

الفصل السادس

مهارات القائد الناجح في بناء وتحفيز فرق العمل

فريق العمل هو مجموعة من الأفراد الذين يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، والبعض يعرف الفريق على أنه "مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم" وفرق العمل هي "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، وفي النهاية فإن فريق العمل هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وغالباً ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فإننا نستخدم لفظ فريق العمل.

كما يمكن تعريف الجماعة على أنها: "تجميع لعدد معقول من الأفراد يتراوح بين اثنين وخمسة وعشرين فرداً يتوفر بينهم نوع من التناسق في أوجه الأنشطة التي يقومون بها وتبدو مظاهر الانتظام والتصرف في إطار واحد من المبادئ والأهداف المشتركة".

والجماعة عدد من الأفراد لهم مجموعة مشتركة من الأهداف يعملون على تحقيقها ويتوفر الانسجام بينهم لوجود صفات مشتركة في الخلفية الثقافية أو التعليمية، أو الحالة الوظيفية، ويتوفر كذلك التفاعل والمشاركة ويكون العمل بصورة مستقلة عن التنظيم الرسمي للمنظمة.

مفهوم بناء فريق العمل :

تعرف عملية بناء فرق العمل بأنها خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضاً على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد.

وينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة.

وتعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل.

لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة.

أهداف بناء فرق العمل :

تتمثل أهداف بناء فرق العمل في الآتي:

- 1- بناء الثقة والتعاون بين الأفراد.
- 2- تنمية مهارات الأفراد المهنية والفكرية.
- 3- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- 4- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
- 5- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.

- 6- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
 - 7- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.
 - 8- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.
 - 9- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.
- وهناك عدداً من المؤشرات والأعراض التي تؤكد على ضرورة الأخذ بمنهجية فرق العمل، ويمكن ذكر أهم هذه المؤشرات على النحو التالي:
- 1- ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة.
 - 2- ازدياد الشكاوى بين أفراد المنظمة وظهور الصراعات لأسباب مختلفة.
 - 3- عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين مما يؤدي إلى عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية.
 - 4- عدم وضوح المهام والعلاقات بين أطراف العمل ككل.
 - 5- ضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد.
 - 6- عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع.
 - 7- المعارضة للتغيير في إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة.
 - 8- زيادة شكاوى العملاء أو شركاء العمل.

فوائد إدارة وبناء فرق العمل:

يؤدي العمل بأسلوب الفريق إلى تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية. كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فرق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل

(من الإدارة إلى الأعضاء)، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة.

ومن الفوائد أيضاً أن القرارات يتم اتخاذها في أن واحد، بدلاً من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة باتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية، ويولد اتخاذ القرارات بهذه الصفة الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظراً لمشاركة الأعضاء في اتخاذها.

كما أن هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل منها:

- خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة.
- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.
- تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.
- التفويض الفعال من قبل المدراء مما يزيد الثقة في نفس الموظف والاعتماد عليه.
- توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها.
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء مما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.

وفي دراسة لعدد من المنظمات الأمريكية للتعرف على مدى تأثير فريق العمل على الأفراد والإدارة والمنظمة ككل، توصلت الدراسة إلى شعور الأطراف الثلاثة بتطورات وتحسينات كان من أهمها:

- 76٪ يرون أن فريق العمل أدى إلى تحسين معنويات أفراد الفريق.

- 62% شعروا بأن فريق العمل أدى إلى رفع وتحسين معنويات الإدارة العليا.
 - 90% ذكر بأن فريق العمل أدى إلى تحسين الجودة للسلع والخدمات.
 - 80% أجاب بأن فريق العمل ساهم بشكل بارز وفعال في زيادة الأرباح.
 - 81% أجاب بأن فريق العمل أدى إلى تحسين واضح في الإنتاجية.
- ويمكن أن نلخص أهم صفات فريق العمل الفعال في النقاط التالية:

- 1- اللارسمية.
- 2- وضوح المهام والأهداف.
- 3- التعاون بين الأعضاء لتحقيق هدف مشترك.
- 4- القيادة الفعالة لنشاطات الفريق وقلة الخلاف بينهم.
- 5- دعم الإبداع والابتكار، والاتصالات المفتوحة.

