

الفصل السادس

التفويض بهدف التطوير والنمو

بينما أنت في سبيلك إلى إتقان المهارات الإدارية الخاصة بتحديد وتعريف مراحل التعلم، وتتعلم ما يحفز مرؤوسيك المباشرين، يمكنك أن تبدأ في عملية تقييم العمل الذي يقع في نطاق مسؤوليتك، وأن تحدد ما يمكنك تفويضه، وما يجب أن تعمله أنت بنفسك. يعتبر التفويض من أصعب المهارات التي يكتسبها المديرون الجدد. ولكي تتعلم كيفية تطوير هذه المهارة فسوف نناقش في الفصل السادس الأمور الآتية:

- استكشاف أهمية التفويض كمهارة ضرورية لإدارة الأداء .
- تحديد فوائد التفويض.
- تقييم درجة ارتياحك للتفويض.
- تعلم الخطوات التي يجب اتخاذها لإنجاح التفويض.
- ممارسة عملية تفويض المهام.

التفويض : ما هو المقصود به؟

يعرف قاموس «ويبستر» التفويض على أنه « أن تثق في الآخرين»، وحينما يثق المديرون بالآخرين - مرؤوسيهم المباشرين - فإنهم بذلك يوفدون الفرصة لهؤلاء الأشخاص، لتحسين معرفتهم ومستوى مهاراتهم لعمل معين. يسمح التفويض للأفراد بالعمل في مهمة أو مشروع يقدم

حوافز ومكافآت حين إتمامه بنجاح. يقدم التفويض أيضا الفرصة للمدير، لأن يطور الأفراد الذين يمكن إدراكهم كمساهمين بفاعلية وعلى مستوى عال في المنظمة. يمكن تحقيق التفويض الفاعل بتدريب الموظفين لتحسين مهاراتهم ومستوى معرفتهم. سوف نناقش التدريب بالتفصيل في الفصل السابع.

المديرون الذين يقومون بالتفويض الفاعل يكون لديهم مرؤوسون مباشرون ذوو درجة عالية من القدرة والتحمس نتيجة خبرتهم وتجاربهم في التفويض. يُنظر إلى المرؤوسين المباشرين على أنهم أكفاء ومستعدون للقيام بمشاريع ومهام أخرى، وبالتالي إتاحة المزيد من الوقت للمدير للعمل في المهام التي لا يمكن تفويضها.

ومع أن هذه المهارة الإدارية تعتبر مهارة قيّمة، فإنه في أغلب الأحيان قد لا توجد هذه المهارة، أو إن وجدت فإنها تتم بطريقة أقرب إلى العشوائية.

وحيثما لا يتم التفويض كما يجب، فسوف يشعر الأشخاص بعدم الرضا لدرجة تحفيزهم، وبالتالي لا يتحسن مستوى مهاراتهم أو معرفتهم.

يعتبر التفويض أحد الأدوات الهامة في إدارة الأداء، لأنها تساعدك على تحسين العمل المتعلق بمجموعتك، أو منظمتك، أو مهارتك الإدارية. يعرف المدير الجيد أن التفويض هو الطريق إلى تحقيق النتائج من خلال الآخرين.

الفوائد (فوائد التفويض):

كمدیر، لماذا يجب أن تفوض جزءاً أو بعضاً من عملك ؟ ألا يؤدي ذلك إلى أن يفكر الآخرون في أنك لاتستطيع عمل الأشياء التي أنت مسؤول عنها؟ بالقطع لا .

تذكر: أن عمل المدير هو إنجاز العمل مع، ومن خلال الآخرين. وإلى أن تُشرك الآخرين في العمل فسوف تجد صعوبة في دورك كمدیر، ولسوف تشعر أن لديك مهاما لا يتسع لها وقتك. وربما تشعر مُثقالاً بأعباء العمل ومسؤولياته. وربما تكره الحضور إلى مكان العمل، لأنك قد تشعر بأن مجابهة أعباء العمل يصبح عملاً صعباً .

