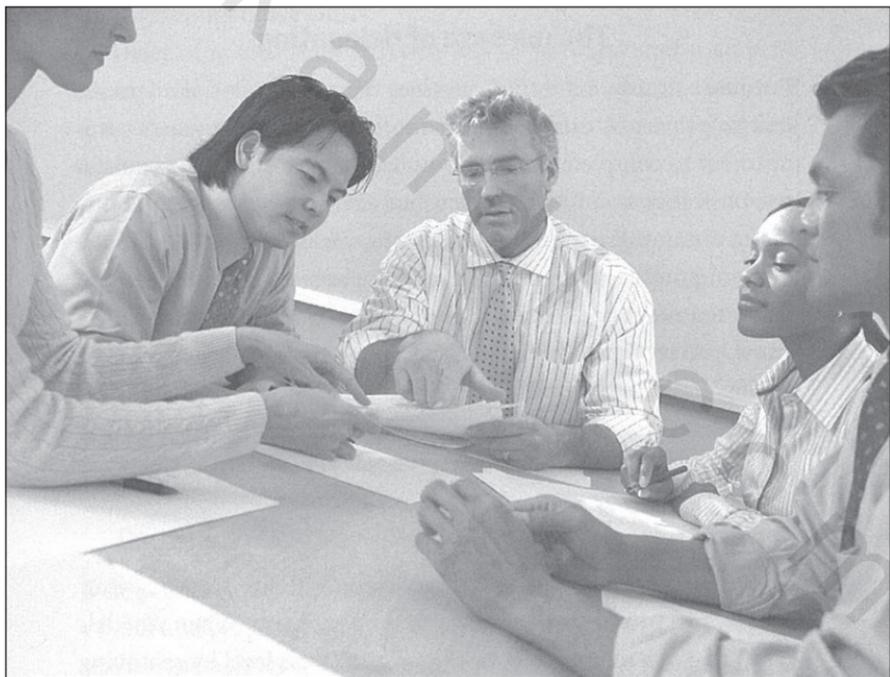


تفويض العمل: الأساسيات والمبادئ

obeikandi.com

ما هو التفويض؟



obeikandi.com

لكي تتقن أساسيات ومبادئ التفويض، دعنا نبدأ عرض الأغراض العامة للتفويض، وكذلك الفوائد المترتبة عليه، واهتمامات المديرين بهذا الموضوع، في الأجزاء القادمة من هذا الكتاب سوف نناقش ذلك بالتفصيل، وهناك أيضاً قسم إضافي سوف يساعدك في تقدير عما إذا كانت ماراتك في التفويض تحتاج إلى التحسين والتطوير أم لا.

الغرض من التفويض

ببساطة شديدة، يشتمل التفويض على تخصيص مهام خاصة أو مشروع معين بواسطة شخص إلى شخص آخر ويتعهد الشخص الآخر بإتمام ذلك، وعندما تقوم بالتفويض فإنك لا تقوم فقط بتحويل السلطة إلى شخص آخر بل تقوم بتحويل المساءلة عن الحفاظ على المعايير التي تم وضعها لإنجاز هذا العمل. يعتبر التفويض أحد المهارات المهمة في المدير الناجح، لكن غالباً ما تُهمل هذه المهارة أو يتم التغاضي عنها، خصوصاً من المديرين المثقلين بأعباء كثيرة، يجب أن تعلم أنك تقوم بالتفويض بكفاءة إذا كنت تقضي وقتاً أقل في عمل شيء ما، ووقتاً أكبر في التخطيط لتنفيذ هذا العمل أو تخصيص الموارد، أو توجيه بعض الأشخاص الذين يحتاجون إلى المساعدة.

فوائد التفويض

يترتب على التفويض عدد من الفوائد لك ولمرؤوسيك ولمنظمتك التي تعمل فيها. لنبدأ بك، عندما تقوم بالتفويض فإنك تستطيع تخفيض بعض أعباء عملك ومشاغلك، وذلك بالتخلص من بعض الأعمال التي تقوم بها وتسندها إلى بعض الأشخاص المؤهلين للقيام بها (بأدائها)، وهذا يؤدي إلى زيادة الوقت الذي تحتاجه للتركيز في المشروعات التي تتطلب مهاراتك الخاصة ومسؤولياتك، كما أنها تمكنك من القيام بالأعمال الإدارية الأخرى مثل التخطيط، تحليل الأعمال، الحصول على الموارد والتعامل مع مشكلات الأفراد الأخرى.

يؤدي التفويض إلى تحسين مستوى الثقة بينك وبين مرؤوسيك. ولكي تحصل على هذه الثقة، يجب أن تعطي هذه الثقة، ويعتبر التفويض أحد الطرق لتحقيق ذلك، إن الرسالة الأساسية في التفويض هي: «إنني أثق أنك سوف تُجز هذا العمل.» يساعد التفويض أيضا في تمكين الأشخاص من تحقيق الأهداف من خلال الجهود التعاونية.

يعتبر التفويض -أيضا- طريقة فاعلة في اختبار قدرات مرؤوسيك قبل أن تقرر ترقيةهم، إذا قمت بتخصيص مجموعة من

المهام لأحد موظفيك، فإنك قد تستطيع تقدير نقاط القوة ونقاط الضعف في هذا الموظف.

يستفيد الموظفون الجيدون من تفويض المهام والمشروعات المسندة إليهم، حيث يُعد أي من هذه المهام أو المشروعات فرصة لتعلم كيفية تحمل المسؤولية، تخطيط العمل، وطلب التعاون من الآخرين. مما لا شك فيه أن التفويض يوفر للموظفين الخبرة بالعمل الإداري. إن تطوير وتنمية الآخرين يعتبر جزءاً من عملك بوصفك مديرًا.

يلخص الجدول المعنون: «فوائد التفويض» المزايا الرئيسية التي يقدمها التفويض لك، ولرؤوسيك ولشركتك ككل.

بعض المخاوف الإدارية عن التفويض

قد تسبب عملية التفويض عدم الأريحية عن بعض المديرين، فبعضهم قد يخشى فقدان الرقابة (التحكم) على الأفراد أو المشروعات التي يقومون بها ويخشون من أنهم يتخلون عن مسؤولياتهم، وأحياناً يعتقد هؤلاء المديرين أن القيام بالمهام بأنفسهم يكون أكثر فاعلية. ومع ذلك فإنه في الأمد الطويل يصعب تبرير هذه المخاوف والمعتقدات، يوضح الجدول المعنون «الآراء العامة ضد التفويض» بعض الجدل ضد التفويض ويقابل هذا الجدل بردود وأفكار معقولة.

