

## مراقبة التفويض



obeikandi.com

لا تنتهي عملية التفويض بمجرد إسناد مهمة أو مشروع أو وظيفة لأحد مرؤوسيك، لاشك أنك بحاجة إلى مراقبة التفويض؛ لكي تتأكد أن كل شيء يسير حسب ما هو مخطط له، تشتمل مفاتيح التفويض على مراقبة المهمة التي تم تفويضها، توفير الدعم، القيام بالتفويض المعاكس، معالجة المشكلات وتبصر هذه التجربة حتى تستطيع أن تطبق هذا التعلم عندما تقوم بالتفويض في المستقبل، يتناول القسم الآتي من هذا الكتاب هذه الأمور.

## متابعة المهمة التي تم تفويضها

إن أحد التحديات الكبيرة التي تواجه المدير الذي يقوم بالتفويض هي التأكد أن من أوكلت إليه المهمة لن يفشل في أدائها، وأن أفضل الطرق للتأكد من النجاح هو أن تحتفظ بمستوى مناسب من المتابعة (الرقابة) وذلك عن طريق تحديد وقت الانتهاء من المهمة، والمتابعة المستمرة للتقدم نحو تحقيق أهداف المهمة، عندما تقول: «أريد أن يتم هذا العمل بحلول الجمعة القادم»، فإنك بذلك تحتفظ بالرقابة على العمل، كما هو مطلوب منك بصفتك مديراً؛ وعندما تضيف «أريد أن أتقابل معك ظهر الأربعاء؛ لكي أرى مدى تقدمك ولكي أناقش بعض المشكلات»، فإنك بذلك تقوم بالرقابة على المهمة التي تم تفويضها ويقدم التفويض فرصة للتدريب والتغذية الراجعة، وهذه هي الأخرى إحدى مسؤوليات المدير.

بناء على حجم ومدى تعقيد المهمة التي تم تفويضها، يمكنك استخدام واحد أو أكثر من وسائل الرقابة الآتية:

- وجود ملف يمكن الرجوع إليه لكل مهمة أو مشروع.
- مرجع أو سجل لمتابعة المشروع أو المهمة أو الوظيفة في القسم الذي تشرف عليه.
- جدول حائط كبير الحجم.
- الاجتماع بالموظفين.
- التقارير الكتابية.
- برمجيات حاسوبية لمتابعة وإدارة المشروع.

في قيامك بعملية المراقبة، توخى الحذر لمؤشرات المشكلات وعندما يواجه الموظف مشكلة أو أن يبدأ إنتاجه في التدهور، ربما يكون من الضروري أن تتدخل.

بالطبع فإنك لا تريد أن تقوم بحل كل مشكلة يواجهها من أوكلت إليه المهمة وقبل القيام بها. إن التشجيع وإضافة الموارد حسب ما تراه مناسباً ربما يساعد مرؤوسيك، قم بتوفير هذا الدعم دون أن تكون فضولياً، خصوصاً لأولئك المرؤوسين الذين يلتزمون بتعلم كيفية القيام بالأشياء بأنفسهم دون أن يملي عليهم

أحد ما يمكنهم عمله. تذكر أن إنجاز المهمة يعتبر أهم من أفكارك بخصوص الكيفية المثلى لإنجازها.

## ماذا تفعل

لا توجد دلائل واضحة للدعم.

إن أهم ما يشغل (مارتن) هو تدشين المنتج الجديد، حدث يحتاج إلى مجهود كبير، ووقت لم يفكر فيه بعد، أوضح أعضاء الفريق اهتماما في تحمل بعض المسؤوليات الإضافية، ولكل عضو من أعضاء هذا الفريق نقاط قوة مختلفة، قام مارتن بتحديد المهارات الخاصة والمطلوبة للقيام بهذه المهمة وقرر أن (جوي) تعتبر من أحسن المؤهلين للقيام بهذا العمل، فهي تعرف هذا المنتج جيدا وقد عملت في تدشين منتجات جديدة من قبل، لكنها لم تقم بدور القيادة في هذه الأمور سوى مرة واحدة، بحث (جوي) الاستقلالية وتعمل جيدا بمفردها، وهي مشغوفة بإثبات ذاتها.

