

سلسلة إصدارات التدريب الإداري

# إدارة الذات

الأستاذ الدكتور  
محمد الصيرفي

مؤسسة كورس الدولية

سلسلة إصدارات التدريب الإداري

# إدارة الذات

## منظور تدريبي

الأستاذ الدكتور

محمد الصيرفي

---

مؤسسة حورس الدولية

---

الناشر  
مؤسسة حورس الدولية  
للنشر والتوزيع

١٤٤ ش طيبة- سبورتنج - الإسكندرية

ت. ف. : ٥٩٢٢١٧١ - ت ٥٩٣٠٥٩٨

٢٠٠٦-٢٠٠٧

رقم الإيداع بدار الكتب

٢٠٠٦ / ٢١٩٩٤

I.S.B.N الترقيم الدولي

977-368-135-1

مدير النشر

مصطفى غنيم

اسم المؤلف أ.د. محمد الصيرفي

عنوان المصنف : سلسلة التدريب الإداري

**تحذير**

حقوق الطبع محفوظة للناشر

ويحظر النسخ أو الاقتباس أو التصوير

بأي شكل إلا بموافقة خطية من الناشر

**الإخراج وفصل الألوان**

وحلة التجهيزات الفنية بالمؤسسة

جرافيك : أحمد أمين

الإخراج الفني : رحمة الشيخ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

«وان أدري لعله فتنة لكم ومتاع إلى حين»

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

«سورة الأنبياء آية ١١١»



# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## تقديم

تنشأ السلطة في اي منشأة من ملاك الشركة - حملة الأسهم- وهؤلاء يقومون بتفويض السلطة الضرورية لإدارة المنشأة إلى مجلس الإدارة ورئيس الشركة وهم بدورهم يقومون بتفويض السلطة إلى أسفل أكثر وأكثر وتصبح أقل في مجالها في كل مستوى أقل وأنجح، ومن هنا فإن المدير والعامل يملكان سلطة محددة إلى أعلى.

كما ان عملية تنظيم الأقسام والوظائف ستكون مستحيلة بدون التفويض، ويرجع ذلك إلى أن توزيع المسئولية لقسم ما أو وظيفة ما يسير عادة يداً بيد بتفويض سلطة كافية لضمان إنجاز الوظيفة.

ولكن بينما نستطيع تفويض السلطة فإننا لا نستطيع تفويض المسئولية، حيث إن جميع كتاب الإدارة متفقون على أن المدير سيظل مسئولاً أساساً عن أداء الوظيفة، لذا فإن تفويض السلطة يستلزم دائماً وجود المحاسبة.

غير أن بعض المديرين والرؤوسين يكون لديهم بغضاً لعملية التفويض، وعلى أية حال فإن المدير يقوم بإنجاز الأشياء من خلال الآخرين ولذا فإن التفويض يعد مهارة يتعين على المديرين الذين يتسمون الفعالية أن ينموها.

أ.د. محمد الصيرفي

٠١٢/٣٦٩٥٨٧١



قبل أن تبدأ

استبيان  
اختبر معلوماتك عن التفويض

ضع علامة (صح) أو علامة (x) أمام العبارات التالية ولا تتأثر برأي من حولك  
واعتمد فقط على معلوماتك الخاصة:

م	العبارة	نعم	لا
١	التفويض هو نقل المسئولية من الرئيس إلى المرؤوس		
٢	يفشل التفويض في حالة موافقة الرئيس عليه والرفض المستمر للمرؤوس		
٣	المدير الناجح هو ذلك الشخص الذي يفرق في تفاصيل العمل		
٤	يجب أن يشعر العاملون بأنه يمكن الثقة بك قبل أن يكونوا صرحاء معك		
٥	إن الثقة تستلزم توافر ثلاثة عوامل هي الوقت والسلوك والانفتاح		
٦	التفويض يعني ألا يشغل المدير باله بما تم تفويضه حتى يقع في الضخ الذي يقول «عدم وجود أخبار يعني أن كل شئ على ما يرام»		
٧	من البديهي أنه لا ينبغي لك أن توكل جانباً من العمل فوراً إلى موظف حديث العهد بالقسم		
٨	لا يمارس بعض المديرين التفويض أحياناً لأنهم لا يفهمون طبيعة وظيفتهم		



م	العبارة	نعم	لا
٩	إن انعدام الأمان والرغبة في الكمال هما فقط إثنان من أسباب عدم التفويض		
١٠	فوض على أساس ما يجب عمله وكيفية أداء هذا العمل		
١١	فوض على أساس ما يجب عمله واترك للموظف الحرية في اختيار أسلوب الأداء		
١٢	فوض على أساس ما ينبغي تحقيقه من أهداف واترك للموظف الحرية في اختيار أسلوب الأداء		
١٣	عندما تفوض العمل اطلع مرؤوسيك بشكل واضح على المعلومات الخاصة بدرجات الحرية والتصرف		
١٤	التفويض يعني أن تترك لمرؤوسيك الحبل على الغارب وتقول لهم ،انتم وشأنكم انجزوا هذا العمل،		
١٥	التفويض يمكنك من التخلص من المهام غير الممتعة في وظيفتك والاحتفاظ بالأعمال الممتعة.		
١٦	يعني التفويض أن تدع موظفاً جريئاً مسيطراً على أعمال القسم بصرف النظر عن مدى كفاءة هذا الموظف		
١٧	لكي تصبح مفوضاً فعلاً عليك أن تتقبل المخاطرة بأن يرتكب مرؤوسيك بعض الأخطاء		
١٨	التفويض لا يعني التهرب من المسؤولية فانت مسئول أمام رئيسك عن نتائج وحدتك		

م	العبارة	نعم	لا
١٩	أنا لا أفوض الأعمال التالية: ١- العمل المتكرر ٢- الأعمال المالية ٣- الأعمال التي لا تتناسب مع مؤهلاتي ٤- الأعمال التي تضيق من مساحة تخصصي ٥- الأعمال التي تستغرق الجزء الأكبر من وقتي		
٢٠	أنا أفوض الأعمال التالية:		
	١- مناقشة الموظف عن تأخره المستمر عن العمل ٢- السماع إلى شكاوى الموظفين ٣- حث الموظف على تنظيف مكان عمله ٤- تحديد الموظفين اللازمين للعمل الإضافي		
٢١	يتوفر لدى الموظفين الذين يعملون لدى مشرف يمارس التفويض فرصة ممتازة للنضوج والتقدم في وظائفهم		
٢٢	إن فرصة التعليم بالممارسة لا تتوفر لهؤلاء الموظفين الذين يعملون مع مشرف لا يمارس التفويض		
٢٣	ينبغي أن تزيد من التفويض كلما زادت ثقتك بمقدرة الموظف حتى تصل إلى أكبر قدر من التفويض		
٢٤	التفويض يستلزم تقسيم الأعمال إلى ثلاثة أنواع: - أعمال يمكن تفويضها في الحال - أعمال يمكن تفويضها عندما يوجد الموظف المدرب على استعمالها - أعمال أنت وحدك يمكنك تأديتها		

م	العبارة	نعم	لا
٢٥	يعتمد التفويض الضعال على: - قبول مسئولية تأدية الواجبات المكلف بها - العمل في حدود السلطة المفوضة - تقديم افضل اداء ممكن لصالح المنشأة - قبول مسئولية ما تحقق من نتائج		
٢٦	قبل قبول التفويض يجب أن تجيب على الأسئلة التالية - هل أنت مؤهل للأداء الجيد عند هذا المستوى من التفويض؟ - هل التوقيت مناسب وواقعي؟ - هل تتوافر لك الموارد الكافية بشرية ومادية؟		
٢٧	يتطلب التفويض بشكل عام رفع تقارير عن الآتي: - المشكلات غير المتوقعة والتوصيات لمعالجتها - الموقف بالنسبة لمجالات المسئولية الرئيسية مشتملاً على مقارنات للنتائج الفعلية مع النتائج المخططة - النتائج النهائية المحققة مع المقارنات المناسبة بين ما هو مخطط وما هو فعلي - التوصيات لتحسين وظيفتك		
٢٨	العمل المتكامل هو دراسة لمشكلة - وعرض الحل لها- بواسطة موظف بشكل يمكن للمدير بسهولة من الموافقة على التصرف الكامل		

لا	نعم	العبرة	م
		إن من عملك أن تشير على المدير بما ينبغي عمله لا أن تسأله عما يجب عمله	٢٩
		هل تختبر سلامة عملك يطرح هذا السؤال على نفسك: «إذا كنت أنا المدير فهل أكون رغباً في توقيع الأوراق التي قدمتها والمراهنة بسمعتي المهنية على كونها صحيحة.»	٣٠
		هدفك من التفويض هو أن توفر لكل واحد من مرؤوسيك فرصة العمل باستقلال في مجال الأعمال الروتينية	٣١
		هناك مخاطر تتعلق بالتفويض لكنها جزء ضروري من هذه العملية ويمكن حصرها في نطاق ضيق عن طريق التحرك ببطء نحو الهدف	٣٢
		يمكن القول إن التفويض هو إطلاق الحبل للمرؤوسين مع التأكد من أنهم لن ينشقوا على أنفسهم بها، ويعني هذا أنه من الضروري توفير التدريب اللازم لهم لكي يتمكنوا من إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، كما تعني أنك يجب أن توفر البيئة التي تسمح لهم باللجوء إليك عند مواجهة الصعاب أو فشل القرارات بدون خوف.	٣٣

لا	نعم	العبارة	م
		<p>لكي ينجح التفويض لابد من التزام المدير بما يلي،</p> <p>١- مطابقة مستوى التفويض مع مستوى نضوج الفرد.</p> <p>٢- انقل لرؤوسيك ما لديك من معلومات تتعلق بالعمل الذي وكلته إليه.</p> <p>٣- الموافقة على معدلات أداء مناسبة للمسئولية الموضوعة.</p> <p>٤- ضع السلطة الكافية لإنجاز المسئوليات الموضوعة.</p> <p>٥- ضع نظاماً للرقابة لتكون على دراية بتقدم العمل.</p> <p>٦- توفير التدريب والدعم حتى يصل مرؤوسيك إلى المستوى الثالث من التفويض.</p> <p>٧- الوقوف إلى جوار مرؤوسيك عندما يتصرفون في حدود السلطة الموضوعة لهم حتى لو كان هذا التصرف لم تفعله أنت شخصياً.</p>	٢٤

## مفتاح الحل

أعطى لكل إجابة (بنعم) ثلاث درجات ولكل إجابة (بلا) درجة واحدة  
واجمع ما حصلت عليه من درجات؛

الدرجات من ٧٥-١٠٠ تعنى أنك مستوعب موضوع التفويض

الدرجات من ٥٠-٧٥ تعنى أنك فى طريقك إلى استيعاب التفويض

الدرجات من ٣٠-٥٠ تعنى وجود عقبات فى طريق استيعابك للتفويض

الدرجات ٣٠ فأقل تعنى ضرورة قراءة هذا البرنامج جيداً

# مفاهيم عامة

## أولاً السلطة

♦ هي حق اتخاذ القرار .. والحق في توجيه أعمال الآخرين .. والحق في اصدار الأوامر.

♦ هي الحق الذي يخول لفرد ما اصدار قرارات او اوامر وتعليمات او عمل شيئ ما.

♦ هي الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال الآخرين للقرارات.

♦ هي الصفة المميزة للأمر في التنظيم الرسمي بحكم قبولها من عضو التنظيم لكي تحكم الأعمال التي يسهم بها.

♦ هي محاولة ناجحة لتوجيه سلوك شخص آخر.

♦ هي الحق الشرعي في التصرف و اصدار الأوامر.

## مصادر السلطة (١)

تنبع السلطة من مصدرين رئيسيين هما (\*)،

١ المصدر الرسمي، وتسمى السلطة النابعة من هذا المصدر، بالسلطة الرسمية التي يستمدّها صاحبها من خلال الوظيفة التي عين فيها ويشغلها ضمن سلسلة الأمر التنظيمية داخل المنظمة، وهذه السلطة يمنحها القانون في الجهاز الحكومي، والنظام الداخلي في المنظمات ذات الملكية الخاصة، الذي يضعه ملاكها، وهذه السلطة تخول صاحبها فرض العقوبة والمكافأة، للحصول على الطاعة والامتثال، كوسيلة للرقابة والسيطرة على العمل.

غير أنه يجب ألا يفهم من ذلك على أن السلطة الرسمية هي أداة قسر وإكراه وإجبار، بل هي أداة تنظيمية يُنظّم بموجبها علاقات الإدارات والعاملين فيها بعضاً ببعض، وعليه فهي أداة بناء لا تنشد السيطرة القاسية بل سيطرة تعتمد على الاقناع أولاً.

٢- المصدر غير الرسمي، وتسمى السلطة النابعة من هذا المصدر، بالسلطة غير الرسمية، ويمكن أن يستمدّها صاحبها من مصادر فرعية متعددة أهمها ما يلي:

### أ- الشخصية:

يتمثل هذا المصدر في قوة الشخصية والصفات التي يتحلّى بها صاحب السلطة (الرئيس القائد)، وحسن تعامله مع مرؤوسيه، وقيادته الديمقراطية

---

(١) د. عمرو وصفي عقيلي - الإدارة أصول وأسس ومفاهيم - دار زهران للنشر والتوزيع -

عمان ١٩٩٧ ص ٣٢٥ - ٣٢٦

(\*) الحديث في ذلك الجزء قاصر على السلطة الرسمية فقط.



لهم، حيث يؤدي ذلك إلى رفع درجة الثقة ما بين صاحب السلطة (الرئيس) و من يمارس السلطة عليهم، ويجعلهم ينفذون ما يطلبه منهم عن رغبة وقناعة، وهذا ما سماه شستر بارنارد «بقبول السلطة»، ويسمى بعضها بقبول الرؤوس للسلطة. وتؤكد الإدارة الحديثة هذا الاتجاه وهو الا يعتمد المدير على السلطة الرسمية فقط للحصول على الطاعة والامتثال من قبل مرؤوسيه، بل عليه الاعتماد على عملية الاقناع واحداث الرغبة لديهم لتنفيذ ما يطلبه منهم عن قبول وقناعة، فاستخدام السلطة الرسمية فقط، أثبت عدم جدواه فى التطبيق والممارسة العملية.

#### ب- المقدرة والمهارة الفنية،

وتمثل ما يتمتع به صاحب السلطة من المام ومهارة وخبرة فنية فى العمل، تكسبه احترام وتقدير مرؤوسيه، بما يؤهله لأن يطلب فيطاق ممن يرأسهم احتراماً لخبرته فى العمل.

#### جـ. مهارة التعامل مع الآخرين،

الفرد صاحب السلطة الذى يتقن فن التعامل مع الآخرين واكتساب محبتهم، لا شك أن ذلك يكسبه قوة التأثير فى سلوكهم، ويحصل منهم على الطاعة والامتثال نتيجة هذه المحبة التى يكنها مرؤوسوه له.

وفود الاشارة فى هذا المقام إلى أن المصدرين يكملان بعضهما البعض، فالرئيس القائد يحتاج إلى سلطة رسمية تعطيه القوة والنفوذ لأن يكافئ ويعاقب ويحصل على الطاعة والامتثال من قبل من يرأسهم. كما يحتاج إلى سلطة غير رسمية تجعله مقبولاً من قبل من يمارس عليهم سلطته الرسمية، ويخطئ من يعتقد أن السلطة الرسمية تكفى وحدها.

## موقف ادارى (١)

لقد تخرج السيد/ محمود عبد الله من إحدى مدارس الولايات الشرقية الكبرى فى إدارة الأعمال عام ٢٠٠٥ ، والتحق بعد فترة قصيرة كملازم ثان فى سلاح المشاة. وفى نهاية رحلته مع المشاة كان قد حصل على رتبة كابتن. وقد قبل بعد ذلك وظيفة إدارية فى قسم الإنتاج فى شركة هوبر.

ومع بدايته الأولى مع الشركة، لم يترك محمود عبد الله أى شك فى عقل شخص عمن يكون هذا المسئول. فخلال زمن قصير أصبح يعرف بالرجل الصارم فى منازعات الإدارة واتحاد العمال. لقد كان وظيفة محمود هى أن تتدخل بشدة لتعرف من يكون المسئول. وعلى أية حال، فإن الاتحاد لم يابه كثيراً بهذا المنهج، وتركوا الإدارة العليا تعرف به. ولقد انتقلت الكلمة سريعاً إلى محمود عن طريق رئيسه، حيث دار بينهما الحوار التالى:

- «محمود، هناك ضغط شديد علينا من الاتحاد كى نسالك كى لا ترهقهم،

- «وماذا هنالك حتى أيسره عليهم؟ كل ما افعله هو اننى احمى وظيفة الادارة،

- «حسناً، وماذا عن حماية وظيفتنا ولكن بطريقة أكثر لطفاً قليلاً،

- «لا بد أنك لا تعنى أن تخبرنى اننا فى مأزق بسببهم، هل تعنى ذلك؟».

ثم استطرده

- «لماذا، من هو المسئول هنا، الاتحاد أم الادارة؟».

- «الآن، هدئ من روعك، ما عليك إلا ان تعى أنك لم تعد الآن فى الجيش،

والاتحاد فى هذه الشركة قوى، قوة لعينة. لقد انتهت أيام التعامل مع الاتحاد بشدة».

وانطلاقاً من هذه النقطة توقف محمود عن التصرف بتهور مع الاتحاد،  
وكلما كان ممكناً حاول أن يعمل معهم، وعلى أية حال، فقد شعر بأن الإدارة  
كانت متساهلة جداً.

### أسئلة:

- (١) هل توافق على ما توصل إليه محمود من أن الإدارة متساهلة جداً؟ ولماذا؟
- (٢) ما هي الرؤية التي تزودنا بها هذه الحالة عن طبيعة السلطة؟

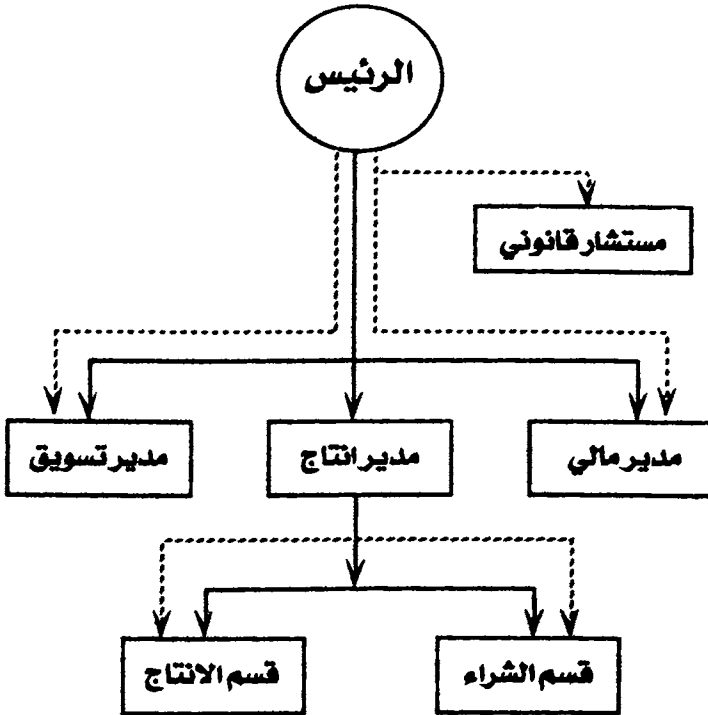
## أنواع السلطة الرسمية

تنقسم السلطة الرسمية بصفة عامة إلى ثلاث أنواع هي:

### (١) السلطة الاستشارية:

وهي سلطة مساعدة ونطاقها محدود في أنها لا تعطى أو تصدر الأوامر بل تقتصر على مجرد إبداء النصح، فالأفراد الذين لديهم سلطة استشارية يساعدون وينصحون ويسهلون الأنشطة التنظيمية المختلفة فقط.

والسلطة الاستشارية لا تفوض  
وفيما يلي نموذجاً يوضح السلطة الاستشارية



السلطة الاستشارية

← سلطة تنفيذية

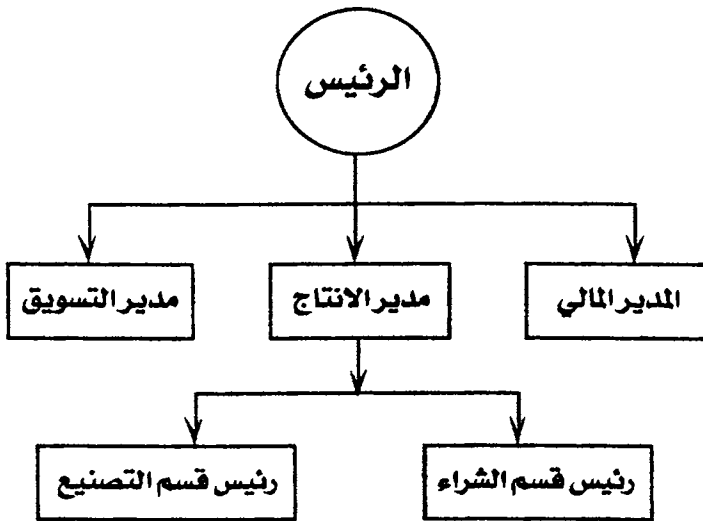
← سلطة استشارية

## (٢) السلطة التنفيذية:

وهي تتضمن الحق في إعطاء الأوامر التي بها تنفذ القرارات وبالتالي فإن كل المديرين يملكون سلطة تنفيذية على مساعديهم.

والسلطة التنفيذية تستمد قوتها من موقع أو مركز المدير في الهيكل التنظيمي لأن المدير في هذه الحالة يعتبر بمثابة وكيل للمنظمة.

والشكل التالي يوضح لنا التسلسل في السلطة التنفيذية



والسلطة التنفيذية تتمثل في تسلسل الأوامر والذي عادة ما يعرف بسلسلة التدرج والتي تنحدر من أعلى إلى أسفل المنظمة وتكون علاقات السلطة والمسئولية في المنظمة.

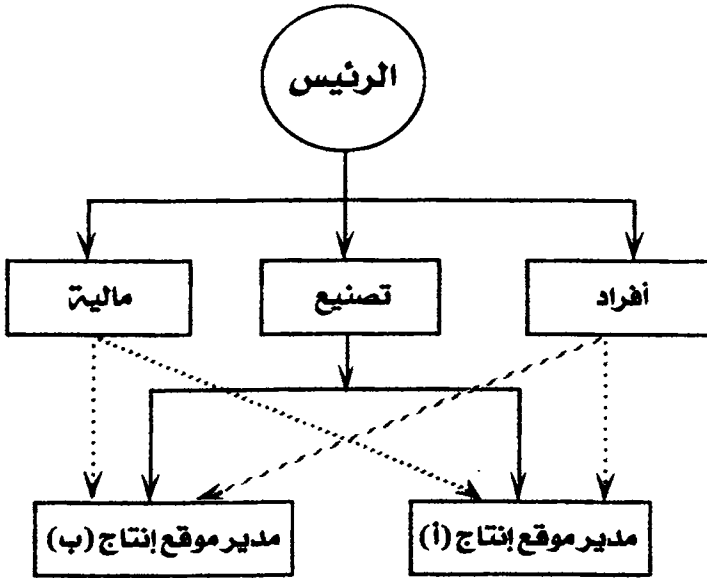
السلطة التنفيذية... تفوض

## (٢) السلطة الوظيفية:

وهي السلطة التي توصف الممارسات والإجراءات والسياسات لوحدات أو مجموعات في الهيكل التنظيمي ولا تقع في سلسلة الأمر لتلك الوحدات أو المجموعات وهي تعتمد على الخبرة والمعرفة.

والسلطة الوظيفية تعطى لصاحبها الحق في إصدار الأمر في حالات تتعلق بنطاق تخصصه.

والشكل التالي يوضح هذا النمط من السلطات

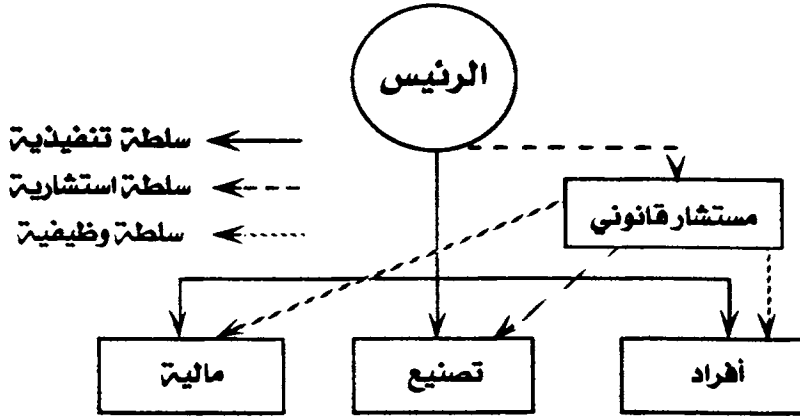


← سلطة التنفيذية

← سلطة وظيفية

السلطة الوظيفية يمكن أن تفوض إلى كل المديرين التنفيذيين في المنظمة كما يمكن تفويضها أيضا إلى المتخصصين الاستشاريين ليمارسوا بعض السلطات التنفيذية.

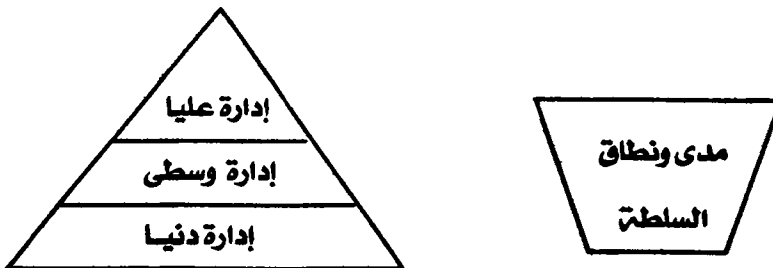
والنموذج التالي يوضح هذه السلطات الثلاثة،



قسم استشاري سلطات وظيفية

هذا ويجدر التنويه هنا إلى أن المستويات الإدارية في المنشأة تمثل التدرج في توزيع السلطة بمعنى أنه كلما انخفض المستوى الإداري كلما قابله ضيق في نطاق ونوع السلطة المخولة والعكس صحيح

كما يتضح من الشكل التالي،



## (٤) سلطة اللجان

قد يطلق على اللجان مسميات أخرى مثل المجلس أو هيئة أو فريق أو غيرها من المسميات التي وإن اختلفت فإن لها خاصية مشتركة وهي العمل الجماعي لمعالجة موضوع معين أو مشكلة محددة.

وفي الغالب تكون اللجان المشكلة استشارية عندما يتوقع منها مناقشة موضوع معين أو مشكلة محددة و ترفع اقتراحاتها وتوصياتها بشأنها إلى المستويات الإدارية المختصة. وأحياناً تشكل اللجنة لجرد جمع معلومات وحقائق دون رفع توصيات. وأحياناً تصدر اللجنة قرارات ملزمة للغير ويتعين تنفيذها وفي هذه الحالة يكون للجنة سلطات إدارية تنفيذية كما هو الحال في مجلس إدارة المشروع.

وأهم ما يؤخذ على اللجان أنها مكلفة من حيث الوقت والمال، ومدعاة للتأخير في اتخاذ القرارات ومعرضة لعدم الوصول إلى قرار أو الوصول إلى حل وسط أو امكانية انفراد احد اعضائها بمركز القوة أو الضغط الذي قد يقضى على فعاليتها.





وعندما تساءل احد العمال بتعجب عن سبب قضاء رئيس الشركة جانبا من وقته فى هذه الجولات اليومية اجاب رئيسه بقوله ولم لا ؟ على كل حال هو رئيس هذا الجهاز؟

١- ما راىك فى جولات رئيس الشركة اليومية؟

٢- علق على اجابة رئيس العامل عن السؤال الخاص بجولات رئيس الشركة اليومية، على كل حال هو رئيس هذا الجهاز؟،

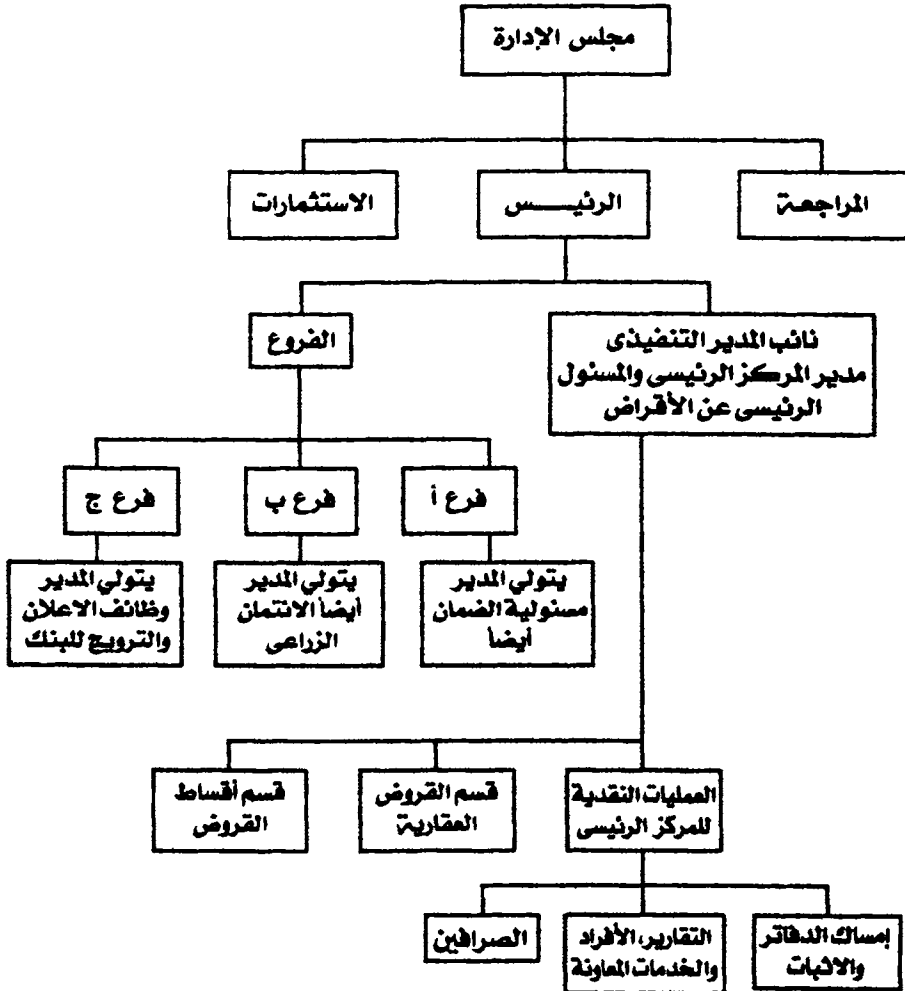
٣- بصفتك مستشاراً للشركة بماذا تنصح رئيسها بخصوص دوره ذو السلطة؟

## موقف إدارى (٢)

يوضح الشكل التالى الخريطة التنظيمية لأحد البنوك العاملة بمحافظة الاسكندرية أى أشكال التقسيم الادراى توضحها هذه الخريطة التنظيمية؟ وبأى الطرق يقوم المسئولون الرئيسيين أيضاً بإنجاز المهام الاستشارية؟ أى الوظائف تعد استشارية بشكل مبدئى وأيها تعد وظائف تنفيذية بشكل

مبدئى؟

### الخريطة التنظيمية لأحد البنوك العاملة بمحافظة الاسكندرية



## فاعلية السلطة

هناك ثلاثة عوامل رئيسية تحد من فاعلية السلطة وهي :

### (١) قبول الرؤوس

حيث انه إذا اردنا أن تكون السلطة الرسمية فعالة فيجب تدعيمها بقبول الرؤوسين لها وهذا يعنى أن يكون صاحب السلطة الرسمية «الرئيس» مقبولاً ممن يرأسهم حيث يتقبل الرؤوسون السلطة فى الحالات التالية

- ١- عندما يكونوا قادرين على فهم الأوامر والتعليمات الصادرة إليهم.
- ٢- عندما يكونوا قادرين على تنفيذ تلك الأوامر والتعليمات.
- ٣- عندما يكون هناك شعوراً بأن هذه التعليمات والأوامر تصب فى مصلحة المنظمة.
- ٤- عندما تخدم تلك الأوامر والتعليمات المصالح الذاتية لهم.
- ٥- عندما لا تتعارض تلك الأوامر والتعليمات.
- ٦- عندما لا يتم الاقتران التام بهذه الأوامر والتعليمات.