ماذا تفعل؟

حالة علمية

تسلم (ترافس) لتوه بريدا إلكترونيا يخطر به أن مجموعته قد حصلت على العرض الخاص لشركة جاردين لتطوير العقارات، لا يستطيع (ترافس) التفكير في شخص ما في مجموعته بحيث يتوافر له الوقت لإدارة هذا المشروع، وبالتأكيد فإن (ترافس) لا يتوافر لديه الوقت للقيام بهذا المشروع بنفسه، وبعد اجتماع قصير بخصوص الأعباء والأعمال التي يقوم بها أعضاء المجموعة، جاءت (جل) إلى مكتب (ترافس) تبثسم وتبدي رغبتها في إدارة هذا المشروع، لكن (ترافس) كان متشائماً بخصوص ذلك، (جل) شخصية ذكية ومتحمسه لكن خبرتها في الشركة لا تتعدى سنتين. لا يريد (ترافس) لـ (جل) أو مجموعته أن تفتشل، خصوصا أن هذا العميل (شركة جاردين لتطوير العقارات) يُعد مهماً جداً. فهل يخاطر (ترافس) بإسناد إدارة المشروع إلى (جل)؟ هل هناك حل آخر؟ ماذا تفعل؟ سوف يقدم لك الموجه (مؤلف الكتيب) حلاً لما يمكنك عمله.

بالإضافة إلى المخاوف التي تحوط بعملية التفويض، يعاني الكثير من المديرين من أربع مشكلات وهم بصدد التفكير في

التفويض، أولاً من الصعب جداً أن تلاحظ (تراقب) شخصاً آخر يتصارع في مهمة أو عمل تعلم أنت جيداً أنه بإمكانك أنت إنجاز هذه المهمة أو هذا العمل في فترة أقصر، عليك أن تمارس أو تحاول الصمت.

فوائد التفويض

| كيف يفيد التفويض؟ | من الذي سيستفيد من التفويض؟ |
|--|-----------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • يزيد مستوى الثقة والتواصل بينك وبين مرؤوسيك • يحقق الأهداف التي تتطلب جهوداً تعاونية | أنت |
| <ul style="list-style-type: none"> • يحسّن مستوى الثقة والتواصل بينك وبين مرؤوسيك • يحقق الأهداف التي تتطلب جهوداً تعاونية | مرؤوسوك |
| <ul style="list-style-type: none"> • توفير الأموال وذلك بالتأكد أن المهام قد تم تخصيصها للشخص المناسب في المستوى المناسب. • يزيد الإنتاجية العامة والكفاءة وذلك عن طريق أفضل الاستخدامات لموارد المنظمة. | شركتكم |

سوف يؤدي تدخلك فقط إلى إحباط مرؤوسيك، ناهيك عن إهدار وسوء استخدام الوقت الذي تريد توفيره.

نصيحة

تخلص من الحاجة إلى التدخل وإبداء رأيك بخصوص كيفية إنجاز المهام، ما لم يكن من الضروري عمل ذلك، انظر إلى التفويض على أنه طريقة لتطوير مهارات مرؤوسيك، أو لوضعهم في المكان المفضل مع الإدارة العليا، ثق في قدرات مرؤوسيك على إنجاز العمل.

ثانياً: قد يثير التفويض نوعاً من أزمة الهوية الشخصية لبعض المديرين. إنها تعني التحول من دور المتخصص - في المالية أو التسويق أو بعض الوظائف التنظيمية الأخرى - إلى دور العموم، إن ذلك يعني أن تصبح قائداً، والقادة، بطبيعة عملهم، لا يحتاجون إلى تعريف محدد لوظيفتهم. ولكي تقوم بالتفويض بفاعلية، يجب أن تُنحّي جانبا المهارات الخاصة التي تتسم بها، والجادبية التي تغيب مع تطبيق هذه المهارات.

الجدل العام حول التفويض

| (الرد) | (الجدل) |
|---|---|
| ربما تستطيع القيام بذلك، لكن الهدف يتمثل في تعضيد ومساندة أو مؤازرة أو مساعدة مرؤوسيك في العمل. | (أستطيع القيام بذلك بدرجة أفضل وبطريقة أسرع من المرؤوسين). |
| ابدأ بتفويض بعض المهام البسيطة والمشروعات التي تسمح لك في بناء هذه الثقة بالتدرج. | «تتعدم ثقتي في المرؤوسين». |
| تعتبر هذه رؤية قصيرة الأجل أو الأمل. بصفة عامة، فإن الوقت التي تبذله في التخطيط للمشروع يعتبر استثمارا جيدا، ومع مرور الوقت، فإن مرؤوسيك سوف تتوافر لديهم القدرة لتحمل المسؤولية لهيكله وتخطيط المهام الخاصة بهم. | (من السهل القيام بها بنفسك عوضا عن تنظيمها، شرحها، مراقبتها). |
| ركز طاقتك/جهدك على تواصل أولوياتك ومعايير الجودة عوضا عن رقابة المهام ذاتها. سوف يؤدي هذا الاستثمار ثماره، ليس فقط للمشروعات الحالية وإنما للمشروعات المستقبلية أيضا. | (أحب أن أرى الأشياء تنفذ بطريقتي الخاصة). |
| حاول إدارة التوقعات وتوضيح أن دورك يتمثل في مساندة المرؤوسين في اتخاذ القرارات بأنفسهم، أيضا، ولكن واضحا لديك أن ذلك يعني إتاحة الفرص لمرؤوسيك لعمل الجديد والممتع من الأعمال. تأكد من متابعتك ذلك وباستمرار. | (سوف يعارض المرؤوسين هذا العمل الإضافي) أو (يتوقع المرؤوسون أن أكون صاحب الحلول للمشكلات وأيضا متخذ القرارات الرئيس). |

ثالثاً، ربما تشعر بالتنافسية (بالمنافسة) وأنت تشاهد الآخرين يزدهرون ويصمدون في مقابلة التحديات التي تتعلق بالمهام التي أوكلت إليهم أو أنيطت بهم ويصلون إلى مستو من القدرة يفوق مستواك ، إن التفويض يعني أن تمكن الآخرين من أن يصبحوا خبراء.

رابعاً، أن تصبح مفوضاً فاعلاً فإن ذلك يعني أن تتعلم عملاً جديداً ، فبدلاً من القيام بالعمل الروتيني اليومي ومشكلات الأشخاص الآخرين ، فإنك تركز على مستقبل وحدتك وإلى أين تسير جهود هذه الوحدة من وجهة نظر التوجه الاستراتيجي ، يجب عليك أن توفر الاتفاق على هذا التوجه من مرؤوسيك وأن تحتفظ بمسار هذه الوحدة في الاتجاه المطلوب ، إن تعلمك لهذه المهام الجديدة يعني أنك سوف تتخلى عن «منطقة الراحة» ، كما يعني ذلك أيضاً تعلمك فن القيادة.