مرت عدة أسابيع منذ أن فوض (مارتن) (جوي) للقيام بهذه المهمة وكان التخطيط يسير بثبات تجاه الهدف. كانت (جوي) جياشة للحصول على المسؤولية الإضافية، وتشعر بالثقة أن كل شيء سيكون

على ما يرام، كان مارتن مسرورا بأدائها، وزاد من سروره أنه الآن لديه وقت أكبر للأعمال الأخرى.

ذات يوم، وفي أثناء اجتماع روتيني مع مجموعة التسويق، وجد مارتن أن هذه المجموعة جد مشغولة، وهو يعلم أن التسويق يلعب دورا أساسيا في نجاح تقويم المواد المتعلقة بالتسويق في الوقت المناسب، لتقديم المنتج، زادت حيرة (مارتن) وعدم تأكده مما يجب عمله، هل يشارك هذه الهموم مباشرة مع مجموعة التسويق، أو أن ذلك سوف يُشعر (جوي) بأن مارتن قد سحب منها الصلاحية للقيام بهذه المهمة، هل يجب على (مارتن) أن يعترض أن (جوي) سوف تستطيع القيام بذلك حسب ما هو مخطط له، كيف يستطيع (مارتن) مساعدة (جوي) وفي ذات الوقت يتأكد من أن عملية تقويم المنتج ستم بنجاح. ماذا تفعل؟ سوف يقترح الموجه (مؤلف هذا الكتاب) الحلول في القسم المعنون (ما يمكنك عمله). في آخر هذا القسم من الكتاب.

---

## توفير الدعم

بمجرد أن تفوض مهمة من المهام، فإنك تحتاج إلى الاستمرار في توفير الدعم دون التدخل في المهمة، على أنك تستطيع أن تحدث توازنا فاعلا في هذه العملية إذا ما قمت بعمل الآتي:

- عليك أن تقوم بإخبار من يهمهم الأمر بمقدار السلطة التي قمت بتفويضها ، مع المهمة التي أوكلت إليهم.
- راجع الموارد المطلوبة وتأكد أن هذه الموارد متاحة عند طلبها.
- استمر في توفير المعلومات المطلوبة مثل المراجع أو التقارير التي يكون لها تأثير على أداء المهمة.
- كن واضحاً بخصوص توقيت تدخلك؟ على سبيل المثال: يجب أن تتدخل حينما ترى الالتزامات تجاه المهمة التي تم تفويضها قد بدأت في التنازل أو عندما تحدث بعض المشكلات.
- بعدما يبدأ العمل، قم بإسداء النصيحة أو التوجيه فقط عند الحاجة إلى ذلك.
- أشر إلى أي صعوبات محتملة في أداء المهمة بناءً على خبرتك في المشروعات المشابهة.
- من المهم أن تركز على النتائج وليست الأساليب أو الطريقة المستخدمة في تحقيق هذه النتائج.

وفر التغذية الارتجاعية لمن أوكلت إليهم المهام، وعليك أن توفر لهم الدعم خلال مدة الإخفاق أو الأخطاء.

## التعامل مع التفويض المعاكس

يحدث التفويض المعاكس عندما يريد أحد الذين أوكلت إليهم المهام الجديدة أن تقوم برد العمل إليك مرة ثانية، أو عندما يتوقعون منك حل المشكلات واتخاذ القرارات.

حاول مقاومة الإغواء للتدخل، هذه هي الفرصة العظيمة لأن تقوم ببناء الثقة في مرؤوسيك وذلك من خلال عمل الآتي:

- توفير الدعم الإيجابي للعمل الذي تم إنجازه حتى هذه اللحظة.
- مساعدة المرؤوس في تقييم الموقف.
- أكد ثقته في قدرة من يقوم بالمهمة على اتخاذ القرارات.
- شجع هذا الشخص بأن يفكر في كيفية حل المشكلات.
- وفر التدريب عند الحاجة وذلك لمساعدة الشخص في تعديل وتحديث مهاراته.

حاول أن تعكس التفويض المعاكس، لا تقم بحل المشكلات أو اتخاذ القرارات بالنيابة عمّن أوكلت إليهم المهام، عوضاً عن ذلك عليك أن تركز معهم في عملية إيجاد البدائل.