بالإضافة إلى الأسباب المتعددة لتتعلم التفويض، هناك أسباب تتعلق بالعمل التجاري. تشمل هذه الأسباب، ولكنها لا تقتصر على الآتي:

- يمكن إنجاز الكثير من العمل.
- مشاركة فاعلة من المرؤوسين .
- تساعدك على إدارة أعبائك
- يمكن إدارة الأماكن النائبة بطريقة أكثر فاعلية.
- تنمية المرؤوسين المباشرين.
- بناء فريق ذي أداء عال.
- التعويل على قوة المنظمة ككل.
- يتم إنجاز العمل بأقل التكاليف.
- يقلل من الضغوط.

اذكر بعض الأسباب الأخرى:

- ●
- ●
- ●
- ●
- ●

حينما يقوم المدير بالتفويض، فإن ذلك يعد دليلاً على:

- الثقة بالنفس (وليس خوفاً من إحراج الآخرين لك)
- الثقة بمرؤوسيك.
- مساندة وتعزيد النمو والتطور الشخصي.
- الالتزام بنجاح المنظمة (بدلا من التركيز على مجرد الأجندة الشخصية)

هناك سبب نهائي للتفويض، ألا وهو أن التفويض يعطيك وقتاً أكثر، وطاقة إضافية للتركيز على الأنشطة، التي هي أكثر أهمية للشركة وللتطوير الشخصي، والتي تؤدي إلى رفع نشاطك المهني قدماً.

- إذا كنت تقوم بعمل ما، الذي يمكن لأحد مرؤوسيك القيام به، فإنك:
- تُضيع الوقت.
 - تفقد فرصة التنمية والتطوير.
 - تُضعف المنظمة .
 - لا تؤدي عملك كمدير.

يذكر «ستيفن كوكي» في كتابه العادات السبع للناس الأكثر فاعلية، أن التفويض الفاعل ربما يكون النشاط الأكثر قوة والأكثر تأثيراً.

وبالرغم من هذا، فإن هذا النشاط غالباً ما يتجنبه المديرون أو يسيئون استخدامه. وربما لا تحدث عملية التفويض إطلاقاً، أو تحدث بطريقة عشوائية وبدون فكر أو تخطيط. وحينما تحدث وتتم بطريقة سيئة فإن ذلك يضر أكثر مما يفيد. المديرون الذين يفوضون بكفاءة، يكون لديهم مرؤوسون أكثر كفاءة وحماسة.

المعوقات (معوقات التفويض):

إذا كان التفويض أداة قوية، وندرك نحن فوائدها، فما الذي يمنعنا من التفويض؟ على الرغم من مزايا التفويض الواضحة فإن القلة من المديرين وعلى الأخص المديرين الجدد يقومون بالتفويض. لكل منا أسبابه الخاصة. إليك بعض الاعتراضات على التفويض.

- تفضيل أداء العمل بطريقة شخصية «لماذا أفوض عملاً أحبه أو أفوضه عملاً أتقنه؟
- الخوف من أن المفوض إليهم العمل لا يؤدي المهام بنفس الدرجة من الدقة إذا قمت به أنت («أنا أقوم بعملها أفضل»)
- قلة الخبرة في التفويض «أنا لا أعرف كيف أبدأ»
- من المفترض أن تكون لدي جميع الإجابات «سوف يفكر الناس أنني لا أستطيع القيام بالعمل»

حاول أن تُسرد أسباباً أخرى:

-
-
-
-

المديرون ذوو الخبرة يترددون في التفويض.

إنه من الضروري أن تتخطى عقبات التفويض، لأن فوائد التفويض تطغى على عقباتها. تذكر: أن دورك كمدير يستلزم أن تطور وتنمي مرؤوسيك المباشرين، لكي تحقق أهداف المنظمة. لا يمكنك أن تغفل عن هذا النشاط (التفويض)، وحينما تصبح مفوضاً فاعلاً فستصبح لديك القدرة لأن تترك وراءك أثراً جيداً كمدير.

تأثير المدير الناجح: الثقة، أشخاص أكفاء يلتزمون بالامتياز الذاتي

والنجاح التنظيمي.