هناك العديد من التحديات ، خصوصاً للمديرين الجدد ، لكن الممارسات الآتية يمكن أن تساعدك على أن تقوم بالتفويض بفاعلية بغض النظر الآتية بصرف النظر عن هذه التحديات.

قم بتوظيف الأفضل ، في الحقيقة أن قيمة وحدتك تكمن في مواردها البشرية ، وأن الأشخاص ذوي اللقاء والجودة يشكلون القاعدة التي عن طريقها تستطيع وحدتك المساهمة الفاعلة

للمنظمة ككل. ولكي تحقق أنشطتها في المنظمة، فإن وحدتك التنظيمية تحتاج إلى أفضل الموظفين، الأشخاص الذين يستطيعون القيام بالمهام الجديدة، التعلم من بعضه بعضاً، يقومون بتقوية وتحسين مهاراتهم، ويستطيعون اتخاذ القرارات الجيدة، يجب أن تبذل قصارى جهدك لكي تحصل على مثل هؤلاء الأشخاص، وأنت في سبيلك لعمل ذلك؛ فإنك تحتاج إلى أن تكون خلاقاً ومبدعاً، على سبيل المثال: سل الموردین والعملاء عن موظفين جيدين ممن يحتمل تعيينهم فهم (الموردون والمستهلكون) يمثلون مصدراً جيداً لهذا النوع من العمالة؛ ولأنهم يعرفون كثيراً من الأشخاص في مجال الأعمال.

قم بممارسة أساليب الإدارة التي تُعنى «بماذا؟»، و«لماذا؟». فقد لا يستطيع مرؤوسوك القيام بالأعمال التي وكلت إليهم ما لم يفهموا -وبوضوح- ما هو المتوقع منهم؟ يحتاج مرؤوسوك أيضاً أن يعرفوا لماذا تعتبر هذه المهام الجديدة مهمة لوحدتك التنظيمية وللمنظمة ككل؟ يصبح الناس أكثر تحفيزاً عندما يفهمون الأسباب وراء قيامهم بعمل محدد بطريقة واضحة أكثر مما لو كان الأمر مجرد إعطائهم القواعد والأوامر، نحن جميعاً نعتقد فيما نقوم به من أعمال ونريد أن نعرف أهمية العمل الذي نقوم به، إن معرفة السبب وراء ما نقوم به يفي بكل هذه الاحتياجات.

فكر بفاعلية، وحينما تستطيع توفير بعض الوقت من خلال التفويض، عليك أن تسأل وأن تجيب عن السؤال: ماذا بعد؟ لا تستطيع وحدتك التنظيمية أن تقدم أداءً متميزاً ما لم يكن هناك وضوح وشفافية فيما يقومون به، وبمجرد أن تضع رؤية واضحة لمستقبل وحدتك التنظيمية فإنه من الواجب عليك أن تشارك هذه الرؤية مع فريق العمل، إن مثل هذه الرؤية الواضحة هي التي تخلق الدوافع للتميز؛ لكن التفكير بفاعلية ليس مجرد حضور الاجتماعات، كتابة التقارير، أو القيام بالأعمال اليومية الروتينية. بدلاً من ذلك، فإن التفكير بفاعلية يعني النظرة الدقيقة لما يجري حولك، في شركتك، في الصناعة التي تنتمي إليها، في الإتيان بأفكار جديدة لم تفكر فيها من قبل، وأن تكون مهتاجاً (excited) عن الفرص المستقبلية الممكنة، ولهذا الغرض؛ عليك بأن تتأكد أن لديك وقتاً كافياً للتفكير، حتى لو كان ذلك يعني أن تخصص كمية كبيرة من الوقت لا يقاطعك فيها أي شخص أو عمل، على سبيل المثال: إذا كانت بداية الأسبوع هي ذروة العمل، فقم بجدولة صباح الإثنين كوقت للتفكير، ثم استغل هذا الوقت في تسجيل وترتيب وحفظ هذه الأفكار، إن الملفات التي تحتوي على الأفكار المتعلقة بوحدتك التنظيمية، أو مستقبل شركتك هي المكان المفضل لحفظ هذه الأفكار.

التفويض مقابل التمكين

في خلال الخمس إلى العشر سنوات الماضية احتل المصطلح «التمكين» مساحة كبيرة من الأهمية، هل يعتبر هذا المصطلح مرادفاً لمصطلح «التفويض»؟ وإذا لم يكن كذلك فما هي أوجه الاختلاف بين المصطلحين؟

يعني التفويض بأن المدير مازال يحتفظ بالسلطة، والرقابة والمسؤولية، وأن القيام بأمر مغايرة يعني التخلي، يقول المدير، «هذا ما أريدك أن تقوم به». حتى إذا ما قام المدير بوصف الهدف دون تحديد الوسائل، سوف يقوم المدير بمراجعة خطة الموظف الموكل إليه العمل أو حتى مراقبة أدائه حينما ينتهي الموظف من العمل الذي أوكل إليه؛ لذلك، فإنه في غياب السلطة والرقابة والمسؤولية يصبح التفويض مجرد التخلي عن المسؤولية.

من ناحية أخرى فإن التمكين يحوّل السلطة والمسؤولية إلى الشخص الآخر؛ ذلك لأن الشخص أو الفريق الذي تم تمكينه يصبح لديه السلطة أن يقرر الوسائل، ويتحمل المسؤولية عن النتائج، ويصبح التنظيم الذاتي والمساءلة هي البدائل عن رقابة المدير.

هل تحتاج مهاراتك في التفويض إلى التحسين

دعنا ننظر إلى بعض مؤشرات وبدائل التحذير التي قد تحتاج إلى تعلمها لكي يكون التفويض أكثر فاعلية.

- صندوق الوارد على مكتبك (Inbox) دائماً مليء بالأوراق. وأنك تقوم بعمل إضافي معظم الوقت في الأعمال التي تستطيع أنت فقط القيام بها.
- يقاطعك الآخرون كثيراً وهذا يتطلب إرشادات وتوضيحات بخصوص المهام التي يقومون بها.
- يشعر مرؤوسوك المباشرون بالأعباء التي أضيفت إلى أعمالهم دون السلطة لإكمال المهام الموكلة إليهم.
- يشعر مرؤوسوك بعدم إتاحة الفرصة للإعداد الكافي للقيام بالمهام الجديدة.
- في أحيان كثيرة تتدخل في المهام أو المشروعات التي أوكلت إلى أحد مرؤوسيك.
- في بعض الأوقات تشك في القرارات التي يتخذها أحد مرؤوسيك وعندئذ تقوم بإعادة العمل في هذه المهام بنفسك.

- لا يتحمل مرؤوسوك المباشرون المسؤولية عن المهام أو المشروعات التي أوكلت إليهم أو أسندت إليهم أو أنيطت بهم.
 - معنويات المرؤوسين منخفضة ومعدل دوران التوظيف عال.
 - المهام التي أوكلت إلى المرؤوسين لم تستكمل في الوقت المطلوب.
- إذا كان الكثير من المواقف المذكورة في هذه القائمة حقيقية، فإنه مما لا شك فيه أنه يمكنك الاستفادة من تقوية وتحسين مهاراتك في التفويض.