لكي تفهم الأثر الذي يمكن أن يترتب على التفويض المعاكس، تخيل هذا السيناريو: بينما تسير في إحدى الطرقات استوقفك أحد الموظفين وقال لك: «إن هناك مشكلة في المشروع الذي يقوم به. ربما تفترض أن ذلك يعني أن تتدخل ولكن لا يتوافر لديك الوقت لأن تأخذ قراراً في الحال والتو، يمكنك القول: «دعني أفكر في هذا الأمر».

لقد سمحت بنقل العبء الذي يثقل كاهل الموظف إليك، وإنك الآن تقوم بعمل ما هو مفروض أن يقوم به الموظف. عندما تتكرر هذه العملية، أي تقوم بالتفويض المعاكس، فإن ذلك يكون على حساب أعمالك الأخرى التي تقوم بها مثل القيام بما يتطلبه رئيسك منك، أو القيام بمساعدة نظرائك في تحقيق النتائج.

ولكي تتجنب القيام بأعباء مرؤوسيك فإنك تحتاج إلى تطوير وتعديل المبادرات التي يقوم بها هؤلاء المرؤوسون. مثلاً، حينما

يحاول أحد الموظفين أن يلقي بمشكلاته إليك، يجب أن توضح ما إذا كان عليه أن يوصي أو يطبق حلاً معيناً، أن يتخذ قراراً ثم إخطارك بذلك في الحال أو أن يتخذ قراراً ثم يخطر بالنتائج في تقرير لاحق.

عندما تشجع مرؤوسيك على التعامل مع مشاكلهم دون تحويلها إليك، أو أن تشجعهم على اكتساب مهارات جديدة فإنك توفر الوقت الذي تستطيع أن تقوم فيه بالأعمال الأخرى المتعلقة بعملك.

سوف تساعدك المقترحات الآتية في إرجاع المشكلات إلى مالكيها الأصليين (أي إرجاع هذه المشكلات إلى من يجب عليهم حلها من مرؤوسيك).

- حدد موعداً مع مرؤوسيك للتعامل مع هذه المشكلات. حاول تجنب مناقشة هذه المشكلات بصفة مؤقتة - مثلاً، تجنب مناقشة هذه المشكلات حينما يقابلك أحد المرؤوسين في الطرقات، لأنك عندما تقوم بذلك فإنك تعطي إشارة خاطئة مؤداها عدم الجدية في قراراتك، بدلاً من ذلك حاول جدولة لقاء مع مرؤوسيك لمناقشة الأمور محل الاهتمام.

- حدد مستوى المبادرة الذي تريده من مرؤوسيك، يستطيع مرؤوسوك ممارسة خمسة مستويات من المبادرة في

تعالملهم مع المشكلات المتعلقة بالعمل، وإليك هذه المستويات الخمسة مرتبة من الأعلى إلى الأدنى:

- 1 - ينتظر حتى يُسأل عما يجب عليه عمله.
- 2 - يسأل عما يجب عليه عمله.
- 3 - يحاول التوصية باتخاذ قرار، ثم تطبيقه بعد موافقتك عليه.
- 4 - بصفة مستقلة، يقوم باتخاذ القرار ولكن يخبرك في الحال بما تم اتخاذه من القرارات.
- 5 - يتخذ القرار بصفة مستقلة ثم يخبرك بصفة دورته.

عندما يأتي إليك أحد مرؤوسيك بمشكلة معينة، لا تقبل المستوى 1، 2، حاول أن تحدد المستوى (من 3 - 5) للمشكلة. لا تأخذ أكثر من 15 دقيقة لمناقشة هذه المشكلة.

- الاتفاق على تحديث الموقف، بعد أن تقرر ما يجب عمله، حاول الاتفاق مع مرؤوسيك على الوقت والمكان الذي تستطيع أن يقدم إليك تقريراً عن تقدمه في العمل.

فحص وتحليل دوافعك، كما رأينا من قبل، يخشى بعض المديرين من أنهم يسمحون لمرؤوسيتهم بالمبادرة فإنهم (المديرون) يعدون أقل قوة وأقل أهمية، بدلا من السماح

لهذه المشكلات لأن تثير لديك الخوف أو الظنون، عليك أن تطور ثقتك بنفسك، سوف توفر لك هذه الثقة بالنفس أن تتخلى (إلى حد ما) عن الرقابة المباشرة لمرؤوسيك وأن تدعم عملية نموهم.