هل التحفيز ضروري لفرق العمل؟

إن التحفيز يدفع المرؤوسين إلى العمل الجاد والأداء المتميز، كما أنه يعمل على:

- زيادة شعور الموظف بالانتماء والولاء الوظيفي.
- الالتزام بالمواعيد وقلة الغياب عن العمل.
- التفاعل وزيادة الإنتاج مع أداء عالي الجودة.
- شعور الفرد بالمسئولية تجاه العمل والعاملين.
- الحيوية والنشاط وحب العمل والمشاركة الفعالة.

طرق تحفيز الأفراد:

- الإطراء والمدح أمام الآخرين وتشجيع الأداء الجيد.
- تقديم المكافآت والترقيات المناسبة للمجتهدون في العمل.
- إقامة دورات تدريبية في التنمية الذاتية لزيادة خبرة الموظف.

- إعطاء الموظفين مساحة من الحرية.
- إشراك فريق العمل في صياغة أهداف المؤسسة واتخاذ القرار.
- التفويض الفعال لكل من لديه قدرة على تحمل المسؤولية.

الصفات التي يجب توافرها في قائد الفريق لنجاح عملية التحفيز

لكي يتمكن المدير أو القائد من القيام بعملية تحفيز العاملين يجب أن تكون لديه القدرات والصفات التالية:

- أن يكون منصت جيد.
- مخطط ماهر.
- ديمقراطي ومتفاهم.
- يشجع على الأداء بفاعلية.
- يهتم برفع الروح المعنوية ويشجع الفكرة الجيدة.
- لديه رؤية مستقبلية وطموح عال لتجاوز الصعوبات.
- يتصل بفاعلية بالأفراد والإدارات والرؤساء في اتجاهين.
- يمنح الجزاء المادي والمعنوي في وقته وللشخص الذي يستحقه دون محاباة.
- يعاون مرءوسيه ويقدم لهم النصح والإرشاد دائماً.
- يوازن بين مصلحة الفرد والمؤسسة ويهيئ المناخ المناسب للعمل.
- الإقناع والقدرة على التفاوض والالتزام.
- أمين على سمعة المؤسسة وفائدتها.
- بابه مفتوح دائماً للعاملين والعملاء.
- متخذ للقرارات دون إبطاء أو تهاون.
- يمنح رأيه وتقديره للعاملين معه.

- يقبل التغيير ويتكيف معه.
- يدين بالولاء للمؤسسة التي يعمل بها.
- يشجع الأنشطة الاجتماعية.
- يفني بوعوده التي يقطعها على نفسه أمام مرءوسيه.
- يشجع الأفكار الجديدة والبناءة والقابلة للتنفيذ.
- يهتم بالعاملين تحت رئاسته ويعضدهم بصفة دائمة.
- يستطيع أن يتبع الأسلوب القيادي المناسب في الموقف الذي يتم مواجهته.
- هو قدوة ومثل يحتذي به الآخريين.
- متفهم دائماً لاحتياجات العاملين أيًا كانت.
- يقيس الأداء المحقق للوقوف على الانحرافات وتصحيحها.

أثر التشجيع في دعم فرق العمل:

يقول توم بيترز، أحد أشهر كتاب وعلماء الإدارة في القرن العشرين: كان لي رئيس سابق (استمر يحقق نجاحًا متواصلًا في عمله) وكنت أراه دائماً في نهاية كل يوم يجلس بعض الوقت ليكتب عدة رسائل، ويوما ما انتابني الفضول لأعرف سبب هذه الرسائل ولمن ترسل، حتى اكتشفت حقيقة هذا الأمر، فقد كان يعد يومياً مجموعة من الرسائل المدون عليها بعض كلمات الشكر والتقدير لمن أفسحوا له وقتاً أثناء النهار ليقوم بعمله على أكمل وجه، أو لمن قدم إليه معلومة مفيدة أو لفت نظره لخطأ معين، ويقول أيضاً: أتذكر رئيسي السابق هذا، حينما قال: إنه ذهل بسبب عدد الذين تسلموا الرسالة وشكروه تباعاً لشكره إياهم، ومع الأسف فما زال الكثيرون لا يقدرون قيمة اللمسات الشخصية الجميلة كعبارات الشكر والتقدير والتي لها أكبر الأثر على نفس المتلقي لها، بل هي أفضل عند البعض من المال وزيادة الأجر.