### (٢) مقدرة الرؤوس

يقصد بمقدرة الرؤوس امكاناته الذهنية والجسمية فلكى تكون سلطة الرئيس مقبولة وممكنة التنفيذ يجب أن تكون الأوامر الملزمة التنفيذ تقع ضمن هذه الامكانات التى يمكنها الرؤوسون وبالتالي فإذا كانت تلك الامكانات ضعيفة فهذا يضع عائقاً أمام تنفيذ الأوامر وبالتالي يضعف من ذلك من فاعلية السلطة.

## (٢) درجة التداخل بين السلطات

حيث أن درجة التداخل بين السلطات تودى إلى حدوث الصراع بما يعنى ايقاف أو تعطيل إحدى السلطات حتى تشتد وتقوى السلطة الأخرى.

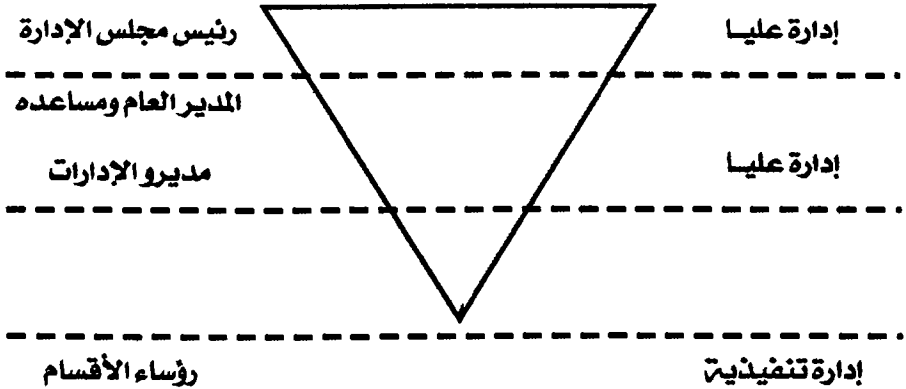
### (٤) السلطة الأعلى

حيث أن كل مستوى إدارى لا يملك السلطة بمفرده بل يستمدّها من المستوى الأعلى مما يوضح بأن السلطة ليست كاملة بل أنها تخضع دائماً لقيود تفرض من السلطة الأعلى.

### نطاق السلطة الرسمية» الحق فى اتخاذ القرار وحرية التصرف،

يرتبط ضيق أو اتساع السلطة الادارية المفوضة للمدير بموقعه فى المستوى الإدارى فى التنظيم، ويكون نطاق السلطة كبيراً واسعاً فى قمة الهرم التنظيمى، ويقل تدريجياً كلما اتجهنا نحو المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية ويوضح الشكل كيف يتدرج نطاق السلطة من أعلى إلى أسفل أو

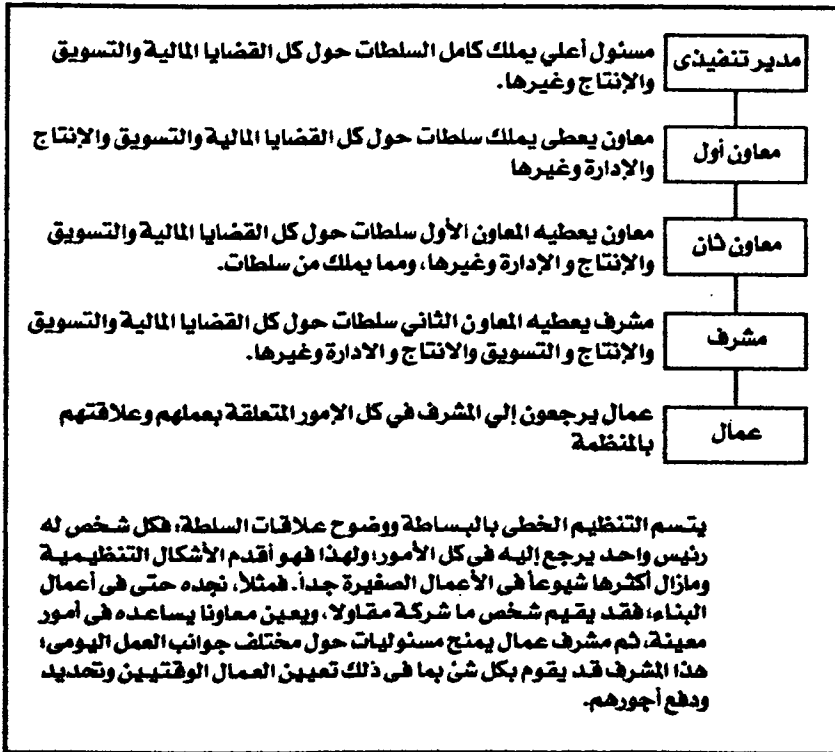
من أسفل إلى أعلى: تدرج نطاق السلطة الإدارية



هذا ويلاحظ أن بعض المنظمات قد تجد نفسها أمام ثلاثة بدائل عند توزيع السلطة وهذه البدائل هي :

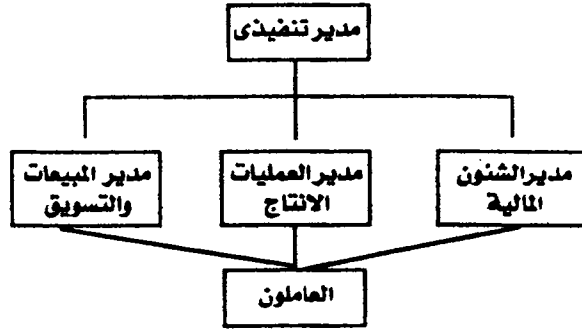
(1) التنظيم الخطى حيث يتم توزيع السلطة على النحو الموضح بالشكل التالي

### نموذج تنظيم خطى Line Organization



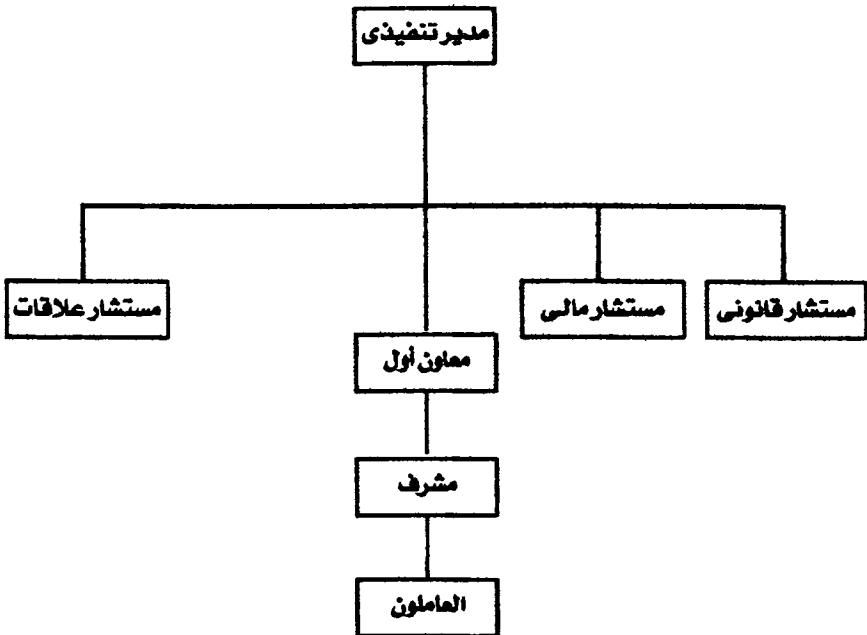
(ب) التنظيم الوظيفي وفيه تمنح سلطات امر على جميع الإدارات في مجال تخصصها وذلك كما هو موضح بالشكل التالي

نموذج لتنظيم وظيفي  
Functional Organization



(ج) تنظيم خطي استشاري كما هو موضح بالشكل التالي

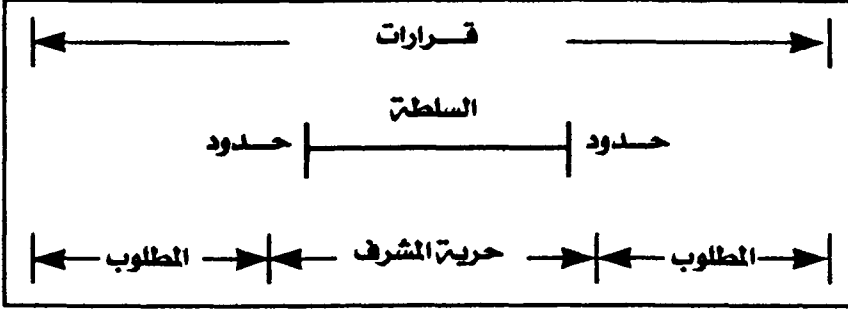
نموذج لتنظيم خطي - استشاري  
Line-Staff Organization



## هل ينبغي للمرؤوس أن يشكك في قرار مديره ؟

مهما كان نظام المراقبة والتوازن جيداً فإن المديرين والمشرفين سيقومون باتخاذ قرارات يوماً بـحيث لا يوافق الآخرون معهم. وهذا يمكن أن يحدث إما في حالة عدم موافقة المرؤوس مع قرار مشرفه، أو المشرف مع أحد قرارات المدير.

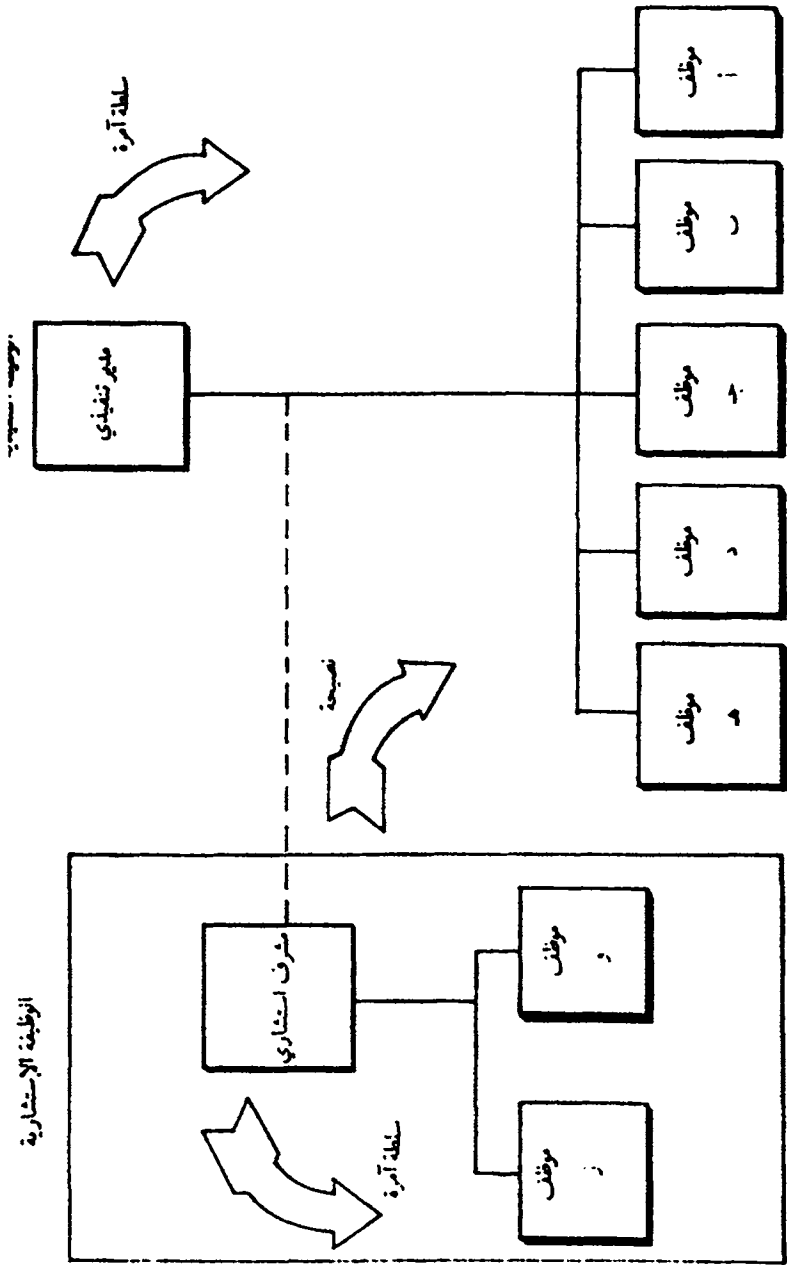
### حدود السلطة الإدارية



كيف ينبغي معالجة موقف كهذا؟ هل من المناسب للمرؤوس أن يشكك في قرار رئيسه ؟ الأمر يعتمد على ظروف الموقف . ففى الشكل السابق نرى موقع السلطة فى الدور الإدارى، وحرية المشرف فى اتخاذ قراراته، وحدود سلطته، الأمر الذى يعنى أنه لا يمكنه أن يتخذ قراراً خارج حدود سلطته. إن سياسة التوظيف مثلاً تتضمن أن لا تقوم أى منظمة بالتفرقة والتمييز فى تطبيق عملية التوظيف على المتقدمين للوظائف بناء على العرق أو المعتقد أو الجنس أو اللون أو الدين أو الوطن الأصلى؛ فهذه حدود لسلطة المدير. فإذا رفض المدير تعيين أحد المتقدمين لوظيفة ما بسبب لونه فإن ذلك يعد خرقاً لسياسة الشركة ولحدود الدور الذى يقوم به، الأمر الذى يجعله مسؤولاً عن اتخاذ مثل هذا القرار، ولكن ضمن حدود سلطته يبقى المدير حراً فى اتخاذ القرارات التى يراها ملائمة، وهذا ما نسميه بالحكم أو الرأى . فالأدوار الإدارية كلها تتطلب ممارسة إصدار حكم أو إعطاء رأى مميز و سليم، وتحمل المنظمة الإداريين مسؤولية ممارسة إصدار الأحكام والبقاء ضمن حدود سلطتهم الإدارية.



علاقات الأدوار الرئيسية بين الوظائف العمودية والأفقية



## السلطة والمصطلحات المرادفة

### (أ) السلطة والنفوذ

النفوذ كما عرفه العالم الاجتماعى الألماني "Max Weber" هو تعبير عن قدرة أحد طرفى علاقة أو أحد أطراف مجموعة ما، على إملاء وتنفيذ إرادته الخاصة على طرف آخر برغم وجود مقاومة لهذا الطرف الآخر. ومؤدى هذا أن النفوذ هو قدرة شخص أو مجموعة على التأثير فى سلوك الآخرين. وهذا ما لم يكن ليحدث فى غياب النفوذ . وعلى ضوء هذا التعريف يمكن تحديد ثلاث خصائص للنفوذ هي :

١- أنه قدرة على التأثير فى آخرين. وقد يتوفر لشخص أو مجموعة .

٢- نفوذ الطرف (أ) هو ما يدركه الطرف (ب) فى الطرف (أ)

٣- النفوذ فى المنظمات يُكسب . ويمكن للأفراد أن يزيّدوا أو ينقصوا من قاعدة نفوذهم.

ينبع النفوذ من سمات الشخصية عقليا، جسمياً، وسلوكياً. من القدرة على الإثابة والعقاب، ومن السلطة، والمعلومات، ويتطلب النفوذ استخدام قدر من الدهاء أو الذكاء السياسى والتأثير فى العلاقات مع الآخرين. ويمكن استخدامه فى أغراض شريفة تعززها قيم شخصية صالحة أو فى أغراض غير شريفة تعززها قيم شخصية طالحة ومن ثم يمكن أن يؤدى استخدامه إلى نتائج مرغوبة أو غير مرغوبة.

هذا ويلاحظ أن من المهم أن تقترن السلطة بتوافر درجة من النفوذ Power باعتبارها صيغة مساعدة - مع السلطة - على جعل الآخرين يطيعون ويلتزمون. فقد يُصدر مدير قراراً مستخدماً سلطته لكن يعوزه أو ينقصه النفوذ، للتأثير على الآخرين.

وتختلف السلطة عن النفوذ الذي يستخدم فيه الاقناع أو الترغيب.. مع ملاحظة أن الفرد الذي يتعرض للتأثير يكون لديه الحرية لقبول أو رفض هذا التأثير وذلك على عكس الحال للخضوع للسلطة والذي يعني أن المرؤوس يقبل قرارات الرئيس بدون تقييم شخصي.

هذا ويوضح الجدول التالي أنواع ومصادر التأثير<sup>(١)</sup>

أنواع أو مصادر التأثير Influence	
التعريف	نوع التأثير
قدرة طرف على التأثير في سلوك الآخرين و التغلب على مقاومتهم، لتحقيق هدف مرغوب.	النفوذ Power
ممارسة رسمية مشروعة لنفوذ، ضمن دور معترف به رسمياً.	السلطة
قدرة على تحديد السلوك المقبول ومنع شخص أو مرءوس من التصرف بشكل غير مقبول.	السيطرة
تأثير إضافي خاص يهيئ قدرة على حث المرؤوس على الطاعة الإختيارية. أو أن يسلك طوعاً وإختياراً من خلال حفز الآخرين على ذلك.	القيادة
استخدام النفوذ لتشكيل سلوك الطرف الآخر بما يحقق نتيجة مرغوبة.	السلوك السياسي

(١) د. أحمد سيد مصطفى - المدير في البيئة المصرية - بدون ناشر ١٩٩٦ ص ٤١٨ - ٤١٩ .

## (ب) السلطة والقوة<sup>(١)</sup>

يعرف Robbins القوة بأنها مقدرة الفرد في التأثير على القرارات ويرى أن السلطة هي في الواقع جزء من المفهوم الأوسع للقوة، ان المقدرة على التأثير استناداً إلى الوظيفة المشروعة للفرد تستطيع أن تؤثر في القرارات، ولكن ليس بالضرورة أن الفرد يجب أن يمتلك السلطة المشروعة ليمتلك مثل هذا التأثير. أما Gibson وزملاؤه فيشيرون إلى السلطة.. على أنها القوة الرسمية التي يمتلكها الفرد بحكم وظيفته في المنظمة، ومن خصائص السلطة؛ أنها مخولة لوظيفة الشخص، أنها مقبولج من الرؤوسين. فالشخص الذي يمتلك سلطة مشروعة بحكم وظيفته يمارس السلطة ويمكنه نيل امتثال وطاعة الغير لأنه يملك سلطة مشروعة، تستخدم السلطة راسياً من اعلى إلى أسفل في السلم الهرمي. وينظرون إلى القوة على أنها المقدرة على جعل الآخرين يقومون بما يرغب شخص آخر أن يقوموا به . ويرى Weber ان مفهوم القوة يتضمن الارغام والاكراه ، والسلطة جزء من القوة ولكن أقل نطاقاً.

### أما عن مصادر القوة فهي؛

١- القوة المشروعة *Legitimate Power* ، مقدرة الفرد لعى التأثير على الآخرين بحكم وظيفته.

٢- قوة المكافأة *Reward Power* ، مقدرة الفرد على مكافأة سلوك الآخرين.

٣- قوة الاكراه *Coercive Power* ، المقدرة على المعاقبة لعدم الامتثال.

٤- قوة الخبرة *Expert Power* ، المقدرة على التأثير على الآخرين استناداً للمعرفة والخبرة المتخصصة.

٥- قوة الاقتداء *Referent Power* ، مقدرة تستند إلى الشخصية / الهالة (Charisma) بسبب الشخصية أو نمط السلوك .

---

(١) د. حسين محمود حريم - تعميم المنظمة - دارالحامد للنشر - عمان ٢٠٠٠ ص ١٥٣ .

تلك هي مصادر كامنة (Potential) فقط ، ويمكن للفرد بوساطتها التأثير على سلوك وتصرفات شخص آخر. إلا أنه يجب أن لا يعنى أن امتلاك أى منها أو جميعها يضمن مقدرة الفرد على التأثير على أفراد آخرين بصورة محددة.

هذا ويلاحظ أنه على الرغم من التسليم بحقيقة أن الرؤوسين يمتلكون القوة إلا أن ذلك ينبغى أن لا يقلل من السلطة كحق إدارى ومن ثم فإن خشية الرئيس من استخدام السلطة سوف يضعف من مركزه فالمدير لديه سلطة ويجب أن يستخدمها كلما قضت الضرورة لصالح المنظمة وفهم قوة الرؤوسين لا يعنى التسليم بضعف المديرين بل على العكس فهذا الفهم يسهم فى كفاءة الحكم الجيد والصائب لقرارات المديرين وتجنبهم للأوامر التى يكون من الصعب فرضها.

## موقف إدارى

منذ أن أصبح عبد المتعال مشرفاً منذ ثلاث سنوات بقسم خدمات السيارات فى شركة واشنطن لقطع السيارات ازداد العمل ونما فى كل سنة. عند ابتداء العمل كان لديه أربعة كتبة والآن صار لديه ١٢ كاتباً مسؤولاً عنهم. لقد وجد أن الكتبة الذين يأخذون الطلبات من الزبائن مباشرة يأخذون الكثير من وقته، وخاصة بعد أن صارت الشركة تأخذ من خطوط الإنتاج أكثر فأكثر لتقدم خدمة أفضل للزبائن، فوقت التدريب الآن يستهلك كل يومه تقريباً.

وفى مناقشة هذه المشكلة مع المديرية اقترحت عليه أن يرفع أحد كتبته إلى مركز مساعد مشرف. وقد راققت الفكرة لعبد المتعال، إذ أن محمود يعمل لدى الشركة منذ مدة طويلة وهو من المحتمل أفضل وأعلم الكتبة الموجودين بين المجموعة.

قام عبد المتعال بمراجعة المركز المقترح مع محمود وشرح احتياجه لمساعد مشرف. وقد وضع عبد المتعال أنه سيكون مشغولاً فى أجزاء من القسم ولا يمكنه أن يكرس وقتاً كبيراً لتدريب الكتبة الآخرين فى التعامل مع المنتجات الجديدة الكثيرة. وفى المستقبل ستكون مهمة محمود الرئيسية ومسؤوليته تكمن فى تدريب الكتبة الآخرين، وإذا سمح له الوقت أن يساعد الكتبة فى نشاطاتهم العملية.

وبعد عدة أسابيع شعر عبد المتعال بأن الأمور تجرى على ما يرام. والآن وقد أصبح حراً من مسؤولية التدريب فسيكرس وقتاً أكبر للزبائن ولواجباته الإدارية الأخرى. وقد لاحظ أيضاً أن محمود متمتع بمركزه الجديد وبدا بأنه يقوم بعمل ممتاز.

ولكن بعد ظهر احد الأيام، بعد عودته من اجتماع إدارى لمدة ساعتين ، دخل عبد المتعال فى المحل وسمع الحوار التالى بين محمود واحد كتبته على

على: لا يهمنى من تكون ( لا تقل لى ماذا افعله!)

محمود: بل سأفعل ( فأنا مساعد المشرف هنا وستفعل ما يطلب منك ) أنا

بحاجة إليك فى غرفة المخزن الآن فعد إلى هنا!

على : هذا هراء! سأفعل ما يقوله لى عبد المتعال لا ما تقوله أنت

### أسئلة للنقاش

١- هل ينبغى أن يفعل على ما يطلبه من محمود منه ؟ لماذا؟

٢- لماذا حصل هذا الموقف؟

٣- ماذا ينبغى على عبد المتعال أن يفعل الآن؟

## اعتبارات هامة في تحديد السلطات،

مما يساعد على تحقيق توزيع سليم للسلطات ربط الوحدات التنظيمية ببعضها البعض بفاعلية، مراعاة المفاهيم والاعتبارات التالية في توزيع وتحديد السلطات،

١- تكافؤ السلطة والمسؤولية (*Paity of Auth & Resp*) ، ويشير إلى أن السلطة تسير جنباً إلى جنب مع المسؤولية، وأن تمنح السلطة بقدر المسؤولية.

٢- تسلسل الأوامر / القيادة (*Scalar Chain*) ، ويقصد بذلك وجود خط واضح للسلطة عبر المنظمة يتدرج من أعلى إلى أسفل مروراً بالمستوى الإدارى الذى يليه مباشرة.. وهكذا حتى أدنى مستوى ، وينطبق نفس القول على الاتصال من أسفل إلى أعلى.

٣- وحدة الأمر (*unity of Command*) ، ويشير إلى أن أى مرؤوس فى المنظمة يكون مسؤولاً إدارياً مباشرة أمام رئيس مباشر واحد فقط، ويخضع للتوجيه والإشراف الإدارى فى أى وقت من قبل رئيس واحد فقط.

٤- حدود السلطة (*limit of Auth*) هنالك قيود ومحددات للسلطة فى جميع المستويات الإدارية المختلفة، ولا تمنح أى جهة سلطة مطلقة، ولكن هذه القيود والمحددات تقل كلما انتقلنا من أدنى مستوى إدارى إلى المستوى الأعلى ، وبذا تتسع حدود السلطة كلما صعدنا السلم الهرمى من أدنى مستوى حتى أعلى مستوى.

٥- مستوى السلطة (*Level of Auth*) ، حينما تفوض لسلطة لموظف معين ، يفترض أن يقوم هذا الموظف بممارسة هذه السلطة، وأن يتخذ بنفسه القرارات والإجراءات التى تضمن حدود هذه السلطة ولا ينبغى له أن يحيلها إلى سلطة أعلى .



## السلطة والنقوذ فى الأدوار الاستشارية والتنفيذية،

إن تصنيف السلطة فى الوظائف التنظيمية إلى مجموعتين: إستشارية وتنفيذية يعتبر أمراً ملائماً، إلا أنها، ولسوء الحظ، ليست منظمة هكذا فى الحياة الواقعية. فمن الشائع مثلاً أن تجد وظائف استشارية تمارس سلطة امرة، أو تجد وظائف تنفيذية لا تأبه بنصيحة الوظائف الاستشارية مع وجود كثير من المشاكل بينهما.

إن السبب فى ذلك يعود إلى الإختلاف الموجود بين السلطة والنقوذ. فالسلطة هى حق المدير فى اتخاذ القرارات حسب حكمته ورايه، وهو حق أصلاً موجود فى الوصف الوظيفى لمركزه. أما النقوذ فهى فكرة تعتمد كثيراً على العلاقات وعلى قدرة الفرد فى استخدام تأثيره الشخصى بدون أن يكون ذلك من ضمن الوصف الوظيفى لمركزه. فيمكن إذن أن نجد مديرين فى صراع تنظيمى وذلك لأن أحدهما لديه سلطة وآخر لديه نقوذ.

هناك عدة مصادر للنقوذ ولكن أكثرها أهمية هى المعرفة (الخبرة) ، والقدرة على إنزال العقاب بالغير، سواء كان ذلك حقيقياً أم توهمياً. فالوظيفة الاستشارية تحصل على نقوذ وذلك بسبب المعرفة التخصصية فى مجال وظيفى نسبياً. فإذا احتاج المدير التنفيذى خبرة الشخص الاستشارى فإن الاستشارى يمارس على المدير نقوذاً على الرغم من عدم وجود سلطة رسمية عليه. فالاستشاريون يمكن أن يوقعوا بالمديرين التنفيذيين عقوبات لأن لديهم خبرة يحتاجون إليهم فيها، وأيضاً لأن الاستشاريون متصلون مباشرة فى الغالب مع المديرين التنفيذيين الكبار فى المنظمة.

يمكن للأدوار الاستشارية أن تملك كمية هائلة من النقوذ. فمثلاً على الرغم من أن القسم القانونى فى أى شركة هو نظرياً وظيفة استشارية إلا أن خبرته والعواقب الممكن حدوثها إذا لم تأخذ الشركة بنصيحته، تجعله يظهر وكأنه

يملك سلطة أمره . ونفس الشئ بالنسبة لقسم ضبط الفرعية في الشركة المنتجة. ولقسم التدقيق في الشركات المالية، ولقسم السلامة في شركة التعدين.

### مصادر الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين<sup>(١)</sup>

بالرغم من انتشار استخدام كلاً من المديرين التنفيذيين - الاستشاريين في نفس المنظمة، فإن هذا النمط يعد أيضاً مصدراً من مصادر التوتر الإداري والتشاجن.. ولقد لخص أحد الخبراء أسباب ذلك فيما يلي :

(١) نزعة الأفراد الاستشاريين إلى أن يكونوا أصغر سناً، أعلى تعليماً، ومن طبقات اجتماعية أعلى ، وأكثر طموحاً، وأقل ركونا إلى الراحة من المديرين التنفيذيين.

(٢) أما الأكبر سناً، وهم غالباً المديرون التنفيذيون الأكثر خبرة، فقد اعتادوا على كراهة أن يضطروا لأخذ النصيحة من المديرين الاستشاريين الأصغر سناً إنهم يخافون أن يفتضح أمرهم.

(٣) ولقد اعتاد المديرون التنفيذيون على رؤية المديرين الاستشاريين كأشخاص تحت الاختبار، ويتعين عليهم باستمرار إثبات انفسهم. بينما ينظر الشخص الاستشاري إلى نفسه - على الجانب الآخر - كخبير .