ما يمكنك عمله:

تذكر!! إن ترافس كان مهموماً بمن سيدير مشروع «جاردن» لتطوير العقارات.

إليك ما يقترحه الموجه (مؤلف هذا الكتاب):

إن أول ما يجب أن يفعله ترافس هو تصميم ما سيتم عمله في هذا المشروع، حتى يتمكن من تحديد هذا الشخص، وإذا ما توافرت لدى «جل» المهارات الضرورية فلربما يفوض ترافس هذا المشروع إليها، ويعمل معها عن قرب وأن يراقب تقدمها في هذا المشروع.

إذا شعر ترافس بأن هذا المشروع يحتاج إلى شخص يتمتع بخبرة أكبر، فلربما يتصرف على أنه قائد هذا المشروع ومديره، وأن يقوم بتفويض معظم أعمال هذا المشروع إلى أعضاء الفريق. في هذه الحالة فإن ترافس، بوصفه مديراً ذا خبرة كبيرة، يشرف على هذا المشروع بنفسه، ولكنه أيضاً يعطي الموظفين الآخرين الفرصة لكي يتحملوا المسؤوليات الجديدة وهم في طريقهم إلى اكتساب الخبرة.

إرشادات متعلقة بالتفويض الفاعل



obeikandi.com

لكي تضع حجر الأساس للتفويض الناجح؛ عليك أولاً أن تخلق المناخ المناسب، وأن تختار المنهج أو المدخل الملائم للتفويض، بمعنى: هل ستنتم عملية التفويض لمهمة أو لمشروع أو لوظيفة؟ تقدم الأقسام الآتية في هذا الجزء من الكتاب هذه الأنواع الثلاثة من التفويض بالتفصيل.

خلق المناخ المناسب

- كيف تقوم بخلق المناخ المناسب من أجل تفويض أكثر فاعلية؟ يتبع معظم المديرين الناجحين هذه الإرشادات وتلك الخطوط العريضة:
 - قم ببناء الشعور بالمسؤولية المشتركة للهدف العام للوحدة التنظيمية.
 - حاول التخلص من إلقاء مجرد الأعباء والمهام الصعبة على عاتق مرؤوسيك، ولكن عوضاً عن ذلك، قم بتفويض (المشروعات) والمهام التي تثير اهتمام مرؤوسيك وتجعلهم يستمتعون بالقيام بها.
 - حاول أن تقدم الفرص المهنية لمرؤوسيك، وذلك من خلال تفويض المشروعات، المهام، الوظائف التي تتميز برؤية عالية مع مديرك أو الإدارة العليا في المنظمات الأخرى.
 - فوض المهام أو المشروعات للأكفاء من الموظفين ولمن تثق في

بقدرتهم. إن قدرتك على اختيار الشخص المناسب تعكس مهاراتك في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف.

• عليك أن تدرك أن عملية التفويض هي خبرة تعليمية لك و لمرؤوسيك، و عليك أن توفر التوجيه والتدريب عند الحاجة.

• قم بتطوير الثقة في المرؤوسين قليلي الخبرة وذلك بتفويض المهام الواضحة في هيكلتها و عليك أن تقدم الدعم المطلوب لهؤلاء المرؤوسين ليتمكنوا من زيادة قدراتهم.

• ما أمكن، قم بتفويض مشروع كامل أو وظيفة محددة وليس مجرد جزء بسيط، مثل هذه الممارسات سوف تزيد من درجة التحفيز والالتزام لمرؤوسيك.

• قم بتطوير إرشادات واضحة للمتابعة والرقابة والتغذية الراجعة.

• وفر التواصل المستمر. مثلاً، قل «دعني أسمع منك حينما تواجه مشكلة ما لا تستطيع التعامل معها».

• حتى تقلل من إهدار الوقت والموارد ولكي تتأكد من أن المهمة أو المشروع أو الوظيفة قد تم استكمالها بنجاح، عليك أن تقوم بتعريف الأهداف والنتائج المتوقعة وقياسات (مقاييس) النجاح بطريقة واضحة.

اختيار منهج (أسلوب) التفويض

من المفضل دائماً أن تفوض المسؤولية عن مهمة كاملة أو مشروع كامل أو وظيفة كاملة لشخص واحد، وألاً تقسم ذلك بين مجموعة من الأشخاص، تساعد مثل هذه الممارسة في التخلص من التشويش، وكذلك فإنها تشجع المبادرة وحل المشكلات، أما إذا أراد هذا الشخص إشراك الآخرين، فإنه يكون من الواضح للجميع من هو المسؤول النهائي عن النتائج، وبمجرد تحديد ذلك الشخص، عليك أن تحدد ما إذا كان التفويض سيكون بالمهمة أو بالمشروع أو بالوظيفة.

التفويض بالمهمة: التفويض بالمهمة هو أسهل المناهج أو الطرق ونقطة بداية مهمة، يشتمل هذا النوع من التفويض على تحديد مهام محددة أو جزءاً من هذه المهام إلى المرؤوسين، ربما يشتمل ذلك على كتابة تقرير، القيام ببحث معين، أو التخطيط لاجتماع ما.

التفويض بالمشروع: يشتمل المشروع مجموعة من المهام، تصمم لتحقيق وإنجاز هدف محدد. يؤدي التفويض بالمشروع إلى زيادة نطاق المهمة ويتطلب غالباً شخصاً يستطيع تحمل مدى واسع من المسؤوليات. من الأمثلة على ذلك: تطوير كتيب جديد للموظفين،

القيام باستقصاء المستهلكين، تدريب بعض الموظفين الجدد على نظام الحاسب الآلي.

التفويض بالوظيفة: يستطيع المديرون الذين يشرفون على عدد كبير من الموظفين، أن يقوموا بالتفويض بالوظيفة، يشير مصطلح «الوظيفة» هنا إلى مجموعة من المهام أو المشروعات التي ترتبط بنشاط قائم مثل المبيعات، أو التسويق، أو التدريب. في هذا النموذج من نماذج التفويض فإن كل وظيفة من الوظائف يتم تفويضها إلى شخص واحد من المرؤوسين وهو الذي يقوم بدوره بإخطار المدير بصفة دورية عن تقدم الأنشطة داخل هذه الوظيفة.



الإعداد للتفويض



obeikandi.com

وبينما أنت تصدر الإعداد للتفويض، تحتاج أولاً لأن يكون الهدف من التفويض واضحاً في ذهنك تماماً كما تحتاج أيضاً لأن تقرر ما هو الشيء الذي سيتم تفويضه؟ وما هو الشيء أو الأشياء التي لا يجب تفويضها؟ وكذلك تحديد المهارات المطلوبة للمهام ومواءمتها مع الشخص المناسب للمهمة، وإليك فيما يأتي بعض الإرشادات لمجابهة هذه التحديات.