فالتشجيع هو أساس تحفيز الآخرين، وبعض الكلمات يكون لها مفعول السحر على الفرد ومستوى أدائه للعمل، وكم من رئيس يتوقع من معاونيه أن يواصلوا العمل

ليل ونهار من تلقاء أنفسهم وبدون كلمة شكر أو تشجيع لهذا الشخص، وهنا نتساءل (هل يمكنك أن تعمل لأجل شخص يطلب منك المستحيل ولكنه لا يشجعك أبداً؟).
ومن جانب آخر (هل لديك أناس يعملون لأجلك ولا تقدم لهم أبداً كلمة رقيقة تعبر عن التقدير أو تحمل نعمة التشجيع؟).

وهنا ننصحك بأن تراقب ردود أفعال مرءوسيك، وتراقب تصرفك معهم وتعمل على تقوية الجانب الإنساني والعملي معاً، لأن ذلك سيجعلهم أكثر حرصاً على إرضائك ومن ثم أكثر شعوراً بالمسئولية تجاه مؤسستهم، فمشاعر الناس تشبه البطاريات القابلة للشحن، فالبشر مثل البطارية يحتاجون لشحن بطارياتهم العاطفية مرات كثيرة.

أنواع التشجيع

متوالية التشجيع	
1- أناس لا يستطيعون أن يؤديوا عملهم جيداً سوى عن طريق التشجيع (محبطون).	4- أناس يعملون من تلقاء أنفسهم. (جاهزون للعبء)
2- لديهم القليل من الثقة يتعطشون للتشجيع، كلما كثر التشجيع كان ذلك أفضل، (يتميزون بالهشاشة).	3- يعتمدون على ذواتهم يتشككون في التشجيع (اتركني وشأني) (مقلبو المزاج)

1- المحبطون: هم أناس في حاجة ماسة إلى التشجيع... أفراد هذه المرحلة لا يشبعون من الإطراء والمدح وهم شديداً الغموض (يبدو أحد الأشخاص وكأنه مصمم على تقديم الاستقالة وترك العمل حتى يغير هذا الشخص رأيه عن تقديم الاستقالة وذلك عن طريق الكثير من الإطراء والتشجيع).

- 2- يتميزون بالهشاشة: كلما كان الشخص ينحدر من وسط يعاني خلاً وظيفياً يتسم بالقسوة ازداد احتياجه لتشجيعك له بانتظام، والأجيال الأصغر سناً تحتاج لمزيد من الرعاية عن الأجيال المحنكة التي عانت الكساد الاقتصادي.
- 3- متقلبو المزاج: القائد الجيد يعرف كيف يقرأ علامات تقلب المزاج في وجه الذين يعملون معه ويحاول أن يتعامل بشفافية مع الموظف الذي ينتمي لهذا النمط ويؤكد له دائماً أنه يقدره كثيراً ويقدر مجهوده.
- 4- جاهزون للعطاء: هؤلاء هم طاقات بشرية وإبداعية جاهزة للعمل، هم أقوياء بطبعهم، واثقون في أنفسهم، لا يلتفتون لكلمات الإطراء وربما لا يسمعونها لأن كل تركيزهم في عملهم الذي يلمون أن يتم على أكمل وجه.

كيف يشجع القائد مرءوسيه:

- 1- الاستماع: كوننا قادة لا يعني أن نكون المتحدثين الأساسيين بل علينا أن نستمع للآخرين.
- 2- المشاركة: فرحاً مع الفارحين وبكاء مع الباكين.
- 3- التعزية: لقد اجتزنا الكثير من التجارب وهذا يعطينا الدافع كقادة كي نعزي الآخرين عندما نجتاز الآلام.
- 4- التشجيع: فلتجعل الناس يعرفون أنهم يؤدون أداءً طيباً، ابحث عما هو طيب وأبرزه وسترى المزيد من الأعمال الجيدة من قبل مرؤوسيك.
- 5- لا تجعل الأداء الجيد سراً: اطلب من المديرين الخاضعين لرئاستك أن يخبروك بإنجازات مرؤوسيهم، فالموظفون يشعرون بالإحباط عندما لا يلاحظ أحد مجهوداتهم، مما يجعلهم يظنون أن جهودهم ضائعة أو أن رؤسائهم يحصلون على امتيازات نتيجة لأعمالهم.

