

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.

إدارة الذات ... Self-Administration

أولاً : مفهوم ادارة الذات :

ان حسن ادارة الانسان لذاته وتعامله مع نفسه بكل كفاءة واقتدار هي احدى مؤشرات النجاح في الحياة وفي مقابل ذلك فان فشله مع ذاته هو مدعاة لفشله في حياته.

وإدارة الذات هنا هي : قدرة القائد الشخصية على التعامل مع نفسه بما يتعامل به مع الآخرين، ومعرفة بقدراته ومهاراته بفعالية. وبناء شخصيته من خلال السيطرة التامة على عواطفه ومشاعره الذاتية، والقدرة على ضبط النفس والشهوات بمختلف انواعها ومستوياتها **المادية والمعنوية.**

ثانياً : مبادئ ادارة الذات :

ان تحديد الشخص لدوره في الحياة واستثمار اقصى طاقاته لتحقيق اهدافه من خلال ما يتناسب مع دوره الي حدده وايضاً جدولاً مهامه اليومية والاسبوعية وتكيفه الكلي مع اولويات تحقيق جدولته وقته وعمله هو من اهم مبادئ ادارة الذات، كما ان هناك مبادئ رئيسية نذكر منها ما يأتي :

1. توضيح الاهداف وتحويل النوايا الى أنشطة ملموسة.
2. تخطيط الاهداف عند كثرتها وتشعبها وفرزها حسب الاولوية.
3. فعل شيء ما يومياً نحو تحقيق الاهداف التي تم تحديدها.
4. مواجهة المسؤوليات الثقيلة والصعبة اولاً بأول دون ترحيل للمشاكل.
5. مواجهة النتائج والعواقب المترتبة على الفعل والنشاط بروح عالية.
6. المبادرة والسرعة وعدم انتظار الآخرين للتذكير بما يجب فعله.
7. سد منافذ الهروب التي تهرب منها النفس عند مواجهة المسؤوليات والاعمال.
8. التعود على استثمار امثل للوقت وهو مفهوم معاكس لتضييع الوقت.
9. استعمال المفكرة الشخصية لكتابة المواعيد والالتزامات وتدوين المعلومات.
10. تغيير العادات التي لا تتماشى مع تحقيق الاهداف.

ثالثاً : أسس إدارة الذات :

يجب على القائد الاداري والفني ان يكون اكثر قدرة على ادارة ذاته ولذلك عليه مراعاة العديد من الاسس التي تمكنه من النجاح في ادارة الذات ومن هذه الاسس ما يأتي:

١. ان تكون لديه رسالة واضحة للحياة الشخصية يحدد من خلالها تطلعاته التي يطمح ان يحققها في حياته، ليوجه جميع جهوده نحو تلك التطلعات ويكون بعيداً عن التخبط في الحياة دون رسالة.
٢. ان يلتزم القائد بوضع وتحديد بعض الاهداف الذاتية، لتحقيق تطلعاته التي تعبر عن الرسالة، مع ضرورة التأكد من وجود حاجة حالية الى تلك الاهداف ومعرفة النتائج المرجوة من تحقيق تلك الاهداف.
٣. يجب ان يتميز تعامل القائد مع نفسه بدرجة عالية من الانضباط في كافة التعاملات، ويأتي الانضباط الشخصي على اشكال عديدة منها الالتزام بمعايير الاخلاقيات في كافة التعاملات والمعاملات.
٤. التعهد بتحقيق الالتزامات والوفاء بها، فالقائد مكلف بأمر كثيرة عليه التعهد بالقيام بها، كما ان عليه ان يفي بتلك التعهدات التي قطعها على نفسه، وعندما يتعهد القائد ويحافظ على التزاماته فانه يكون قد بدأ في تأسيس التكامل الذاتي لديه، والذي يتيح له امكانية الوعي بضبط النفس والشجاعة والقوة الضرورية لتقبل المزيد من المسؤولية تجاه حياته.
٥. الاتزان والنضج العاطفي والانفعالي، كان يكون القائد قادراً على مواجهة حشود الناس، ومواجهة القوى المتصارعة، وان يكون غير مشكك في مبادئه، وغير خاضع للضغط الداخلية او الخارجية.
٦. التواضع في التعامل مع الاخرين والبعد عن التكبر واحتقار الاخرين او التقليل من قيمهم الانسانية او الوظيفية).
٧. ان يكون القائد قدوة حسنة للآخرين في كافة تصرفاته وسلوكياته المتعلقة بالمؤسسة او المتعلقة بحياته بوجه عام، وباختصار (على القائد ان لا يأمّر الاخرين بسلوك او تصرف لا يعمل به، او ان ينهاهم عن تصرف او سلوك ويقوم هو به).
٨. ان من ادارة الذات ان يكون القائد سهلاً في تعامله وليس صعباً، وان يكون نموذجاً وليس ناقداً، وان يكون جزء من الحل وليس جزء من المشكلة.
٩. ان من اسس ادارة الذات ان يعترف القائد بالخطأ وان يعمل على تصحيحه، ويتعلم منه حتى لا يقع فيه مرة اخرى، كما ان عليه النظر الى مواطن الضعف عند الاخرين بتعاطف وليس اتهام بالتقصير، وذلك للحفاظ على فرصة اصلاح التقصير وتنمية المهارات.