مطلقاً	أحياناً	غالباً	دائماً	اختبار : ما هو مستوى ارتياحي بالتفويض؟ حينما أكون مثقلاً بالعمل فإنني أتوقع (أنتظر) من مرؤوسي المباشرين أن يقوموا ببعض هذا العمل
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أدع مرؤوسي المباشرين يعملون ما أتوقعه منهم
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	بعد أن أفوض مشروعاً ما فإن كل أعضاء فريقي يعلمون من يدير المشروع ومستوى سلطته في هذا المشروع
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	حينما أفوض العمل لمرؤوسي المباشرين، فإنني أمدهم بالمعلومات التي أعرفها عن هذا الموضوع
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	في منظمتي، فإن التفويض ينظر إليه كفرصة للنمو والاعتراف
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أعتبر مهارات ومعرفة مرؤوسي المباشرين قبل أن أوكل إليهم العمل
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أؤكد على النتائج التي أنتظرها وليس علي كيفية تحقيقها، عندما أوكل عملاً لمرؤوسي المباشرين
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	من السهل علي أن أفوض بعض العمل إلى الموظفين المؤهلين لذلك

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	بعد تفويض العمل، أظل في تواصل مع مرؤوسيّ المباشرين عن مدى تقدمهم في العمل
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أحمل المرؤوس المباشر المسؤولية عن نتائج العمل الذي يقوم به

لاحظ : كلما كانت إجابتك (دائماً) في العبارات السالفة كلما كنت فاعلاً في عملية التفويض.

ما هي المهام التي يمكن تفويضها؟

من الواضح أن عملية التفويض تحتاج إلى ممارسة، وأن معرفة طبيعة المهام التي يمكن تفويضها هي الخطوة الأولى من هذه العملية.

يجب أن تدرك أن بعض المهام لا يمكن تفويضها على الرغم من قدرة مرؤوسيك المباشرين على القيام بها. إن الخطوة الأولى في التفويض هي معرفة ما يمكن تفويضه. إليك بعض المهام التي يمكن إعطاؤها للآخرين.

- المهام القريبة والمرتبطة بما يقوم به الموظفون.
- المهام ذات الإجراءات المحددة والنتائج النهائية.
- المهام الروتينية (المتكررة)، والتي تلائم إنسيابية العمل.
- المهام التي تمكن الموظفين من تطوير أنفسهم.
- المهام الروتينية والضرورية، والتي تشمل تفاصيل العمل وتجميع المعلومات.
- العمل حيث يكون الآخرون أكثر تأهيلاً مثل مراجعة الأبحاث، والأعمال التقنية المتخصصة.

حينما تفكر في الأنشطة أو المشروعات أو المسؤوليات التي سوف تقوم بتفويضها، فالسؤال الذي يجب أن تطرحه على نفسك هو: « هل هذا شيء يستطيع أي شخص القيام به؟ » فإذا كانت الإجابة « نعم » فعليك أن تقوم بالتفويض.

في بعض الحالات، لا يعد التفويض ملائماً. هذه الحالات تشمل على الآتي، ولكنها ليست قاصرة عليها:

- المهام ليست مُعرّفة بدقة، وتتواجد درجة من اللاتأكديّة بشأنها.
- المهام الضرورية التي تتوقع الإدارة من المدير أن يقوم بها.
- العجز في عدد الموظفين - التفويض في هذه الحالة قد يمثل عبأ كبيراً على الموظفين.
- التخطيط طويل الأجل، والأهداف.
- القرارات الضرورية.
- مواقف الكوارث Crises Situation .
- الأمور الشخصية كالمرتبات، النظم، والأنشطة.
- المهام الشخصية.

من المهم أن تدرك أن بعض الأمور لا يمكن تفويضها، وعلى الرغم من ذلك فإن كل مدير جديد يحتاج إلى أن ينتهز الفرصة للتفويض، وأن يكرر ذلك قدر الإمكان.