التفويض كأحد الطرق المشجعة لتحفيز الأفراد:

- مفهوم التفويض: هو قيام صاحب الاختصاص بنقل صلاحياته واختصاصاته إلى أحد معاونيه والتصرف دون الرجوع إليه على أن تبقى المسؤولية على عاتق صاحب الاختصاص الأصلي.

المتطلبات الأساسية للتفويض الناجح:

- أن يكون الشخص المفوض إليه مناسباً لهذه المهمة.
- توفر الثقة الكاملة بالنفس وبالمفوض إليه.
- تدريب الموظف والتشاور معه قبل التفويض.
- التفويض في أعمال متكاملة حتى يشعر الموظف بالسعادة والمسئولية.
- عدم تفويض الأعمال الثقيلة والروتينية للموظف.
- تحديد النتائج المطلوب تحقيقها ومعايير الأداء وتواريخ إنجازها.
- متابعة المفوض خلال النتائج والمعايير والتقارير الدورية عن سير العمل.
- إبلاغ المفوض إليه في حالة حدوث أي تغيرات في السياسات والخطط.

ومن واجب المفوض لصلاحياته (القائد):

- أن يكون سنداً لمن فوضه من حيث الصبر وعدم التعجل في إصدار الأحكام واستعجال النتائج.
- أن يمنحه الفرصة الكافية والوقت الكافي للممارسة هذه الصلاحيات.
- يجب على الشخص الذي فوض صلاحياته أن يتوقع حدوث بعض الأخطاء من الشخص المفوض إليه ويتابع العمل بشكل غير مباشر.

خطوات التفويض:

إيضاح الغايات:

- اذكر المهمة وصف بكل دقة ما تريد من الفرد أداءه، وعليك أيضاً أن تحدد التوقيت المناسب لإتمام العمل، وأن تحدد النتائج التي تتوقعها.

- أعط فكرة عن أهمية المهمة، و اشرح له الأسباب التي تجعل أداء المهمة أمرا واجبا، ووضح له أهمية هذه المهمة بالنسبة إلى النظام الإجمالي لمشروعات المؤسسة، عليك أن توضح له التعقيدات المحتملة التي قد تواجهه أثناء أداء المهمة، و اشرح السياسات والإجراءات وهيكليات التواصل.
- يجب أن تحدد ما تريد بالضبط وتساءل ما المطلوب لإنجاز هذه المهمة من الوقت والجهد والتكنولوجيا والآلات والموارد البشرية؟ متى يجب علينا إنجاز المهمة؟ أين يجب أن ننجز المهمة؟ من يستطيع أن يقوم بهذه المهمة من فريق عملك؟ كيف سيتم إنجاز المهمة؟ ما المصادر المطلوبة؟ عندما تكون لديك الأجوبة عن هذه الأسئلة ستتضح الفكرة أكثر، وبالتالي تستطيع إيصال المهمة للآخرين بشكل أفضل.. يجب أن تعرف أنت ماذا تريد، وتقارن بين ما تريد تنفيذه وبين قدرات الموظفين، مما يعني أنه يجب عليك أن تعرف أول الأمر قدرات الموظفين.

الاتفاق على المسؤولية:

حدد معايير التقييم (واقعية وقابلة للتطبيق) التي ستستخدمها لتقييم نجاحه في إنجاز المهمة.

الدعم والتدريب:

- وفر الموارد اللازمة وحدد الموارد التي يحتاج إليها فريقك لإتمام المهمة، و اعمل على توفير هذه الموارد، إن إنجاز المهمة بنجاح قد يتطلب المال والتدريب والنصح والعديد من الموارد الأخرى، ولا بد من معرفة: هل يحتاج المدير إلى تقديم دعم للمهمة التي سيتم التفويض بها على المدى القصير إلى المتوسط؟ إذا كان الجواب نعم، فما هو شكل الدعم اللازم؟ ما هو التدريب.
- تجنب الجمل التالية وأنت تتكلم مع موظفيك عندما تفوض الأعمال لهم: "فهمت أم لا" وكأنك أنت هنا تقول له أنه هناك مجال أن لا تفهم، هذا الشيء يعطيه انطبعا سلبيا.. تجنب هذه الجملة لأنها مزعجة "فهمت أم لا"، أنت تجعله يفهم من خلال