رابعاً : الاساليب المحققة لادارة الذات الفعالة :

وتقسم هذه الاساليب الى الاتي:

- ١ - الاساليب الفردية: ومن اهم طرق هذا النوع ما يأتي:
 - أ. التقويم الذاتي: حيث يسهم اسلوب التقويم الذاتي للقائد في تطوير الذات وتحسين مستوى أدائها وزيادة الخبرة المكتسبة، ويتم عادة التقويم في ضوء تحليل تفصيلي

لمهام القائد ومجالات عمله، وكل انوا التقييم تهدف الى الوقوف على مدى نجاح القائد في تحقيق اهداف مؤسسته.

ب. التعلم الذاتي: ويدعو هذا الاسلوب القائد الى عدم الوقوف عند حد معين من المعرفة بل يطالبه بمتابعة المتغيرات والمستجدات في كافة مجالات العلوم والمعرفة وخاصة العلوم الادارية وتحديثاتها، وتستمد هذه المعارف من حضور الندوات والمؤتمرات العلمية او المتخصصة في الجامعات والمعاهد او مراكز الدراسات الرصينة، او من خلال القراءة والاطلاع على الكتب والابحاث ذات الصلة.

ت. الاستفادة من العاملين في المؤسسة: ويعد استئثار القائد بالعمل دون مشاركة العاملين او تفويض يمنحه لهم تصرفاً انانياً يشير الى عدم الثقة بهم وفيه حرمان العاملين من التدريب الميداني على ممارسة العمل.

ث. حب التميز : ويقصد به مدى رغبة القائد وحرصه على اظهار مستوى تقدمه الوظيفي مقارنة بقيادة المؤسسات الاخرى المنافسة.

٢. الاساليب الجماعية : ودائماً ما تركز الاساليب الجماعية على مختلف الوسائل التدريبية الجماعية التي يفترض ان يخطط وينظم لها بشكل جيد، ومن هذه الاساليب تدريب الحساسية والمحاكاة والتماثل وعضوية اللجان واجتماعات الهيئات المختصة، وغيرها من الاساليب وتساهم في تفعيل دور المجموعات الادارية نظراً لمشاركة الجميع في حل المشكلات واتخاذ القرارات وتوسيع المعلومات وزيادة الخبرات، مما له الاثر في تحسين مستوى اداء القائد والاداريين والفنيين جميعاً معاً بشكل متوازي، والاحتكام الى النتائج مقارنة بما يصل اليه القائد من نتائج عمله المنفرد.

خامساً : فوائد تطبيق إدارة الذات :

تحقق ادارة الذات المكتسبة مبادئها من قبل القائد العديد من الفوائد من اهمها ما يأتي:

١. الاستفادة من الطاقات والامكانيات والمهارات الكامنة لديه، والتي تتطور بكفاءة وفاعلية عاليتين.

٢. تحقيق الرضا النفسي بالانجازات المحققة على الصعيدين الشخصي والعملية.

