

أساسيات تفويض السلطات

جميع حقوق النشر ٢٠٠٥ محفوظة لصندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة
المكتب الإقليمي للدول العربية - اليونيفم
صندوق بريد: ٨٣٠٨٩٦ عمان - الأردن ١١١٨٣
هاتف: ٩٦٢-٦-٥٦٧٨٥٨٦
فاكس: ٩٦٢-٦-٥٦٧٨٩٤
موقع الكتروني: www.unifem.org.jo
بريد إلكتروني: amman@unifem.org.jo

لا يجوز تصوير أو إعادة طبع وانتاج أي جزء من هذه المادة بغير إذن مسبق من صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة - اليونيفم
جميع حقوق الطبع محفوظة ٢٠٠٥

الآراء والتفسيرات والنتائج التي يحتويها هذا الدليل تعبر عن وجهة نظر المؤلفين و لا تعبر بالضرورة عن رأي
صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة - اليونيفم

تم الطبع في الأردن
٢٠٠٥ الطبعة الأولى

إعداد: د. جلال رشيد
التنسيق والتصميم: ADVIZE GREY

مقدمة

يهدف هذا البرنامج التدريسي إلى بيان أهمية تفويض السلطات بالنسبة القائد، كما يبين بطريقة عملية مخاطر عدم تفويض بعض السلطات. ترجع أهمية هذا البرنامج للمتدربات على العمل السياسي في أنه يبيّن لهن الفوائد التي سيحصلن عليها من تفويض بعض السلطات البسيطة والمتكررة وغير خطيرة، لكي يتوفّر لهن الوقت للتركيز على المهام التي تتطلّب قدرًا كبيرًا من الحنكة في التصرف والتي قد لا يكون لديهن الوقت لإدارتها بحنكة إذا كن مشغولات بمهام متكررة وبسيطة ولا خطر منها.

مكونات البرنامج

- ١- دواعي التفويض.
- ٢- لماذا لا يريد بعض القادة تفويض بعض سلطاتهم؟
- ٣- الأسباب الحقيقة.
- ٤- أسباب مشكوك فيها.
- ٥- تأثير عدم التفويض.
- ٦- حجم العمل الذي يمكن تفويضه.
- ٧- متطلبات التفويض.
- ٨- مشاكل التفويض.
- ٩- ميكانيكية التفويض.
- ١٠- مدى السلطات الممنوحة في حالة التفويض.
- ١١- التصرف بحرية كاملة.
- ١٢- التصرف بحرية مقيدة.
- ١٣- يتصرف بناء على تعليمات تعطى له أولاً بأول.

■ مساعدات التدريب

- ١- إستبيان مبدئي.
- ٢- إستبيان (١) عن التفويض.
- ٣- ورشة عمل (١) عن التفويض.
- ٤- تمثيل أدوار (١) عن التفويض.
- ٥- فيلم فيديو عن حالات تفويضية.

■ الفوائد المتوقعة بعد انتهاء التدريب

أن تقنع المتدربات بفوائد التفويض وأهميته في إنشاء وتنمية الصنف الثاني في سلسلة القيادة ويدأن في استخدامه لرفع كفاءة إنجاز حملتهن الانتخابية.

عرض ملخص للبرنامج التدريبي

■ أساسيات تفويض السلطات

تفويض السلطة أمر هام بالنسبة للقائد أو الرئيس عموماً، خاصة في الأمور البسيطة والمتركرة والغير خطيرة، حتى يتتوفر الوقت للقائد كي يركز على المهام التي تتطلب قدرًا كبيرًا من الحنكة في التصرف. التفويض ليس معناه تقسيم العمل لأن التفويض يمكننا من إعداد صفات ثان من الرؤساء والقادة كما يمكن المفوضين من الترقية إذا أدوا المهام المفوضين بها على الوجه الأكمل.