(٤) يشعر المديرون التنفيذيون - بالتبعية - أن الاستشاريون يتعدون على واجباتهم، وامتيازاتهم.

---

(١) جاري ديكر - مرجع سبق ذكره ص ٢٨٥ .



الاستشارى وأين تبدأ سلطة الشخص التنفيذى، فإنك تصل إلى مرحلة الصراع وتناحر القوة.

(٣) تجنب الاستشارى الحارس. فمثلاً، لو قمت بتعيين مساعد ، فيجب أن تضمن أنه لن ينتهى إلى عائق لا يمكن اختراقه بينك وبين مرؤوسيك الآخرين.

(٤) تأكد من أن الشخص الاستشارى يملك السلطة لأداء وظيفته. فيجب أن يكون واضحاً أن الشخص الاستشارى يملك السلطة لأداء وظيفته ويجب أن يكون هناك تناسب بين مرتب الشخص ووظيفته ومكتبه ومستواه التنظيمى وبين حجم الوظيفة المخصصة له. وعلى سبيل المثال، فإن الكثير من المنظمات يوجد بها شخص ما يكون مسئولاً عن عدالة التوظيف، والعمل الإيجابى . ولو كان هذا الشخص سكرتيراً ينجز أيضاً أعمالاً أخرى مثل الكتابة على الآلة الكاتبة، وتلقى ما يملى عليه ، فليس من المحتمل أن يكون قادراً على ضمان العمل الإيجابى الفعال، وعلى الجانب الآخر، إذا قام الرئيس بتعيين مساعد خاص، بمرتب عال جداً، وتكون وظيفته - فقط - المشاكل الاستثنائية، بعد ذلك فسيصبح هذا الشخص أكثر فاعلية فى ضمان تطويع العمل الإيجابى.

## مواقف إدارية

### موقف إدارى رقم (١)

كان قسم التجهيز فى شركة لصناعة الورق مصدر الكثير من الشكاوى وكانت لدى مدير الأفراد أدلة على أن المشرف على القسم يعتبر متسبباً فى تلك الشكاوى إلى حد ما، كان المشرف شديداً فى المحافظة على النظام وتوقيع العقوبات على المخالفات الخاصة بقواعد العمل فى القسم حتى ولو كانت بسيطة، وكانت آخر شكوى من عامل وقع عليه جزاء (خصم من الأجر) لمدة أسبوعين بسبب تلكه فى العمل، فيد ضبط يدخن فى دورة المياه ولكن أصر العامل على أنه من الأمور العادية أن يترك العمال مكان العمل لفترات وجيزة حتى يتم تجهيز الآلات للعملية التالية، وقد تظلم العامل من قرار المشرف وحصل على موافقة إدارة الأفراد على عدم خصم أى مبلغ من أجره، وهذه الحادثة مثال لغيرها، وقد تعرض القسم لتعطل العمل فيه مرتى واتباع العمال لسياسة التباطؤ فى الإنتاج.

وقد أصبح معروفاً فى الشركة أن مدير الأفراد قد ناقش المشرف كثيراً بخصوص الطريقة التى يتبعها فى حفظ النظام بالقسم وطريقة معاملة العمال.

وكانت الإدارة مهتمة بالمحافظة على مستوى الإنتاج قبل أى شئ آخر لأن المنافسة شديدة وأى تعطيل للإنتاج يقلل من سرعة تسليم السلع إلى العملاء، ولذلك فقد قررت الإدارة نقل المشرف إلى وظيفة أقل بكثير من وظيفته الحالية، وقد أوضحت للمشرف أنها اتخذت هذا الاجراء نتيجة فشله فى اتباع سياسة سليمة للأفراد وأن أمامه فرصة كبيرة ليصلح من طريقة معاملته لمؤوسيه بمعاونة إدارة الأفراد.

وقد انتشرت الشائعات فى الشركة أن كلمة مدير الأفراد تعتبر قانوناً، وأن المشرفين الذين يخالفون اقتراحاته، سيتعرضون للنقل أو الفصل.

١- ماهى اسباب تصاعد الشكاوى فى قسم التجهيز ؟

٢- هل تعتقد أن المشرف كان يتبع سياسة خاطئة فى الاشراف؟

٣- لماذا نقل المشرف؟

٤- إلى أى حد يعتبر دور مدير الأفراد سبباً فى خلق المشاكل بالشركة؟ هل للإدارة أيضاً دور فى هذه المشاكل؟

## موقف إدارى رقم (٢)

اشترك مدير عام إحدى الشركات الصناعية (تأسست فى عام ١٩٥٥) فى أحد برامج التدريب، وعلى ضوء المناقشات التى دارت عن طرق الاختيار الحديثة واقتناعه بفائدتها فقد سعى بعد عودته إلى مقر عمله إلى تعيين أحد المتخصصين فى علم النفس (وكان حاصلاً على درجة الماجستير) للقيام بأعباء وظيفة التعيين.

وقد تم تعيين الأخصائى وتم اخطاره بأن مهمته تنحصر فى القيام بعمليات التعيين، وكان تعيين العاملين حتى ذلك الوقت من اختصاص مديرى الأقسام بالشركة، وقد قام الأخصائى باعلان مديرى الأقسام بضرورة اخطاره فى المستقبل باحتياجاتهم من الأفراد وأنه سيتولى عملية البحث والاختيار.

وقد تحقق الأخصائى بعد مرور عام على عمله بالشركة من أن مجهوداته قد باءت بالفشل، وقد جابه فى الشهور الأولى معارضة شديدة من بعض امديرين الذين عملوا بالشركة لمدة تزيد عن عشرين عاماً، وهم لا يؤمنون بطرق علم النفس الحديثة، ويفضلون النظام القديم الذى كانت تتبعه الشركة فى التعيين، ورفض البعض الآخر قبول الأشخاص المحولين على أقسامهم من مكتب الأخصائى، وأخيراً لاحظ الأخصائى أن عدد المديرين الذين يخطرونه بالوظائف الخالية بأقسامهم بدأ يقل يوماً بعد الآخر، وبعد شئ من البحث اكتشف أن معظم المديرين قد عاد إلى اتباع النظام القديم فى التعيين، وقد أدرك الأخصائى بأنه لا يساهم بدور فعال فى عملية التعيين ولذلك فقد اقترح فى تقريره السنوى لمدير عام الشركة بضرورة قيامه (أى المدير العام) بإصدار توجيه مباشر لمديرى الأقسام بالتعاون مع الأخصائى ومساعدته فى أداء عمله وإلا فإنه لايجد مفرأ من الاستقالة.

١- ما هي اسباب الصعوبات التي واجهت الاخصائي ؟

٢- هل كان تعيين الاخصائي من الأصل غير سليم ؟

٣- كيف يتصرف المدير العام في الموقف ؟



## ثانياً المسئولية

تعرف المسئولية على أنها تعهد أو التزام للقيام بوظائف وأعمال معينة، والمسئولية هنا هي لفظ مستمد من الوظيفة، والوظيفة بدورها لفظ مستمد ومشتق من الأهداف العامة للمنظمة.

وطبيعى ان الفرد لا يستطيع ان ينجز اى عمل إلا إذا كان يعرف ما الذى يريد إنجازه وعليه فإن العوامل الثلاثة المتمثلة فى الالتزام والوظائف والأهداف يجب أن تكون متكاملة بقدر الإمكان إذا ما أريد تسيير المنظمة بفاعلية عالية.

❖ والمسئولية هى التزام المرؤس امام رئيسه عن تأدية واجباته الوظيفية ولا يستطيع المدير مهما كان مستواه التهرب من المسئولية المسندة إليه حتى لو أعاد إسنادها أو معظمها إلى مرؤوسيه وحيث أن الجانب الأعظم من مسئوليات المدير ينفذ عن طريق مرؤوسيه فإن نجاح أدائه يتوقف بدرجة عظيمة على مدى نجاحه فى تنمية مرؤوسيه وحفزهم على تحمل المسئوليات المسندة إليهم.

❖ وإذا قام المدير بتحديد سلطة المرؤوسين الوظيفية فإنه لن يكون فعالاً بمجرد اتمام ذلك بل يجب أن يحملهم بمسئولية العمل المسند إليهم ويجب أيضاً بالنسبة للمرؤوسين عدم التهرب من المسئوليات التى قبلوا على أسامها العمل.

## المساءلة

إذا كانت المسئولية هي تحديد الواجبات التي يجب ان تؤدي في سبيل انجاز المهمة التي يسأل عنها صاحبها المكلف بها فإن المساءلة هي مصطلح يستخدم لوصف التعهد والالتزام الذي وجد بسبب تحديد المسئولية.

فحينما يلتزم الفرد العامل في منظمة ما بأداء مسئوليات وظيفته ، وتضوض له السلطة الكافية للقيام بذلك، فهو يكون مساءلاً أمام رئيسه عن مدى نجاحه في انجاز هذه المسئوليات و المهام المكلف بها، ويحاسبه رئيسه على ذلك، فالمساءلة هي الجانب / الوجه الثاني للمسئولية.

تعتبر المساءلة او المحاسبة من قبل سلطة اعلى في المنظمة من بين المشكلات الرئيسية التي تواجهها عملية تحديد المهام والواجبات، وعلى كل مرؤوس ان يدرك جيداً ان تكليفه القيام بمهام وواجبات محددة يتضمن إضافة إلى انجاز هذه المهام والواجبات، محاسبته من قبل رئيسه عن النتائج والانجازات التي حققها.

ومما يميز المسئولية عن المساءلة ان المسئولية تناسب في المنظمة من الأعلى إلى الأسفل، حيث يعهد الرئيس لمرؤوسه انجاز مهام معينة ويلتزم المرؤوس بأدائها، بينما تناسب المساءلة او المحاسبة من الأسفل إلى الأعلى ، أي ان المرؤوس الذي عهدت إليه مهام محددة تتم مساءلته عن انجاز هذه المهام من قبل رئيسه. وعليه فإن كل فرد يتقبل المسئولية عليه ان يعي هذين البعدين / الجانبين للمسئولية.

وهناك امر هام يتعلق بالمسئولية وتجدر الإشارة إليه، وهو ان المسئولى مطلقة، فقد يمنح المدير لأحد مرؤوسيه (رئيس قسم) سلطة أداء واجب معين، ويقوم هذا (رئيس القسم) بدوره بتفويض جزء من السلطة الممنوحة له لأحد

مرؤوسيه، وفي هذه الحال لا يستطيع اى منهما (لا المدير ولا رئيس القسم) ان يفوض شيئاً من مسئولياته. وذلك لأن المسئولية التزام شخصى من الفرد ذاته الذى تعهد له مهام محددة لانجازها. ولا يمكن لأى فرد ان يقلص او يقلل من مسئوليته (اى التزامه) عن طريق التفويض لشخص آخر سلطة أداء واجب ما يدخل ضمن مسئولياته.

هذا ويلاحظ ان المسئولية قد تكون مستمرة وقد تكون محدودة بعمل معين او فترة معينة فمندوب البيع مثلاً عادة مسئولية مستمرة نحو مدير المبيعات بالنسبة لتوزيعه منتجات المنظمة ولكن أحياناً تقوم المنظمة باستئجار بعض العمال لبناء مصنع جديد فهؤلاء تنتهى مسئولياتهم بانتهاء البناء وتسليمه للمسئولين.

**هذا وأهم ما ينبغى مراعاته هنا أنه عند مساءلة المرؤوس عن نتائج عمله ينبغى التأكد من ثلاثة أمور أساسية هي :-**

- ١- ان تكون اختصاصات ومسئوليات ذلك المرؤوس واضحة ومحددة بكل دقة.
- ٢- ان يكون المرؤوس قادراً على القيام باعبائه واختصاصاته.
- ٣- ان تكون السلطة المخولة له متاحة بالقدر الذى يسمح له بالقيام بمسئوليته اى ان هناك توازن بين السلطة والمسئولية.

## مواقف إدارية

### موقف إدارى رقم (١)

كانت إحدى الشركات الصناعية الكبرى تستخدم ٦٠ مهندسا بإحدى الإدارات، وكان معينا بهذه الإدارة ثمانية سكرتيرات يعملن فى قسم تحت إشراف رئيسة خدمتها بالشركة تمتد إلى ٢٥ عاما، وعندما عين مدير جديد لهذه الإدارة قرر إجراء دراسة عن نواحى نشاط المهندسين ، السكرتيرات، وقد أظهرت نتيجة تلك الدراسة أن جميع المهندسين كانوا ينفقون جانب لا يستهان به من الوقت فى تأدية أعمال كتابية متنوعة مثل الطباعة على الآلة الكاتبة أو تصوير المستندات أو حفظها أو اتمام إجراءات السفر وغيرها، وتبين أن رئيسة القسم كانت تذكر لكل مهندس يعين بالإدارة بأن للسكرتيرات عملهن المطلوب منهن تأديته وأنه من المتوقع أن يقوم المهندس ببذل كل جهد ممكن بحيث يخفف من عبء العمل على السكرتيرات.

١- كيف أصبح باستطاعة السكرتيرات تحميل جانب من عملهن على المهندسين؟

٢- بماذا تنصح لتصحيح الوضع القائم؟

## موقف إدارى (٢)

كلما رغب العاملون فى قسم الاصلاح والصيانة اقامة حفلة اجتماعية فإنهم يتجهون على الدوام إلى لطيف جواد الذى يعترف به الجميع بأنه افضل ميكانيكى فى المنظمة، وباستطاعة لطيف تنظيم رحلة أو حفلة ساهرة أو أى نشاط اجتماعى بحيث يتم تنفيذه على وجه الدقة، ويقوم لطيف بتصوير ما يجب عمله وتجنيد الأشخاص المطلوبين لتأدية الأعمال الفرعية والتأكد من انضباط التوقيت وتوافر المعدات والمواد المطلوبة وتسوية الأمور غير المتوقعة فى مثل هذه الأحوال بحيث ينتهى كل شئ على خير وجه.

وقد بدا الأمر منطقياً أن الإدارة ينبغى أن تقر بمهارات لطيف القيادية. وينبغى ترقيته إلى منصب الاشراف على قسم الاصلاح والصيانة عندما تسنح الفرصة، ولكن عندما عرضت الوظيفة رسمياً على لطيف رفضها بأدب ولكن بحزم، وعند سؤاله عن السبب اجاب بأنه ليس من النوع الذى يصلح لهذه الوظيفة الاشرافية وأنه لا يريد تحمل المسؤولية، وقد اوضحت له الشركة أن نشاطه الاجتماعى يتضمن قدراً كبيراً من الرئاسة والمسئولية، إلا أنه رغم ذلك رفض العرض قائلاً أنه يفضل الاحتفاظ بوظيفته الحالية كميكانيكى.

١- هل المهارة الإدارية فى موقف معين تعنى بالضرورة نجاحاً إدارياً فى موقف آخر؟

٢- ماهى أنواع المسئوليات الإدارية التى يريد لطيف تجنبها؟

## ثالثاً التفويض

• هو

توزيع حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لانجاز مهام معينة.

• هو

توزيع حق اتخاذ القرارات واصدار الأوامر ضمن نطاق يحدد مداه المدير العام حسب مستويات الإدارة.

• هو

العملية التي يتم بها نقل مهمة أداء بعض الأعمال أو التصرفات من فرد إلى مجموعة إلى فرد آخر أو مجموعة أخرى والتي تؤدي إلى اتخاذ قرار معين.

• هو

اعطاء جزء من السلطة إلى المرؤوس حتى يمكنه أداء الأعمال بالكفاءة المطلوبة.

• هو

دفع السلطة إلى أسفل من الرئيس إلى المرؤوس.

• هو

توزيع حق التصرف واتخاذ القرار من مستوى تنظيمي أعلى إلى مستوى تنظيمي أدنى وضمن نطاق محدد يضعه صاحب السلطة وبالقدر اللازم لانجاز مهام أو مهمة معينة.

• هو

الاجراء الذى يتم بواسطته تعيين السلطة الرسمية والمسئولية للمرؤوسين لانجاز أعمال محددة.

• هو

نقل الرئيس الإدارى لبعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسونها دون الرجوع إليه مع بقاء مسئوليته عن تلك الاختصاصات المفوضة.

• وفي القانون الفرنسى عرف التفويض على أنه

تعهد سلطة إدارة ببعض اختصاصاتها إلى سلطة إدارة أخرى مع احتفاظها بهذا الاختصاص بصفة أصلية.

• أما فى النظام الأمريكى فقد عرف التفويض على أنه

تحويل المدير غيره سلطة القيام ببعض المسئوليات التى تدخل فى حدود سلطاته القانونية.

• وقد ينظر إلى التفويض بنظرة شمولية على أنه :

تحويل الرئيس بعض الصلاحيات المسندة إيه إلى غيره ومن بينهم مرؤوسيه على أن يتخذ التدابير والوسائل الكفيلة بمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذى يترائى له بصفته المسئول الأول عنها.

ونحن نقصد بإدارة الذات (التفويض) عملية السماح الاختيارى بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التى يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسئولاً أمام رئيسه عما قام به من الأعمال.

## تذكر

■ لا يمكن للرئيس أن يفوض كل سلطاته إلى مرؤوسيه إلا إذا تنازل عن منصبه أو استقال.

■ السلطة لا تفوض إلى أشخاص وإنما تفوض إلى المراكز التي يشملها البناء التنظيمي ثم تؤول إلى الأفراد شاغلي هذه المراكز.

■ إن التفويض يوفر لكل إنسان سلاماً في العقل وهو طريقة لإنجاز أكثر بقلق أقل وتوتر أقل وخطراً أقل على الصحة. وأخيراً فإنه يوفر مصدراً احتياطياً للخدمة الإدارية بالسماح للآخرين أن يصبحوا مديرين.

■ تقاس كفاية التفويض بمعيارين هما:

• مجالات التفويض؛ وهي الأمور التي تفوض فيها السلطة.

• درجة التفويض؛ وهي حجم السلطة المفوضة.

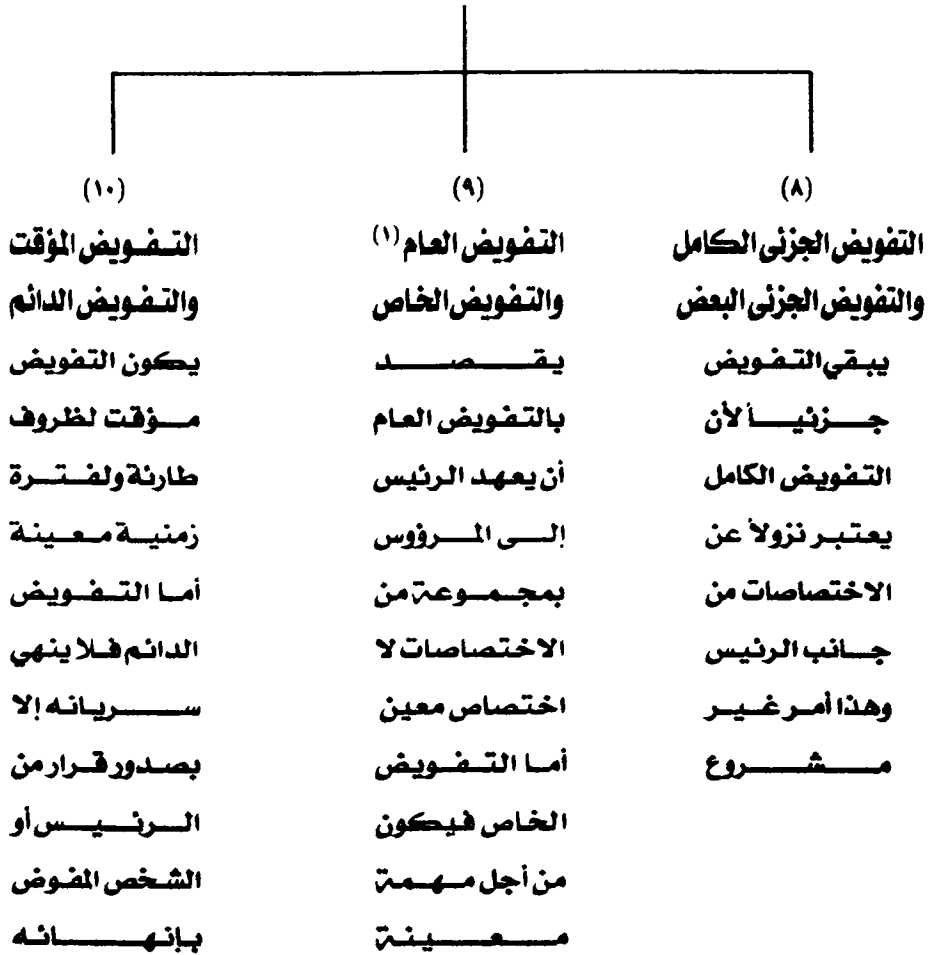


منتدى سور الأزبكية

[WWW.BOOKS4ALL.NET](http://WWW.BOOKS4ALL.NET)

(٧)	(٦)	(٥)
التفويض الصريح <sup>(١)</sup>	التفويض المشروط	التفويض الرسمي
والتفويض الضمني	والغير مشروط	وغير الرسمي
يكون التفويض	يكون التفويض	يعتبر التفويض
صريحاً عندما	مشروطاً عندما	رسمياً عندما
يبلغ به الشخص	يتطلب عمل	يكون عن
المفوض إليه	التابع قبل	طريق قواعد
وكذا كفاية	إجراء الحصول	مكتوبية
العاملين في	على موافقة	تتضمنها قوانين
التنظيم وفي	ومراجعة	أو أوامر كما قد
بعض الأحيان	الرئيس الأعلى	يكون غير
يكون التفويض	ويكون غير	رسمى إذا كان
بطريقة ضمنية	مشروط عندما	يستند إلى
نتيجة لتوزيع	يكون المفوض	المعدات
العمل أو احترام	إليه حراً في أداء	والاتفاقيات
التقارير	العمل المفوض	والتفاهم
	إليه دون	
	قيود	

(١) د. سليمان الطماوى - الوجيز في القانون الإدارى - دار الفكر - القاهرة ١٩٧٨ - ص ٣٩ .



(١) د. محمد ابراهيم الوالى - نظرية التفويض الإدارية - دار الفكر - القاهرة ١٩٧٩ -  
ص ١٠١ .

(١٢)

التفويض المبسط  
والتفويض المركب  
يقصد  
بالتفويض  
البيسيطان  
تفويض سلطة  
عليها جزء بسيطاً  
من اختصاصاتها  
إلى سلطة أدنى  
أما التفويض  
المركب فنقصد  
به أن يتم  
تفويض جزء  
كبيراً من  
اختصاصات  
السلطة العليا  
إلى عدد من  
السلطات الأدنى.

(١١)

تفويض السلطة  
وتفويض التوقيع  
هذا النوع من  
التفويض يكون  
من حيث  
الطبيعة  
القانونية  
فتفويض السلطة  
يعنى نقلها من  
جهة أعلى إلى  
جهة أدنى.  
أما تفويض  
التوقيع فيعنى  
أن تفويض سلطة  
عليها سلطة أدنى  
منها هي التوقيع  
على بعض  
القرارات الإدارية  
نيابة عنها.



## أشكال التفويض

### (١) الشكل الشفوي

أى قيام الرئيس بتكليف مرؤوسيه بانجاز عمل معين واعطائه السلطة التى تساعد على هذا الانجاز شفهيأ فى مقابلة بينهما أو عن طريق الهاتف.

### وهذا الشكل مرفوض

حيث لا تتضح صورة هذا التفويض وحدوده تماماً لدى المرؤوس.

### (٢) الشكل الكتابي

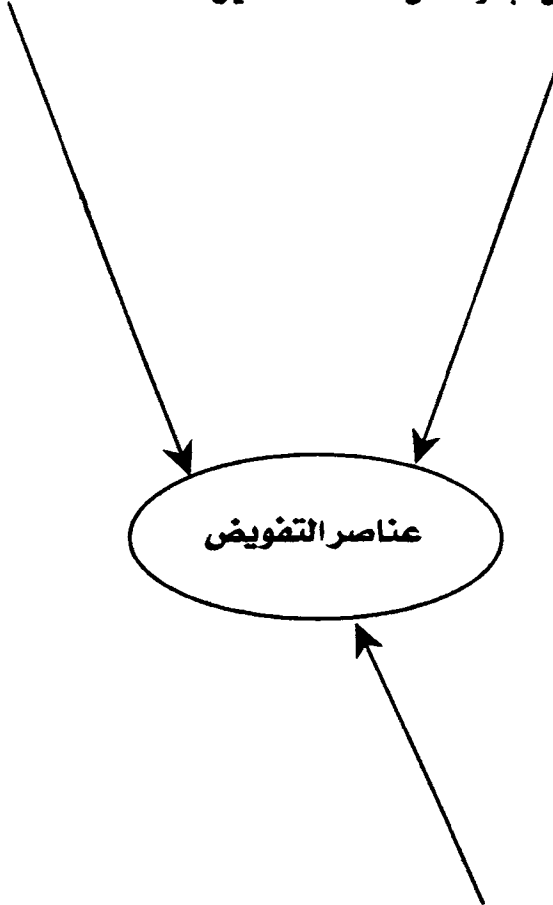
حيث يجرى التفويض بموجب مذكرة رسمية صادرة عن الرئيس لمرؤوسه يحدد له فيها نطاق وحدود السلطة التى يحق له أن يتصرف ضمنها ولا شك أن هذا الشكل أكثر دقة ووضوحاً من الشكل السابق ويقضى على عنصر عدم التأكد لدى المرؤوس.

اختصاصات

اشخاص

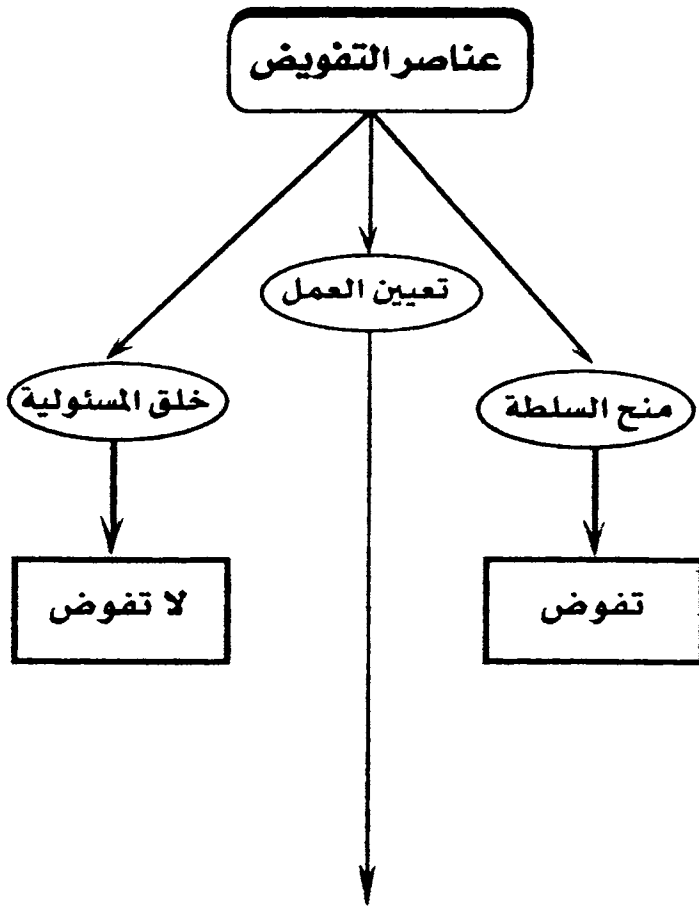
حيث يتم تفويض بعض الاختصاصات إلى  
الغير

حيث يتم التفويض إلى شخص  
أو هيئة يتكون من مجموعة من  
الأشخاص



مستويات جديدة

حيث يترتب على التفويض مستويات جديدة للشخص المفوض إليه.



يقوم الرئيس الذي يفوض السلطة بتحديد العمل الذي يجب على مرفوضيه أن يعملوا لإنجازه حيث يتم النظر إلى الوظائف من زاويتين هما،

(أ) اعتبارها نشاطات تعهد للشخص لإنجازها كالقيام بدراسة السوق.

(ب) النظر إليها من خلال النتائج التي يراد تحقيقها.



## احذر أمر لا يجب تفويضها

- (١) الأمور المتعلقة بالسياسة العامة للمنظمة.
- (٢) القرات ذات الطبيعة الهامة.
- (٣) المسائل المالية.
- (٤) التعيين أو الفصل بالنسبة للوظائف الأساسية الكبرى فى المنظمة.
- (٥) التغيرات الهامة فى خرائط العمل وتوزيع القوى العاملة.
- (٦) الاستماع إلى شكاوى الموظفين وتظلماتهم.

## مبادئ التفويض

يتوجب مراعاة المبادئ التالية لدى تفويض الاختصاصات والصلاحيات الإدارية،

١- جزئية التفويض: (أى أن التفويض لا يكون إلا لبعض الاختصاصات، والصلاحيات).

٢- علنية التفويض: يجب أن يبلغ التفويض للمفوض، ولكافة العاملين فى المنظمة، وأن يكون صريحاً لا ضمناً.

٣- يجب أن يكون التفويض مكتوباً، وأن تكون السلطة والأعمال المفوضة واضحة المعالم، ويرى بعض الفقهاء أن التفويض يمكن أن يكون ضمناً نتيجة لتوزيع العمل، واحتراماً للتقاليد المستمرة.

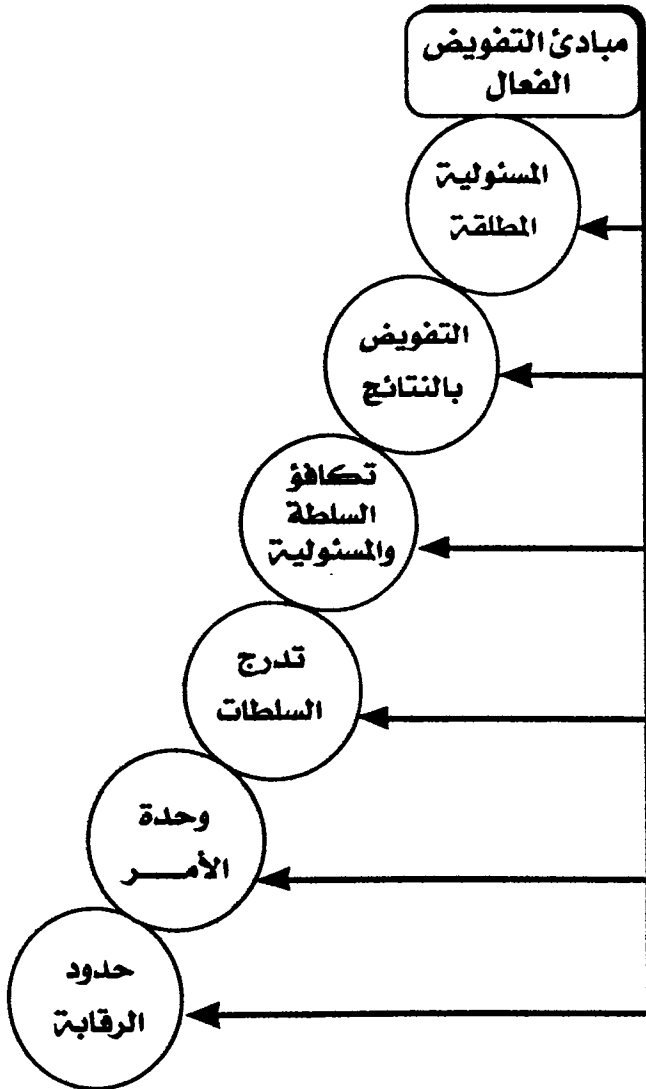
٤- تناسب درجة التفويض مع قدرة المفوض، ومركزه الوظيفى.