نشاط: من الذي يجب أن أفوضه:

إن الخطوة الأولى في التفويض هي أن تحدد الأنشطة التي تقوم بها في فترة زمنية معينة (أسبوع أو شهر). بدون هذه الخطوة الأولية فإن

الاختيارات عمّا تفوضه قد لا تكون ممكنة. حاول سرد هذه الأنشطة والمهام والمسؤوليات قدر المستطاع. ثم قم بوضع هذه الأنشطة في واحد من ثلاث فئات : (1) احذف، (2) فوّض، (3) احتفظ بها وحدد أولويتها. سوف يعطيك ذلك قائمة بفرص التفويض، التي على أساسها تستطيع اتخاذ القرار الخاص بذلك.

	النشاط	(1) احذف	(2) فوّض	(3) احتفظ بها وحدد أولويتها
-1				
-2				
-3				
-4				
-5				
-6				
-7				
-8				
-9				
-10				

التفويض على كل مستويات القدرة:

كمدير، فإنك تستطيع أن تفوض مرؤوسيك المباشرين بغض النظر عن قدرتهم الحالية، متى كان لديك الوقت والمجهود لتعليمهم، بعض المهام يمكن تفويضها جزءاً بجزء، أي إنه عليك أن تقسّم المهمة الكبيرة إلى أجزاء، وأن تفوض جزءاً منها إلى شخص ما. وبمجرد أن ينمي الشخص مهارته في هذه المهمة، فيمكن تفويض أجزاء أخرى إليه. ويسمى هذا النوع من التفويض بالتفويض المتدرج، ويبدأ بتدخل الإدارة حتى ينتهي بالتفويض الكامل.

إنجاح التفويض؛

حينما تدرك أنه من الضروري القيام بالتفويض، وتشعر بارتياح عما تقوم بتفويضه - المهام، المشروعات، المسؤوليات - فإنه بإمكانك أن تقوم بالتفويض. هناك خطوات محددة يمكنك اتباعها، والتي سوف تضمن لك النجاح.

1- قم بتحليل المهام التي يجب عملها.

- ما هو نطاق العمل؟
- ما مدى أهمية مخرجات هذا العمل؟
- متى يجب الانتهاء منه؟ هل هو عاجل أم أنه يمكن تدريب شخص آخر للقيام به؟
- ما هي الأهداف المحددة والممكن قياسها؟
- ما هو مستوى المسؤولية التي تقوم بتفويضها؟
- ما هي الموارد (الإدارات - الميزانية - الأفراد -، والموارد الأخرى) المتاحة؟

وبمجرد أن يتكون لديك فهم واضح للنشاط، فإنك تصبح مستعداً إلى القيام بالخطوة التالية. ولكي تأخذ هذه الخطوة، يجب أن تعرف الأشخاص من حيث مهاراتهم، خبراتهم، ومعرفتهم. كما يجب أن تبحث عن الأشياء التي لا تعرفها عنهم، وخير مصدر لذلك هو الأفراد أنفسهم. ما هي المعلومات التي تريد معرفتها عن مرؤوسيك المباشرين، التي قد تساعدك لأن تقرر عما إذا كان هؤلاء الأشخاص هم المهيئون لهذا العمل الذي تريد تفويضه؟ قد تساعدك القائمة الآتية في تحديد ما تريده:

- نقاط القوة / الضعف.
- الحاجات التنموية .
- خبرات العمل السابقة.
- التطلعات المهنية.
- الخوف/ والاهتمام.

إذا لم تكن ملماً بهذه المعلومات عن مرؤوسيك المباشرين، فإنه يمكنك الحصول على هذه المعلومات لسؤال كل منهم عن خبرته السابقة، أهدافه، تطلعاته المهنية وما يعرفه/ يمكنك أيضاً مراجعة الملفات من شؤون العاملين أو أن تتحدث مع مديريهم السابقين. وبمجرد حصولك على المعلومات الضرورية، فإنه يمكنك التقدم إلى الخطوة الثانية.

2- حدد أفضل المرؤوسين المباشرين لهذا العمل:

- ما هي المهارات والخبرات التي تحتاج إليها.
- مَنْ من المرؤوسين تتوافر فيه هذه الاحتياجات.
- هل يوجد وقت في العمل الذي تم تفويضه يمكن استخدامه للأنشطة التنموية.
- ما هو مستوى الدعم والتدريب الذي يحتاج إليه الشخص لكي يكون ناجحاً.