قد يتبرم أعضاء الفريق من عدم التفويض، خاصة إذا كانوا قادرين على أداء هذه الأعمال، لأن قدراتهم في هذه الحالة تكون غير مستغلة بالكامل، فهم يأخذون راتب أكثر مما يعملون، ولكن هنا الراتب أقل مما يستحقون! لذلك

فهم يغبونون هذا العمل بعمل آخر يقدر قدراتهم العالية، وبالتالي يحل محلهم آخرين أقل كفاءة. لذلك يجب أن تشجع جميع أعضاء الفريق على إعطاء كل إمكانياتهم للعمل لتنكشف ذوي القدرات الفائقة للإستفادة منهم على أكمل وجه، كما يجب أن تشجع العمل المنتج، أي العمل بطريقة فاعلة وليس ساعات طويلة. وقد يرفض بعض القادة تفويض بعض سلطاتهم لأسباب كثيرة بعضها حقيقي كأهمية أو سرية أو حساسية الأعمال التي يقومون بها، أو قد لا يجد القائد من يوكل له بعض السلطات ضمن فريق العمل، لنقص العمالة أو لعدم وجود كوادر مدربة بصورة مناسبة، أو لأن أعمالهم على مستوى عالي لا يمكن لأحد آخر القيام بها.

وهناك أسباب مشكوك فيها أو أسباب مجازية، كان يظن القائد أنه يستطيع أداء العمل بنفسه أحسن وأسرع، أو عدم رغبته في إضاعة الوقت لشرح شيء لشخص آخر لتقويضه بالعمل، أو أن يخشى القائد على نفسه من أن يلمع نجم آخر في مجال عمله ويتم الإستغناء عنه (القائد)، ولذلك فهو غير مستعد للتخلص من أي شيء يعمله هو من زمن طويل.

يجب التفويض في بعض الأعمال وليس كل العمل، وأن يكون العمل المفوض به له أهمية خاصة، ويزداد حجم التفويض حتى يبدأ أعضاء الفريق بالشكوى ثم يزداد إلى ٢٠% كحد أقصى، ومتطلبات التفويض تتعلق بالسلطة الممنوحة ومدى حرية العمل للمفوض.

قانون نابليون ينص على :-

- ١- أن تحديد التعريف الواضح للمشكلة = حل نصف المشكلة.
- ٢- أهمية البحث عن ما هي البذائل المتاحة للحل؟
- ٣- السؤال عن ما هي توصياتك للحل؟ ولماذا اخترتها؟
قد يواجه القائد بعض الصعوبات عند تفويض بعض سلطاته لأحد أعضاء الفريق، فقد يتعلل أحدهم بأنه مشغول حالياً بالعمل الأصلي المكلف به، وهنا يجب أن يسأل القائد مما يشغلة حالياً وما هي أولوية ما يقوم به الآن.

ميكانيكية التفويض :-

- ١- تحدد أهداف العمل الذي تنوي تفويضه لآخر.
- ٢- اختيار عضو الفريق المناسب.
- ٣- تدربه على أداء العمل الذي سيقوم به.
- ٤- طلب من عضو الفريق المفوض أن يشرح لنا إحساسه نحو هذا العمل ومخاوفه وأفكاره، ونظمته.
- ٥- تحدد له فترة زمنية محددة لتنفيذ العمل المفوض به.
- ٦- توفر له الإمكانيات الالزامية لمساعدته في تنفيذ العمل المفوض به، مثل:
 - ١- المعلومات والبيانات الالزامية.
 - ٢- الطريقة المقترنة للتنفيذ.
 - ٣- معايير تقييم الأداء.
- ٧- تحديد مدى السلطة الممنوحة لعضو الفريق المفوض كما يلي:
 - أ- التصرف بحرية كاملة.
 - ب- التصرف بحرية كاملة ولكن يخطرك أولاً بأول بما يحدث.



- ج - يأخذ موافقتك قبل اتخاذ أي إجراء.
- د - يتصرف بناء على تعليمات تعطى له منك في حينه.

يجب على القائد أن يحدد الضوابط الازمة للتأكد من حسن سير التنفيذ والتشاور مع عضو الفريق المفوض في الإجراءات التي اتخذها **Feedback**. ويناقش معه الدروس المستفادة، ثم يقيم أداء عضو الفريق المفوض بعد انتهاء المهمة بنجاح.