٥- يجب أن يصدر التفويض للمفوض بصفته الوظيفية لا الشخصية، أى أن لا يتأثر أو يتغير شاغل المنصب، باستثناء تفويض التوقيع حيث يصدر لشخص باسمه، وذلك تلافياً للتداخلات فى العمل.

٦- انسانية التفويض: يكون التفويض فى معظم الأحيان تنازلياً ينساب من سلطة أعلى إلى سلطة أدنى.

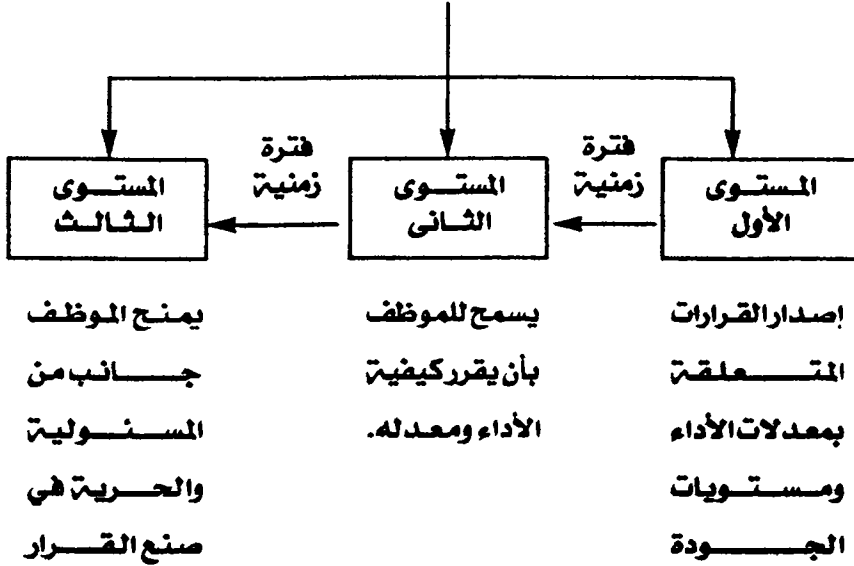
٧- لا يجوز - برأى معظم الكتاب فى مجال التفويض- تفويض الصلاحيات التى أعطيت بموجب الدستور، إلا إذا أذن الدستور نفسه بذلك، كذلك الصلاحيات المفوضة.

٨- مبدأ المسؤولية المطلقة: حيث أن كل رئيس لا يستطيع أن يتهرب من مسؤوليته عن الأعمال التي يقوم بها مساعده إذا فوض هذا الرئيس سلطته إليهم، كون المسؤولية لا يمكن أن توضع، إلا أن المرؤوس الذي يقبل التفويض يصبح مسئولاً أمام رئيسه عن أداء هذه الواجبات.



## مستويات التفويض

هناك ثلاثة مستويات للتفويض هي:



### المستوى الأول:

يقتصر التفويض هنا على إصدار القرارات المتعلقة بمعدلات الأداء ومستويات الجودة المقبولة حيث يعلن الرؤوس بما يجب أداءه من أعمال وكيفية هذا الأداء، ثم يتم التحرك التدريجي نحو السماح للمرؤوسين بتقديم مقترحاتهم عن كيفية الأداء ومناقشتهم فيما يبدون من آراء وبعد فترة من الزمن تظهر قدرات ورغبات المسئولين في تحمل المزيد من المسئولية ومن ثم يكون من المناسب الانتقال إلى المستوى الثاني للتفويض.

## المستوى الثانى:

يسمح هذا المستوى من التفويض للموظف فى أن يقرر كيفية أداء العمل وبأى معدل يجب أن يتم العمل للالتزام بالمواعيد المحددة وإلى أى مدى يتطابق العمل مع مستويات الجودة الموضوعه.

وبعد فترة من الزمن يتم التأكد من مدى مقدرة ورغبة المرؤوس فى الأداء بالمستوى المطلوب يكون من المناسب الانتقال إلى المستوى الثالث من التفويض.

## المستوى الثالث:

يصبح هذا المستوى ملائماً عندما يحقق المرؤوسين مستوى عالياً من النضج الوظيفى حيث يمنح المرؤوس جانباً من المسئولية والحرية فى صنع القرارات ويقرر ما يجب عمله وكيف يتم الأداء؟ وهنا يجب مساندة المرؤوسين فى القرارات التى يتخذونها مع التنوع فى درجة التأثير.

والشكل التالى يسهم فى إيضاح مفهوم تلك المستويات:

التفويض	الاتجاه										
صفر %	١٠ %	٢٠ %	٣٠ %	٤٠ %	٥٠ %	٦٠ %	٧٠ %	٨٠ %	٩٠ %	١٠٠ %	نسبة السيطرة التي يحتفظ بها المدير
١٠٠ %	٩٠ %	٨٠ %	٧٠ %	٦٠ %	٥٠ %	٤٠ %	٣٠ %	٢٠ %	١٠ %	صفر %	نسبة السيطرة التي يحتفظ بها المرؤوس

## تذكر

■ يشعر معظم الأفراد بالضيق عندما لا يتناسب التفويض الذي يتمتعون به مع قدراتهم ويحدث هذا سواء كان مستوى التفويض مرتفعاً أو منخفضاً ويؤدي الضيق في الغالب إلى سلوك غير رشيد مما يكون له اثر مدمر بالنسبة للفرد وللجماعة في الأجل الطويل.. ولتفادي هذا الأثر لابد من تطابق مستوى التفويض مع مقدرة الرؤوس.

## شروط التفويض (١)

- ١- وجود استناد التفويض إلى نص يأذن به حيث يتطابق مع القوانين والأنظمة والتعليمات التي تجيز ذلك وأن يكون في جزء من الاختصاصات وليس كلياً.
- ٢- صدور قرار كتابي بالتفويض
- ٣- تحديد موضوع التفويض وزمنه وأن يكون صريحاً.
- ٤- أن يكون التفويض ضمن اختصاصات المفوض إليه.
- ٥- أن يكون التفويض على أساس متطلبات العمل وظروفه وهل هو في حالة حضور المفوض أم غيابه.

---

(١) كيث كيتان - أصول تفويض الصلاحيات - ترجمة مركز التعريب والبرمجة - عمان - ١٩٩٦ ص ١٧ .

## خطوات عملية التفويض (١)

تمر عملية تفويض الصلاحيات بعدة مراحل لا بد من وجودها لضمان سير التفويض الفعال، وتتضمن هذه المراحل ما يلي:-

أولاً- تحليل العمل (الوظيفية)؛

على المدير عندما يحاول تحليل عمله أن يجيب على الأسئلة التالية؛

١- ما أهداف المدير؟

٢- ما النتائج المتوقعة من المدير؟

٣- ما الذي يضعه المدير؟

٤- هل يستطيع انسان آخر ان يقوم بما يقوم به المدير ؟

٥- هل يمكن تدريب انسان آخر ليقوم بما قام به المدير ؟

٦- هل بحث المدير تحليل عمله مع رؤسائه لياخذ موافقتهم عليه ؟

ثانياً- تحديد ما يمكن تفويضه للمرؤوسين؛

ومن جوانب عمل المدير التي يمكن أن يفوضها لمرؤوسيه ما يلي ؛

١- القرارات التي تتعلق بمهام تتكرر في العمل.

٢- المهام التي تجعل المدير متخصصاً تخصصاً دقيقاً وتبعده عن تكوين صورة عامة عن العمل.

٣- المجالات التي يكون فيها المرؤوسين مبدعين ومؤهلين.

---

(١) د. مهدي حسن زويلف وآخرون - مرجع سبق ذكره ، ص ٨٨ وما بعدها.



٤- جوانب من العمل غير محببة إلى نفس المدير.

٥- مجالات يحتاج فيها الرؤوسين إلى تنمية وتطوير.

٦- جوانب تضيف تنوعاً على عمل الرؤوسين.

### ثالثاً- تخطيط تفويض الصلاحيات:

عندما يخطط المدير لتفويض الصلاحيات لرؤوسيه عليه أن يأخذ الأمور

التالية بعين الاعتبار:

١- تكوين فكرة كلية شاملة عن العمل

٢- استعراض جميع التفاصيل الأساسية والقرارات المتعلقة بالعمل.

٣- توضيح حدود معايير أداء واضحة؟

٤- تحديد معايير أداء واضحة.

٥- تحديد وسائل رقابية فاعلة مثل تحديد المعلومات المطلوبة ومرات

تكرارها وشكل تقديمها.

رابعاً:- اختيار الأشخاص المناسبين الذين ستفوض إليهم الصلاحيات:

على المدير أن يراعى الأمور التالية عندما يقع اختياره على أشخاص

معينين يفوض إليهم صلاحياته:

١- القدرات والاستعدادات والاهتمامات

٢- مدى ما ينطوى عليه التفويض من تحد للشخص المفوض إليه.

٣- مدى حاجة الشخص إلى تفويض الصلاحيات.

## خامساً- القيام بعملية التفويض نفسها؛

### وتراعى فى عملية التفويض النقاط التالية؛

- ١- تحديد النتائج المتوقعة والأولويات من الأشخاص الذين تفوض إليهم الصلاحيات.
- ٢- تحديد مدى السلطات.
- ٣- تأكيد أهمية العمل المفوض للشخص وللمؤسسة.
- ٤- الاهتمام بعملية الاتصال بين المفوض والمفوض إليه.

## سادساً- المتابعة؛

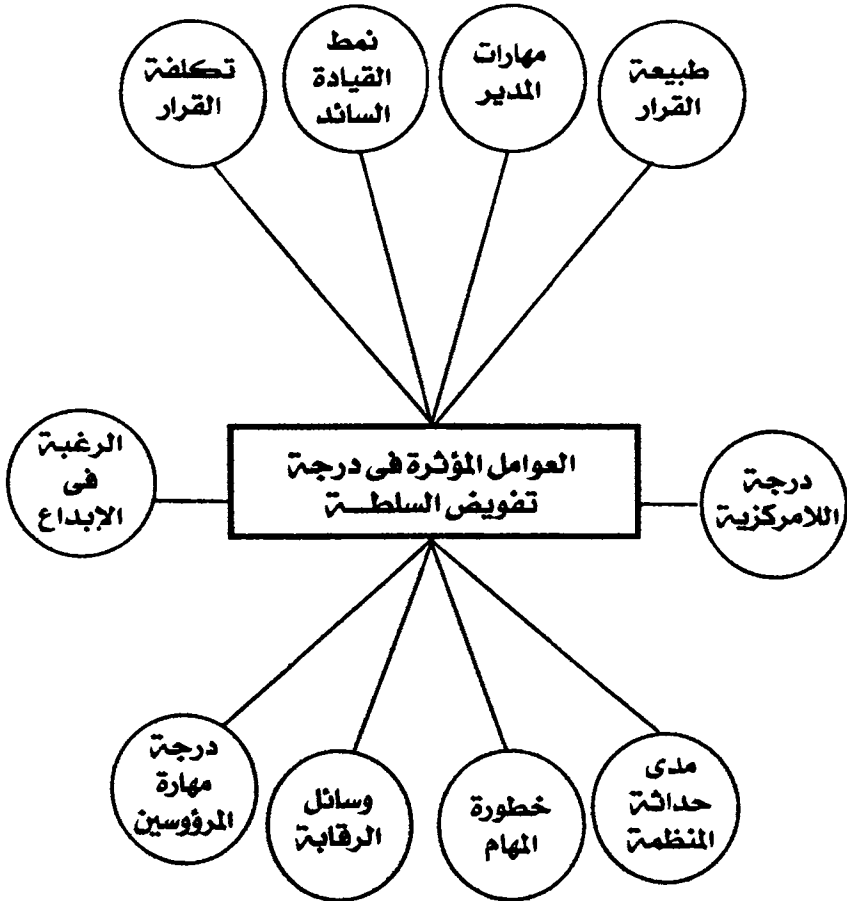
### تراعى النقاط التالية لكى تكون المتابعة عملية فعالة؛

- ١- وجوب وصول المعلومات اللازمة للرقابة إلى المدير فى الوقت المحدد.
- ٢- التصرف على وجه السرعة عندما يتطلب الأمر اتخاذ إجراء تصحيحي.
- ٣- الاهتمام بالنتائج.
- ٤- تشجيع المرؤوسين على الاستقلال فى الحكم واتخاذ القرارات.
- ٥- تنمية الاستعداد لكى يقبل المدير الاختلاف فى الآراء مع المرؤوسين.
- ٦- التروى قبل سحب الصلاحيات المفوضة عند وقوع أخطاء من المرؤوسين.
- ٧- مكافأة من يقوم بأداء ممتاز<sup>(١)</sup>

---

(١) د. أروى المظفر- الأساليب الحديثة فى تبسيط الإجراءات وتفويض الصلاحيات، (عمان : منشورات بنك الانماء الصناعى - معهد الإدارة الأردني - ١٩٩٥ ، ص ٢٩ - ٣٤ .

تذکر



## اختبار القدرة على ممارسة التفويض (١)

اقرأ العبارات التالية وضع علامة (√) في خانة الرقم الذي يعكس الدرجة التي تصفك العبارة بها

م	العبارة	٥	٤	٣	٢	١
١	الأعمال التي أفوض لا تؤدي كما أريد.					
٢	ليس لدى الوقت لأمارس التفويض كما ينبغي					
٣	أراجع العمل بدون إشعار الموظفين حتى أتمكن من تصحيح الأخطاء قبل أن تسبب لي كثير من المشكلات					
٤	عندما أعطى تعليمات واضحة ثم لا يؤدي العمل كما ينبغي فإن هذا يغضبني					
٥	إن العاملين معي ينقصهم ما لدى من التزام لذلك فإن ما أفوضه من أعمال لا يؤدي بنفس الجودة التي أؤديه بها.					
٦	استطيع أداء العمل في قسمي بجودة أعلى من العاملين معي					
٧	إذا لم يؤد الموظف العمل الذي أفوضه له كما ينبغي فإنني سأكون عرضة للنقد الشديد					

(١) مقتبس من د. حسين شرارة

١	٢	٣	٤	٥	العبارة	٦
					إذا قمت بتفويض كل ما تستطيع أن افوضه فإن وظيفتي ستكون اقل.	٨
					انا غالباً اعيد أداء ما افوضه من اعمال	٩
					انا امارس التفويض بوضوح ودقة شارحاً كيفية أداء العمل	١٠
					عندما افوض افقد السيطرة على الأمور	١١
					يمكنني أن امارس مزيداً من التفويض إذا كان العاملون معي اكثر خبرة	١٢
					انا افوض الأعمال الروتينية واحتفظ لنفسى بالأعمال غير الروتينية	١٣
					يتوقع رئيسي أن اكون قريباً جداً من كل تفاصيل العمل	١٤
					لم يثبت لدى ان التفويض يوفر وقتي	١٥

### مفتاح الحل

لقد أخفقت في الاستفادة الكلية من العاملين معك	٦٥-٧٥
في استطاعتك أن تحسن ممارستك للتفويض بدرجة كبيرة	٤٥-٥٩
لا زال هناك مجال لتحسين ممارستك للتفويض	٣٠-٤٤
انت مفوض ممتاز	١٥-٢٩

## أطراف التفويض

المفوض

المدير

**يجب أن يكون راغباً في التفويض**

- (١) أن يثق في مرؤوسيه
- (٢) أن يتقبل مخاطرة حدوث الأخطاء من جانب المفوضين
- (٣) أن يثق بنفسه ولا يجد حرجاً في أن يؤدي آخرين عمله.

**يجب أن يكون قادراً على التفويض**

- (١) أن تتضح المهمة المطلوب تفويضها في ذهنه.
- (٢) أن يحتفظ بعلاقات مبنية على الثقة المتبادلة مع مرؤوسيه
- (٣) أن يعرف كيف يستخدم التفويض في تحفيز وتنمية قدرات مرؤوسيه
- (٤) أن يكون مدركاً لقدرات وحاجات واهتمامات مرؤوسيه.

ويحتاج المدير في كل ذلك إلى بعض الوقت لاكتساب الثقة (تعنى الثقة الاعتقاد بأنه لا بأس من أن تكون صريحاً وصادقاً) في رغبة ومقدرة المفوض إليه على تحمل المسؤولية لأداء الأعمال الموكلة إليه حسب المعايير المناسبة.

ومن أجل بناء الثقة مع الرؤوسين يمكن استخدام الخطوات التالية،

- (١) تحليل العمل من أجل إيجاد فرص متعادلة أمام الجميع.
- (٢) تدريب الرؤوسين على تحمل المسؤولية.
- (٣) التركيز على ما يتم إنجازه من أعمال وتجنب السياسات والإجراءات المقيدة بقدر الإمكان.
- (٤) تجنب القوة القسرية.
- (٥) التركيز على حل المشكلات بدلاً من إضاعة الوقت في العقاب.
- (٦) تجنب البحث عن صاحب الخطأ ومحاولة التأكد من أن الأمور ستسير على ما يرام في المرة القادمة.
- (٧) ساند الرؤوسين من خلال إتاحة الفرصة لهم وإعدادهم إعداداً جيداً وتشجيعهم على النجاح.

### تحديد ما يجب تفويضه

إن القرار بالتفويض ينتج عادة عن إدراك عميق وحاد من قبل الرئيس بأن لديه الكثير من الأعمال، وأكثر مما يمكنه أن يعطيه الانتباه الذي يستحق، أو أنه لن يكون قادراً على قبول المزيد من العمل إلا إذا فوض بعض مسئولياته إلى شخص آخر وبغض النظر عن السبب الذي يحثه على التفويض، فعندما يقرر منح ذلك التفويض فإنه يحتاج لاتباع نظام منطقي.

## اختيار المهمة التي يجب القيام بها :

من الخطأ على الرئيس التفكير انه يمكن تفويض القيام بأى مهمة تخطر على باله، إما لأنه لا يحب هذه المهمة، أو هذا العمل، أو لأنه يرغب فى ابقاء شخص آخر منشغلاً فى العمل.

وتحديد ما يجب تفويضه، يتطلب من الرئيس أن يضحك فى كل أعماله، وكل ما يفعله، ووضع لائحة بالمهام التي تقوم بها تحت أربع عناوين:

### ١- المهام التي يجب تفويض القيام بها إلى الآخرين:

هذه هى عبارة من الأعمال التي لا يجب عليه كمسؤول، أو رب عمل، أو مدير القيام بها على الاطلاق. وغالباً ما تكون هذه من نوع الأعمال التي مارسها كثيراً فى الماضى أو أعمالاً يستمتع بالقيام بها، وليس مستعداً لجعل أى شخص آخر يقوم بها. وتفويض القيام بهذه الأعمال إلى أى شخص آخر فإن الرئيس يمكنه من استغلال أفضل لوقته، والحد من المخاطر التي ممكن أن تحصل فى حال عهد القيام بها إلى شخص كان غير مفوض.

### ٢- مهام أخرى «يتوجب» عليه تفويض الآخرين بها:

هذه عبارة عن الأعمال الروتينية التي لم تدخل سابقاً فى اعتبار الرئيس كمهام يمكن تفويض القيام بها للآخرين، ولكنها مهام يمكن للآخرين القيام بها بسهولة.



### ٣- مهام «يمكنه» تفويض الآخرين بها:

هذه عبارة عن الأعمال التي يمكن للآخرين القيام بها إذا كانوا قادرين كلياً على ذلك. وتفويض الآخرين بهذه المهام يوفر لهم الفرصة بتطوير مهاراتهم، طالما بإمكان الرئيس التأكد من توفير التدريب اللازم لهم لتمكينهم من حيازة المهارة المطلوبة للمهمة.

### ٤- مهام «يجب» أن يحتفظ بها لنفسه:

هذه الأعمال هي التي تقع في صلب مسؤولياته، مثل: مهام التخطيط المسبق للأعمال المستقبلية، أو اختيار الموظفين الجدد أو مراقبة أداء وجهد الموظفين، تقييم عمل الآخرين ودعمهم، وتقديم المكافأة إليهم. وفي حال أعاقت هذه المهام سير أعماله مباشرة من الأفضل أن يقوم بها بنفسه إلا إذا كان لديه نائب قد ير عنه.

## تذكر

إن الثمن الكبير الذي يرتبط بالتفويض السئ هو الأثر السلبي على نمو المرؤوس، فإذا كان لدى المدير ثقة بسيطة في قدرات مرؤوسيه فإنهم سوف يستجيبون سلبياً، وبما أن المرؤوسين لم يتطوروا بعد إلى أقصى قدراتهم فإن المنظمة سوف تعاني كثيراً علماً بأنه يجب أن يشعر العاملون بأنهم يمكنهم الثقة بك قبل أن يكونوا صرحاء معك.



م	العبارة	نعم	لا
١٦	هل تعمل تقارير مفيدة لك وللشركة وللعمال؟		
١٧	هل تستطيع أن تشجع العامل على الكلام في المقابلة؟		
١٨	هل أنت دائماً ملم بأحدث سياسات للشركة؟		
١٩	هل أنت دائماً ملم بأحدث أنشطة اتحاد العمال؟		
٢٠	هل تضع خطة للعمل مقدماً؟		
٢١	هل لديك إجراءات تفتيش ملائمة؟		
٢٢	هل أنت ملم بالجوانب التقنية أو الفنية في العمل؟		
٢٢	هل يستمر العمل بنفس الكفاءة في حالة غيابك؟		
٢٤	هل تخبر رؤسائك بما يجري من أنشطة في قسمك؟		
٢٥	هل تتحاشى مفاتحة رئيسك في الأمور المزعجة؟		
٢٦	هل ترد على المراسلات في وقتها المناسب؟		
٢٧	هل ترى مكانة عمالك في الإطار العام للمنظمة؟		
٢٨	هل يوجد من بين عمالك من يستطيع القيام بعملك؟		
٢٩	هل تعلم مقدار أخطار الحوادث بقسمك؟		
٢٠	هل تمرن عمالك ضد الحوادث والوقاية منها؟		
٢١	هل تعترف بالرجل الذي يعمل جيداً؟		
٢٢	هل تطلب اقتراحات من عمالك قبل الشروع في عمل جديد؟		
٢٢	هل توزع العمل على الوقت توزيعاً عادلاً؟		
٢٤	هل تسمح بحدوث محادثات بين العمال في الأعمال الروتينية؟		

م	العبارة	نعم	لا
٢٥	هل تطلب من العامل أن ينتقد عمله بنفسه؟		
٢٦	هل تميل إلى الاعتراف بأخطائك؟		
٢٧	هل تعتقد أن القدرة على التعامل مع العمال قدرة مكتسبة أم قدرة متعلمة؟		
٢٨	هل تعرف ماذا يجري داخل الأقسام الأخرى في الشركة؟		
٢٩	هل تحاول مساعدة العمال في حل مشاكلهم خارج نطاق العمل؟		
٤٠	هل تعقد مؤتمرات لنقل الأفكار إلى عمالك؟		
٤١	هل تتحفظ بسجلات للمصروفات وللإنتاج في قسمك؟		
٤٢	هل تشرح سياسة شركتك لعمالك؟		
٤٣	هل تخبر عمالك بظروف العمل في الشركة؟		
٤٤	هل تقضى بعض الوقت في الاستماع إلى شكاوى العمال؟		
٤٥	هل تعتقد أن العمال يريدون أن يأخذوا أكثر مما يعطوا؟		
٤٦	هل تعتقد أن معظم العمال سوف يساعدون في حل المشاكل؟		
٤٧	هل تعتقد أننا نخبر العامل الذي لا يرقى عن سبب ذلك؟		
٤٨	هل تعتقد في ضرورة إعطاء العمال فترات للراحة؟		
٤٩	هل تعتقد أن العمال يريدون أن يعرفوا أين موقعهم من الشركة؟		
٥٠	هل تحاول أن تشعر بما يشعر به العمال من الألام والأفراح؟		

## مفتاح الحل

اعطى لكل إجابة « بنعم » درجتين و« بلا » درجة واحدة:

اجمع ما حصلت عليه من درجات:

- من ٧٠-١٠٠ أنت مشرف كفاء

- من ٤٠-٧٠ تسير على الطريق.

- ٤٠ فأقل تحتاج إلى تدريب على مهارة الإشراف.

## نصائح إدارية (١)

والآن عزيزي المدير،

- فوض العمل أداء وتفكيراً.
- توقع خطأ في التنفيذ.
- قف بجانب رؤوسيك عندما يتخذ قرار.
- اربط التفويض بالتدريب.
- إذا تداخلت الأعمال فوضح هذا التداخل عند التفويض.
- لا تقف على رأس رؤوسيك الذين فوضت لهم السلطة.
- فوض السلطة لكل رؤوسيك.
- وضح صلاحيات واختصاصات كل فرد عند التفويض.
- حدد أنسب وقت تقوم فيه بالتفويض.
- كن صبوراً مع من تفوض لهم السلطة.

عزيزي المدير،

- لا تفوض سلطاتك إذا أردت ألا ترى أفراد أسرتك بعد الظهر.
- لا تفوض سلطاتك إذا أردت أن تقضى عطلة الأسبوع كما ترغب.
- لا تفوض سلطاتك إذا أردت ألا تستمتع بوقت فراغك كما يجب.

(١) د. محمود مرسى وآخرون - إدارة الأداء - معهد الإدارة العامة - الرياض ١٩٩٣ .







## النمط الأول

(١) غير قادر على العمل وغير راغب فيه وهذا النمط يفضل الإشراف على أدائه من خلال اتباع أسلوب التركيز على العمل.

## النمط الثاني

(٢) راغب في العمل وغير قادر على أدائه وهذا النمط يفضل الإشراف على أدائه بالأسلوب التكاملي.

## النمط الثالث

(٣) قادر على العمل وغير راغب فيه وهذا النمط يحتاج إلى تشجيع ودعم لتحمل المزيد من المسؤولية ومن ثم يستخدم أسلوب التركيز على العاملين.

## النمط الرابع

(٤) قادر على العمل وراغب في أدائه أي تتوافر لديه الرغبة والمقدرة على العمل هذا النمط يجب أن تفوض إليه السلطة وأن يمنح بعض الحريات في الأداء ومن ثم يستخدم الأسلوب الانفصالي في القيادة.

## استقصاء قياس مهارات التفويض (\*)

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بفلسفتك تجاه عملية تفويض السلطة التي تمارسها من خلال منصبك الإداري الحالي، ضع علامة (√) أمام العبارة التي تعبر عن وجهة نظرك بالنسبة لكل عبارة من عبارات الاستقصاء.

أولاً: طبيعة المهمة المفوضة:

م	العبارة	دائماً	أحياناً	أبداً
١	من الأفضل أن يعطى الرؤوس المهمة التي يطلب التفويض إليها			
٢	العبرة ليست بطبيعة المهمة المفوضة أو لمن سيتم تفويضها، فالمسئولية النهائية تبقى على القائم بالتفويض			
٣	من أفضل الطرق لتجنب المشكلات ذات الحساسية في العمل هو تفويضها لأحد الرؤوسين			
٤	من الضروري إعادة النظر باستمرار في حجم ونوع المهام التي يمكن تفويضها للمرؤوسين			
٥	يجب أن يكون حجم العمل الموكل للمفوض إليه محدداً وواضحاً			

(\*) مقتبس من د. محمود صبح - محاضرات تدريبية

## ثانياً: خصائص المفوض إليهم:

م	العبارة	دائماً	أحياناً	أبدأ
٦	من الضروري تدعيم ومساندة المفوض إليهم			
	إن الاستعداد النفسى والعملى للمرؤوسين احد المعايير الهامة التى يجدر اتباعها عند التمييز بين المرؤوسين فى عملية التفويض			
٧	غالبية المرؤوسين لديهم الصلاحية المناسبة			
٨	والاستعداد الأول لتولى المهام المفوضة إليهم			
٩	إن التفويض الدائم للموظفين الملتحقين بالعمل حديثاً امر ضرورى وحتمى			
١٠	إن المرؤوس الذى يفضّل فى أداء المهمة المفوضة إليه لا يستحق تفويض السلطة إليه مستقبلاً			

## ثالثاً: الأعداد للتفويض

م	العبارة	دائماً	أحياناً	أبدأ
١١	من الأفضل منح المرؤوس الحرية الكاملة لتنفيذ المهمة المفوضة إليه			
١٢	لتشجيع الحافز للابتكار يجب حث المرؤوسين على تحقيق النتائج التى يمكن تحقيقها من وراء تنفيذ المهام المفوضة إليهم			
١٣	من المعايير الأساسية فى اختيار وإعداد المفوض إليهم مدى إدراكهم وفهمهم للأجزاء الصعبة فى المهمة المفوضة.			