تحديد أسبابك للقيام بالتفويض

ما هي أهدافك من تفويض مهمة محددة؟ هل ترغب (تود) في تخفيف أعبائك؟ هل هو تشجيع بعض المرؤوسين لتطوير (اكتساب) مهارات جديدة؟ أم هو تدشين مشروع جديد أو وظيفة جديدة؟ وأخيراً هل الهدف من التفويض هو الاعتراف والتقدير لبعض المرؤوسين؟
وبتحديد أسبابك للتفويض، فإنك تستطيع تقويم مدى تحقيق أهدافك بمجرد أن ينتهي المرؤوسون من القيام بمهمته.

تحديد ما يمكن تفويضه

عليك تقويم أعبائك اليومية؛ لكي تحدد ما هي المهام أو المشروعات أو الوظائف التي يمكن تفويضها، هناك بعض الأعمال يمكن أن يقوم بها الآخرون، لكنها قد تكون هي الأعمال التي كنت

تقوم بها دائماً، وكنت تجد استمتاعاً في أدائها، وترغب في عدم تفويضها. يمكن أن تشتمل هذه الأعمال على أداء وظيفة إنتاجية معقدة، أو متطلبات معلوماتية، أو مواد ضرورية، أو تحليل الميزانية، أو إدارة المرؤوسين. كن منفتحاً وواسع الأفق لتفويض هذه المهام. يمكن لأي من هذه المهام أن تقدم التنوعية في أعباء المرؤوسين، وتوفر تحديات تحفيزية إلى الأشخاص المناسبين.

هناك أيضاً أعمال أخرى يمكن أن يقوم بها الآخرون ممن تتوافر لديهم الخبرة والتدريب في أدائها، إن تفويض مثل هذه الأعمال يمكن أن يوفر للمرؤوسين الفرص لتنمية المهارات، ويمكن -أيضاً- أن يزيد من عدد الأشخاص الذين يستطيعون تحمل المسؤولية للمهام الحرجة والمهمة.

إذا كانت الأعمال المهمة جداً لا يتم تفويضها إلى شخص آخر، فعليك أن تفكر في عملية المشاركة في المسؤولية، على سبيل المثال: فكر في الطرق التي يمكن استخدامها في تقسيم العمل حتى تستطيع القيام بجزء محدد من المهمة، وتفويض باقي أجزاء المهمة إلى الطرف الآخر

مثال: قررت كلارا مشاركة المسؤولية في المهمة المهمة والمتعلقة بتقويم برمجية جديدة محتملة في القسم الذي تديره، قامت

هي بجزء من هذه المهمة: تقويم المقترحات المقدمة من شركات البرمجيات، وقامت بتفويض الأجزاء الأخرى من هذه المهمة لآخرين مثل: الاتصال بالشركات، أو تجميع المقترحات.

لكن الأوقات قد تغيرت، الآن وقد أصبح «كولن» مديراً للقسم فلم يعد لديه وقت للقيام بأعباء أخرى. «مازال باستطاعته القيام بعمله لكن ذلك يعني أنه سوف يقضي عطلات نهاية الأسبوع بمكتبه وعلى حساب العديد من المسؤوليات الأخرى.

في النهاية، قام «كولن» بتكوين فريق عمل، وكان يقوم بدور القيادة، واثان من الموظفين الجدد الذين تتوافر لديهم المهارات التحليلية قد تم تعيينهما للأجزاء الأخرى من هذه المهمة، عندما تم توزيع النتائج النهائية للاستقصاء داخل الشركة، كانت هذه النتائج تشمل اسم «كولن» وهذين الشخصين.

ماذا تفعل؟

رؤية مسرح الأحداث

تدير (بولا) قسماً من أقسام شركة (فيجن آيبل) وهي شركة استشارات كبيرة تقوم بتنظيم المؤتمرات السنوية ويكون من بين

الحاضرين فيها عدد من الأسماء المشهورة لمديرين بشركات كبرى في أنحاء العالم، كان أحد المنتجعات الذي يستضيف المؤتمرات التي تعقد في غرب الولايات المتحدة قد أغلق أبوابه وكانت (بولاً) تعلم أن القسم الذي تتولى رئاسته يحتاج لأن يبحث عن مكان آخر للمؤتمر، وتريد بولاً أن تفوض هذا المشروع لأحد من أعضاء فريقها.

كانت (بولاً) ترى (أنل) كأحد المؤهلين لقيادة هذا المشروع، إذ تتوفر لديه مهارات التفكير -على الأخص التفكير المنطقي- في هذا المشروع، يستطيع (أنل) أن يقوم بالأنشطة المطلوبة لهذا المشروع، مثل: تحليل التكاليف على سبيل المثال: كما يتوافر لديه المهارات الشخصية مثل: القدرة على التفاوض بفاعلية مع الموردين. في الحقيقة، كلما فكرت (بولاً) في قدرات (أنل) واستطاعته لقيادة هذا المشروع زاد تيقنها من ذلك.

لكنها مازالت تريد أن تتأكد من أنها قد اختارت الشخص المناسب للقيام بهذه المهمة، وأحياناً تتعجب عما إذا كانت هناك اعتبارات أخرى يجب أخذها في الحسبان، بالإضافة إلى القدرات المتعلقة بتحليل العمل بوصفه أحد متطلبات هذه المهمة، ومع ذلك فإنها ليست متأكدة ما هي هذه الاعتبارات الإضافية.

ماذا تفعل؟ سوف يقترح الموجه (مؤلف هذا الكتاب) الحل في جزء لاحق من هذا الكتاب، تحت عنوان ما يمكنك عمله.

مثال: كانت إحدى مسؤوليات (كولن) خلال النصف الأول من هذا العام هي تصميم، وإدارة، وتوثيق استقصاء العاملين السنوي. كان ذلك يمثل عملاً كبيراً، ولكن لا يزال باستطاعة «كولن» أن يقوم به بنفسه مثلما كان يحدث في الماضي.

لكن تغيرت الأوقات. الآن وقد أصبح (كولن) رئيساً للقسم، فإنه لم يعد لديه الوقت الكافي، لكن يستطيع (كولن) أن يقوم بالعمل بنفسه، ومعنى ذلك أنه سوف يقضي معظم عطلات نهاية الأسبوع في مكتبه على حساب بعض المسؤوليات الأخرى.

في النهاية، قام (كولن) بتكوين فريق عمل، كان (كولن) يقوم بدور القيادة والتفكير، ويقوم الموظفان اللذان يتمتعان بالمهارات التحليلية بالقيام بالأعمال الأخرى التي تستهلك وقتاً كبيراً، وعندما تم توزيع التقرير النهائي للاستقصاء داخل الشركة، كان على صفحته الأولى أسماء «كولن» والعضوين الآخرين.