■ قراءات إضافية في الموضوع

How to Delegate Work & Insure it is Done Well, Dick Lohr, CarrerTrack – 1

Publications, USA



التفويض

استپیان مبدئی (۱)

١- ما هي الوظيفة التي تشغيلها الآن؟

٢- ما هي أهم واجباتك في العمل؟

• = 1

-۶-

٣- لماذا قررت حضور ورشة العمل هذه؟

• 1

-۶

٤- ما هي أهم مهارات القيادة التي قد تحتاج إليها في مجال العمل السياسي؟ هل منها التمكّن من مهارات التقويض؟

من مهارات التفويض؟

• - i

-۶-

٥- ما هي أهم معوقات تطبيق قواعد التفويض التي قد تواجهها في عملك في المجال السياسي حالياً /
ستقبل؟

مستقبل؟

• = 1

-۶

٦- كيف تتمكنى من حل هذه المشكلات بعد حضور ورشة العمل هذه؟

• 1

-۶-

٧- ما هي الموضوعات الفرعية التي ترغibi أن تركز ورشة العمل عليها وما هي الموضوعات الأخرى التي ترغبين في إضافتها لورشة العمل هذه ؟

• = 1

-۶-

٢

—

6

شکر احیا بلا علی، اهتمامک

■ التفويض - استبيان (١)

مشاكل التعامل مع النفس و مع الآخرين

إخترى الدرجة المناسبة لمعدل تكرار كل نشاط من الأنشطة التالية، واحسبى الدرجة الإجمالية الكلية :

مطologic	مطلاً	نادراً	أحياناً	كثيراً	دائماً	النشاط	M
١	٢	٣	٤	٥		اطلب مشورة الآخرين حتى لو لم يجد حلول للمشكلة	١
١	٢	٣	٤	٥		أتذكر أسماء من تتعامل معهم وأناديهم بها أثناء حديثي معهم	٢
١	٢	٣	٤	٥		اطلع الآخرين على المعلومات الخاصة بالأمور التي تهمنهم	٣
١	٢	٣	٤	٥		أظهر الإحترام لآراء ومقترنات الآخرين	٤
١	٢	٣	٤	٥		أظهر إعجابي وتقديري للأخرين على أبسط الأمور	٥
١	٢	٣	٤	٥		أجعل الآخرين يشعرون بالفخر أثناء أدائهم أعمالهم	٦
١	٢	٣	٤	٥		أتعرف باستمرار على ما يريد الآخرين، وما يرفضون عند أخذ قرار بتحفيزهم	٧
١	٢	٣	٤	٥		أحمل نفسي بتفاصيل العمل والقضايا التي أناقشها	٨
١	٢	٣	٤	٥		أخذ بعض الأعمال معي لاستكمالها بالمنزل	٩
١	٢	٣	٤	٥		لا أضطر إلى تأجيل، أو الإعتذار عن بعض المهام	١٠
١	٢	٣	٤	٥		أحتاج لوقت أكبر من الذي خصصته في البداية لإنجاز العمل	١١
١	٢	٣	٤	٥		اطلب مشورة الآخرين	١٢
١	٢	٣	٤	٥		أحدد الهدف من التفويض	١٣
١	٢	٣	٤	٥		أهتم بالإشارة بما يحقق الآخرين	١٤
١	٢	٣	٤	٥		أشجع أي جهد يبذل الآخرين في سبيل تحقيق الهدف	١٥
١	٢	٣	٤	٥		لا أقطع المتحدث أثناء المناقشة	١٦
١	٢	٣	٤	٥		أعلن عن أي خطأ يقوم به أي فرد	١٧
١	٢	٣	٤	٥		أساعد على توفير المعلومات للآخرين	١٨
١	٢	٣	٤	٥		أظهر الإحترام لآراء الآخرين فانا أعلم بتفاصيل عملي	١٩
١	٢	٣	٤	٥		اعترف باحتمال خطأ الآخرين عندما يفوضون بالعمل	٢٠
						إجمالي جزئي	
						إجمالي كلي	

ملحوظة إذا كان مجموعك الكلي ١٠٠ فليس معنى هذا أنك تتقن مهارات التعامل مع النفس و مع الآخرين .