			١٤	من المفيد إخبار المرؤوس بكافة تجارب النجاح وال فشل لأقرانه الذين سبق أن تم تفويض نفس المهمة لهم من قبل
			١٥	يجب أن يكون واضحاً تماماً للمرؤوسين الحد الأقصى للتحرك ومدى الاتصالات التي تتم بشأن المهمة المفوضة إليهم

#### رابعاً - مساندة المفوض إليهم:

م	العبارة	دائماً	أحياناً	أبدأ
١٦	إن المرؤوس الكفاء والقادر يستطيع أداء المهمة المفوضة إليه دون إشراف مباشر من رئيسه			
١٧	في المهام ذات الأهمية أو الحساسية العالية يجب إعطاء رئيس القائم بالتفويض تقارير مستمرة عن أداء المفوض إليهم			
١٨	عند منح سلطات معينة للمفوض إليه يجب إبلاغ الزملاء بذلك مقدماً وقبل قيمه بممارستها			
١٩	من مسئولية المفوض التأكد من توفر كافة المعلومات اللازمة للمفوض إليه حتى يتمكن من أداء المهمة المفوضة إليه أو على الأقل يخبره بكيفية الحصول عليها.			
٢٠	من الضروري عدم تنبيهه أو تحذير المرؤوس من وجود بعض العوقات أو المشاكل التي قد تعترض طريقة تنفيذه للمهمة			



سادساً: التقييم والمكافأة:

م	العبارة	دائماً	أحياناً	أبدأ
٢٦	ضرورة الإعلان عن مكافأة او عقاب المفاوض لهم وذلك وفقاً لإنجازهم.			
٢٧	المرووس هو المسئول عن ادائه سلباً وإيجاباً وتتم مساءلته وفقاً لنتائج عمله.			
٢٨	يمكن التغاضي عن الفشل الذي يصيب المفاوض إليه في ادائه للمهمة الموضوعة إليه.			
٢٩	إن الاعتراف بإنجازات المفاوض إليهم عند الانتهاء من أداء المهمة يعد أسلوباً ناجحاً لتشجيعهم على أداء أفضل في المستقبل			
٣٠	من المهم أن يراجع المفاوض ممارساته وأسلوب عمله باستمرار بما يتناسب مع الظروف المتغيرة التي طرأت على حجم مسؤولياته وهيكل الجماعة التي يرأسها			

مفتاح الحل

أعط لكل إجابة الدرجات التالية:

دائماً : ٣ أحياناً: ٢ أبدأ: ١

اجمع ما حصلت عليه من درجات:

- الدرجات من ٧٠-٩٠ فانت ذو مهارة عالية في التفويض

- الدرجات من ٤٠-٧٠ تسير على الطريق

- الدرجات ٤٠ فأقل تحاج إلى تدريب كف فتقدم واجتهد





م	العبارة	(أ)	(ب)	(ج)
١٢	افضل حل مشاكلى بنفسى			
١٣	اهتم عادة بعمل معين اكثر من غيرى			
١٤	اتأخر نادراً عن عملى			
١٥	لا اجد متعة فى المخاطرة			
١٦	اهتم كثيراً بأن اكافأ قبل غيرى			
١٧	أجد لذة فى عمل تحملنى فيه الحشرية من وضع إلى آخر			
١٨	لا يهمنى نقص الأصدقاء طالما إنى مأخوذ بالعمل			
١٩	أجد صعوبة فى تغيير عملى لملاحقة ما يهمنى			
٢٠	نادراً ما اهتم بمشكلة لا افهمها			
٢١	اهتم بأراء الأصدقاء			
٢٢	العمل الروتينى لا يضايقنى			
٢٣	أحب أن أقوم بعمل يؤثر على الآخرين			
٢٤	أشعر أنى أنجح أكثر بعمل اختاره بنفسى			
٢٥	افضل أن أخطئ بنفسى لا أن يساعدنى غيرى فى ذلك			
٢٦	أستطيع الاحتفاظ بحماسى بعمل ملئ بالعراقيل والمشاكل			
٢٧	كثيراً ما اهتم بفكرة لا تلبث أن تأخذ وقتى فانسى عملى الأساسى			
٢٩	اعتقد أننى نجحت حتى الآن فى عملى			
٣٠	أنا لست رجلاً متخصصاً إنما أنا قادر على كل شئ أتضايق من العادات			
٣١	أستطيع منافسة نفسى أكثر من منافسة الغير			
٣٢	اهتم كثيراً بالأشياء غير العادية			

## مفتاح الحل

ج	ب	ا	رقم العبارة
١+	٠	١-	١
٠	١+	٠	٢
٠	١+	٠	٣
٢-	٠	٢+	٤
٢-	٠	٢+	٥
٠	٢+	١+	٦
١+	٠	١-	٧
١-	٠	١-	٨
١+	٠	١-	٩
١+	٠	١-	١٠
٢-	٠	٢+	١١
٠	٢+	١+	١٢
١-	٠	١+	١٣
١+	٠	١-	١٤
١+	٠	١-	١٥
١+	٠	١-	١٦
١-	٠	١+	١٧
١-	٠	١+	١٨

ج	ب	أ	رقم العبارة
٢+	٠	٢-	١٩
١+	٠	١-	٢٠
١+	٠	١-	٢١
٢+	١+	٠	٢٢
٣+	٢+	١+	٢٣
١-	٠	١+	٢٤
١-	٠	١+	٢٥
١-	٠	١+	٢٦
١-	٠	١+	٢٧
٠	١+	٠	٢٨
١+	٠	١-	٢٩
٠	١+	٠	٣٠
١-	٠	١+	٣١
١-	٠	١+	٣٢
			المجموع

والآن لاحظ أن

(أ) تعنى قابلية مرتفعة للعمل

(ب) تعنى قابلية متوسطة للعمل

(ج) تعنى العزوف عن العمل

ما علاقة ذلك بنظيرتي (X) ، (Y) حاول أن تعرف الإجابة

وهنا لا بد من مراعاة ما يلي

١- نوع القرارات التي سنتخذها.

٢- درجة أهمية هذه القرارات

٣- مدى قدرة المفوض إليه في البت في هذه القرارات بمفرده

٤- مدى تكرار هذه القرارات

٥- درجة خطورة الفشل في هذه القرارات

٦- المزايا التي يمكن أن تتحقق من نجاحها

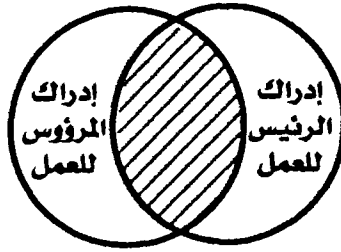
وتوجد مجموعة من العوامل التي تؤثر في نجاح التضييق وتحقيقه للفرض المتوقع منه وهذه العوامل هي:

- ١- أهداف المنظمة وسياساتها وقيمتها.
- ٢- طبيعة نشاط المنظمة.
- ٣- نوع المنظمة من ناحية كونها تنظيماً مكانياً أو عضوياً.
- ٤- فلسفة التنظيم وسياسات الأفراد بها.
- ٥- الوصف الوظيفي المتوفر لوظائف المنظمة.
- ٦- الإنجازات التي تحقها المنظمة وموقعها بالنسبة للمنظمات الأخرى.
- ٧- الخدمات الاستشارية المتاحة.
- ٨- نظم المعلومات ومدى توافر البيانات التي يحتاجها الأفراد.
- ٩- المناخ التنظيمي السائد ومدى ما يتيح من تعاون بين العاملين.

## تذكر

إن المرؤسين يباشرون أعمالهم كما يرونها ولكن فى الألب الأعم لا ترتقى نتائجهم إلى مستوى توقعات رؤسائهم ويرجع ذلك إلى اختلاف إدراك بين الرئيس والمرؤوس على النحو الذى يوضحه

الشكل التالى:



إدراك مختلف للعمل

## صيدلية الشفاء (\*)

حنان ترك صاحبة صيدلية الشفاء تباع الدواء والأدوات الطبية ويعمل بالصيدلية ١٥ شخص بشكل متفرغ وغير متفرغ بما فيهم اثنان من الصيادلة ومساعد المدير (رافت) وهو المسئول عن المبيعات والموظفين بينما تشرف حنان على الصيادلة والعمليات العامة الأخرى في الصيدلية.

مضى على رافت ٣ سنوات في العمل وقد برهن على أنه موظف ذو دافعية كبيرة حتى إنه كان دائماً مستعداً لأن يحمل مسئوليات جديدة مما جعل صاحبة الصيدلية تفوض إليه معظم العمليات اليومية.

لاحظت حنان بأن رافت يمضي ساعات كثيرة في العمل فهو يأتي في السابعة صباحاً حتى السابعة مساءً بالإضافة إلى ساعات أخرى، ويبدو أن علاقته جيدة بالموظفين ولا توجد أية مشكلة في أدائه الوظيفي.

في صباح أحد أيام السبت كانت حنان في مكتبها تراجع مبيعات الأسبوع عندما طلب رافت التحدث إليها ودار بينهما هذا الحوار:

رافت: هل لديك وقت لي؟

حنان: بالطبع، ماذا عندك؟

رافت: كنت أود أن أتكلم معك.. عن إمكانية زيادة الراتب!

حنان: حسناً.

---

(\*) مقتبس من د. حسين محمد العلوي - الاشراف مدخل السلوك التطبيقي لإدارة الناس - معهد الإدارة العامة - الرياض ١٩٨٨ .

رافت: كنا قد اتفقنا على راتب سنوي بدون أي أجر إضافي ولكن لم أكن أدري حجم العمل إنه يستلزم مني حوالي ٦٠ ساعة أسبوعياً لإنجاز العمل كما يجب، كما أنني أحب عملي لأنه يزودني بخبرة كبيرة ولكن بعض العاملين على الصندوق يكسبون مثلي ولذلك يجب أن يكون أجري أكبر من ذلك.

حنان: هل فكرت في تقليل ساعات العمل التي تقوم بها؟

رافت: بالطبع، ولكن لا يمكن ذلك فعمل الجرد الأسبوعي مثلاً يتطلب ١٥ ساعة وبيزياة البضائع الجديدة يحتاج وقت أكثر.

حنان: إلا يمكنك أن تدع غيرك يقوم بعملية الجرد؟

رافت: من الممكن ولكن بعد أن يتم تعليم أحد ما وهذا يحتاج إلى وقت إضافي ومع تبدل الموظفين الدائم فربما أعلم أحد ويترك العمل بعد أسبوعين فيضيع الوقت، اليس من الأسرع أن أقوم بالعمل وحدي.

حنان: إذن فلا توجد أي طريقة لتقليل ساعات العمل...!

رافت: كلا لا يمكن ولكن لا مانع عندي أن أعمل بهذا القدر لو أنني حصلت على زيادة في الراتب... هل يمكننا الاتفاق على نوع الزيادة؟

### أسئلة للنقاش:

- ١- ما هي مشكلة رافت كم تبدو لك؟
- ٢- لو كنت مكان حنان هل تعطيه زيادة؟ ولماذا؟
- ٣- هل يقع اللوم على حنان في هذا الموقف؟
- ٤- ما هو اقتراحك لمعالجة هذه المشكلة؟



## قانونية التفويض (١)

لا تفويض بدون نص ويتضمن هذا المبدأ الأسس التالية:

- أ- لا يجوز التفويض إلا إذا أجازته القوانين أو الأنظمة المرعية، ان عدم التفويض هو القاعدة، والتفويض هو الاستثناء وكل تفويض لا يستند إلى فعل يجيزه مصيره الأبطال.
- ب- لا يجوز التفويض إلا لمن حددهم القانون أو النظام.
- ج- لا يجوز التفويض إلا في المسائل التي حددها القانون أو النظام.
- د- لا يجوز تفويض الصلاحيات التي أعطيت لسلطة بموجب دستور.
- هـ- يجوز للمفوض أن يمنح تفويضه أو أن يرجع عنه في أي وقت يشاء، لأن التفويض عمل اختياري يمارسه المفوض بكل ارادته.

### ٨- علنية التفويض:

وتعنى علنية التفويض أمرين أساسيين:

- أ- يجب أن يكون التفويض صريحاً وليس ضمنياً، مكتوباً وليس شفويًا، إلا إذا أجازت النصوص أن يكون شفويًا، وفي هذه الحالة يمكن أن يتم التفويض تلفونياً أو بريقياً.

---

(١) د. فوزي حبيش، مفهوم التفويض ومبادئه (عمان - مجلة الإداري، مجلد ٢٢، عدد ٦)

ب- يجب أن يبلغ التفويض إلى المفوض إليه، وأن ينشر في الجريدة الرسمية إذا كانت الأعمال التي يتناولها تتعلق بحقوق وواجبات الغير، ولا يمكن التعرف إليه، إلا بواسطة النشر وكل عمل متخذ استناداً إلى تفويض غير معلن هو مشوب بالبطلان كما أن قرار التفويض بصورة لاحقة للعمل الذي صدر بموجبه لا يغطي الغيب الذي شابه.

## احذر أيها المدير

- (١) النظر إلى التفويض على أنه طريقة للتخلص من الأعباء الشخصية.
- (٢) وسيلة للتخلص من الأعباء الثقيلة غير المريحة.
- (٣) التفويض لا ينبغي أن يستخدم بحيث يجعلك حراً متفرغاً لا تقوم بعمل أى شئ بالمرّة.
- (٤) التفويض ليس طريقة للتغلب على النقص في عدد العاملين لكنه طريقة مفيدة في استخدام الموظفين بفاعلية أكبر.
- (٥) لا شك في أن مجرد التفكير في الاسترخاء والجلوس على كرسى مريح وأنت تحلم بينما يقوم جيش من الرؤوسين عندك بالعمل كله.. كل ذلك أمر محبب إلا أن مدى نفعه قصير.
- (٦) التفويض في المهام البسيطة فقط.
- (٧) قيام غيرك بالعمل كما تقوم به أنت.
- (٨) التفويض بشكل اعتباطي
- (٩) التفويض بشكل استبدادي.

(١٠) أن تدع لنفسك إنجازات مرؤوسيك.

(١١) أن تثقل مرؤوسيك بالأعمال.

(١٢) أن تنتقد مرؤوسيك دائماً لترى كيف تدير الأمور.

(١٣) تذكر أن المدير يظل مسئولاً عن نتائج قراره بالتفويض وبالتالي فإن

التفويض يتم في حالة المشاكل التي يقتنع المدير بقدره مرؤوسيه

على اتخاذ قرار بشأنها بكفاءة كبيرة.

(١٤) تذكر أنه عندما تفوض المسئوليات بدون سلطة فإنك تمارس

السيطرة بدرجة كبيرة من التشدد ويفصح ذلك من عدم ثقتك

بمرؤوسيك.

### حازم ومصطفى وتفويض لم يتم (١)

يرغب حازم فى شراء آلة تصوير مستندات لقسمه.. ونظراً لإنشغاله بأعمال أخرى فليس لديه الوقت الكافى ليدرس بنفسه مزايا وعيوب آلات تصوير المستندات المعروضة بالسوق، لذلك فهو يرغب فى تفويض مصطفى - أحد مرؤوسيه لأداء هذه المهمة، وقام حازم باستدعاء مصطفى إلى مكتبه حيث دار بينهما الحوار التالى:

حازم: أهلا مصطفى، اتفضل.. الموضوع اللى طلبتك علشانه هو أن الأستاذ/ سيد وافق على شراء آلة تصوير جديدة، وطلب منى جمع المعلومات الكافية عن آلات التصوير الموجودة فى السوق قبل ما نقرر الشراء، وهو مستعجل على المعلومات دى والحقيقة أنا مشغول فى الوقت الحالى، وياريت تقدر تقوم بالمهمة دى بدلاً منى.

مصطفى: بس الحقيقة أنا ما عنديش أى خبرة بآلات التصوير!

حازم: مش مهم يبقى عندك خبرة فى الموضوع ده.. إحنا محتاجين واحد منظم من العاملين فى الإدارة يجمع لنا المعلومات اللازمة عن المواصفات المطلوبة فى آلة التصوير... وأقدر اعتمد عليه فى إنهاء المهمة دى فى أسبوع... وأنا عارف أنك منظم جداً فى عملك وممكن الاعتماد عليك فى هذه المهمة.

(١) د. حسين شرارة - محاضرات تدريبية

مصطفى: على العموم أشكرك لثقتك فى.. ولكن ممكن تشرح لى إيه اللى ممكن أعمله.

حازم: بص يا سيدى.. أنا عايزك تروح المكتبة وتحصر الخصائص المختلفة لكل الموديلات لآلات التصوير المعروفة وأعمل قائمة بالخصائص دى.. وبعدين روح كل قسم فى الإدارة وتناقش مع العاملين فى آلات تصوير المستندات.. واعرف من كل واحد منهم الخصائص التى تهمة فى آلة التصوير، وعدد النسخ المصورة فى الشهر، وجيب لى المعلومات دى فى ظرف أسبوع.

مصطفى: بس أنا مش فاهم بالضبط أنت تقصد إيه بخصائص ماكينة التصوير!

حازم: آه يعنى مثل... عدد النسخ فى الدقيقة، التكبير، التصوير على الوجهين، فهت قصدى.

مصطفى: أيوة فهت.

حازم: وبعد ترتيب هذه الخصائص تنازلياً حسب إجابات العاملين عايزك توصيلى بآلة تصوير المستندات.. اللى فى رأيك بتحقق رغبات أكبر عدد من العاملين اللى بيستعملوا آلات التصوير فى الإدارة.

مصطفى: كويس.. لكن هل الناس فى الإدارة ها تحب تتعاون معايا فى الموضوع ده؟ والا يفضلوا يكلموك أنت مباشرة؟

حازم: من الناحية دى ما تحملش هم.. لأنى ها أخطرهم جميعاً بأهمية العملية دى ويانى فوضت لك السلطة لتنفيذها.

مصطفى: افكر ان ده يساعد جداً.

حازم: عظيم... عندك أسئلة أخرى.

مصطفى: اخصص أد ايه من وقتى للمهمة دى.. وابتدى إمتى؟

حازم: ابتدى من النهاردة.. وخصص لها كل الوقت اللازم لإنجازها فى اسبوع من النهاردة.. وما تقلقش على تراكم أعمالك الحالية.. أنا هنا أتصرف بشأنها فى حاجة ثانية عايز تسأل عنها؟

مصطفى: حالياً... ما فيش... لكن بعدين لو ظهر أى سؤا ممكن أجيبك وناقشه معاك.

حازم: آه طبعاً.. مش بس كده... دا أنا عايزك تبغنى فوراً لو واجهت أى مشاكل فى أى حاجة ثانية عايز تقولها.

مصطفى: لا متها لى ده كل شئ.

حازم: عظيم.... بس قبل ما تمشى.. خلىنا نتأكد أننى وضحت لك المطلوب منك عمله.. ممكن تلخص لى المطلوب منك؟

مصطفى: حضرتك عايز منى أعمل قائمة بخصائص آلات تصوير المستندات المعروفة، واستقصى كلواحد فى الإدارة يستعمل آلات تصوير المستندات عن أهمية كل خاصية من الخصائص دى بالنسبة له.. وبعدين أرتب الخصائص دى تنازلياً من واقع الإجابات اللى ها أحصل عليها.. وعايزنى كمان أعرف عدد النسخ اللى بيصورها كل واحد فى الشهر، وأجمعهم علشان أعرف عدد النسخ اللى بتصورها الإدارة فى الشهر.. وفى الآخر عايز توصيتى بألة تصوير مستندات اللى بتحقق الرغبات كأفضل ما يمكن.

حازم: ده ملخص ممتاز... وانت بتأكد حكمى عليك فى انك الشخص المناسب لانجاز هذه المهمة.

مصطفى: أرجو انى اكون عند حسن ظنك... وشكراً للفرصة التى بتمنحها لى.

حازم: عظيم جداً... مش الأفضل انك تبتدى دلوقتى.. وانا فى انتظارك بعد اسبوع من النهاردة.

مصطفى: على خيرة الله.

والآن:

١- ما هى المهارات التى استخدمها حازم لإدارة التفويض؟

٢- وفى أى المواقف طبقت؟



# الجوانب السلوكية والتفويض

## (١) مشكلة التفويض

تتركز المشكلة في النقاط التالية:

- ١- القبول بلا وعى لنظرية الرجل الذي لا يمكن الاستغناء عنه. وهذا شعور يفيد تفويض السلطة تغيراً شديداً.
- ٢- الرغبة في التسلط والهيمنة، فالبعض يميل إلى عمل كل شئ ويكون سعيداً بأنه مشغول للغاية ولا يخلف وراءه صف ثان من المديرين.
- ٣- عدم الرغبة في تحمل الأخطار المحسوبة لتفويض السلطة.
- ٤- موقف المدير من مرؤوسيه.

(أ) فقد يشعر المدير بأن مرؤوسيه غير قادرين على استخدام السلطة استخداماً سليماً.

(ب) والمدير قد يعاقب المرؤوس بطريقة مباشرة أو غير مباشرة عندما يخطئ في الحكم والتقدير.

(ج) وقد يخشى المدير تفوق مرؤوسيه عليه.

حل مشكلة التفويض:

- ١- جعل المفوض يشعر بالأمان.
- ٢- الاعتراف بالحاجة إلى التفويض.

- ٣- توفير ظروف عمل خالية من الخوف ومنبسطة الهمم.
- ٤- تشجيع الاعتقاد العميق فى التفويض.
- ٥- ربط التفويض بالتخطيط خاصة وضوح الأهداف.
- ٦- تحديد القرارات والمهام التى سيتم تفويضها.
- ٧- الدقة فى اختيار المفوض إليه.
- ٨- منح المساعدة للمفوض إليه.

## (٢) لماذا...؟

### لا يفوض الرؤساء ..؟

يتردد كثيراً من الرؤساء في تفويض السلطة لمؤسسيهم لعدة أسباب منها:

١- يدعى الرؤساء بأن الوقت الذي يحتاجونه في التفويض (تصحيح الأخطاء والرقابة والمراجعة) أكثر بكثير مما لو قاموا أنفسهم بأداء العمل. وقد يكون ذلك صحيحاً على المدى القريب، ولكن ليس على المدى البعيد. فسرعان ما يجد المدير الذي لا يفوض أنه مثقل بالأعباء والمهام الروتينية التفصيلية، وحيث أن لديه قدرات محدودة فسوف لا يعطى الاهتمام المناسب لكثير من الأمور الهامة، ويبدأ الأفراد في نفس الوقت يفقدون حماسهم للعمل.

٢- يتخوف المدير أن يؤدي التفويض إلى تطوير مؤسسيه وتنمية قدراتهم، وأن يقوم أحد هؤلاء الرؤوسين في النهاية بالجلوس مكانه وبالتالي يفقد وظيفته. إن تطوير المديرين والتفويض عملان يسيران جنباً إلى جنب، فإذا ما شر المدير بالخوف على فقدان وظيفته فسيتردد في تطوير مؤسسيه إلى حد سيصبح لديهم نفس ما لديه من المعارف والقدرات.

٣- يدعى المدير أن الأخطاء مكلفة، وقد يترتب عنها أضرار كبيرة وخسارة جسيمة تلحق بالمنظمة، ولكن التفويض لا يعنى انعدام الرقابة، فإذا ما تم التفويض وفق المراحل والقواعد التي ذكرناها سابقاً، فسيتم القضاء على مشكلة الأخطاء المكلفة والخطيرة.

٤- يذكر الرؤساء أن الرؤوسين هم اختصاصيون ولا يملكون المعرفة العامة والنظرة الشمولية التي تتطلبها معظم القرارات. ولكن الرئيس مسئول عن تنمية قدرات مؤسسيه وتطويرها، وعن توسيع آفاقهم ومعارفهم والتفهم الشامل أثناء تقدمهم في أعمالهم.



## استقصاء هل لديك ثقة في نفسك

تعكس درجة تصنيفك النفسى موقفك من الحياة وهى توضح ما إذا كنت تعتبر الحياة صراعاً ممتعاً أو معاناة مخيبة ومثبطة للعزم كيف تنسجم مع الأشخاص الآخرين. إن قضية سيطرتك على الآخرين أو السماح لهم بالسيطرة عليك تتوقف أيضاً على درجة تصنيفك النفسى، وهكذا الأمر بالنسبة إلى المدى الذى تبلغه شجاعتك أو ثقتك بنفسك، طموحك، قوة الحزم أو الجسم عندك وهلم جرا.

ولكى يتسنى لك اكتشاف المزيد من المعرفة عن معدل درجة تصنيفك النفسى أجب على الأسئلة التى وضعها فريق من خبراء علم النفس والعلاقات الاجتماعية لمساعدتك فى اكتساب هذه المعلومات المجهولة عن نفسك.

أولاً:

هل تعتبر أن معظم الأشخاص الذين تختلط بهم - الأصدقاء، الجيران، زملاء العمل - هم:

(أ) دونك مستوى إلى حد ما؟

(ب) من المستوى نفسه تقريباً؟

(ج) أعلى منك مستوى بشكل طفيف؟

## ثانياً:

إذا اعتقدت أن الآخرين يتكلمون عنك من وراء ظهرك ، أى يفتابونك ، هل

ستكون:

(أ) غير مكترث إطلاقاً؟

(ب) قلقاً إلى حد ما؟

(ج) قلقاً بشكل مفرط؟

## ثالثاً:

إذا توجب عليك اتخاذ قرار هام هل:

(أ) تتخذه بسرعة دون أية مساعدة؟

(ب) تبحث عن نصيحة؟

(ج) تلجأ إلى التسوية والمماطلة؟

## رابعاً:

إذا دعيت لحضور مناسبة اجتماعية حيث يشعر كل شخص خلالها أنه

غريباً تماماً هل:

(أ) توافق على الدعوة بحماسة ولهفة؟

(ب) تولى الدعوة مزيداً من التفكير؟

(ج) تنتحل بعض الأعذار لتمتنع عن الحضور؟

خامساً:

هل تشتري الأشياء بانخفاض وتتهور بشكل ارتجالي من وحى النزوات العابرة؟

(أ) كلا

(ب) أحياناً

(ج) غالباً

سادساً:

إذا قال أحد أصدقائك شيئاً ما يتنافى بشدة مع ما تعتقده هل:

(أ) تخالفه الرأي بحزم؟

(ب) تكتفى بالصمت؟

(ج) تقره على قوله تفادياً للجدل؟

سابعاً:

إذا حدث أن قمت بمنزلة على ضفاف أحد الأنهار وفوجئت بطفل يقع في

الماء ويواجه صعوبة في تخليص نفسه ولا يوجد هناك أحد غيرك وأنت لا

تحسن السباحة هل:

(أ) تركض إلى أقرب منزل طالباً النجدة؟

(ب) تقفز في الماء لإنقاذ الطفل؟

(ج) تمد يدك بياس دون الاقتراب منه لتحاول

إنقاذه دون جدوى؟

ثامناً:

إذا كنت تفعل شيئاً ما لا يسير كما يجب هل:

(أ) تبدأ من جديد؟

(ب) تبحث عن مساعدة لإنجازه بشكل صحيح؟

(ج) تتخلى عنه نهائياً معتبراً إياه عملاً رديئاً؟

تاسعاً:

هل تتمنى نفسك:

(أ) غنياً وناجحاً؟

(ب) سعيداً ومعافى «سليم الجسد والعافية»؟

(ج) آمناً ومطمئناً؟

عاشراً:

كوسائل ارتزاق وعيش، أي من المهن التالية تكون أفضل بالنسبة إليك:

(أ) عمل صغير خاص بك؟

(ب) عمل أو وظيفة يكون راتبك مدفوعاً

خلالها استناداً إلى نتائج العمل أو الوظيفة؟

(ج) وظيفة آمنة وثابتة؟



## مفتاح الحل

والآن تكتشف معدل درجتك النفسية، استعرض الأسئلة وأجوبتك عليها.

اهمل الأسئلة التي اخترت الفقرة (ج) في إجابتك عليها والأسئلة المتبقية تستلزم عملية حسابية بالغة البساطة:

من أجل الإجابة على كل من فقرات الـ (أ) سجل علامتين لكل منها ودون

المجموع هنا

وللإجابة على كل من فقرات الـ (ب) سجل علامة واحدة لكل منها ودون

المجموع هنا

والآن، أضف مجموع علامات الفقرات (أ) إلى مجموع علامات الفقرات (ب)

وسجل المجموع الإجمالي العام هنا

والآن انظر إلى الجدول الاحصائي المرفق بهذا الاستفتاء ستلاحظ أن هذا

الجدول يتدرج لجهة اليسار من العلامة صفر حتى العشرين.

ابدا العد من الأسفل «أى من العلامة صفر، صعوداً حتى تصل إلى الرقم

الذى ينطبق على العلامات التى أحرزتها فى إجابتك على الأسئلة.

تحرك أفقياً للجهة اليمنى عبر الخط الأفقى بشكل مماثل أيضاً حتى تبلغ

الرقم الذى ينطبق أيضاً على مجموع العلامات التى أحرزتها، وتصل فى

الوقت نفسه لأى النقطة التى يحددها أو يتقاطع معها الخط المنحرف، وهنا

تحرك نزولاً من النقطة المذكورة حتى أسفل «أسفل الجدول الاحصائي، عبر

الخط العمودى الموافق للنقطة «أى المتصل بالنقطة، التى بلغت أثناء تحركك

أفقياً حتى تعود أسفل الجدول من جديد.

ولكى نوضح لك الأمر بشكل آخر، إنك تبدأ من الأسفل للجهة اليسرى من الجدول وتصعد عامودياً وفقاً لعدد العلامات التي حصلت عليها، وعندما تبلغ النقطة التي تتوافق مع علامتك تتحرك أفقياً إلى اليمين وفقاً لعدد علامتك أيضاً حتى تبلغ النقطة التي تتطابق معها أى علامتك، والتي يتقاطع معها الخط المنحرف ثم تهبط على الخط العمودي نفسه المتصل بالنقطة المذكورة نزولاً حتى تعود إلى أسفل الجدول ثانية - وهذا النزول يتطابق بالتأكيد مع عدد علامتك.

سنلاحظ أن الجدول الاحصائي ينقسم إلى خمس درجات تبدأ بالدرجة الأكثر رداءة وتنتهى بالدرجة الأكثر تفوقاً وهي كما يلي: الدرجة الأكثر رداءة، الدرجة المتوسطة، الدرجة العالية، والدرجة الأكثر تفوقاً أو الأسمى مرتبة.

إذا أحرزت ثلاثة علامات مثلاً فإنك ستكون فى الدرجة الأكثر رداءة لماذا؟ لأنك إذا انتقلت من الأسفل ثلاث درجات بشكل عامودى إلى فوق وفقاً للعلامات الثلاث التي أحرزتها فى إجابتك على أسئلة الاستفتاء ثم انتقلت أفقياً ثلاث درجات استناداً إلى علامتك الثالث حيث تصل إلى النقطة التي تتطابق معها «مع العلامات، والتي تتقاطع مع الخط المنحرف ثم هبطت نزولاً بشكل عامودى على الخط العامودى نفسه الذى يتصل بالنقطة المذكورة فإنك ستجد نفسك فى الدرجة الأكثر رداءة.

أما إذا أحرزت خمس علامات فإنك ستجد نفسك فى الدرجة الرديئة وإذا كان مجموع علامتك أربع علامات فقط فإنك ستجد نفسك على السطر الذى يفصل بين الدرجة الأكثر رداءة والدرجة الرديئة.

وفى الجانب الآخر للجدول الاحصالى فإنك إذا أحرزت سبعة عشر علامة تجد نفسك فى الدرجة الأكثر تفوقاً أما إذا بلغ مجموع علامتك خمسة عشر فإنك تصنف فى الدرجة العالية لكن إذا أحرزت ست عشرة علامة فستجد

نفسك على الخط الذي يفصل بين الدرجة الأكثر تفوقاً والدرجة العالية إذا وجدت نفسك منتهياً بخط يفصل بين درجتين، فسر التقدير النفسى لكليهما لأن السيكولوجيا «علم النفس» ليس علماً بالغ الدقة بالتحديد ومعدلك النفسى قد يشمل الدرجتين أو مزيجاً منهما.