لعبه دور معين، كيف سيتصرف الموظف، يعني يمكن أن تطلب من موظف ما كمثال، تقول له أنا أريدك أن تحضر النقود من زبون تأخر بالدفع فترة طويلة، لا تقول له "فهمت أم لا" قل له كيف ستتصرف؟ كيف تستطيع أن تمثل لي الدور إذا كنت أنا الآن الزبون، ماذا ستقول لي؟ اتركه هو يبدأ بالأمر لكي ترى أن كان يفعل هذا الشيء بشكل صحيح، اجعله هو من يخرج بالموضوع، ولا تفرض عليه "صح أو خطأ، وهكذا ستكون قادراً فعلاً على أن تتعامل معه بوضوح وشفافية، فالأمر ليس في أن تفرض عليه "نفذ ولا تعترض" وبعدها في النهاية نعود من البداية ونرى الخطأ وتكون قد فوضت بشكل خاطئ، ومن الممكن أن تتجنب الكثير من الأخطاء من خلال هذا الأمر.

المراقبة والمراجعة:

مراقبة الإجراءات تضمن تنفيذ المهمة التي يتم التفويض بها بفعالية، وتساعد جلسات المراجعة المتفق عليها بشكل مشترك على تحويل الموظف لتنفيذ المهمة وهو ضامن أن الإشراف اللازم يأخذ دوره... شجعه دائماً على طلب المساعدة، قل له أنه عندما يحتاج أي شيء أن يكلمك، "أنا أحب أن أساعدك"، "أنا أريد أن نصل إلى القمة"، "أنا أريد أن ننجح سوياً"، "نحن نريد النجاح"،... هذا الكلام يؤثر كثيراً في الموظف، ولكن يأتي مدير يقول لك أريدك أن تعمل كذا، أنا... أنا، البعض عنده عقدة الأنا ولا يقول "نحن"، "نحن" معناها أنا وأنت في نفس القارب، هذا الموضوع يعطي انطبعا جيداً جداً، وتفويضك للعمل لهذا الشخص يكون بنوعية أفضل.. والإنتاجية تكون أفضل.. تستطيع تجريب هذا الأمر وترى النتائج.

حرية التصرف:

على الموظف الذي توكل إليه المهمة أن يشعر بحرية التصرف واتخاذ القرارات الضرورية لتنفيذ المهمة المعنية، وعلى القائد أن يحترم هذه الحرية مع التوضيح له بأن هناك حدوداً لمدى هذه الحرية، والحدود التي يجب ألا يتخطاها، امنحه الصلاحيات اللازمة لإتمام المهمة دون الدخول في تعقيدات مع الموظفين الآخرين. حاول أن تعطي

رأيك للموظف ولكن لا تفرضه، فإذا كنت فعلاً أعطيته ساعة حتى يحقق المهمة فمن هذه اللحظة وحتى انقضاء ساعة عليك ألا تتدخل.. وأن يكون عندك ثقة فيه.. لأنك إذا لم يكن لديك ثقة في هذا الإنسان، فلماذا تعطيه هذه المهمة أصلاً؟ إذا كانت لديك ثقة فيه أعطه رأيك وقل له "أنا أفضل أن أعمله بهذه الطريقة، ولكن إذا كان عندك طريقة أفضل وإذا كنت تحب أن تناقشني فيها فلا مشكلة، وإلا فانا أعتمد عليك في تحقيقها". فإذا كنت تريد أن تحقق النتيجة، فاترك الوسيلة للموظف، فأنت بهذه الطريقة تزيد من المساحة التي يتحرك فيها، وبالتالي عضلاته تصبح مرنة أكثر لأنك أعطيته مساحة أكبر للتحرك، وسيشعر بأنه فعلاً عنده ولاء لك لأنك عرفت كيف توجهه بالشكل الصحيح.