- حاول تطوير مهارات الموظفين. يحاول الموظفون عدم التعامل مع المشكلات أو ترك حلها إليك عندما يعانون من الرغبة أو القدرة على التعامل مع هذه المشكلات. ساعد موظفيك في تطوير مهارات حل المشكلات، قد يأخذ ذلك التطوير وقتاً أكبر من مجرد حل المشكلة، إلا أن ذلك المجهود يوتي ثماره في الأجل الطويل.

- بناء الثقة. إن تطوير روح المبادرة في الموظفين يتطلب علاقات قائمة على الثقة بينك وبين مرؤوسيك. إذا كان موظفوك يخافون من الفشل، فسوف يستمرون في الاستعانة بك على حل مشكلاتهم بدلاً من أن يعملوا معك لحل هذه المشكلات. ولكي تخلق مثل هذه الثقة، عليك بأن تؤكد لهم أنه من الطبيعي أن تحدث المشكلات.



## معالجة المشكلات

ربما تكون هناك بعض المواقف التي تتطلب منك إعادة تقويم قدرات مرؤوسك المباشر أن يتعامل مع هذه المصاعب من خلال مساعدتك له، يمكنك مساعدة المرؤوس المباشر في العودة إلى الطريق السليم من خلال الآتي:

- إتمام بعض الأجزاء المختارة من المهمة لتخفف العبء عن مرؤوسك المباشر.
- توفير بعض الموارد الإضافية - إن أمكن - بغرض المساعدة.
- مساعدة الموظف في حل المشكلات دون إلقاء اللوم على بعض المصاعب.
- النظر إلى الأخطاء على أنها فرصة للنمو بدلا من أنها عقاب نتيجة الخطأ.
- إيجاد خطة عمل متفق عليها وكذا جدول زمني لمناقشة هذه المشكلات.

لا يجب أن تسحب المهام التي أوكلت إلى موظف ما، اللهم إلا في الحالات القصوى، عليك أن تعمل ذلك فقط إذا حدثت مشكلات عويصة، إذا لم يكن الانتهاء من العمل

حسب الوقت المطلوب، أو أن الإخفاق في إنجاز الأهداف سيكون له تأثير سلبي على بعض المشروعات الأخرى.

يقدم بعض الخبراء مقترحات إضافية للتفويض الفاعل منها:

- عدم التشبث بالأشياء. يعتمد التفويض الفاعل على إعادة النظر في فرضيتين متعلقتين بدورك بصفتك مديراً. أولاً، يفترض العديد من المديرين أنه من الأسرع والأكفأ، أن تقوم بحل المشكلات المتعلقة بالمرؤوسين المباشرين عوضاً عن تدريبهم للتعامل مع هذه المشكلات، ثانياً، يفترض بعضهم الآخر أنهم أكثر المأما ومعرفة بالمشكلات من مرؤوسيهن المباشرين. تؤدي هاتان الفرضيتان إلى زيادة رغبتك في التحكم في حل المشكلات واتخاذ القرارات بدلاً من تنمية الإحساس بالمسؤولية، وتشجيع روح المبادرة في مرؤوسيك المباشرين. لمواجهة ذلك عليك أن تفكر في نفسك بوصفك قائداً وليس بوصفك مديراً. يتعامل المديرون مع التفاصيل بينما يشجع القادة الإحساس بالملكية والمسؤولية في مرؤوسيهن، وبرؤيتك لنفسك بوصفك قائداً، فسوف تصبح أكثر أريحية وأكثر انفتاحاً في تفويض المهام وإعادة عملية حل المشكلات إلى المرؤوسين أنفسهم، حينما تتبع نمط إدارة كل شيء يتعلق بمرؤوسيك فإنك بذلك ترسل رسالة خاطئة مؤاها أنك لا تحتاج إليهم.