### الدرجة الأكثر تفوقاً أو الأسمى مرتبة

الأشخاص الذين يندرجون ضمن هذه الفئة يتميزون بالتزوع إلى التسلط والفرور والثقة المفرطة بالنفس والطموح، إنهم يتصفون بالتصميم والحزم ويستمتعون بالاضطلاع بالمسئوليات، إن الحياة بالنسبة إليهم مجردة من كل ما يثير المخاوف يصرحون بما يعتقدونه ويعيشون حياتهم دون خوف إنهم يمضون فى طريقهم قدماً من دون تردد أو عوائق، وهم يتأثرون بمصالحهم الذاتية التى تتحكم إلى حد بعيد بدوافعهم واندفاعهم ونادراً ما يثيرون بالأمور العاطفية.

إذا تماثلت طموحاتهم ومشاعر الثقة القوية بأنفسهم مع كفاءاتهم وذكائهم، فإنهم سيبلغون الحد الأقصى من النجاح فى الحياة، بالمعنى المادى على الأقل.

لكن يجب أن نتذكر أن هذا ليس سوى مجرد اختبار نفسى، وهذا الاختبار لا يستطيع - ويجب أن لا يستطيع - أن يقيس كل قدراتهم وذكائهم، وإذا لم تتماثل قدراتهم وذكائهم مع طموحاتهم وثقتهم بأنفسهم فإنهم يستطيعون تخطى ذاتهم أو المغالاة فى تقدير أنفسهم.

## الدرجة العاليت

الأشخاص الذين يندرجون ضمن هذه الفئة يتميزون ايضاً بالثقة بأنفسهم وبالطموح، لكنهم يكونون اقل تصميمياً وحرماً إلى حد ما من اشخاص الدرجة الأكثر تفوقاً، كما أنهم اقل غروراً وتسلطاً في الوقت نفسه ونتيجة لذلك، فعلى الرغم من أنهم قد لا يبلغون النجاح المادى الكامل في الحياة مثل بعض اشخاص الدرجة الأكثر تفوقاً، فإنهم يتجهون إلى الاستمتاع بعلاقات إنسانية افضل، كما أنهم اقل تركيزاً على أنفسهم من اولئك الذين ينتسبون إلى الدرجة الأكثر تفوقاً من جهة واكثر عاطفة منهم من جهة اخرى.

## الدرجة المتوسطة

إن هذه الدرجة هي الحاصل النفسى للرجل المتوسط والمرأة المتوسطة والأشخاص الذين يندرجون ضمن هذه الفئة لا ينظرون إلى الحياة بمثابة نضال خاص او كفاح خاص ولا يعتبرونها في الوقت نفسه شيئاً مخيفاً. إنهم ليسوا اصحاب مبادرات استقلالية ولا منعزلين او منفردين ولكنهم يؤثرون التكيف.

كما أنهم ليسوا مجردين كلية من المطامح، لكن طموحاتهم بسيطة ومتواضعة قياساً على طموح اشخاص الدرجة الأكثر تفوقاً، إنهم واثقون من انفسهم في بعض الحقول ومجردين منها في حقول اخرى، عندما تخوفهم شجاعتهم او يفقدون الثقة بأنفسهم يسارعون في طلب المساعدة.

## الدرجة الرديئة

يفتقر الأشخاص الذين ينتسبون إلى هذه الفئة إلى كل من الثقة بالنفس والطموح أيضاً؛ إنهم أكثر سعادة في تلقى الأوامر مما يكونون عند إعطائهم وهو يعانون الحرج والارتباك في الأماكن الغربية أو في المناسبات التي تجمعهم بأشخاص غرباء، إنهم يفضلون أكثر أن يكونوا مع أشخاص يماثلونهم أو حتى يقضون الوقت مع أنفسهم فحسب، إنهم يميلون إلى الإحساس بالقلق حيال ما تخبئه الحياة لهم وأحياناً حيال الأشياء التي لن تحدث إطلاقاً، ولأنهم ينزعون إلى التوجس والقلق، فإنهم يجعلون الحياة أكثر صعوبة بالنسبة إليهم.

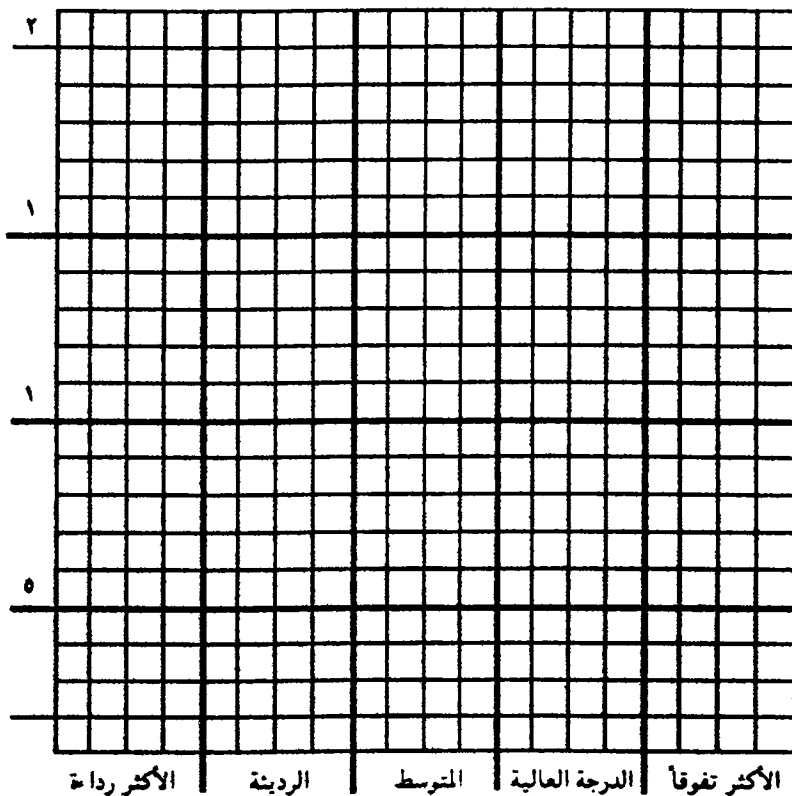
## الدرجة الأكثر رداءة

قبل أن تشير إلى خصائص الأشخاص الذين ينتسبون إلى هذه الفئة، نجد أنفسنا ملزمين بوجوب التذكر مجدداً إن هذا الاستفتاء ليس في الحقيقة اختبار ذكاء إطلاقاً وعليه فإن الدرجة الأكثر رداءة لا تمت بأدنى صلة إلى موضع الذكاء على الإطلاق، والواقع أن بعض الأشخاص الذين يندرجون ضمن هذه الفئة يتميزون بنسبة مرتفعة من الذكاء فعلاً، كما أن هناك قسماً منهم يتميزون بالفتنة ويتصفون بالتفكير المنطقي بشكل ذكي ومبدع.

ولكن من الوجهة النفسية، فإن معظم الأشخاص الذين ينتسبون إلى هذه الفئة، أي الدرجة الأكثر رداءة، يتميزون بالتشويش والتوجس، ويكونون في الغالب غير واثقين من أنفسهم ويفتقرون إلى الإحساس بالأمن والطمأنينة وينكمشون على أنفسهم متشبثين في الاحتفاظ بالأمور ذات الصبغة الشخصية الخاصة بهم لأنفسهم فقط ولا يجدون متعة أو راحة في اطلاع الآخرين عليها، كما أنهم يقضون أكثر الوقت مع أنفسهم وبشكل مفرط.

يجد اشخاص هذه الفئة صعوبة فى صنع القرارات ويعتبرون اتخاذ القرارات امراً مستحيلاً لذلك ينتهون غالباً إلى عمل ما يقترحه عليهم الآخرون او تنفيذ ما يطلبه منهم الآخرون.

ولهذا السبب فهم يميلون إلى أن يكونوا مدفوعين من قبل الغير ومستغلين من قبل الآخرين.



## استقصاء نضوج الشخصية

أجب عن الأسئلة الآتية واطعاً الحرف المناسب أمام كل منها:

أ - نعم      ب - بين بين      ج - لا

م	العبارة	(i)	(ب)	(ج)
١	نادراً ما اتصرف دون تفكير			
٢	كثيراً ما أميز الأشياء قبل أن اتصرف			
٣	أحب المشاكسة إذا كانت الأشياء لا تسير على ما يرام			
٤	اتفحص دائماً نتائج أعمالي			
٥	أحب الحركة			
٦	أعرف أن هناك فروقات عديدة بين ما أحب القيام به وبين ما أقوم به فعلاً			
٧	يقولون أحياناً إنني أبله			
٨	لا أحبذ كثيراً الاتيان بحركات غير مقبولة			
٩	أتضايق من الفشل			
١٠	لست مختلفاً عن غيري			
١١	لا أتضايق كثيراً من كوني غير محبوب			
١٢	أنا أكثر حرية من أغلبية الناس			
١٣	إن التفاخر من وقت إلى آخر ليس سيئاً البتة			

م	العبارة	(أ)	(ب)	(ج)
١٤	إن أعمالي منتظمة جداً			
١٥	أنا مرتاح ومنشرح أكثر من أغلبية الناس			
١٦	أحياناً تنتابني المشاكل من كثرة حشريتي			
١٧	أحب المخاطرة حتى وإن افتقدت ضمانات نجاحها			
١٨	انتقد تصرفاتي أكثر الأحيان			
١٩	تضايقني الأشياء غير المتوقعة			
٢٠	لا أتحمس كثيراً لأى شئ			
٢١	أواجه الحالات العصبية بقوة أكثر من غيري			
٢٢	أنا بحاجة للوحدة كي أعالج قضاياي			
٢٣	شخصيتي أكثر تعقيداً من أغلبية الناس			
٢٤	لست واقعياً في أغلب الأحيان			
٢٥	أستطيع بسهولة الاستغناء عن راحتي في سبيل الأهداف التي أحدها لنفسي			
٢٦	أنا منفتح على الآخرين			
٢٧	أعتقد أن الذين يجاهدون للدرجة القصوى لم يتلقوا النصح الكافي			
٢٨	أستعمل النكات أحياناً لأخفف انفعالاتي السيئة			
٢٩	أستطيع أن أكون قاسياً مع نفسي حين أفضل في عمل ما			
٣٠	أحياناً كثيرة ينتابني النسيان			



٣	العِبارة	(i)	(ب)	(ج)
٣١	أتضايق من الفوضى التي تلف المدن الكبرى			
٣٢	أعتقد أن لدى مشاكل أكثر من غيري			
٣٣	أبتدا دائماً العمل بالطريقة الصحيحة			
٣٤	أنا رجل مفكر منغلِق على ذاته			
٣٥	أنا قادر على التكيف مع الآخرين في أغلب الأحيان			
٣٦	أتكلم على عواطفى			
٣٧	أنا قادر أكثر من غيري على الخوض في المشاكل مع السلطة			
٣٨	أصل في أكثرية الأوقات إلى حلول سريعة وحازمة			
٣٩	لا أسأل كثيراً عن هفواتى			
٤٠	إن الاستقلال مهم جداً للسعادة			
٤١	أثق بنفسى أكثر من اللازم			
٤٢	أملك الكثير من الجرأة في تسيير الأعمال			
٤٣	أملك قوة فصل كبيرة للأمور			
٤٤	إن الغرفة التي أعمل فيها غير منتظمة			
٤٥	حين أحكم على شئ ما فإن حكمى يكون ناتجاً عن عواطفى أكثر مما ينتج عن دراستى العملية للوضع			

م	العبارة	(أ)	(ب)	(ج)
٤٦	يعتقد اصدقائي اني لست كلاسيكياً في كثير من الأمور			
٤٧	اعتقد ان الفكاهة مهمة جداً في الحياة			
٤٨	بحثت دائماً عن مواقف صعبة			
٤٩	لم اعد اريد زيادة معرفتي			
٥٠	اؤخذ بعفوية الأطفال			
٥١	إن الأشخاص الذين يتحدثون دائماً عن أعمالهم هم من النوع الأناني			
٥٢	اهتم كثيراً بالواقع			
٥٣	لا اتعمق كثيراً بالأشياء والمشاكل			
٥٤	نفسياً، اعتقد ان شخصيتي بالنسبة إلى الغير هي اقوى وأضعف في الوقت نفسه			

## مفتاح الحل

ب	ب	أ	رقم العبارة
١+	٠	١-	١
١+	٠	١-	٢
١+	٢+	٠	٣
١+	٠	١-	٤
١-	٠	١+	٥
١-	٠	١+	٦
١-	٠	١+	٧
١+	٠	١-	٨
١+	٠	١-	٩
١+	٢+	٠	١٠
٠	٢+	١+	١١
١+	٠	١+	١٢
١-	٠	١+	١٣
١+	٠	١-	١٤
١+	٠	١-	١٥
٢-	٠	٢+	١٦
١-	٠	١+	١٧
١-	٠	١+	١٨

ج	ب	ا	رقم العبارة
١+	•	١-	١٩
٢+	•	٢-	٢٠
١-	•	١+	٢١
٢-	•	٢+	٢٢
١-	•	١+	٢٣
١-	•	١+	٢٤
١-	•	١+	٢٥
١-	•	١+	٢٦
•	١+	١-	٢٧
١-	•	١+	٢٨
١-	•	١+	٢٩
١-	•	١+	٣٠
١+	•	١-	٣١
١+	•	١-	٣٢
•	١+	•	٣٣
١-	•	١+	٣٤
١-	•	١+	٣٥
١-	•	١+	٣٦
١-	•	١+	٣٧
١+	•	١-	٣٨

ج	ب	ا	رقم العبارة
١+	٠	١-	٣٩
٠	٢+	١+	٤٠
٠	١+	٢+	٤١
١-	٠	١+	٤٢
٢-	٠	٢+	٤٣
١-	٠	١+	٤٤
٠	٢+	١-	٤٥
١-	٠	١-	٤٦
٢-	٠	٢+	٤٧
١-	٠	١+	٤٨
١+	٠	١-	٤٩
١-	٠	١+	٥٠
١+	٠	١-	٥١
١+	٢+	٠	٥٢
١+	٣+	٠	٥٣
٢-	٠	٢+	٥٤

### نتيجة الاختبار:

- يمثل العنصر (ا) النضوج الكامل للشخصية
- يمثل العنصر (ج) النضوج المتوسط للشخصية
- يمثل العنصر (ب) النضوج غير الكامل للشخصية

## التفويض الفعال

الرغبة والقدرة لدى المدير - الاستعداد والتدريب لدى المرؤوس

يكون التفويض ناجحاً وفعالاً إذا تحققت الشروط التالية:

٢

ان تتم عملية التفويض في توقيت مناسب وطبقاً لفلسفة إدارية معينة، وبناء على ما اكتسبه الشخص المفوض إليه السلطة من خبرات تنظيمية معينة

١

ان تتم عملية التفويض للشخص المناسب والذي تتوافر لديه القدرات والاستعدادات التي تمكنه من الاستخدام الصحيح للسلطة المفوضة إليه

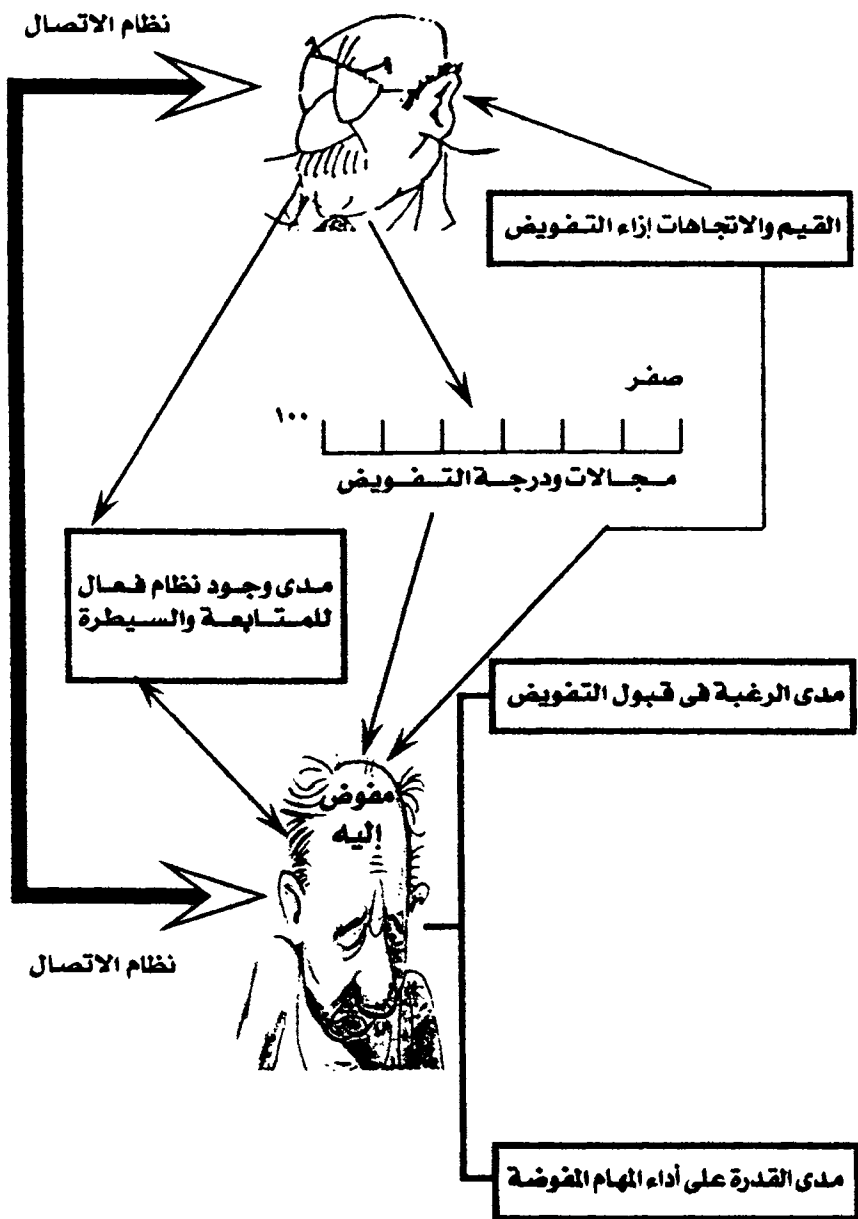
٤

توافر نظام رقابي فعال يمكن من التأكد من حسن استخدام السلطة والتعرف على ما قد يحدث من انحرافات في الوقت المناسب

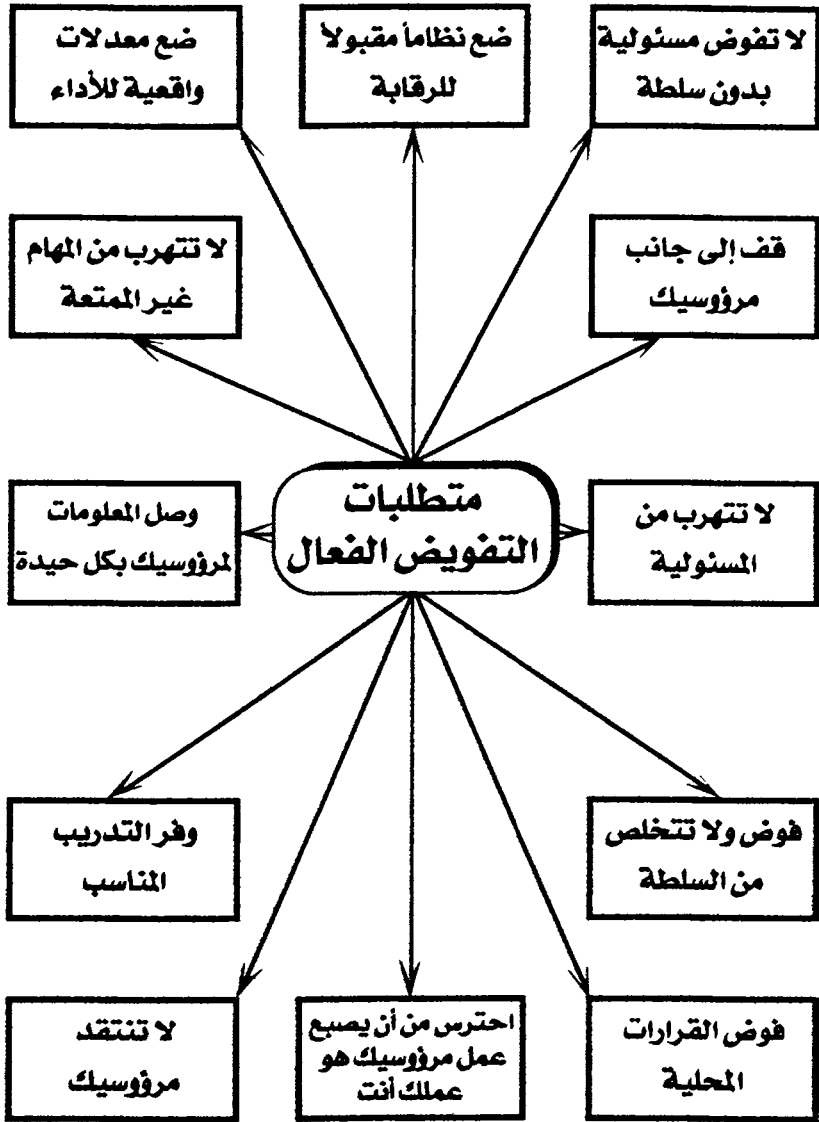
٣

توافر الثقة بين الرئيس والمرؤوس الذي تفوض إليه بعض السلطات

ويسهم الشكل التالي في إيضاح العوامل المؤثرة على فعالية التفويض



العوامل المؤثرة على فعالية التفويض





## تذكر

إن عملية تفويض السلطة عملية نسبية تختلف من رئيس لآخر

وهي تتأثر ببعض الصفات الشخصية والتي منها:

(١) تقبل الآراء وإعطاء الفرصة للآخرين للمساهمة فى عملية

اتخاذ القرارات.

(٢) الإيمان بأهمية تخصيص الوقت، فالمدير الناجح هو الذى

يعمل قدر الإمكان على أن يوزع وقته ما بين متطلبات وظيفته

وما بين متطلباته الحياتية.

(٣) مدى الثقة فى الرؤوسين حيث يحجم العديد من المديرين من

تفويض سلطاتهم لرؤوسهم الذين يعملون معهم.

## استقصاء التفويض الفعال

اقرأ العبارات التالية وضع دائرة في خانة الرقم الذي يعكس الدرجة التي تصفك العبارة بها

١	٢	٣	٤	٥	العبارة	٣
					إن مراقبة ومتابعة تنفيذ المهام التي يتم تفويضها من أهم عوامل نجاح التفويض	١
					في عملية التفويض من حق المدير أن يقرر مدى السلطة التي يفوضها للمرؤوسين	٢
					لا يحتاج كل المديرين إلى التفويض	٣
					إن أكبر مشكلات التفويض هي زيادة احتمالات حدوث أخطاء	٤
					هناك بعض المهام لا يجب تفويضها لأن عملية تفويضها تتطلب وقتاً أطول من اللازم لتنفيذها	٥
					يجب أن يراعي المدير تخصيص مكافأة خاصة للموظف إذا ما أنجز المهمة المفوضة له بكفاءة	٦
					يجب أن يكون الموظفون الآخرون على علم بالتفويض الذي تم للموظف	٧
					يجب وضع حدوداً فاصلة لسلطات المرؤوس في المهمة المفوضة إليه	٨

١	٢	٣	٤	٥	العبارة	٦
					يجب أن يحصل المدير على الموافقة المسبقة لرئيسه على التفويض	٩
					يجب أن يتيح المدير للموظف الوقت اللازم لتنفيذ المهمة المفوضة إليه	١٠
					هناك بعض المهام لا يجب أن يفوضها المدير	١١
					يتضمن التفويض تحويل المسؤولية إلى شخص آخر	١٢
					يتأثر قرار المدير بالتفويض بقدرات ومهارات مرؤوسيه	١٣
					إذا أردت أن تفعل شيئاً بطريقة سليمة فمن الأفضل أن تفعله بنفسك	١٤
					التفويض أداة هامة لتدريب المرؤوسين	١٥
					التفويض يتطلب أن يحدد المدير بوضوح كيفية تنفيذ المهمة المطلوب تفويضها	١٦
					يتطلب التفويض أن تتوافر لدى الموظف الخبرة بالمهمة المطلوب تفويضها إليه	١٧

### مفتاح الحل

٦٠-٧٥	لقد أخفقت في الاستفادة الكلية من العاملين معك
٤٥-٥٩	في استطاعتك أن تحسن ممارستك للتفويض بدرجة كبيرة
٣٠-٤٤	لا زال هناك مجال لتحسين ممارستك للتفويض
١٥-٢٩	أنت مفوض ممتاز



(٣) إذا حضرت اجتماعاً وكان عليك الإجابة على بعض الأسئلة التي تتعلق  
بأمن الشركة فهل:

- أ- تجيب على كل الأسئلة ولو بإجابات غير صحيحة؟
- ب- تدلي ببعض المعلومات الحقيقية ولكن بحذر شديد؟
- ج- تجيب على الأسئلة بوضوح وصراحة؟

(٤) إذا طلبت من أحد مرؤوسيك السفر في مهمة عمل، فهل:

- أ- تخبره بثقتك فيه، ويأنه لا شك سوف يوفق في مهمته؟
- ب- تناقش معه النواحي المتعلقة بهذه المهمة؟
- ج- تتخذ موقفاً سلبياً، وتركه يتصرف من تلقاء نفسه؟

(٥) إذا أخبرك رئيسك برغبته في التعرف على مرؤوسيك عن طريق  
اجتماعه بهم في لقاءات شهرية حتى يتبين مدى قدرتك في إدارة الأعمال  
فهل:

- أ- توافقه في الحال وتحدد ميعاداً قريباً للاجتماع بهم؟
- ب- تحاول إقناعه بلباقة بعدم جدوى هذه اللقاءات فربما  
لا يرضى عن أسلوبك في الإدارة؟
- ج- توافقه على ذلك ولكن مع حضورك شخصياً لهذه

اللقاءات

(٦) إذا تقرب إليك أحد زملائك في العمل ليبيغى صداقتك، على الرغم من ان علاقتك به محدودة، فهل:

- ا- تظل حذراً في علاقتك به حتى تدرك نواياه الحقيقية؟
- ب- ترحب بصداقته ولكن لا تقوم بأية خطوات إيجابية؟
- ج- ترحب بصداقته وتعامله كصديق عزيز على نفسك؟

(٧) إذا زار شركتك أحد الاستشاريين وطلب الاجتماع بك لمناقشة بعض الموضوعات المتعلقة بمجال امن الشركة، فهل:

- ا- تجيب عن كل الأسئلة بطريقة لبقة، بحيث لا تضلله وفي نفس الوقت لا تبوح له بكل شئ يتعلق بالأمن؟
- ب- تجيب عن الأسئلة بحذر حتى إذا دعاك ذلك للإجابة عن بعض الأسئلة بمعلومات غير حقيقية؟
- ج- تتحمس لهذا اللقاء وتدلى له بكل ما تعرفه؟

(٨) إذا حضرت اجتماعاً أنت وزميل لك في العمل وكان هذا الاجتماع خارج المنظمة التي تعمل بها وطلب منك أن تقيم مديرك في العمل خلال هذا الاجتماع، فهل:

- ا- تذكر بصراحة حسناته وسيناته؟
- ب- تذكر حسناته فقط؟
- ج- تنتقد مديرك بطريقة سطحية بحيث لا تتعرض في حديثك إلى ما قد يسئ إليه بشدة؟

## مفتاح الحل

اعط لكل إجابة الدرجات التالية:

رقم السؤال	أ	ب	ج
١	٣	٢	١
٢	٢	٣	١
٣	١	٣	٣
٤	٣	٣	١
٥	٣	١	٢
٦	٣	٢	١
٧	٣	٢	١
٨	٢	٣	١

اجمع ما حصلت عليه من درجات:

- الدرجات من ١٨-٢٤ تثق في مرؤوسيك

- الدرجات من ١٠-١٨ في طريقك إلى الثقة بمرؤوسيك

- الدرجات ١٠ فأقل تحتاج إلى تدريب على الثقة في الآخرين

## التفويض السلبي

يتواجد التفويض السلبي في الحالات الآتية:

- (١) عندما لا يوجد شخص آخر يستطيع أن يقوم بالعمل.
- (٢) عندما يضطر المدير إلى الاحتفاظ برقابة تامة على العمل.
- (٣) إذا أراد المدير أن يتعلم العمل بنفسه.
- (٤) عندما لا يشعر المديرون بالأمن في وظائفهم ومراكزهم.
- (٥) عندما لا تتوافر الثقة الكاملة بين الرئيس والمرؤوسين.