3- إجراء مقابلة مع الشخص وشرح ما تريد عمله:

- قم بوصف العمل والأهداف .
- حدد لماذا تم اختيار هذا الشخص.
- كن محدداً بخصوص المسؤوليات والسلطات.

- حاول الحصول على موافقة الشخص للقيام بهذا العمل.

4- طبق عملية التفويض؛

- مشاركة المعلومات الخاصة بالمهمة (النشاط) مع مرؤوسين آخرين .
- حاول إتاحة الفرصة للشخص للقيام بالمشروع، وتحاشى التدخل الغير ضروري.
- حاول عمل خطة للمتابعة.

5- اعقد اجتماعات للمتابعة؛

- اجعل نفسك متاحاً لمساعدة المرؤوسين.
- اكتشف المشكلات في مراحلها الأولى (مبكرة).
- حدد ما سوف تحتاج إليه لتضمن النجاح.
- حاول امتداح ما تم عمله جيداً، وحاول توجيه المرؤوس إلى ما كان بالإمكان عمله بطريقة أفضل.

وبقيامك بهذه الخطوات، عليك أن تأخذ في الحسبان أن التفويض يعد عملية وليس حدثاً. وعليك أن تأخذ هذه النقاط في الحسبان:

- حاول أن تجعل عملية التفويض تعاونية قدر الإمكان .
- حاول الاحتفاظ بالتواصل الدائم.
- حدد عملية التوجيه بحيث تكون شخصية (تختلف من شخص لآخر)
- اسأل عن تقارير التقدم في العمل (التكرار يعتبر على الشخص)

- استخلص عينات دورية من العمل .
- حاول إعطاء ردود أفعالك.
- حاول تشجيع التفكير من وجهة نظر العمل.
- عليك أن تدرك بأن الأخطاء هي جزء من التعلّم (كيف يمكنك أداؤها بطريقة مختلفة / بأكثر فاعلية المرة القادمة)
- الاحتفال بالنجاحات (حتى الصغير منها)

وحين تبدأ بعملية التفويض، يجب أن تتذكر أنه من المهم أن تختار الشخص المناسب لأداء المهمة. تحتاج لأن تكون على استعداد للعمل مع هذا الشخص في تنمية المهارات الضرورية لإتمام العمل. استخدم نموذج المراحل الأربع للتعلّم، لتقرر عما إذا كانت هناك مواءمة بين الشخص والعمل الموكّل به، وحاول أن تعمل مع الشخص الذي تم اختياره من أجل نجاح متبادل.

نشاط تفويض المهام:

وبينما أنت بصدد الخطوات المزمع اتخاذها، والاعتبارات التي تأخذها في الحسبان، ارجع إلى القائمة الخاصة بفرض التفويض التي عرفتتها مسبقاً، واختر أهم أربعة مهام يجب إكمالها. إن التفكير في مرؤوسيك المباشرين ومهارات وخبرة كل منهم، أكمل نشاط التفويض الآتي لكل من هذه المهام. وحينما تستكمل النشاط الموضح أدناه ستكون مستعداً لتطبيق عملية التفويض لمرؤوسيك المباشرين، وتوجد فرصاً لكل منهم لزيادة درجة تحفيزهم للعمل الذي سيقومون به.

نشاط التفويض: اختر الشخص الملائم:

1- المهام:

2- درجة العجلة

عال متوسط قليل

3- النتائج المرجوة أ -

ب -

ج -

ولماذا

4- اختيار أكفأ الأشخاص

5- اختيار الشخص الذي يعتبر هذا النشاط تنموياً بالنسبة له

ولماذا

هل يمتلك مجموعة من المهارات الأساسية لإنتاج المخرجات المطلوبة؟

ما هو نوع التدريب أو الدعم والمساندة التي يحتاج إليها (وهل لدي الوقت لإمداده بهذا الدعم أو التدريب)؟

6- الشخص المناسب لهذه المهمة هو

7- مرحلة تعلمه لهذه المهمة هي

8- سوف أعقد اجتماع التفويض في تاريخ:

حالة عملية للتفويض؛

الآن، وبعد أن عرفت فوائد ومعوّقات التفويض الفاعل والخطوات والاعتبارات التي تأخذها عند عملية التفويض، يمكنك تقييم مواقف مشابهة للموقف في الحالة العملية التالية. اقض بعض الوقت في قراءة هذه الحالة العملية، وأجب على الأسئلة في نهاية الحالة. سوف يبرهن ذلك على مدى معرفتك بهذا الموضوع.