■ ورقة عمل (١)

من الواضح أنك في خلال عملك تقومي بأداء عدة مهام ولذلك فأنت تريدين تفويض أحد أعضاء فريقك في أداء بعض هذه المهام التي ليست لها صفة الخطورة أو السرية.

١- إختاري العمل الذي تؤدي تفويض أحد أعضاء فريقك لأدائه، وأذكرى الأسباب.

٢- أذكرى الخطوات التي ستتبعينها لإجراء عملية التدريب المبدئي.

٣- أذكرى الخطوات التي ستتبعينها لأجراء عملية التدريب المتقدم.

٤- أذكرى الخطوات التي ستتبعينها لمراقبة عملية التنفيذ التدريبي.

٥- أذكرى الخطوات التي ستتبعينها بعد نجاح عضو الفريق في العمل المفوض إليه.

■ تمثيل أدوار (١)

من الواضح أنك في أداء بعض هذه المهام كأمينة للمرأة تقومي بأداء عدة مهام ولذلك فأنت تريدين تفويض أحد أعضاء فريق عملك في أدائه بعض هذه المهام الغير عاجلة والتي ليست لها صفة الخطورة أو السرية.

١- إختاري العمل الذي تؤدي تفويض أحد أعضاء فريق عملك لأدائه.

٢- أذكرى الخطوات التي ستتبعينها لإجراء عملية التدريب.



- ٣- أذكرى الخطوات التي ستتبعينها لمراقبة عملية التنفيذ التدريبي.
- ٤- إختاري عضوة أخرى من أعضاء فريق عملك لكي تقوم بعملية تدريب العضوة الأولى.
- ٥- راقبى عملية التدريب وتدخلى عندما تريدين تصحيح معلومة أو تصرف ما بعد انتهاء التدريب والتنفيذ.
- ٦- أذكرى الخطوات التي ستتبعينها بعد نجاح العضوة المفوضة في العمل المفوض إليها.

كيف تفويض سلطاتك

- **كيف تفويض سلطاتك وتكون متأكداً من أداء العمل جيداً**
 - تفويض السلطة ليس معناه تقسيم العمل.
 - دواعي التفويض.
 - إذا فوضت بعض العمل لأعضاء الفريق وأدوه جيداً فسيتيح ذلك لك ترقية هؤلاء الأعضاء في وقت لاحق، لأنهم أتقنوا العمل.

وبذلك تكوني قد كونت الصفة الثانية اللازم لحملتك الانتخابية زيادة العائد من أعضاء الفريق، لأنه إذا لم تفوضي العمل وكانوا قادرين على أداء هذا العمل فمعنى ذلك أن قدراتهم ليست مستغلة بالكامل وبالتالي فهم يأخذون راتب أكبر، أو مكانة أعلى، مما يعطون من عمل.

 - تشجيع أعضاء الفريق على إعطاء كل إمكانياتهم للعمل، واكتشاف الأعضاء الذين لديهم إمكانيات عالية بحيث يرقو لمناصب أعلى (بدلاً من أن يتركوا فريقك لأنـي فريق منافس آخر).
 - تشجيع العمل المنتج، بمعنى أن نعمل «بطريقة فاعلة»، وليس «لوقت طويل». لماذا لا يريد بعض القادة تفويض بعض سلطاتهم؟

أ- الأسباب الحقيقة

- أن الأعمال التي يقومون بها هامة جداً وسرية للغاية وحساسة جداً.
- لا يوجد لديهم أحد يمكنهم أن يفوضوه، نظراً للنقص الشديد في العمالة.
- لا يوجد لديهم أشخاص مدربين بصورة مناسبة.
- أعمالهم مستوىها عالي، لا يمكن لأحد آخر القيام بها.

ب- أسباب مشكوك فيها

- عدم رغبة القائد في تضييع وقت لشرح العملية لعضو الفريق الذي سيفوض بالتنفيذ.
- ظن القائد أنه يستطيع القيام بالعمل أحسن وأسرع من عضو الفريق الذي سيفوضه. لكن السؤال هنا هو : هل لابد من العمل بسرعة دائمة؟
- الخوف من أن عضو الفريق سيطلع على كل أسرار العمل وبالتالي قد يأخذ مكان القائد.
- القائد يحب هذا العمل الذي يؤديه منذ سنوات طويلة، وهو غير مستعد للتخلص منه لأنـي شخص آخر.