تأكد من قبوله الالتزام بأداء المهمة:

تأكد من قبوله للتكليف الذي فوضته إليه.. أكد على توقعاتك وعلى فهمه للمهمة والتزامه بإتمامها على خير وجه، حاول قدر المستطاع أن تجعل الشخص الآخر يشعر بأنه مسؤول، لأن المسؤولية تعطيه أهمية، والإحساس بهذه الأهمية يجعله يصل إلى النتائج المرجوة، فاطهر ثقتك فيه وقل له "أنا واثق من أنك تستطيع أن تنهي هذه المهمة"، فمهمة كل مدير أن يظهر ثقته في موظفه حتى لا يخذله، فلدى كل واحد فعلاً عواطف نبيلة.. ومتى وضعت ثقتك فيه فسيبدل كل جهده حتى لا يخذلك وفي هذا الأمر دائماً قاوم رغبتك في التدخل، فكثيرون هم المدراء الذين يوكلون المهام ويستمرون في متابعة الأمور، هذا لم يعد توكيلاً لأنك أنت وهو تاملان على هذه المهمة، فلماذا وكتتها له؟ في هذه الحالة افعليها أنت.

إدارة المكافآت:

وذلك بإيجاد علاقة واضحة بهيكلية المكافآت، وأن يكون المجال مفتوحاً لفرص التطوير الشخصي، وفرص الترقية.

إن تفويض الأعمال شيء مهم جداً، وإذا اعتدت عليه وكان لديك فريق العمل المناسب وأهله بشكل جيد تستطيع أن تحصل بشكل إيجابي على النتائج المطلوب منك أن تنفذها، ومن المؤكد سترفع من قدراتك كمفوض، وترفع من الإنتاجية الموجودة بشكل كبير جداً، وتشعر بها تماماً وتلمسها بيدك لأنها موجودة أمامك واضحة تماماً،

وليس هناك أي مجال للشك فيها.. أتمنى أن تفوض الأعمال للأشخاص الأكفاء لكي تعرف كمية الإنجاز وتوفر الوقت، وتوقف ضياعه بشكل غير جيد، وبالتالي يمكن للنتائج التي تحصل عليها أن تكون فائدتها لكل الأطراف الموجودة، وليس لك فقط.

وعند التفويض، لا بد من الاتفاق مع الرؤوس بالحوار المباشر وجهاً لوجه على

النقاط الآتية:

- النتائج والأهداف.
- الوقت اللازم لأداء المهمة.
- الموارد المطلوبة.
- أسلوب التغلب على المشاكل.
- المساءلة عن إنجاز المهمة.
- عدم تعارض المهمة مع واجبات وظيفته الأصلية.
- قبوله للمهمة.
- تزويده بالمعلومات الضرورية.

عشرون فائدة من كتاب العمل الجماعي للدكتور/ إبراهيم الفقي

- 1- إن المبدأ الذي يقوم عليه العقل الموجه هو أن اثنين أو أكثر من الناس ينهمكون في ملاحقة هدف محدد مع اتجاه ذهني ايجابي يشكلون قوة لا تهزم.
- 2- من ظن أنه قادر وحده على النجاح فهو واهم خدعه الغرور.
- 3- السر الحقيقي وراء نجاح اليابانيين هو قدرتهم على العمل معاً.
- 4- فريق العمل بكل بساطة: هو القوة الأساسية لأي مؤسسة.
- 5- لصناعة فريق مؤثر عليك بأمور: (الانضباط التام ، الإيمان بأهمية التعاون ، إعطاء كل فرد حقه من الاهتمام والتقدير والثقة وانتبه فإن أخطر ما يهدد كيان الفريق هي الثقة المفقودة والتشكيك في قدرتهم على أداء واجبهم).
- 6- لبناء الفريق الناجح عليك بالتالي: اختيار الأشخاص المناسبين، التدريب والتعليم، تحديد الهدف، التقدير والشكر والتواصل الجيد مع الفريق.