سل، ولا تقل. إن عدم التشبث بالمشكلات يصبح فاعلا فقط بدرجة تفويضها نفسها. لهذا الغرض، فإنه عندما تقوم بالتفويض، عليك أن تتوجه بالأسئلة وليس توجيه الأوامر. عندما تقول، «ما هو رأيك في كيفية التعامل مع هذا المشروع؟» فإنك تساعد مرؤوسيك على الإبداع والإتيان بالأفكار والحلول المحتملة عندما يعملون فيما أنيط بهم من مشروعات أو علاجهم لمشكلة معينة في مكان العمل. كما أن الأسئلة المفتوحة، مثل «ما هي الأشياء التي جب أن نأخذها في الاعتبار إذا قمنا بتطبيق الحلول التي اقترحتها؟» يمكن أن توضح إلى أي مدى قام المرؤوس بالتفكير في المشكلة أو العمل الذي أوكل إليه. بالإضافة إلى الأسئلة، فإن الإنصات والسكوت بعد أن يقدم المرؤوس المباشر فكرة معينة يمكن أن يساعد في توفير الوقت الملائم لتقويم هذه الفكرة واحتمال إيجاد أفكار أخرى.

- تشجيع التفكير المستقل، كلما فكر مرؤوسوك المباشرون في استقلالية وكلما شعر هؤلاء الموظفون بالملكية لأعمالهم زادت قدرتهم على الاهتمام بالأعمال التي تم تفويضها إليهم، وكذلك حل المشكلات بأنفسهم، ولكي تشجع التفكير المستقل، عليك أن تجعل مرؤوسيك المباشرين يعلمون أنك

تريدهم إخطارك بالمشكلات التي قد تحدث في أثناء قيامهم بالمهام التي أوكلت إليهم، وأنتك أيضا تريدهم أن يكونوا دائما حاضري البديهة بالملاحظات والاقتراحات عند قيامهم بحل المشكلات.

- التأكد من حصول المرؤوسين على الموارد التي يحتاجونها. إن عملية ربط مرؤوسيك المباشرين بالموارد التي يحتاجون إليها لتنفيذ ما أوكل إليهم من أعمال أو حلول المشكلات يساعد في التفويض الناجح، عليك أن تفكر في الموارد من منظور شامل للأشخاص، الأدوات، المعلومات، فرص التطوير التي تساعد المرؤوسين في التعامل مع المهام والأمور التي تم تفويضها إليهم بطريقتهم الخاصة، إن وظيفتك في هذا الشأن يمكن أن تكون سهلة جدا، كأن تقول لمرؤوسك المباشر «ربما تحتاج إلى التحدث إلى «جو» بقسم التسويق.

يمكن أن تكون المعلومات وأدواتها ذات قيمة عالية وعلى سبيل المثال: دليل التليفون الداخلي مرتبا حسب القسم أو الوظيفة وليس بمجرد أسماء الموظفين، يمكن أن يكون أداة مفيدة لموظف جديد لم تتح له الفرصة في التعرف على الموظفين الآخرين، لكنه يحتاج إلى معرفة المكان الذي يستطيع أن ينقل إليه اهتماماته بينما يقوم بالعمل الذي تم تفويضه إليه.

## التفكير في المهام والأعمال التي تم إنجازها

لكي تطبق الدروس المستفادة من عملية التفويض، فإنه في ختام المهام التي تم تفويضها؛ عليك أن تفكر فيما تم عمله وأن ترتب لمناقشة ذلك مع مرؤوسيك والآن إليك بعض الإرشادات بخصوص هذه المناقشة:

- سل الموظف عن رأيه في عملية التفويض.
- أن تدرك الإنجازات التي أتمها الموظف وأن تقدم الدعم للمهام التي تمت بإتقان.
- قارن النتائج التي تم تحقيقها بالمعايير التي سبق وضعها.
- تجنب الانتقاد واللوم عند حدوث المشكلات، وناقش التحسينات الممكنة في المشروعات المستقبلية.
- ضع خطة عمل للاستمرار في دعم وتطوير الموظف وذلك من خلال التوجيه والتدريب الإضافي.
- عليك أيضا أن تأخذ الإجراءات والخطوات اللازمة للتأكد من أن مرؤوسيك يحظون بالاعتراف بالأعمال التي قاموا بها وتقديرها ليس فقط منك، وإنما من نظرائك ومديريك وعملائك.