■ تأثير عدم التفويض

- قتل الرغبة في التقدم في أعضاء الفريق، وبالتالي لن يستمر في الفريق إلا هؤلاء الذين لا يستطيعون عمل أي شيء، أما الآخرون فسيتركون الفريق إلى فريق منافس آخر أحسن.

- إرغام أعضاء الفريق الأكفاء على ترك العمل نظراً لعدم تكليفهم بعمل منتج يتناسب مع قدراتهم العالية.
- يحل محل أعضاء الفريق الأكفاء آخرين قليلي الكفاءة، لأن الأعضاء الجدد الأكفاء لن يتقبلوا على العمل في الفريق.

ما هو حجم العمل الذي يمكن التفويض فيه

- يجب تفويض بعض الأعمال (وليس كل العمل) للأخرين.
- يجب أن يكون العمل المفوض له أهمية خاصة.
- يزداد حجم التفويض حتى يبدأ أعضاء الفريق بالشكوى من كثرة حجم العمل، ثم يزداد التفويض إلى ٢٠٪ كحد أقصى.

■ متطلبات التفويض

- المسؤولية: (للقائد و عضو الفريق المفوض).
- السلطة : الحرية للعمل في حدود معينة متفق عليها من قبل.
- قانون ثابليون :

 - ما هو التعريف الحقيقي للمشكلة؟
 - تحديد التعريف الواضح للمشكلة = حل نصف المشكلة
 - ما هي البدائل المتاحة للحل؟
 - ما هي توصيتك للحل؟ ولماذا اخترتها؟

■ مشاكل التفويض

- عادة ما يواجه القائد ببعض الصعوبات عندما يفوض العمل لأعضاء فريقه، فقد يتعلل أحدهم بأنه مشغول جداً حالياً بالعمل الأصلي المكلف به. في هذه الحالة يسأل القائد سؤالين:-

 - ما هو العمل الذي يشغلك الآن؟
 - ما هي أولوية هذا العمل الذي يشغلك الآن؟

■ ميكانيكية التفويض

- حدد الأهداف الواضحة للعمل الذي تنوين تفويضه للأخرين.
- اختارى عضو الفريق المناسب حسب موهبته وامكانياته وأسلوب عمله.
- دربى عضو الفريق الذى اخترته على أداء العمل الذى سيفوض فيه.
- دعى عضو الفريق المفوض يخبرك بأحاسيسه نحو هذا العمل ومخاوفه وأفكاره.
- أعطى العمل لعضو الفريق المفوض مع تحديد فترة زمنية معينة ومحددة لتنفيذها.



توفير الإمكانيات الالزمة

- وفرى الإمكانيات الالزمة لعضو الفريق المفوض لتساعديه في إنجاز العمل، مثل:-
 - المعلومات والبيانات الالزمة.
 - بـ- الطريقة المقترحة لأداء العمل.
 - جـ- المعايير التي ستستخدم لتقدير النتائج.

مدى السلطات المنوحة في حالة التفويض

- حددى مدى السلطات التي ستمنحها لعضو الفريق المفوض لأداء العمل من بين آلاتي:-
 - اـ- التصرف بحرية كاملة.
 - بـ- يتصرف ولكن يخطرك أولاً بأول بما حدث.
 - جـ- يأخذ موافقتك قبل اتخاذ كل إجراء.
 - دـ- يتصرف بناء على تعليمات تعطى له منك - في حينه.
- حددى الضوابط الالزمة للتأكد من حسن سير التنفيذ.
 - استخدمي الضوابط للتأكد من حسن التنفيذ.
- شاورى الموظف في الإجراءات التي اتخاذها (تغذية مرتجعة)
- حددى ثم ناقشى الدروس المستفادة.
- قومى أداء عضو الفريق المفوض (ممتاز - جيد - سيئ - غير مهم) .