توجيهات واضحة: 1- أغسطس

تغيرت عملية استرداد المصروفات في شركتكم حديثاً من إجراءاتها يدوياً إلى إجراءاتها إلكترونية. في العملية اليدوية كان على كل موظف أن يقدم نموذجاً معبأً باليد شارحاً فيه المصروفات التي تمت. وعلى الموظفين أن يحصلوا على موافقة من مديرهم قبل إرسال هذه المصروفات خلال بريد الشركة. في غالب الأحيان يكون المديرون في رحلة (سفرة) معينة، وتجلس هذه النماذج على مكاتبهم لعدة أيام، وربما لأسبوع أو أكثر. أخذت العملية عدة أسابيع لاسترداد مستحقات الموظفين بشيك من شيكات الشركة .

صُمم النظام الإلكتروني ليُجعل عملية الاسترداد سهلة وسريعة : يرسل الموظفون استحقاقاتهم (المبالغ التي أنفقوها) من خلال برنامج من برامج الحاسب الآلي مع إرسال نموذج الاستحقاق إلى المدير من خلال شبكة الكمبيوتر الخاصة بالشركة. بعد مراجعة النموذج، الذي يتطلب موافقة المدير خلال أربع وعشرين ساعة من استلامه، يقوم المدير بإرسال النموذج إلى قسم المحاسبة، وذلك من خلال شبكة

الكمبيوتر الخاصة بالشركة. يقوم قسم المحاسبة بإجراء اللازم في فترة لا تتعدى من 24 إلى 48 ساعة، حيث ترسل المبالغ المستحقة من خلال التحويلات الإلكترونية إلى حساب الشيكات الخاص بالموظف صاحب الاستحقاق.

على الرغم من سهولة هذه العملية، فقد كانت هناك اعتراضات قوية لاستخدام العملية الإلكترونية. كانت شكاوي الموظفين تتركز حول عدم حصولهم على التدريب الكافي لاستخدام النظام الجديد، وأن هذا النظام مُعقّد إلى حد ما. بالإضافة إلى ذلك، كانت هناك بعض التساؤلات من المديرين منها أنهم لا يستطيعون قراءة بريدهم الإلكتروني يومياً أثناء ترحالهم. كذلك فقد أوضح المديرون أنه إذا كانت لديهم أسئلة بخصوص المصروفات التي أرسلها الموظف فقد لا يستطيعون الحصول على الإجابات من الموظف في المدة القصيرة قبل أن يقوموا بإرسال النماذج إلى قسم المحاسبة. بصفة عامة، فإن هناك مقاومة للنظام الجديد ومطالبة بالعودة إلى النظام القديم.

تحتاج عملية الإرشادات إلى مراجعة، ويحتاج الموظفون والمديرون إلى التدريب على استخدام النظام الجديد. كذلك فإن الإرشادات تحتاج إلى إعادة كتابتها، كما أنه يجب جدولة دورات التدريب، وذلك في موعد أقصاه 10 أغسطس. كما أن الدورات التدريبية يجب إتمامها قبل نهاية أغسطس.

يتكون فريقك من أربعة موظفين أكفاء، ولديهم خبرات تتراوح بين أربع إلى عشر سنوات في هذه الشركة. يعتبر « جيري » واحداً من أكفاء

الموظفين في تنظيم المهام، ولديه خبرة في هذا المجال لمدة ثمان سنوات، ويحترمه الجميع. لكن عيبه الوحيد أنه لم يقض وقتاً كافياً في التعامل مع النظام الجديد (الإلكتروني).