## تدريس مهارات التفويض لقادة الفرق

إن التفكير في الأعمال والمهام التي تم إنجازها، يمكن أن يكون طريقة قيمة لك، ليس فقط في اكتساب أفكار جديدة في التفويض في المستقبل؛ وإنما في كيفية تدريس قادة الفرق في وحدتك التنظيمية أو القسم الذي تعمل فيه كيف يقومون بالتفويض لمرؤوسيهـم. يقوم رؤساء أو قادة الفرق أو المستجدون من المديرين ببعض الأعمال بأنفسهم خشية فقدانهم للرقابة على هذه الأعمال أو إضافة أعباء أخرى لمرؤوسيهـم، إلا أن الفشل في القيام بالتفويض يؤثر على مدى تقدم وتطور مرؤوسيهـم مما يؤدي إلى زيادة مقاومة هؤلاء المرؤوسين للتعبير، وعزوفهم عن المشاركة.

إليك بعض الأفكار التي يمكن أن تساعدك في تقوية مهارات رؤساء الفرق في التفويض.

- وضح أن تنمية وتطوير المرؤوسين يتساوى في أهميته مع تحقيق النتائج المالية.
- كن نموذجاً يحتذى به في القيادة، ثق في مرؤوسيك الجدد وحاول تمكينهم من خلال تفويض المهام إليهم، سوف يكون ذلك من السهل عليهم أن يشاركوا في أعمال فرقهم.

- شجع قائد الفريق في أخذ درجة معينة من المخاطرة مقابل تقوية مهارات مرؤوسيههم، إن النجاح المبكر غالبا ما يؤدي إلى زيادة الثقة بالنفس.
- ساعد الشخص في القيام بتقسيم المهام التي أوكلت إليه إلى أجزاء صغيرة ذات أهداف واضحة.

## ما يمكنك عمله

تذكر كانت اهتمامات «مارتن» تتركز حول كيف يدعم «جوي» في القيام بالمهمة التي أوكلت إليها.  
إليك ما يقترحه الموجه (مؤلف الكتاب):

لا توجد لدى «جوي» خبرة كافية مثل «مارتن» في كيفية التعامل مع تدشين منتج جديد؛ لهذا لا يجب على (مارتن) أن يفترض أن (جوي) تستطيع القيام بالمهمة في الوقت المطلوب. لأن مثل هذا الافتراض قد يؤدي إلى إخفاقها في أداء المهمة، وربما يؤثر ذلك على عملية تقديم المنتج الجديد، وعلى قدرة (جوي) في إثبات ذاتها وعملها لمسؤوليات جديدة في المستقبل، إن التفويض الناجح هو عبارة عن إحداث توازن بين الدعم والتدخل، يجب على المديرين

تقديم المساعدة والدعم لمساعدة مرؤوسيهم للنجاح في المهام التي أوكلت إليهم.

لكن الدعم لا يعني التدخل والتوجيه المباشر بخصوص اهتمامات «مارتن» بقسم التسويق، ولو أنه قام بعمل ذلك فإنه يقلل من السلطة التي قام بتفويضها إلى «جوي». وعلى الرغم من أنه قد يكون من الضروري أحيانا أن يتدخل المدير بصفة مباشرة بعد تفويض بعض المهام، فإنه يجب عليه أن يفعل ذلك فقط عندما يحتاج المرؤوس المباشر إلى المساعدة أو الدعم. إن التدخل من أجل الرقابة أو التحكم في موقف محتمل - حتى لو تم ذلك بطريقة ملائمة - لا يوضح الثقة في قدرة المرؤوس المباشر لمعالجة الموقف.

إن التحدي الذي يفرض نفسه على «مارتن» هو الاستمرارية في تقديم الدعم والمساعدة دون التدخل فيما قام بتفويضه، ولتحقيق التوازن المناسب، يجب على (مارتن) أن يسأل «جوي» عن مسار عملية التخطيط المتعلقة بتدشين المنتج الجديد وما تحتاجه من مساعدة. يجب على (مارتن) أن يشير إلى الصعوبات المستقبلية التي يراها، بناءً على خبرته في مشروعات مماثلة وكذا التأثير الذي يحدثه الالتزام بوقت محدد لتقديم المنتج، وأخيرا يجب على «مارتن» أن يزود «جوي» بالمعلومات التي اكتسبها عن التسويق؛ لأن مثل هذه المعلومات سوف يكون لها تأثير عليها في أثناء قيامها بهذه المهمة.