معرفة ما لا يجب تفويضه

ليست كل المهام أو المشروعات أو الوظائف يمكن تفويضها، وبصفتك مديراً يجب أن تتحمل المسؤولية للعديد من المهام مثل:

- التخطيط والمتابعة والتحفيز للفريق.

- تقويم أداء الموظفين.

- القيام بالتفاوضات المعقدة مع المستهلكين (العملاء).

- القيام بالمهام التي تتطلب مجموعة من مهاراتك التقنية المحددة.

- توظيف المرؤوسين. وإنهاء خدمة بعضهم ومساعدة مرؤوسيك في تنمية مهاراتهم وتقديمهم المهني.

اعتبر أيضا السؤال الذي غالبا ما يتم طرحه «كيف يمكنني تجنب وجود أحد المرؤوسين الذي يشعر بأنني أثقل كاهله بالعمل الإضافي؟»

يخطئ بعض المديرين عندما يدفعون بكل المهام الرئيسة على واحد أو اثنين من الموظفين الذين: (أ) أوضحوا في الماضي قدرتهم على القيام بالمهام، أو (ب) الذين يقبلون العمل الإضافي - على خلاف الآخرين - دون غضب، ربما يشعر هؤلاء الأشخاص بالإطراء من ثقة رؤسائهم بهم، على الأقل مدة معينة لكن تكرار ذلك يمكن أن يؤدي إلى نتائج عكسية، خصوصا عندما يشعر هؤلاء الذين يقبلون الأعمال الإضافية، أنه لا يتم تعويضهم على هذه الأعمال - «لماذا يسألني المدير دائما أن أقوم بهذه الأعمال؟ ربما يتدمر الموظف ويدمدم». «أنني لست الموظف الوحيد في هذا القسم».

إن الاعتراض والمقاومة يمكن أن يؤديا إلى التمارض والتهرب من الواجب أو حتى العيوب وكثرة الأخطاء وعدم إتقان العمل.

نصيحة:

لكي تقرر ما يمكن تفويضه، حدد الأعمال الروتينية، المشروعات المحددة، أو الوظائف الكاملة التي يمكن أن يقوم بها المرؤوسون بسهولة، عليك أيضا أن تحدد الموارد الخارجية (التي يمكن القيام بها عن طريق الآخرين دون أدنى توجيه أو إرشاد في أثناء قيامهم بها، أو حتى درجة قليلة من التدريب، وأن تحدد الأعمال التي يمكن إتمامها بواسطة المرؤوسين عندما يتوافر التدريب أو توجيه منك أو من نظرائهم في العمل.

يمكنك تجنب هذه المشكلة بالقيام بالموازنة بين تحديد المهام التي ينظر إليها على أنها أعباء صعبة مع المهام والمشروعات التي تثير اهتمامات مرؤوسيك، والتي يجدون متعة في أدائها وتؤدي إلى الاعتراف بمجهوداتهم من الآخرين، ولكي تروج إلى الشعور بمشاركة المسؤولية في عمل ينظر إليه بعضهم على أنه غير ممتع وصعب، قسّم هذه المهام أو المشروعات بين عدد أكبر من الموظفين

وقم ببعض الأعمال بنفسك، ثم اسأل عن آراء وأفكار مرؤوسيك عن أنواع المهام التي يجدونها ممتعة وفي الوقت نفسه أكبر تحدياً.

تحديد المهارات المطلوبة للمهام

لا يمكنك اختبار الشخص للقيام بمهمة محددة ما لم تتم بتحليل العمل (المهمة) وتحديد المهارات المطلوبة، على أن يشتمل هذا التحليل الإجابة عن الأسئلة الثلاثة الآتية:

- ما هي مهارات التفكير التي يتطلبها هذا العمل؟
(على سبيل المثال: هل يحتاج العمل القدرة على حل المشكلات، التفكير المنطقي، اتخاذ القرارات، التخطيط، أو التصميم الخلاق؟).
- ما هي الأنشطة التي يجب القيام بها؟ وما هي النظم أو المعدات التي تتطلبها هذه الأنشطة؟ (هل تشمل الأنشطة خلق قاعدة بيانات جديدة، التنظيم، التدريب، أو التطوير؟).
- ما هي المهارات الشخصية المطلوبة لإتمام العمل كما هو مطلوب؟ (هل يحتاج من يقوم بالعمل التحدث مع الموردين؟ التفاوض بشأن الموارد؟ أو استشارة الخبراء؟).

مواصفة الشخص المناسب للمهمة

سَلْ نفسك ، «من هو الشخص المناسب من بين مرؤوسيّ للقيام بهذا العمل؟ قم بمقارنة المهارات المطلوبة مع مواصفات وقدرات كل مرؤوس من مرؤوسيك، يجب أن تأخذ في الاعتبار العوامل الآتية:

- الحاجات والرغبات التي سبق طلبها بخصوص النمو والتطوير والتي يمكن أن يعالجها هذا العمل الجديد. سل نفسك من الذي أبرز المبادرة أو قام بالسؤال عن تحدٍ جديد.
- إذا كان الموظف متاحاً، ربما تريد أن تتحاشى اختبار أحد الموظفين الذين يعملون في مشروعات أخرى.
- عدد المهام السابقة التي قمت بتفويضها إلى الشخص نفسه. حاول أن تفوض المهام وأن توزعها بين الموظفين لتتحاشى الشعور بالمحاباه.
- مستوى المساعدة الذي يحتاج إليه مرؤوسك منك لكي يتمكن من إتمام المهمة التي أوكلت إليه القيام بها وهل لديك الوقت الكافي لهذه المساعدة؟

- ما هي المدة التي قضاها الموظف (المرؤوس) في هذه الوظيفة؟ تجنب زيادة أعباء الموظفين الجدد بالمهام الإضافية حتى يشعرون بالأريحية في عملهم الجديد.
- احتمال تقسيم المهام بين اثنين أو أكثر من الموظفين حتى تستطيع استغلال القدرات استغلالاً مفيداً.

إذا كنت تتبع المهارات الخاصة التي ربما تحتاج إليها للعمل في مشروعات خاصة، فسوف تكون في وضع أفضل لاختيار الشخص المناسب. على سبيل المثال: الشخص الذي يستطيع ترتيب وتلخيص الأفكار ربما يكون مدرباً جيداً، وقد تكون هذه القدرات مهمة لشخص يمكن أن يوكل إليه إدارة العمليات.