وقد أورد الاستاذ الدكتور/ سيد الهوارى في كتابه اصول التنظيم بياناً عن

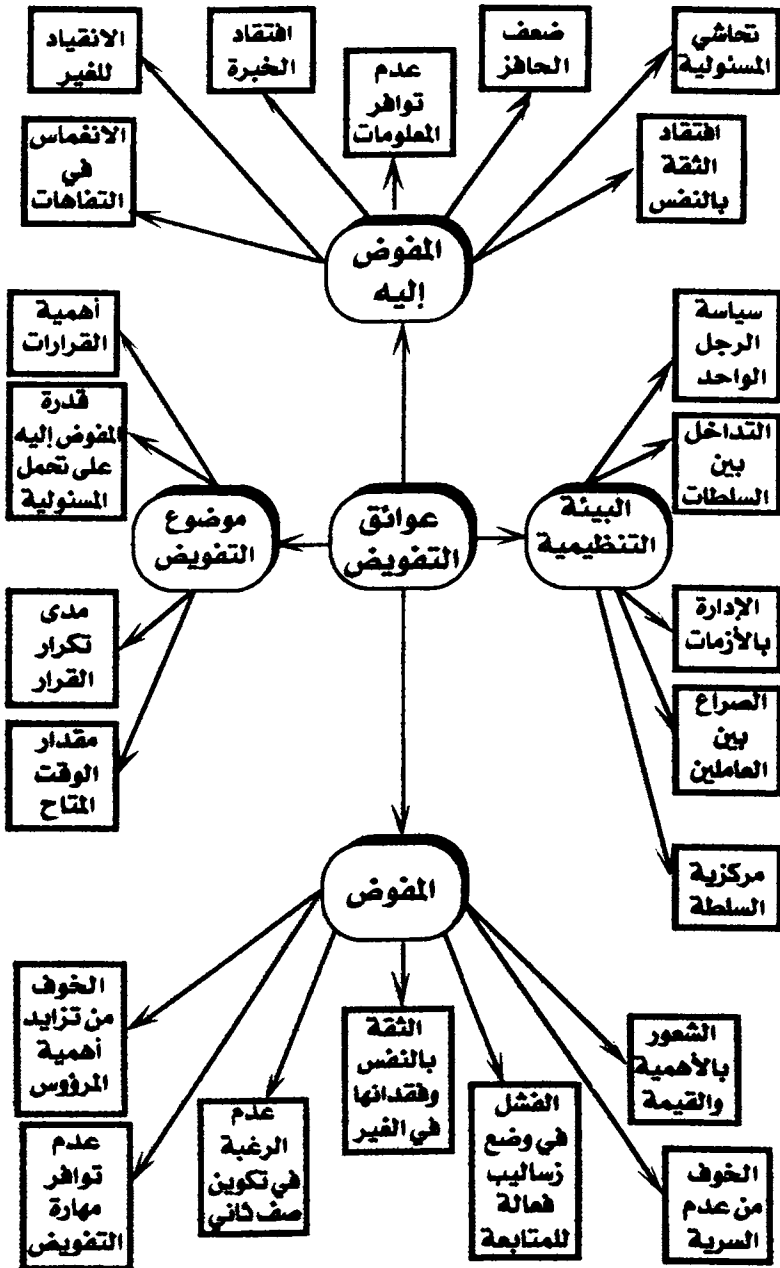
ما يمكن تفويضه وما لا يمكن تفويضه وذلك على النحو التالى:



إدارات (على سبيل المثال) من الممكن أن تقوم بالعمل الذي تم تفويضه	ممكّن تفويضه	لا يجوز تفويضه	عمل الإدارة	
			المجموعات الأساسية	تفاصيل عمل الإدارة
إدارة الإحصاء			التخطيط	إحصاءات الماضي اللازمة للتنبؤ
إدارة الإحصاء أو إدارة البحوث والتطوير				الأبحاث والدراسات اللازمة لتحديد استراتيجيات الأهداف واستراتيجيات السياسات
إدارة البحوث والتطوير				الدراسة اللازمة لوضع تفاصيل برنامج زمني
إدارة البحوث أو إدارات فنية إدارة المشتريات إدارة الأفراد الإدارة المالية (إدارة الميزانية)				الدراسات والبحوث اللازمة لتقدير الاحتياجات من المواد والأشخاص
إدارة أساليب العمل				الدراسات والبحوث المتعلقة بوضع إجراءات العمل
				اتخاذ القرار بالأهداف بأبعادها الزمنية والمكانية والمالية والاحتياجات

إدارة بحوث التطوير التنظيمي			الدراسات المتعلقة بتنظيم المعمل والاختصاصات والعلاقات... إلخ	التنظيم
إدارة بحوث التطوير التنظيمي (إدارة بحوث القوي العاملة)			الدراسات المتعلقة بمعدلات الأداء والأعداد المطلوبة وانواعها وتخصصاتها	
إدارة التنظيم (إدارة ترتيب الوظائف)			الدراسات المتعلقة بترتيب الوظائف	
إدارة بحوث التطوير التنظيمي (إدارة التدريب)			الدراسات المتعلقة ببرامج التدريب وأنواعه ومواده المتعلقة بالرؤساء	
			اتخاذ القرار بالهيكل التنظيمي	
			اتخاذ القرار بتميين الأشخاص الرئيسيين أو نقله	
إدارة العلاقات الصناعية إدارة الشكاوى			الاتصال بالعاملين لمعرفة آرائهم وحل مشكلاتهم وإعلامهم في ضوء السياسات	التوجيه
إدارة الاستقبال إدارة العلاقات العامة إدارة بحوث الرأي العام إدارة الإعلام إدارة العلاقات الدولية إدارة الأفراد			الاتصال بال جماهير لمعرفة مشكلاتهم في ضوء السياسات الاتصال بالجهات الأجنبية ومعرفة مشكلاتهم وحلها الدراسات المتعلقة بالأجور وال مكافآت... إلخ وكل المشكلات اليومية للموظفين من أجازات وغياب وحضور. إقرار نظم الأجور والحوافز والتعيين والترقية.. إلخ	

إدارة أساليب العمل أو بحوث التطوير			الدراسات المتعلقة بوضع الأنماط والمعدلات والمعايير والأسس.	الرقابة
			إقرار الأنماط والمعدلات والمعايير والأسس	
إدارة الفحص			قياس الأداء أو الفحص في ضوء المعايير التي تقررت وتصحيح الانحرافات	
إدارة المتابعة إدارة متابعة الجودة إدارة الحسابات إدارة التكاليف إدارة المراجعة إدارة الشئون القانونية إدارة التفتيش (مالي وإداري وفني) إدارة التحقيقات إدارة الأمن الصناعي			بحوث تشخيص المشكلات	
إدارة الأمن			تشخيص المشكلات	
إدارة الصيانة			علاج المشكلات	



## فشل التفويض

يفشل التفويض إذا حدث أي خلل في دعائمه الأساسية المتمثلة في:

المفوض ← المدير

❖ نقص الخبرة

❖ عدم وضوح المهام

❖ عدم الرغبة في تنمية الرؤوسين

❖ الفشل في وضع نظام فعال لمتابعة الأداء

❖ الخوف من عدم السرية

❖ رفض السماح بحدوث أخطاء

المرفوسين ← المروض إليهم

◆ تجنب المسؤولية

◆ سوء التنظيم

◆ الأعباء الزائدة في العمل

◆ الانغماس في التفاهات

◆ افتقار الخبرة

البيئة التنظيمية ← الهدف

◆ سياسة إظهار الرجل الواحد

◆ عدم التسامح في الأخطاء

◆ حساسية القرارات

◆ التداخل بين السلطات

◆ تعقد السياسات والإجراءات

## موضوع التفويض ← نوعية القرارات

وهنا نواجه بنوعين من القرارات يؤثران على مدى نجاح التفويض من عدمه وهما:

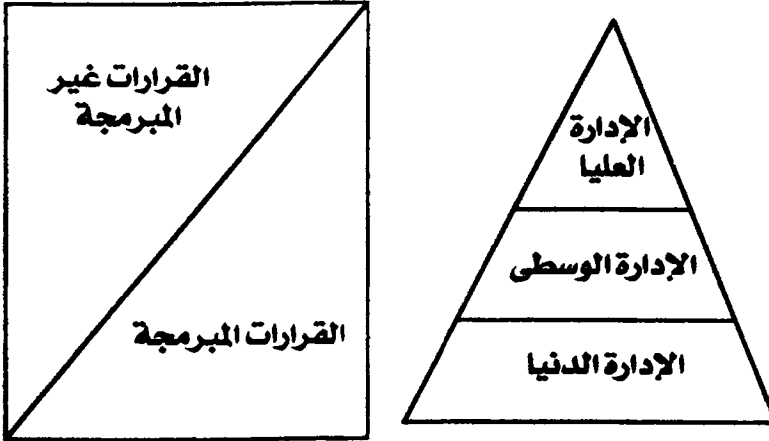
• القرارات المبرمجة: وهي ذلك النوع من القرارات التي يتكرر اتخاذها يومياً والتي لا يتطلب عند اتخاذها استغراقاً طويلاً في التأمل أو التفكير نظراً لإمكانية جدولتها وفقاً لروتين معين، وعلى هذا فإن القرارات المبرمجة تتميز بالسهولة في اتخاذها مع إمكانية استخدام الطرق الحسابية في حسابها، ومن أمثلة هذه القرارات قرارات صرف العلاوة الدورية للعاملين وقرار بالموافقة على خروج موظف قبل ميعاد العمل الرسمي...إلخ.

### \* وهذه النوعية من القرارات هي التي يتم تفويضها \*

• أما القرارات غير المبرمجة: فهي تلك القرارات التي لا يمكن برمجةها وفقاً لأسلوب معين لكونها تتميز بأن موضوعاتها جديدة وغير متشابهة لذلك يستلزم اتخاذ هذه القرارات الكثير من الجهد والوقت كما أن الأخطاء التي تحدث عند اتخاذها تكون باهظة التكاليف، ومن أمثلة هذه القرارات قرار باختيار موقع معين أو قرار بتوسيع الطاقة الانتاجية لمصنع معين أو إضافة منتج جديد...إلخ.

## ويفضل التفويض إذا كان موضوعه تلك القرارات

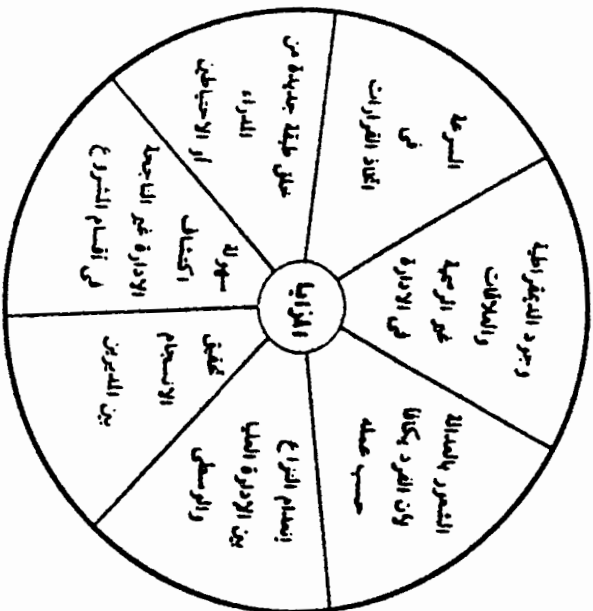
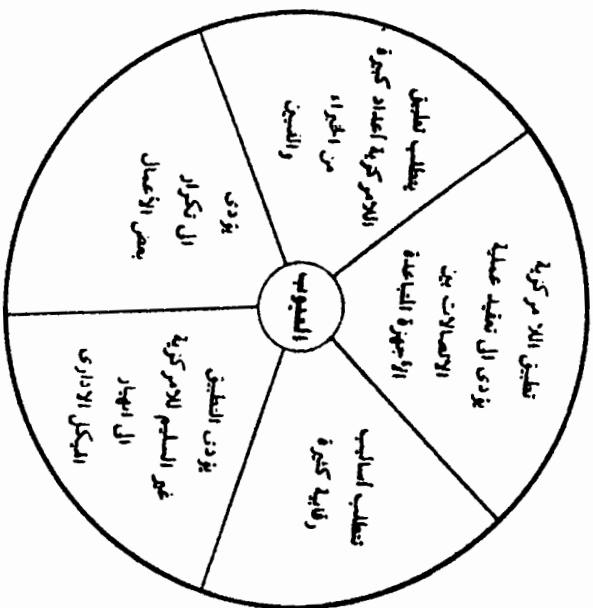
• ويوضح الشكل التالي مدى التناسب القائم بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة التي تتخذها المستويات الإدارية المختلفة ومنه يتضح بأن المستويات الإدارية العليا في المنشأة لها دوراً هاماً في الإعداد والإشراف على اتخاذ القرارات غير المبرمجة والشئ نفسه ينطبق على المستويات الإدارية الدنيا بالنسبة للقرارات المبرمجة.



التناسب بين القرارات  
المبرمجة وغير المبرمجة تبعاً للمستويات الإدارية المختلفة



## التفويض هي الميزان



# المسئولية لاتفوض

إذا كان للسلطة أن تفوض فإنه لا يمكن قبول تفويض المسئولية للأسباب

الآتية:

- ١- ان المسئولية التزام أدبي وأخلاقي
- ٢- أنه إذا اعترفنا بتفويض المسئولية فسنجد أنفسنا غداً أمام طوابير من الفراشين لأن الكل سوف يتهرب من المسئولية ويلقى بها إلى المستويات الأدنى حتى نصل إلى فراشى المؤسسات.
- ٣- أن تفويض المسئولية يؤدي إلى ضياعها.
- ٤- أن الشخص الذي فوض السلطة بيده سلطة الرقابة وإعادة السلطة المفوضة أو نقلها إذا ما وجد أن هناك تقصيراً في الأعمال

## تذكر

- ١- أن الأوامر غير الواضحة لا سلطة لها.
- ٢- أن الأوامر غير المرتبطة بالأهداف المنظمة لا يستجيب لها العاملون.
- ٣ - أن الأوامر التي تؤدي إلى ضرر بالعلاقات للعاملين لا تحصل على الطاعة.
- ٤- إنه إذا لم يكن الشخص قادراً على التمشي مع الأوامر فإنه يخالفها.

## نتائج الأعمال والتفويض

وهنا ينبغي ملاحظة:-

« إن المدير يفوض النتائج المرغوبة ولا يفوض المسائل اللازمة لتحقيقها حيث إن تفويض النتائج يمكن من تكوين صف ثاني من المديرين الأكفاء فيما نجد أن تفويض الوسائل لا يخلق لنا سوى طبقة من المرسلين.

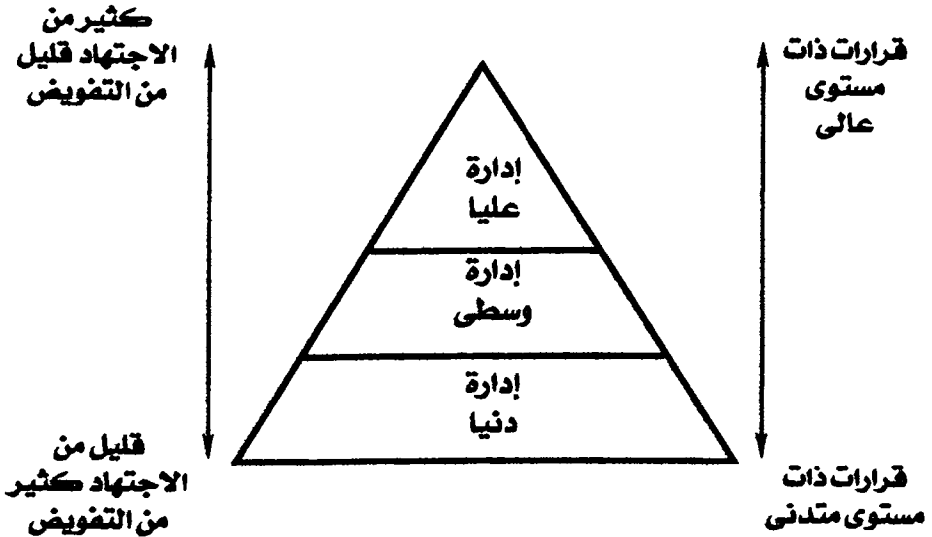
« والتفويض على أساس النتائج يعني أن الأهداف قد حددت والخطط وضعت وأن الأهداف والخطط تم إيصالها للمعنيين بتحقيقها وأنهم قد فهموها وأن المهام والأعمال التي تكفل تحقيق هذه الخطط قد حددت وأن السلطات اللازمة لتنفيذ هذه المهام وتحقيق النتائج المتوقعة قد فوضت.



## القرار والتفويض

إن أساس صنع القرار هو الاجتهاد وكلما ارتفع المستوى التنظيمي كلما زادت كمية الاجتهاد المطلوبة أي أن المديرين في المستويات العليا من المنظمة يكون لديهم معلومات أقل ومستوى أعلى من الاجتهاد لاتخاذ القرارات من المديرين في المستويات الدنيا مع ملاحظة أنه كلما زادت الحاجة إلى الاجتهاد كلما قلت الفرصة في التفويض.

والشكل التالي يوضح دور الاجتهاد والتفويض حسب نوعية القرارات.



دور الاجتهاد في صنع القرار  
وأثر ذلك على التفويض



## مهارة التفويض

♦ يعتبر التفويض مهارة لأنه شئ لا يتقنه كل المديرين وهو ليس صفة أو خاصية ملازمة لهم ولكنها قدرة يمكن اكتسابها وتنميتها.

♦ والتفويض مهارة أيضاً لأنه شئ قابل للقياس فهناك مؤشرات تدل على نجاحه أو فشله ودرجات هذا أو ذاك.

ومن أمثلة المجالات التي تظهر فيها مهارة المدير كمفوض ما يلي :

(١) قدرة المدير على وضع تحديد دقيق للوظيفة يوضح النتائج المتوقعة منها وأوجه النشاط التي تباشرها حيث إن هذا التحديد يمنع أى لبس أو تداخل أو ازدواج فى الأعمال والأنشطة كما يحول دون تشتت المسئولية.

(٢) قدرة المدير على التحديد الدقيق للمهام التي تم تفويضها للمرؤوسين والمسائل الخارجة عن نطاق السلطة المفوضة لهم.

(٣) مهارة المديرين فى كل مستوى تنظيمى فى أن يتخذوا كافة القرارات الداخلة فى نطاق السلطة المفوضة لهم ولا يحيلوا إلى رؤسائهم سوى المسائل التي تخرج عن نطاق هذه السلطة.

(٤) المهارة فى الاختيار السليم للأشخاص الذين تفوض إليهم السلطة مع ملاحظة أن تفويض السلطة من أكثر من رئيس إلى مرؤوس واحد يؤدي إلى صراعات فى كل من السلطة والمسئولية.



## تذكر

■ لا يعني تفويض السلطة فقدان المفوض لها كلية بمعنى أنه عندما يفوض الرئيس أحد معاوني السلطة لإنجاز مهمة معينة يظل الرئيس محتفظاً بكامل سلطته الأصلية وله حق استردادها من المفوض إليه في أي وقت وممارستها بنفسه أو إعادة تفويضها إلى معاون آخر إذا ما اتضح له سوء استخدام السلطة من قبل المعاون الأول أو عدم قدرته على النهوض بأعباء المهمة الموكلة إليه.

■ إن المديرين غير فعالين إذا كانوا يتخذون القرارات التي بإمكان من هم أدنى منهم اتخاذها وهذا يعني أن المرؤوسين لا تتم الاستفادة منهم بشكل تام وهذا يؤدي إلى جعل كل السلطة الإدارية غير فعالة.

■ يتعين على المدير أن يزن بين عاملين رئيسيين هما: الطلب على وقته والمهارة المهنية بالنسبة لموظفيه وعلى قدر روتين الأعمال الموكلة للمرؤوسين تزداد درجة تفويض السلطة وعلى الجانب الآخر كلما قلت قابلية المرؤوسين لتوجيه أنفسهم ذاتياً فإنهم يحتاجون إلى قدر من تفويض السلطة.

■ إن التفويض يعد مهارة يتعين على المديرين الذين يتسمون بالفاعلية أن ينموها.

■ إن عملية التفويض تكون بطيئة في مراحلها المبكرة ويجب أن يكون المدير صبوراً ولا يتوقع رؤية النتائج فوراً وإلا فإنه سيصبح أكثر انشغالاً من ذي قبل.

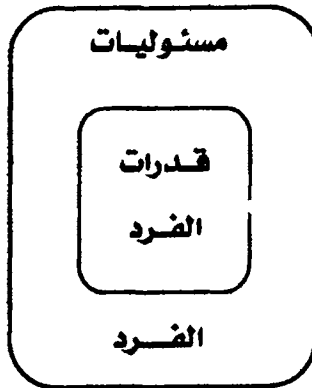
## الهدف من التفويض

❖ نفوض السلطة لأنه مهما كان لدى الشخص من قدرات ومهما طالت الساعات التي يعمل خلالها يومياً، ومهما كانت لديه من رغبة في العمل والانجاز فإن هذا الشخص لا يستطيع إنجاز كل شئ بمفرده فهناك دائماً تباعد بين قدرات الفرد ومسئوليته.

❖ التفويض للمشكلات الحاضرة يتيح لنا الوقت للتفكير في مشكلات المستقبل والاستعداد لحلها.

❖ نفوض حتى يتمتع الرؤوسين بالاعتماد على النفس والاستقلال في أداء أعمالهم اليومية.

❖ التفويض من أحسن الوسائل لتدريب الرؤوسين



## تذكر انك مسئول عن

٩,٤%	التدريب على الوظيفة
٩,٤%	الرد على أسئلة الموظفين
٩,٤%	بحث المشكلات مع رئيس أعلى
٩,٢%	إبلاغ الموظفين بالتعليمات
٩,٢%	مشكلات الموظفين الشخصية
٩%	تطبيق إجراءات الأمن
٩%	تخطيط العمل
٨,٢%	تنظيم الموظفين
٨,١%	اختبارات الأمن
٨,١%	شرح سياسة الشركة

ولديك السلطة التالية

٨,٢%	السماح للموظفين بأوقات راحة
٨,٢%	إنهاء الشكاوي في المرحلة الأولى
٨,١%	طلبات التموين
٧,٦%	تنفيذ تعليمات الأمن
٧,٦%	فرز طالبي التوظيف
٦,٥%	الترخيص بعمل الصيانة
٦,٢%	الموافقة على جودة العمل

## الوقت والتفويض

وهنا ينبغي ملاحظة أنه :-

(١) يتم التفويض للمدير الذي يكون نصف عمله أو أكثر من النوع الروتيني.

(٢) يتم التفويض في الوقت الذي يكون المرؤوسين فيه على علم وتدريب تام ولديهم القدرة على أداء العمل أفضل من المدير نفسه.

(٣) يتم التفويض في الوقت الذي يصبح قيام المدير بنفسه بالعمل مكلفاً سواء من حيث الوقت أو المال.

(٤) يتم التفويض في الوقت الذي يحتاج فيه المدير لوقت إضافي لإتمام ما يكلف به من أعمال.

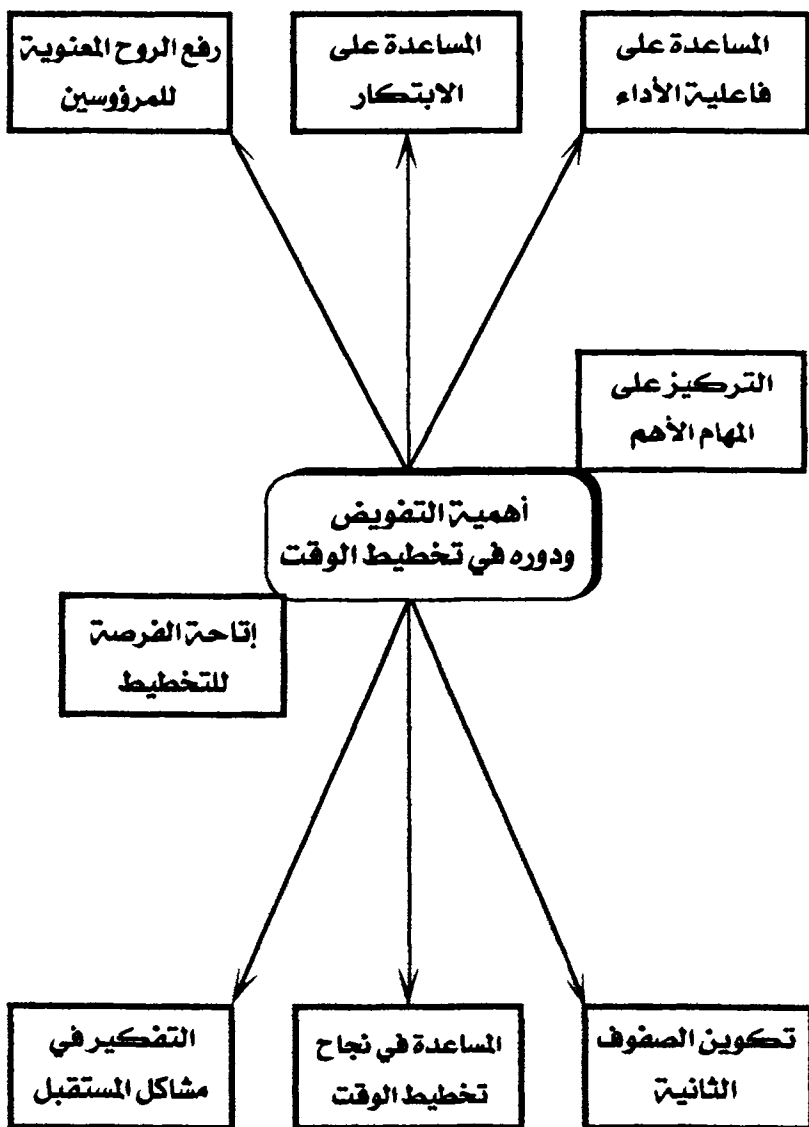
(٥) في الوقت الذي نحتاج فيه إلى تحسين جودة القرار والأداء من خلال المشاركة.

(٦) في الوقت الذي تتوافر فيه الثقة بين المدير والمرؤوس.

(٧) في الوقت الذي يرغب المرؤوسين عنده في تقبل مسئوليات جديدة.

(٨) في الوقت الذي يرغب المدير عنده في تنمية مهارات مرؤوسيه.

(٩) في الوقت الذي يقدر فيه المرؤوسين على اتخاذ قرارات وإصدار أوامر.



## لماذا التفويض؟

- (١) لأنه ليس لديك الوقت الكافي للقيام بكل العمل.
- (٢) لأن وظيفتك الرئيسية هي الإدارة وليس التنفيذ.
- (٣) لأنه لا يمكنك القيام بأعمال كل مرؤوسيك.
- (٤) لأن مرؤوسيك هم أقرب الناس لمشاكلهم وبالتالي هم أقدر الناس على حلها.
- (٥) لأن التفويض يظهر ثقتك واحترامك لمرؤوسيك.
- (٦) لأن التفويض خطوة ممتازة لتدريب وتنمية صف ثان من المرؤوسين.

## إدارة الاستثناء والتفويض

تعد الإدارة بالاستثناء صورة من صور التفويض يستخدمها المدير لتسيير أمور إدارته أو قسمه دون تدخل مباشر منه فهو يضع إطاراً يستطيع مرؤوسوه أن يتحركوا خلاله ويتصرفوا في مسائل العمل على ضوء هذا الإطار ولا يتدخل المدير إلا إذا حدثت حالات استثنائية تخرج عن هذا الإطار المحدد،

ويسهم الشكل التالي في إيضاح هذا المعنى:

ج	ب ...	أ	أ
الحالات الاستثنائية الرئيس يتدخل	اختلاف كبير يبلغ للرئيس	حالات ليست مطابقة للإطار ولكن اختلفها بسيط يمكن للمرؤوس علاجها دون إبلاغ الرئيس	الإطار الذي يتصرف فيه المرؤوس دون الرجوع للرئيس

هذا ويلاحظ بصفة عامة أن الإدارة العليا هي التي تقوم بالجزء الأكبر من التخطيط في حين أن وظيفة الرقابة تمارس الجزء الأكبر منها المستويات الوسطى والدنيا من التنظيم ومن ثم لا تمارس الإدارة العليا إلا مراقبة الأمور الاستثنائية وهذه إحدى صور التفويض للعملية الإدارية بصفة عامة.

## تذكر

- يعتبر مبدأ الاستثناء عاملاً مهماً فى عملية التفويض حيث ينص هذا المبدأ على أن القرارات الروتينية ينبغى أن يتخذها الرؤوسون بحيث يترك للمدير القرارات الاستثنائية الفريدة.
- يجب على المدير أن ينقل للمرؤوسين بشكل سليم المستوى المقبول فى الإدارة بحيث يتمكنون من تحديد الحالات الاستثنائية عندما تواجههم واحدة منها.
- ما يعتبر عمليات استثنائية (لا تفويض) وعمليات عادية (تفويض) يتوقف على تقدير المدير لقدرة مرؤوسيه بدرجة ثقته فيهم.



## درجات التفويض داخل السلطة (\*)

سلطة المرؤوسين	سلطة المدير
المدير يصنع القرارات تفويض الحد الأدنى من السلطة	المؤس يعد المشورة
المدير يصنع القرارات الاستعانة بالخبراء عند الحاجة	المؤس له حصة في اتخاذ القرار
المدير يشارك في صنع القرار يستعين المدير بتوصيات المرؤوسين	المؤس يتقاسم صنع القرار
المدير يراجع القرارات ، تفويض السلطة بدرجة ملحوظة وإعطاء المرؤوسين مراكز ومسؤوليات لإصدار القرارات المستقلة.	المؤس يصنع القرار وينفذ المراجعة
المدير يراجع النتائج إحاطة المدراء بالنتائج من خلال تقارير دورية	المؤس يصنع القرار وينفذ ثم يقدم تقريراً بالنتيجة. استقلالية المرؤوسين داخل حدود قانونية وأدبية ومسئولية
المدير يراجع القرار وقت الحاجة فقط. لا يوجد في الواقع تفويض حقيقي بعد الحصول على الاستقلالية. لا يوجد وضع يتجنب تماماً فيه المدير من المسؤولية والا لا يوجد حاجة لوجود المدير	المؤس له استقلالية القرار والإجراءات والأداء ويقوم فقط بإعداد تقرير عن الحالات الاستثنائية

(\*) المصدر:

David Holt, Management Principles and Practices, 3 rd ed., Englewood Cliffs: N.J.,

## استرجاع السلطة

عندما يقوم رئيس ما فى أى مستوى إدارى بتفويض مرؤوسه جزءاً من سلطاته، فهذا لا يعنى أنه قد تخلى عنها نهائياً، بل يمكنه أن يسحبها منه وقت ما يشاء، ويسمى ذلك «سحب السلطة»، ويحدث هذا الاسترجاع عندما يشعر المفوض أن من فوض إليه سلطته غير كفاء أو غير أهل لاستخدام السلطة، نتيجة إساءته لاستخدامها أو قلة خبرته. وعملية سحب السلطة ناتجة عن أن المسؤولية لا تفوض، فعندما يفوض الرئيس مرؤوسه جزءاً من سلطاته، لا يعنى أنه غير مسؤول إن أخطأ هذا المرؤوس وأساء استخدام السلطة، فالمساءلة تبقى أساساً لصاحب السلطة الذى فوض سلطته، وبالطبع المساءلة ستشمل المرؤوس أيضاً. إذن يمكن القول إن نتيجة التفويض يحصل المرؤوس من رئيسه على حق اتخاذ القرار والبت فى الأمور، لكن فى الوقت نفسه يبقى الرئيس محتفظاً بسلطته الأصلية كاملة ويمكن أن يستردها أو يسحبها من مرؤوسه ثانية، ذلك لأن التفويض هو بمثابة إنابة المرؤوس فى التصرف، وليس تنازلاً عن حق التصرف بشكل نهائى.

## قياس كفاية التفويض

يتم قياس كفاية تفويض السلطة بأى من المؤشرات التالية،

(١) نسبة القرارات المتخذة بالمستويات الإدارية الأدنى إلى إجمالي القرارات

المتخذة بالمنظمة.

(٢) نسبة القرارات المتخذة بواسطة مديري الفروع إلى إجمالي القرارات

المتخذة بالمنظمة.

(٣) درجة أهمية القرارات المتخذة بالمستويات الإدارية الأدنى.

(٤) معدل رجوع المستويات الإدارية الأدنى إلى رئاستها المركزية.