- 7- تحدث على أن النجاح هو نجاح للفريق بأكمله وليس نجاحاً فردياً.
- 8- الفريق الفعال هو الذي يحتوي على أشخاص مختلفين يحمل كل فرد منهم سمات وصفات مستقلة عن الآخر.
- 9- انتبه من الأخطاء التي دائماً ما تتكرر أن يحاول القائد جمع فريق عمل متشابه في أفكاره وأرائه وأطروحاته مما يجعل أفق المجموعة محدوداً ويطردهم من سماتهم طيور الإبداع والابتكار.
- 10- القائد الرائع يشكر فريقه دائماً على الإنجازات التي حققوها ثم يصحبهم معه لتحقيق إنجازات أكثر وأكثر.
- 11- ليس لأنك المدير يعني أنك على صواب دائماً، وكثيراً ما جرى الحق على ألسنة أصغر الموظفين وأبسطهم.
- 12- أنا المدير لا تعني أبداً أنني الأهم ، بل تعني أنني الأكبر مسؤولية ومهام.
- 13- عندما نفوض بعض الأعمال، فإننا بذلك نتخلص من أعباء، ونخلي مساحة من أوقاتنا لأعمال ومهام أخرى مما يعني توفر مزيد من الوقت لنا.
- 14- لا تجعل الاجتماع جلسة توبيخ وانتقاد حتى يحرص أفراد الفريق على حضور الاجتماع بهمة وحماس.
- 15- الاجتماع الناجح: هو الذي يخرج بتوصيات ومهام فعالة ويضع آلية لمتابعة مجريات الأمور ومراقبة هذه التوصيات.
- 16- نختلف في الآراء لا بأس لكننا يجب أن نلتزم برأي المجموعة ونؤمن بالاختيار النهائي.
- 17- إن جدول الأعمال بمثابة الخريطة فهو يصل بك إلى غايتك المنشودة بأقصر الطرق الممكنة وأكثرها أماناً.
- 18- لا تجري أي مقابلة شخصية إذا لم تكن على أتم الاستعداد لذلك.
- 19- لا توجه أسئلة تبدأ بـ (لماذا) فقد تتلقى إجابة دفاعية.
- 20- لا تعطي آمالاً كاذبة فهناك من ينتظر تحقيق حلمه.

استقصاء أختبر مهارتك في التفويض

م	العبارة	أوافق	أوافق بشدة	أعترض	محايد
1	في الغالب لا تتم الأعمال التي أفوضها كما أريد.				
2	ليس لدي الوقت لأمارس التفويض كما ينبغي.				
3	أراجع العمل بدون إشعار المرءوسين حتى أتمكن من تصحيح الأخطاء قبل أن تسبب لي كثيرا من المشكلات.				
4	عندما أعطي تعليمات واضحة ثم لا يؤدي العمل كما ينبغي فإن ذلك يثير غضبي.				
5	إن العاملين معي ينقصهم ما لدي من التزام لذلك فإن ما أفوضه من أعمال لا يؤدي العمل بنفس الجودة التي أؤديه بها.				
6	أنا أستطيع أداء العمل في قسمي بجودة أعلى من العاملين معي.				
7	إذا لم يؤد الموظف العمل الذي أفوضه له كما ينبغي فإنني سأكون عرضة للنقد الشديد.				
8	إذا قمت بتفويض كل ما أستطيع أن أفوضه فإن وظيفتي تكون أقل متعة.				
9	أنا غالبا أعيد أداء ما أفوضه من أعمال.				
10	أنا أمارس التفويض بوضوح ودقة شارحا كيفية أداء العمل.				

م	العبارة	أوافق	أوافق بشدة	أعترض	محايد
11	عندما أفوض لأداء عمل معين فإنني أفقد السيطرة على الأمور.				
12	يمكنني أن أمارس مزيداً من التفويض إذا كان العاملون معي أكثر خبرة.				
13	أنا أفوض الأعمال الروتينية واحتفظ لنفسني بالأعمال غير الروتينية.				
14	يتوقع رئيسي أن أكون قريباً جداً من كل تفاصيل العمل.				
15	لم يثبت لدي أن التفويض يوفر وقتي.				

والآن: إذا كنت تريد أن تعرف مدى تميزك في عملية التفويض، فعليك اختيار الإجابة التي تناسبك في كل عبارة، ثم قم بإعطاء كل عبارة درجة وفقاً للجدول الآتي:

الدرجة	الفقرة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	اعترض
1	اعترض بشدة

النتائج:

- إذا كانت تتراوح بين (60-75) لقد أخفقت في الاستفادة الكلية من العاملين معك
- إذا كانت تتراوح بين (45-59) في استطاعتك أن تحسن من ممارستك للتفويض بدرجة كبيرة.
- إذا كانت تتراوح بين (30-44) ما زال هناك مجال لتحسين ممارستك للتفويض
- أما إذا كانت نتيجتك (15-29) أنت مفوض ممتاز.