نصيحة:

لكي تستغل قدرات الموارد استغلالاً حسناً، حاول أن تفوض إلى أدنى مستوى ممكن من المهارات المطلوبة

خطوات التفويض للشخص المناسب

1- كن ملماً بالمهارات المرتبطة بوظيفة أو مهمة محددة، ترتبط بعض القدرات الفكرية بوظيفة أو بمهمة محددة، إنه من المهم، وأنت

تقوم بالتفويض، أن تأخذ في الاعتبار هذه الأنواع من المهارات لكي تضمن أنك قمت بأفضل مواءمة بين المهمة والأشخاص.

2- كن ملماً بنقاط قوتك وضعفك، وتلك الخاصة بمرؤوسيك، كن واضحاً بخصوص ما يمكن أن يقوم به مرؤوسوك وما لا يمكن أن يقوموا به، لا تفترض أن المهارات المتوافرة يمكن أن تصلح لكل المواقف، على سبيل المثال: إن رجل البيع الذي يتقن البيع عن طريق التليفون قد لا يستطيع إظهار مهارات البيع في موقف وجها لوجه مع المستهلك.

• لا تتخوف من أن تستغل مهارات أكثر من شخص في إتمام مهمة ما، على سبيل المثال: ربما يستطيع شخص ذو مهارات كتابية أن يقوم بكتابة محتويات كراسة المحتويات ثم يقوم بتحويل ذلك إلى شخص آخر يتمتع بمهارات الرسوم البيانية؛ ليستكمل ترتيب وتنظيم هذه الكراسة ووضع اللمسات الأخيرة في إنتاجه.

• تحدى الموظفين ببعض المهام التي تختبر مهاراتهم؛ حتى يستطيعون استكشاف قدراتهم الجديدة.

• تتبع المهارات الخاصة التي ربما تحتاج إليها المشروعات خاصة.

3 - قم بتنسيق مهارات مرؤوسيك لكي تحقق التكامل الأمثل لهذه المهارات.

حينما يتوافر لديك جمعاً من مهارات عديدة فإنه يمكن الاختيار من بينها فإن عملية تكامل هذه المهارات يمكن أن تساعدك في تحقيق أفضل النتائج. لكي توضح ذلك، ربما تسأل واحداً من المرؤوسين ذلك الذي يتمتع بمهارات فردية كبيرة أن يقوم بإجراء بعض المقابلات التليفونية مع العملاء، وأن تسأل شخصاً آخر يتمتع بالقدرات التحليلية أن يقوم بتحليل التغذية الراجعة وأن يكتب تقريراً عن ذلك، إن معرفة نقاط القدرة ونقاط الضعف في مرؤوسيك يمكن أن يساعدك في تكوين أفضل الفرق للقيام ببعض المهام.

4 - إن كان ممكناً، ابحث عن الموارد المتاحة خارج مجموعتك، ولا تنس المشرف عليك بوصفه مصدراً محتملاً.

أحياناً قد لا تجد المهارات التي تحتاجها لمهمة محددة داخل وحدتك التنظيمية أو بين أعضاء فريقك. عليك إذن أن تبحث عن تلك المهارات خارج مجموعتك بما في ذلك مجموعات أو أقسام أخرى، ثم قدم في المقابل بعض المهارات التي قد تحتاج إليها هذه الأقسام أو المجموعات. لا تتردد أن تفوض رئيسك، إذا كان من الممكن عمل ذلك.

5 - خذ في الاعتبار إمكانية استخدام الموارد الخارجية (الخارجية عن وحدتك التنظيمية) وفي بعض الأحيان قد تحتاج لأن تأخذ في الاعتبار استخدام مستشارين خارجيين، أو بعض العمالة المؤقتة لتحقيق الآتي:

- ملء فجوة العمالة قصيرة الأجل.
- الخبرات الخاصة.
- القيام بالتقويم المستقل.
- المساعدة في التخطيط طويل الأجل.
- توفير المال والوقت في الأجل الطويل.

على سبيل المثال: أن تقوم بتعيين مستشار. قم بمراجعة المصادر وحاول الحصول على المقترحات المكتوبة التي تناقش احتياجاتك. عليك أن تدرك أنك سوف تحتاج إلى إدارة المستشارين أو العمالة المؤقتة.

ماذا تفعل؟

تذكر: يمكن تلخيص اهتمامات (بولاب) تتلخص فيما إذا كان (أنل) يمثل أفضل الاختيارات إلى مشروع البحث عن مكان آخر لعقد المؤتمر.

إليك ما يقترحه الموجه (مؤلف الكتاب).

لقد أخذت (بولاب) الخطوة الأولى والمهمة في تحليل الموقف والمهارات المطلوبة في تقويم مدى مواءمة (أنل) لهذا العمل. بالإضافة إلى ذلك، فإن رغبته في القيام بهذه الفرصة التتموية، وكمية المساعدة التي تحتاج إليها حتى يتمكن (أنل) من القيام بمهمته بنجاح، إذا كانت (بولاب) لا تزال تشعر بأن (أنل) لديه المهارة لهذا العمل والرغبة في هذا المشروع ولكن لديه العديد من المشاغل الأخرى، فربما تأخذ في الاعتبار تقليل بعض الأعمال التي يقوم بها بأن تعطيها إلى أحد الأعضاء في الفريق لكي توفر له الوقت اللازم للعمل في المشروع الجديد، أو ربما تعطي (أنل) المسؤولية الأولية عن المشروع وتقتراح أن يحصل (أنل) على مساعدة إضافية من واحد أو اثنين من أعضاء الفريق.

تحديد وتفعيل المهام



obeikandi.com

عندما تقوم بتفويض مهمة من المهام، يجب أن تناقش العمل الذي تم تفويضه مع الشخص الذي أوكل إليه هذا العمل، وأن تقرر درجة السلطة التي سوف تمنحها لهذا الشخص. فيما يأتي بعض الاقتراحات لمعالجة هذه الأمور.

التمهيد للمناقشة

بمجرد أن تحدد الشخص المناسب للمهمة، يجب أن يكون تواصلك مع هذا الشخص واضحاً تماماً، ومن المفضل أن تقوم بذلك وجهاً لوجه، في هذا الاجتماع يجب أن تصف المهمة وتحصل على التأكيد من التزام الشخص الذي سيقوم بها، إن التواصل المفتوح والثقة تعد من العوامل الحاسمة في هذا التفاعل والتواصل؛ ولكي تحقق هذين العاملين، عليك أن تتأكد أنك قد قمت بتغطية هذه النقاط.

- صف بوضوح المهمة أو المشروع أو الوظيفة.
- عرّف الغرض من ذلك التفويض ومواءمته.
- راجع نطاق مسؤولية الموظف الذي سوف يوكل إليه المشروع.
- حاول تحديد الأشخاص الآخرين الذين سوف يشتركون في هذه المهمة وشرح أدوارهم ما أمكن.