٣. النجاح في احداث توازن بين متطلبات العمل ومتطلبات المجتمع، وكذلك التوازن بين حب العمل والراحة.

٤. اكتساب القائد مهارات التفكير الابداعي والقدرة على حل المشكلات بالاسلوب العلمي.

٥. اعادة تقييم الوجهه التي يصبو اليها القائد وكيفية الوصول اليها.

٦. اكتساب الثقة بالنفس وفن التعامل مع الشخصيات المختلفة والقدرة على الاتصال مع الاخرين سواء في العمل او المجتمع.

٧. اكتساب العديد من المهارات مثل القدرة على التخطيط ومهارة ترتيب المهام حسب الاولوية والاهمية، ومهارة التعلم الذاتي وزيادة المعارف والتطوير الذاتي.

سادساً : معوقات تطبيق مبادئ ادارة الذات :

لا شك ان لكل عمل العديد من المعوقات التي تواجهه وتحد من دوره، ومن المعوقات التي يمكن ان تكون سبباً في عدم تطبيق مبادئ ادارة الذات ما يأتي:

١. صعوبات تحقيق الرغبات والطموحات الشخصية التي حددها القائد.
٢. تأثير الاخرين على تطلعات القائد وتعامله مع ذاته.
٣. الاعتقاد بعدم اهمية ادارة الذات، وان ذلك ضرب من الخيال والجنون.
٤. الاعتقاد بمعرفة التوجهات الشخصية سلفاً، وانه لا حاجة الى مراجعتها والوقوف عندها، اي لا علاقة لادارة الذات بتحقيق التطلعات.
٥. عدم تحديد الاهداف بدقة ووضوح وبالتالي التخبط في اداء المهام.
٦. خلط الاولويات وتنفيذ الاعمال على حسب ما هو عاجل وغير مهم وليس على حسب ما هو مهم وليس عاجل.
٧. عدم الثقة بالنفس.
٨. اضاءة الوقت او عدم القدرة على حسن ادارته.
٩. التوقف عن المطالعة وعدم متابعة ما استجد من معارف وعلوم.
١٠. القيام بنصف المهام المخطط لها سلفاً، وهذا عنوان عدم الاتقان بحد ذاته.