## متى...؟

لا نفوض

١- إذا لم يوجد أحد قادر

على القيام بالمهمة.

٢- إذا كان العمل على جانب

كبير من الحساسية.

٣- إذا كان العمل المراد

تفويضه لا يتلائم مع

الواجبات الأخرى

للمرؤوسين.

نفوض

١- إذا كانت الأعمال آخذة

في التوسع.

٢- إذا وجدت اختناقات في

العمل

٣- إذا كان لدى المرؤوسين

القدرة على الاضطلاع

بالمهمة.

# المركزية واللامركزية والتفويض

المركزية واللامركزية من المفاهيم التنظيمية الهامة والمرتبطة ارتباطا وثيقا بمسألة تفويض السلطة. ويعكس مفهوم المركزية تركيز السلطة بينما يعتبر مفهوم اللامركزية عن تشتيت السلطة وتوزيعها. ومن ثم فإن المسألة هي هل يجب تركيز السلطة أو تشتيتها خلال التنظيم وهي في الحقيقة مسألة لا تتعلق بنوع السلطة ولكن بكمية السلطة وتعتبر لا مركزية السلطة مظهر من المظاهر الجوهرية للتفويض، بمعنى أن السلطة إذا لم تعترض فهي إذن مركزية - تركيز السلطات أو تشتيتها- يتوقف كلية على درجة أو مدى تفويض السلطة للمرؤوسين والمستويات الإدارية الأقل.

ويوجد مركزية ولا مركزية في كل تنظيم تقريبا فلا بد من وجود لا مركزية السلطة في كل هيكل تنظيمي والا لما وجد هذا الجهاز أصلا وفي الحياة العملية لا توجد مركزية مطلقة ولا مركزية مطلقة فالمسألة - نسبة عن مدى ودرجة تفويض السلطة.

وتختلف المنظمات والمديرين في أوجه تفويض السلطة، فكلما اتجهت المنظمة ناحية اللامركزية زادت درجة التفويض، أما في حالة المركزية فإن عملية التفويض تقلص كما تتأثر درجة التفويض بعوامل كثيرة يظهرها الشكل التالي

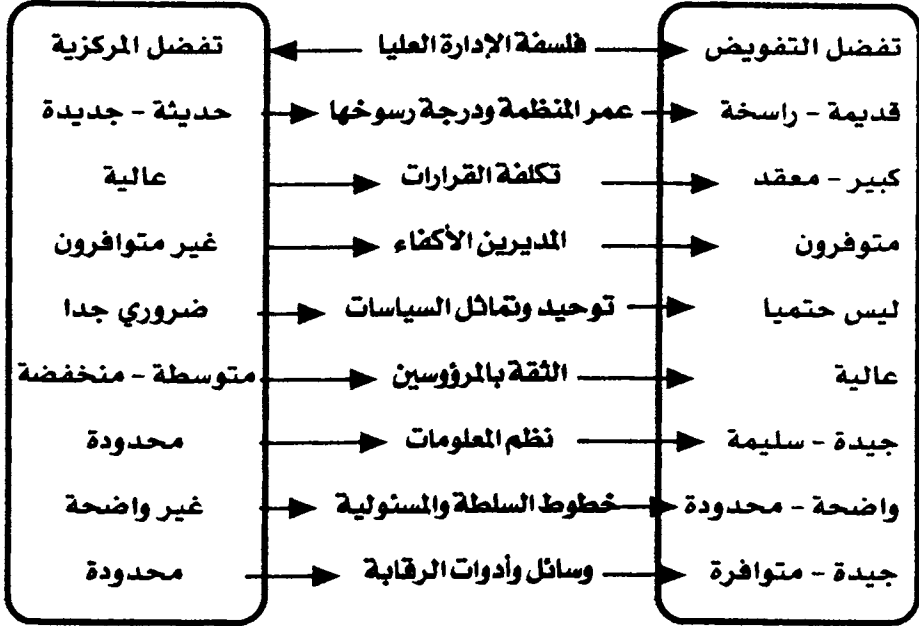
تفويض أقل

درجة تفويض السلطة

تفويض أكثر

ميل إلى المركزية

ميل إلى اللامركزية



### دليلك لقياس درجة اللامركزية

من وجهة نظر تطبيقية، فهناك بعض الخطوط المرشدة لتحديد كيف يمكن اتباع سياسة اللامركزية في إحدى المنشآت، وتشمل:

(١) كلما كثرت القرارات التي تتخذ في المستويات الأدنى في المنظمة، كلما كان انتهاجاً للامركزية كبيراً.

(٢) كلما كانت هناك علاقة وثيقة بين مستوى متخذ القرار، وبين نقطة نشوء المشكلة كلما كانت المنشأة تتبع سياسة اللامركزية بشكل كبير.

(٣) وتزداد درجة اللامركزية بازدياد أهمية القرارات التي تتخذ في المستويات الدنيا. فمثلاً الشركة التي يستطيع مديرو أقسامها اتخاذ

قرارات شراء تجهيزات بقيمة أكبر من نصف مليون جنيها تكون أكثر لا مركزية من تلك الشركة التي لا يمكن لمديريها الشراء إلا في حدود نصف مليون جنيها فقط.

(٤) وتزداد اللامركزية، بزيادة اتساع القرارات على ضوء عدد الوظائف التي تغطيها هذه القرارات. وهكذا فالشركة التي يكون لمديري أقسامها سلطة اتخاذ قرارات تتعلق بالانتاج والتسويق والأفراد أكثر لا مركزية من أخرى يستطيع مديروها أن يتخذوا قرارات تتعلق بالمبيعات والأفراد فقط.

(٥) وتزداد درجة اللامركزية، بانخفاض ما يجب على الرؤوس مراجعته مع الرئيس قبل اتخاذ القرارات. ويعد ذلك دليلاً هاماً جداً. فالشركة التي لا يكون المدير فيها مضطراً لمراجعة كل خطوة مع رئيسه (أو يحتاج فقط إلى التشاور معه بعد حدوث النتائج) تكون أكثر لا مركزية من تلك التي يتعين على المدير أن يحصل على موافقة مسبقة لما يتخذه من قرارات.

(٦) تزداد درجة اللامركزية بزيادة الاتجاه نحو الرقابة المختارة والأقل المفروضة على المديرين، فمثلاً، الشركة التي يقوم كل مدير قسم انتاج - ببساطة- بتقديم تقرير مرة أو مرتين في العام عن معدل العائد الذي حققه قسمه على استثماراته . تعد منشأة لا مركزية تماماً. أما تلك الشركة التي تتم فيها مراقبة قراراتها اليومية فيما يتعلق بالانتاج، والتسويق، والتمويل، والأفراد فإنها تكون أقل لا مركزية. وفي المنظمات مثالية اللامركزية، حيث تكون الرقابة المفروضة اختيارياً، فإنها تعطى مرؤوسيتها- بعناية- فرصة كافية لأداء الوظيفة بطريقتهم. ولكنهم يظلون مستمرين في تزويد الرئيس بتغذية عكسية تسمح بالتعرف المبكر على المشكلات، وليرى أن الأشياء لا تنحرف عن المعايير الرقابية.

## العوامل التي تؤثر على مقدار المركزية واللامركزية

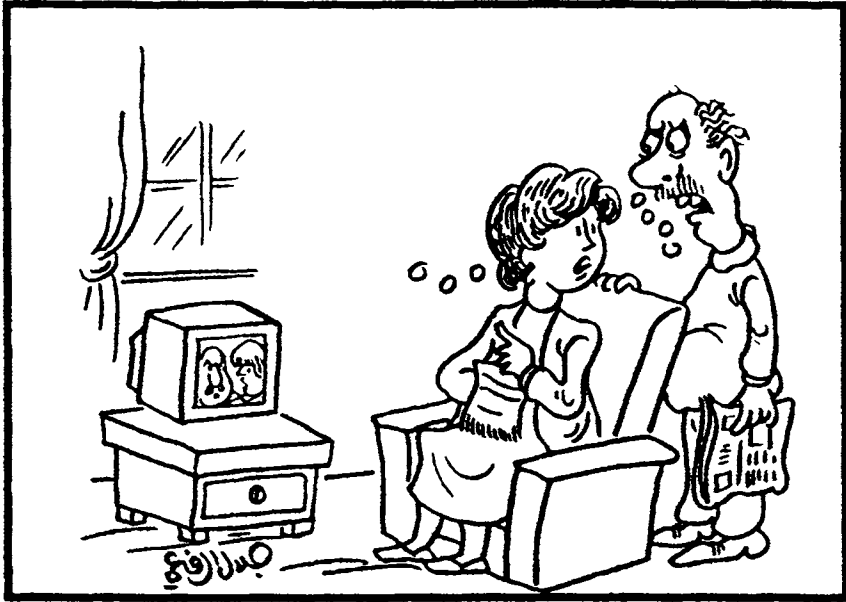
مركزية	مركزية
<p>١- البيئة المعقدة والظروف غير المؤكدة.</p> <p>٢- يكون المديرين في الطبقات الدنيا قادرين ولديهم الخبرة في صنع القرارات.</p> <p>٣- عندما يكون للمديرين دور في صنع القرارات.</p> <p>٤- عندما تكون القارات ثانوية.</p> <p>٥- عندما تكون الثقافة التنظيمية مفتوحة وتسمح للمديرين بالتعبير عن رأيهم فيما يحصل في الشركة.</p> <p>٦- في حالة كون الشركة لها فروع وموزعة جغرافياً.</p> <p>٧- عندما يعتمد التطبيق الفاعل لاستراتيجيات المنظمة على احتفاظ المديرين بالارتباط In-volvement والمرونة Elexibility في صنع القرار.</p>	<p>١- البيئة المستقرة</p> <p>٢- يكون المديرين في المستويات الدنيا أقل قدرة وخبرة على صنع القرارات من المديرين في المستويات العليا.</p> <p>٣- في حالة عدم رغبة المديرين في المستويات الدنيا من المشاركة في صنع القرارات.</p> <p>٤- عندما تكون القرارات مهمة جداً.</p> <p>٥- في حالة مواجهة المنظمة لأزمة أو مخاطرة الفشل.</p> <p>٦- عندما تكون الشركة كبيرة.</p> <p>٧- عندما يعتمد التطبيق الفاعل لاستراتيجيات الشركة على احتفاظ المديرين بحق القول عن ما يحدث في المنظمة.</p>



# تمرين أفضل تعليق

في ضوء دراستك لموضوع التفويض

هات أفضل تعليق علي الصور التاليت

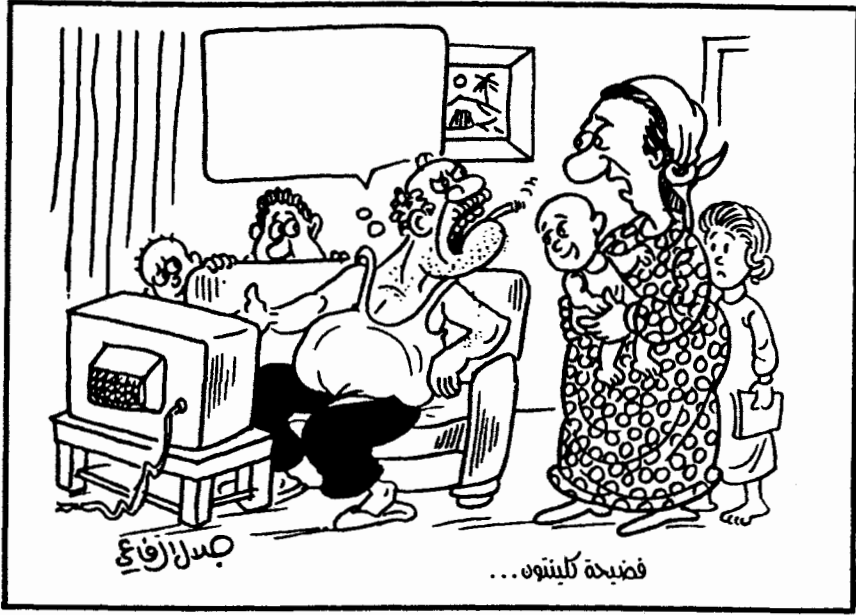


التعليق

---

---

---



التعليق

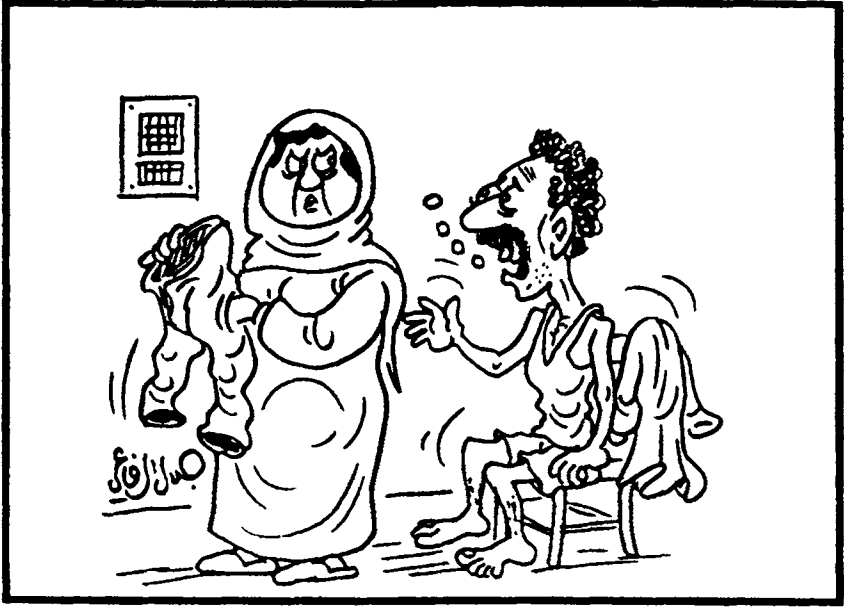
---

---

---

---

---



التعليق

.....

.....

.....

.....



التعليق

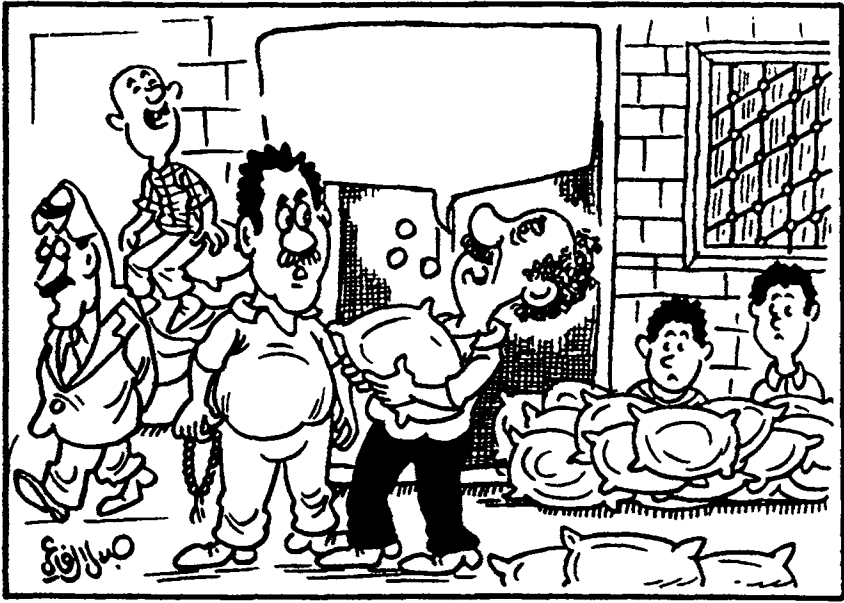
.....

.....

.....

.....

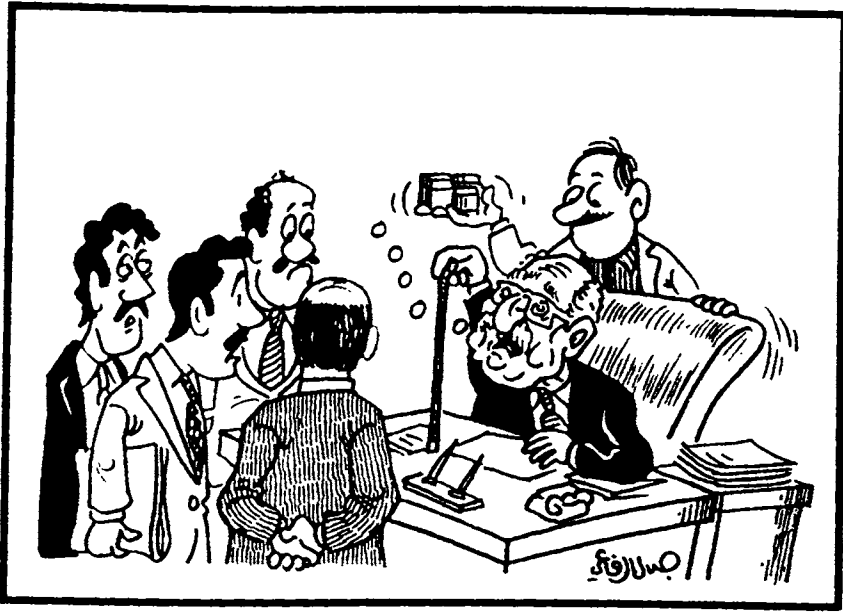
.....



التعليق

.....

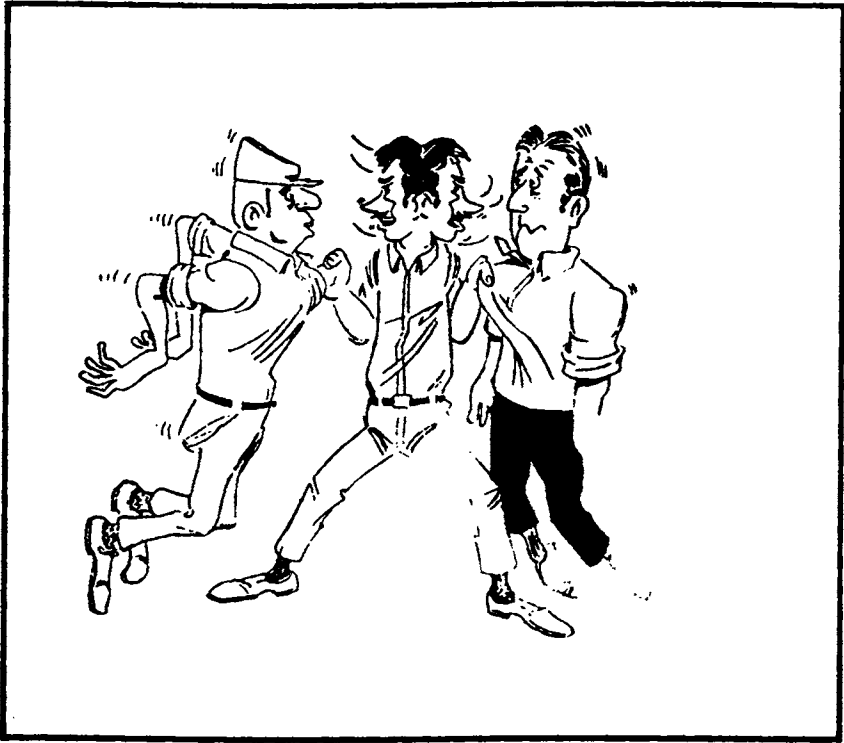
.....



التعليق



التعليق



التعليق

---

---

---

---

---





التعليق

.....

.....

.....

.....



## التعليق

.....

.....

.....

.....

.....



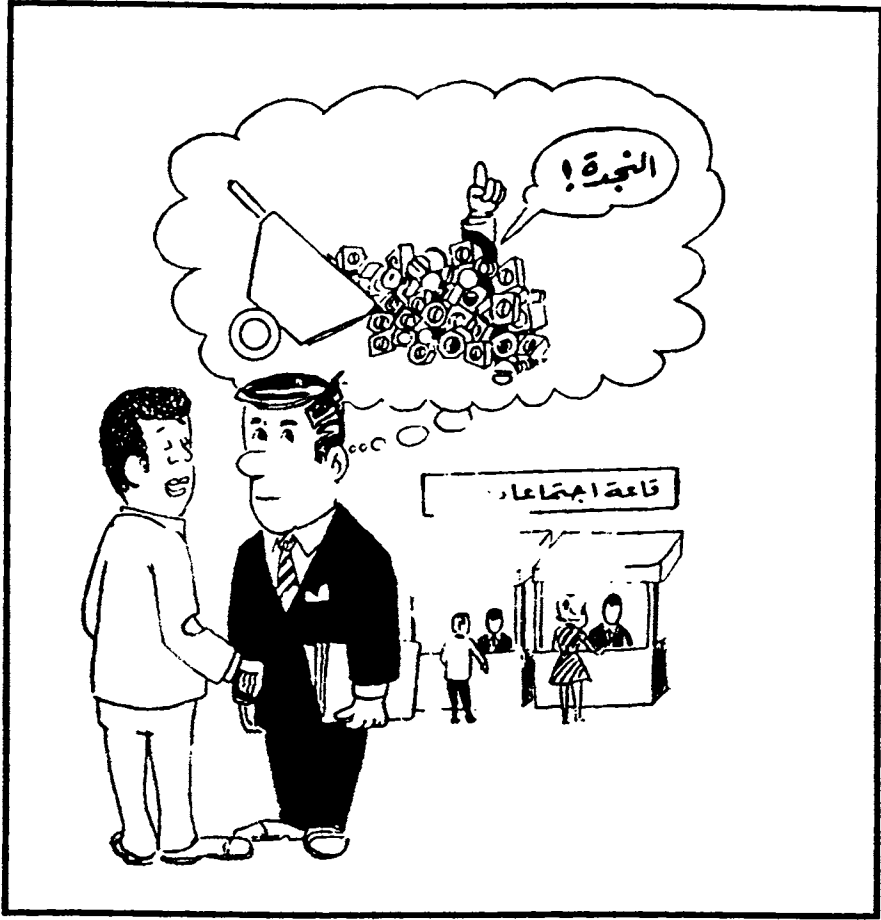
التعليق

.....

.....

.....

.....



التعليق

---

---

---

### تفويض « جون براون »

يشرف «جون براون» على عشرة موظفين فى مكتبة جامعة كمبرلاند التى توفر الكتب الجامعية واللوازم لمختلف اقسام الجامعة. فى كل ربيع من كل عام يطلب «جون» من كل قسم ان يقدم قائمة بطلبات الكتب للفضل القادم، كما ترسل الطلبات الأخرى أيضاً عن السنة كلها.

يؤمن «جون» بتفويض اكثر ما يمكنه من مسؤوليات للموظفين، ولذا فإنه دائماً يتحين الفرص لتمويض المهام لهم. وهو يعتقد أيضاً أن ذلك يعطيه وقتاً أكبر لنفسه ويمنح موظفيه خبرة جيدة.

بعد أن فكر فى الأمر شهر تقريباً قرر «جون» أن يفوض أمر إعداد طلبات الكتب الجامعية إلى الموظفين. لا يرى أى سبب لعدم قيامهم بذلك أنفسهم ويوفروا له وقتاً كبيراً للتعامل مع مختلف الأقسام. وهكذا فقد أخبر الموظفين بذلك فى الاجتماع بحيث يكونون مسئولين عن توفير الكتب اللازمة مع بداية كل فصل، وأشار إلى أن أى مشكلة غير عادية يمكن أن يرجعوا إليه فيها، ظهر على وجوه الموظفين السرور بهذه المهام الجديدة إذ شعروا بأن ذلك يعطيهم سيطرة أكبر على مجالات أكاديمية عليهم أن يتعاملوا معها كل يوم.

منذ أيام قليلة تلقى «جون» مخابرات هاتفية من رؤساء بعض الأقسام الذين اشتكوا من التغييرات فى إجراءات طلب الكتب. إحدى الشكاوى هى أن على الأقسام الآن أن تقدم طلباتها مرة خلال العام بدلاً من كل فصل وحده.



يشرف بشكل مباشر إلا أن كان بالإمكان تصميم نظام للمعلومات المرتدة بحيث يمكنه مراقبة كيفية تطور الأمور، فمثلاً كان بإمكانه أن يطلب تقارير شهرية عن كل طلبات الكتب.

وبما أنه لا يوجد أى دليل فى المشكلة فيما يتعلق بقدرات موظفيه، فمن غير المتوقع أن يكونوا جميعاً على مستوى واحد من التطور. ولكن يبدو أن سياسة التفويض هذه موحدة لكل الموظفين، ولهذا السبب يمكن أن نجد بعض رؤساء الأقسام يشتكون. ربما كان على «جون» أن يكون أكثر قدرة على الاختيار بحيث يفوض أكثر للموظفين الأكثر خبرة وقدرة، ويفوض أقل من ذلك للموظفين الأقل قدرة وخبرة.

إن قيام بعض الموظفين بتغييرات كبيرة فى سياسة إرسال طلبات الكتب تشير فى الحقيقة إلى أن «جون» قد فوض الشئ الكثير. وكثيراً من الأحيان لا يستطيع الموظفون أن يروا الصورة الكبيرة بأنفسهم، ولذا فإن السيطرة والرقابة من «جون» كانت بالإمكان أن تمنع الشعور بعدم السعادة لدى رؤساء الأقسام. وبينما كان الطلب السنوى للكتب يسهل الأمور كثيراً عن الموظفين إلا أنه يعتبر غير واقعى من وجه نظر الوحدات الأكاديمية.

أصبح من المتفق عليه بيننا أن التفويض عملية مفيدة ولكن بشرط أن يتم التفويض وفقاً للشروط المعمول بها ..

ولنفترض الآن أنك مديراً وتفكر فى تفويض مهام أكثر إلى مرؤوسيك.. فأى العوامل التى يمكنك أن تأخذها فى الاعتبار لتحديد المهام التى يمكنك تفويضها.

وإذا كنت حالياً مديراً فأى المهام والقرارات تفوض ؟ هل هناك مهام يمكنك تفويضها ولكنك لا تحاول ذلك ؟ لماذا.



## قائمة المراجع

- (١) أبو بكر مصطفى - د. عبد الجليل آدم - موسوعة الإدارة، مصطلحات إدارية مختارة، منشورات المعهد العالي للعلوم الإدارية، بنغازى - ١٩٨٦ - ص ٢٠.
- (٢) د. سعيد يس عامر - د. على عبد الوهاب- الفكر المعاصر فى التنظيم والإدارة - غير مبين الناشر - ١٩٩٤ - ص ٣٩٤.
- (٣) د. شوقى حسين عبد الله - أصول الإدارة - دار النهضة العربية - ١٩٨١ - ص ٢٧٧.
- (٤) د. حسين شرارة - محاضرات تدريبية.
- (٥) د. محمود مرسى - د. زهير الصباغ - إدارة الأداء - معهد الإدارة العامة بالرياض - ١٩٨٨ - ص ٢٠٨.
- (٦) د. أحمد ابراهيم عبد الهادى - الإدارة - مكتبة جامعة بنها - ١٩٩٢ - ص ١٢٧.
- (٧) د. أحمد سيد مصطفى - المدير فى البيئة المصرية - غير مبين الناشر - ١٩٩٦ - ص ٤٢٨.
- (٨) د. أسامة فريد - محاضرات تدريبية.
- (٩) د. أحمد ماهر - الإدارة مدخل بناء المهارات - المكتب العربى الحديث - ١٩٨٥ - ص ١٩٢.
- (١٠) د. سيد الهوارى - تنظيم الهياكل والسلوكيات والنظم - مكتبة عين شمس - ١٩٩٢ - ص ١٥٢.
- (١١) المركز العربى للتطوير الإدارى - محاضرات تدريبية.
- (١٢) د. محمود صبح - محاضرات تدريبية.
- (١٣) د. عبد الرحمن العيسوى - محاضرات تدريبية.
- (١٤) كيف تصبح عبقرياً - دار الأفاق - بيروت - ص ١٨.
- (١٥) د. حسين محمد العلوى - الاشراف مدخل علم السلوك التطبيقى لإدارة الناس - معهد الإدارة العامة بالملكة العربية السعودية - ١٩٨٨ - ص ٥٢٣.

# الفهرست

رقم الصفحة	الموضوع
٥	• تقديم
٧	• استبيان اختبار معلوماتك عن التفويض
١٤	• مفاهيم عامة
١٤	• أولاً السلطة:-
١٥	- مصادر السلطة
١٧	- موقف إداري
١٩	- أنواع السلطة الرسمية
٢٤	- مواقف إدارية
٢٧	-فاعلية السلطة
٢٨	- نطاق السلطة الرسمية
٣١	- هل ينبغي للمرؤوس أن يشكك في قرار مديره
٣٢	- السلطة والمصطلحات المرادفة
٣٧	- موقف إداري
٣٩	- اعتبارات هامة في تحديد السلطة
٤٠	- السلطة والنفوذ في الأدوار الاستشارية والتنفيذية
٤٤	- مواقف إداري

٤٨	• ثانياً المسئولية:-
٤٩	- المساءلة
٥١	- مواقف إدارية
٥٢	• ثالثاً التفويض:-
٥٦	- أنواع التفويض
٦١	- أشكال التفويض
٦٢	- عناصر التفويض
٦٥	- مبادئ التفويض
٦٧	- مستويات التفويض
٧٠	- شروط التفويض
٧١	- خطوات عملية التفويض
٧٥	- اختبار القدرة علي التفويض
٧٧	- أطراف التفويض
٨٢	- مقياس كفاءة المفوض
٩٠	- استقصاء قياس مهارة التفويض
٩٥	- استقصاء القابلية للعمل
١٠٢	- موقف إداري
١٠٤	- قانونية التفويض
١٠٨	- موقف إداري

- ١١٢ - الجوانب السلوكية والتفويض
- ١١٤ - لماذا لا يفوض الرؤساء
- ١١٥ - لماذا لا يقبل المرؤسون التفويض
- ١١٦ - استبيان هل لديك ثقة في نفسك
- ١٣٦ - استبيان نضوج الشخصية
- ١٣٣ - التفويض الفعال
- ١٣٧ - استقصاء التفويض الفعال
- ١٤٢ - التفويض السلبي
- ١٤٨ - فشل التفويض
- ١٥٢ - المسؤولية لا تفوض
- ١٥٥ - نتائج الأعمال والتفويض
- ١٥٧ - القرار والتفويض
- ١٥٩ - مهارة التفويض
- ١٦١ - الهدف من التفويض
- ١٦٣ - الوقت والتفويض
- ١٦٥ - لماذا التفويض
- ١٦٦ - إدارة الاستثناء والتفويض
- ١٦٩ - استرجاع السلطة
- ١٧٠ - قياس كفاية التفويض

١٧٢	- المركزية واللامركزية هي التضيض
١٧٦	- تمرين أفضل تعليق
١٨٨	• موقف ختامي
١٩٢	• قائمة المراجع
١٩٢	• الفهرست