجميع، وأقوم بتحويله إلى الشخص القادر على إنجاز العمل. وهكذا أكون وفرت وقتا على الزبون المراجع

ووفرت وقتاً على الموظفين لديّ، ولاحظ إذا لم يتم التفويض بطريقة سليمة وقمت بتحويل العمل إلى شخص لا يستطيع إنجازه، فسوف يضيّع وقته ووقت الآخرين.

الخيار الثالث: إذا كان هناك عملاً لا يمكنني إنجازه، حتى المدير لا يستطيع إنجازه، فماذا أفعل؟ هل أحوله إلى أحد آخر؟ بعض الناس لا يهتمه الموضوع، ومن الممكن كي يريح نفسه يقول له: اذهب وراجع فلاناً فمن يمكن أن يساعدك، لماذا أضيع الوقت؟ لماذا؟ وهذا هو مفهوم (اقتله)، إذاً إما أن أقوم بالعمل أو أعطيه لمن يقوم به أو أنهيه، وبمعنى آخر، أطعم القرد أو سلمه لمن يطعمه أو أقتله.