- ناقش توقيت الانتهاء من المهمة.
- ضع مجموعة من المعايير المتفق عليها للأداء، مقاييس النجاح، ومستوى المساءلة.
- ضع مقاييس صارمة للأمور المهمة كالجودة والوقت والتكلفة.
- كن واضحاً بخصوص مسؤولية (مساءلة) الموظف بخصوص المعايير التي تم الاتفاق عليها.
- حدد كل الموارد والدعم المتاح لمن يقوم بهذه المهمة.
- حدد المواد والموارد المادية المطلوبة لإتمام المهمة. وتأكد من وجود هذه الموارد.
- عين موظفين إضافيين، إذا أمكن، للمساعدة في إنجاز أهداف المهمة.
- سل الموظف عن الدعم الذي قد يحتاجه منك خلال مدة قيامه بالمهمة.
- إذا كانت هناك حاجة إلى التدريب أو التوجيه، ناقش ذلك مع من يقومون بالمهام المطلوبة.

- اتفق مع من أوكلت إليهم المهام على وقت محدد لمراجعة تقدمهم في أداء المهمة.

اشرح المهام بوضوح ووفر الموارد المطلوبة لإتمامها بنجاح

خطوات التواصل بشأن العمل

الذي تم تفويضه

1 - اعقد اجتماعا - وجها لوجه - مع الشخص الذي أوكلت إليه (إليها) المهمة.

- من بين العوامل المهمة في عملية التفويض هو التفاعل بينك وبين من أوكلت إليه المهمة وقت تفويض هذه المهمة.

- من المفضل دائما أن تتبع الاجتماع بمذكرة مكتوبة تحدد فيها النقاط المهمة التي تم مناقشتها. يمكنك أن تقوم بعمل هذه المذكرة بنفسك أو أن تسأل من أوكلت إليه المهمة أن يقوم بذلك.

2 - صف المهمة أو المشروع أو الوظيفة بوضوح:

- عرف الهدف من المهمة ووضح مناسبتها أو ملاءمتها للشركة ككل.

- راجع نطاق مسؤوليات الموظف الذي سيقوم بالعمل.
- حدد عدد الموظفين الآخرين والأدوار التي سيقومون بها في هذه المهمة.
- ناقش التوقيت الملائم للانتهاء من المهمة.
- 3 - ضع مقاييس الأداء، مقاييس النجاح، ومستوى المساءلة بالاتفاق مع من سوف توكل إليه المهمة.
- ضع مقاييس أداء مرجعيه صارمة للجودة، والوقت والتكاليف.
- كن واضحاً مع من أوكلت إليه المهنة بالنسبة لمسؤوليته على الالتزام بالمعايير التي تم الاتفاق عليها.
- 4 - حدد المواد والدعم المتاح.
- حدد المواد وكذا الموارد المادية المطلوبة لإتمام المهمة، ثم التأكد من وجودها.
- إذا تطلب الأمر، قم بتعيين موظفين إضافيين للمساعدة في تحقيق أهداف المهمة.
- سل الموظف الذي أوكلت إليه المهمة عن الدعم الذي يحتاجه منك خلال قيامه بالمهمة.

5 - حدد الحاجة إلى التدريب الخاص أو التوجيه وصف كيفية توفيرها.

- إذا تطلبت المهمة أن يطور الموظف مهارات جديدة، ؟ عليك أن تتفق مع الموظف على خطة ملائمة لهذا التدريب.

- ناقش الحاجة إلى التوجيه وضع جدولاً لذلك، يتفق عليه بهدف توفير الدعم المطلوب.

- اتفق مع من أوكلت إليه المهمة على توقيت معين لمراجعة مدى التقدم في إنجازها ثم قم بتقييم التدريب الإضافي أو التوجيه المستمر.

6 - عرف بوضوح مستوى السلطة الذي تم تفويضها.

- تأكد من تعريف مستوى السلطة لما تقوم بتفويضه وتأكد من أن ذلك يفي بمتطلبات المهمة، وبناءً على قدرات الموظف وثقتك به، ربما تختار أن تسمح له أن يقوم بواحد أو أكثر من الآتي:

- اتخاذ القرارات أو تطبيقها عند الضرورة دون الحاجة إلى الرجوع إليك.

- اتخاذ القرارات عند الضرورة، ثم إخطارك بذلك قبل التطبيق.

- عمل التوصيات المتعلقة بالقرار النهائي الذي يجب أن توافق عليه.

- إمدادك أو تزويدك بالعديد من البدائل التي سوف تتخذ القرار بناء عليها.

- إمدادك أو تزويدك بالمعلومات الملائمة التي من خلالها يمكنك تطوير عدد من البدائل ثم القيام باتخاذ القرار بناءً على مدخلات الموظف وآرائه.

بادر بالتواصل مع من أوكلت إليه المهمة بخصوص السلطة التي قمت بتفويضها، وأنت بصدد تحديد مستوى السلطة ضع في الاعتبار مدى ثقتك في قدرات الموظف وكذا التعقيدات المتعلقة بالمهمة أو المشروع الذي تم تفويضه.

7 - الاتفاق على المعايير المتعلقة بالمتابعة والتغذية الراجعة.

- ضع نظاماً لتوثيق التقدم في المشروع بصفة منتظمة - على سبيل المثال، تقرير شهري، أسبوعي، أو لقاء شهري.. إلخ.

- الاتفاق بخصوص معايير الإمداد بالتغذية الراجعة عند الحاجة إليها، سوف يُنظر إلى التغذية الراجعة على أنها أقل تدخلاً إذا اتفقت مع من أوكلت إليه المهمة مسبقاً عن كيفية وتوقيت إمدادك بهذه التغذية الراجعة .

- ضع بعض المعايير لكيفية مشاركتك وتوقيتها إذا تعثرت عملية تحقيق الأهداف المتوقعة، أو تعرضت لبعض الأخطار، أو إذا حدثت مشكلات أخرى.

منح السلطة

وأنت بصدد منح السلطة إلى الموظف، يجب أن تضع إرشادات واضحة، وأيضاً حول الشيء والمتوقع منه من البداية. تعتمد كمية السلطة التي تختار إعطاؤها لشخص ما على قدرات هذا الشخص وثقتك به. ربما تحتاج إلى عمل الآتي:

- قم بتقويم الأداء السابق للموظف، خصوصاً عملية اتخاذ القرارات.

- ضع في الاعتبار ما يترتب على الخطأ في اتخاذ القرارات وقرر مستوى المخاطرة التي ترغب في عملها.

- حدد الكمية الدنيا للسلطة والمطلوبة لإتمام المهمة بنجاح.

وبناءً على فهمك لهذه الأمور، حدد مدى معيناً لمستوى السلطة الذي ترغب في تفويضه، وبعد أن تقرر مستوى السلطة، قم بالتفويض وتأكد من تواصل قراراتك هذه إلى كل من يعمل في هذه المهمة أو ذلك المشروع.