أمّا «كيسي» (عضو آخر في هذا الفريق)، فإنه يهتم بالتفاصيل، ويعمل بجدية مع الآخرين، ولكنه أحياناً يأتي متأخراً إلى العمل. تكلمت أنت إليه بهذا الخصوص، ووعد «كيسي» بأن يأتي إلى العمل اليومي في المواعيد المحدد بالتمام. لدى كيسي خبرة تقدر بعشر سنوات مع الشركة، ويحتل منصبه الحالي منذ ست سنوات.

أمّا «بات» فإن لديها خبرة تقدر بأربع سنوات مع الشركة، ولديها أحسن الخبرات التقنية عن النظام، وتهوي الحديث للموظفين الآخرين عن عمليات هذا النظام. لكنها لم تكتمل مهاراتها التنظيمية، كما أنها تحتاج إلى قليل من الثقة بنفسها حينما تتحدث مع الآخرين.

وأخيراً فإن «تي-جي» يتمتع بخبرة تقدر بأربع سنوات في الشركة. ومن أهم مهامها متابعة المستحقات المتأخر صرفها. إلا أن خبرتها بالنظام الجديد كانت محدودة، وتقتصر على ما سمعته من الآخرين بخصوص هذا النظام.

تم تعيينك مديراً لهذه المجموعة منذ سنة مضت. وحينما التحقت بهذه الشركة كانت لديك علاقة ممتازة بكل مرؤوسيك، ولديك الآن القليل من الوقت لأن تناقش معهم هذا الموضوع.

ما هو الشيء الذي يجب أن تفعله بخصوص هذه المشكلة ؟
بالنظر الى خطوات ومراحل التفويض، حاول الإجابة على الأسئلة الآتية:

1- هل تقوم بالتفويض ؟ لماذا ولم لا ؟

.....
.....
.....
.....

2- ما هو الشيء الذي ستفوضه على وجه التحديد؟

.....
.....
.....
.....

3- لمن سيتم التفويض، وما مقدار هذا التفويض؟

.....
.....
.....
.....

4- كيف تقوم بعملية التفويض من خلال استخدام خطوات التفويض؟

.....
.....
.....
.....

إليك بعض الإجابات المحتملة:

1- نعم، سوف أقوم بالتفويض، وذلك لأن المرؤوسين المباشرين لديهم القدرة على مراجعة الإرشادات وإعادة كتابتها، ويمكنهم جدولة دورات التدريب.

2- سوف أقوم بتفويض عملية مراجعة الإرشادات بعد أن يقوم المرؤوسون المباشرون بتحليل المشكلات المحددة وجدولة دورات التدريب.

3- توكل المهمة العامة إلى « جيري» وذلك لمهارته التنظيمية، عليك أن تسأله أن يمدك بالمعلومات بخصوص كيفية تعاونه مع باقي المرؤوسين لإكمال هذه المهمة. (ربما، يقترح «جيري» أن يصبح «بات» أحسن مساعديه بخصوص المعلومات التقنية والتدريب، وأن يكون «كيسي» أحسن مساعديه لإعادة كتابة الإرشادات، بينما «تقوم» «ت - جي» بالقراءة المتأنية للإرشادات بعد إعادة كتابتها Proof reading. إذا لم يقترح «جيري» ذلك، فعليك بأن تسأله: ما هو منطق ومبرراته وراء هذه التوصيات؟

مذكرات التخطيط العملي (الفعلي):

لكي تحقق النجاح في أدائك كمدير، ولكي تحصل على فريق ناجح، فإنه من الضروري أن تقضي بعض الوقت في التفكير في القرارات التي تتخذها في العمل. سوف يصبح ذلك دعامة للنشاط النهائي لهذا الكتاب.

بعض الأمثلة:

- فوض أجنحة الاجتماع لمرؤوسيك .
- فوض تحليل بيانات المشروع إلى شخص ما، بحيث تكون هذه المهمة هي فرصة تنموية بالنسبة له.

حاول تحديد إحدى المهام التي سوف تقوم بتفويضها لكل من رؤوسيك المباشرين.

متى ستقوم بتفويض هذه المهام؟

الشخص	القرار
-1	
-2	
-3	
-4	
-5	
-6	
-7	
-8	
-9	
-10	