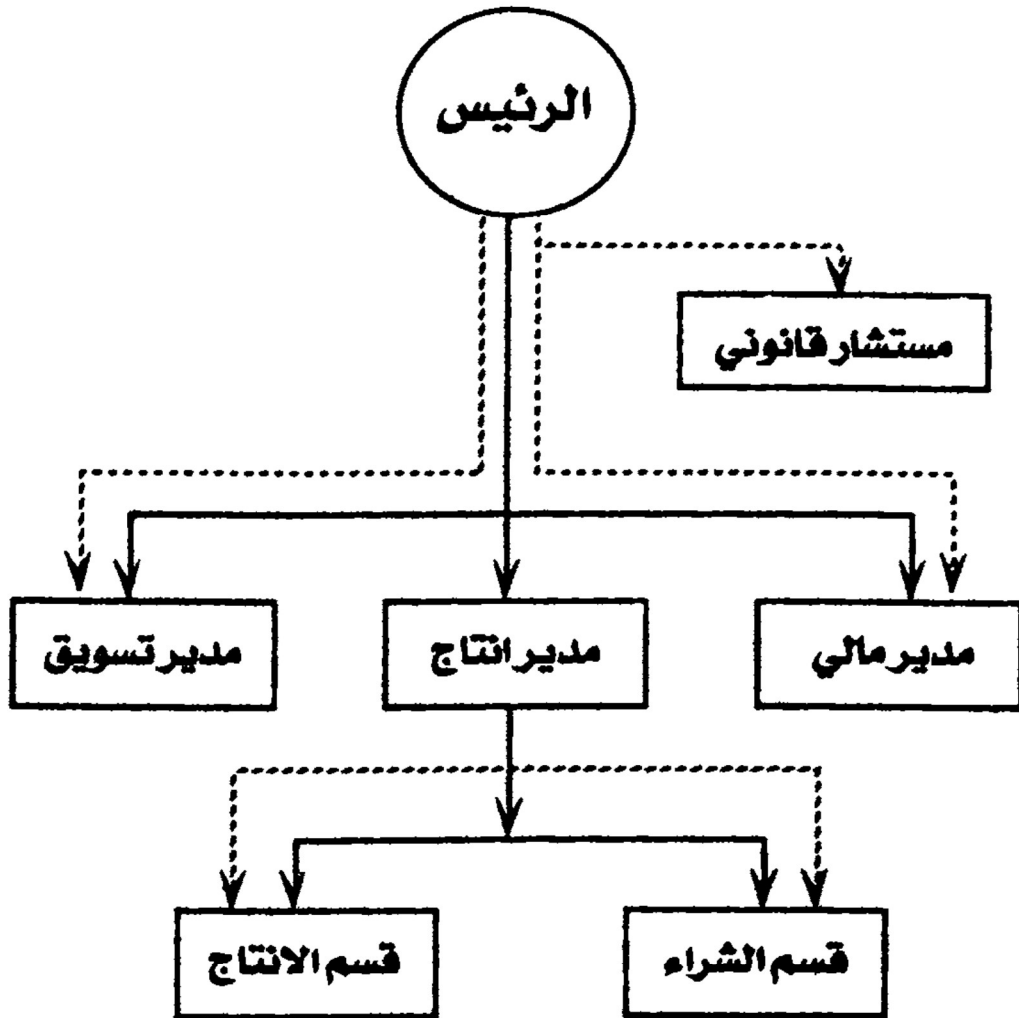
أنواع السلطة الرسمية

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

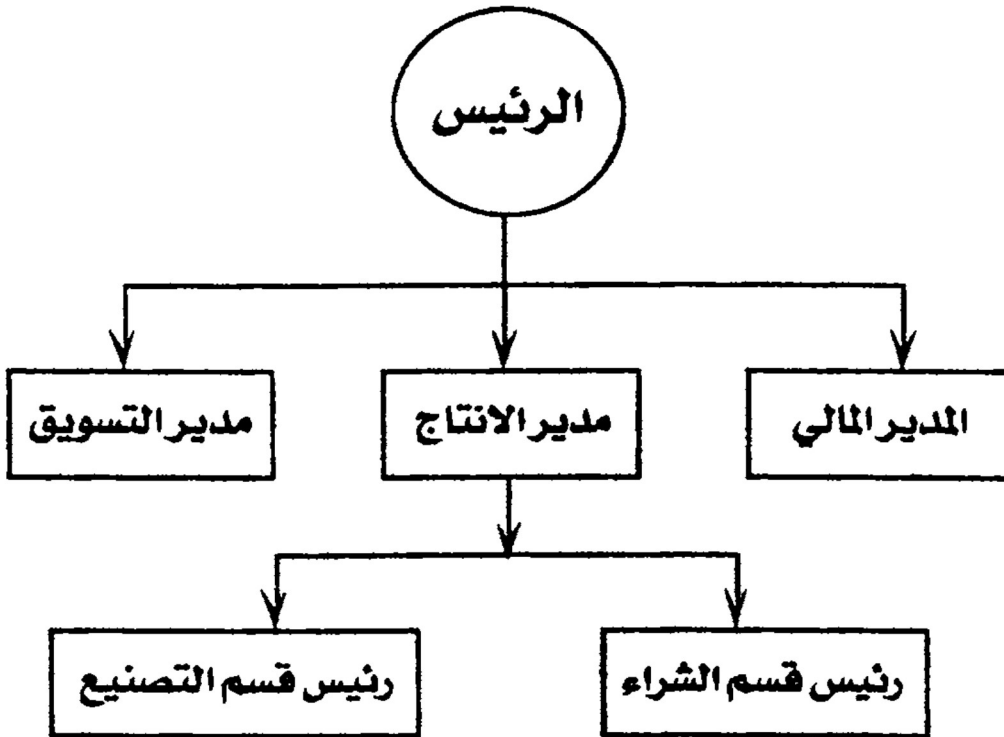
← سلطة استشارية

(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



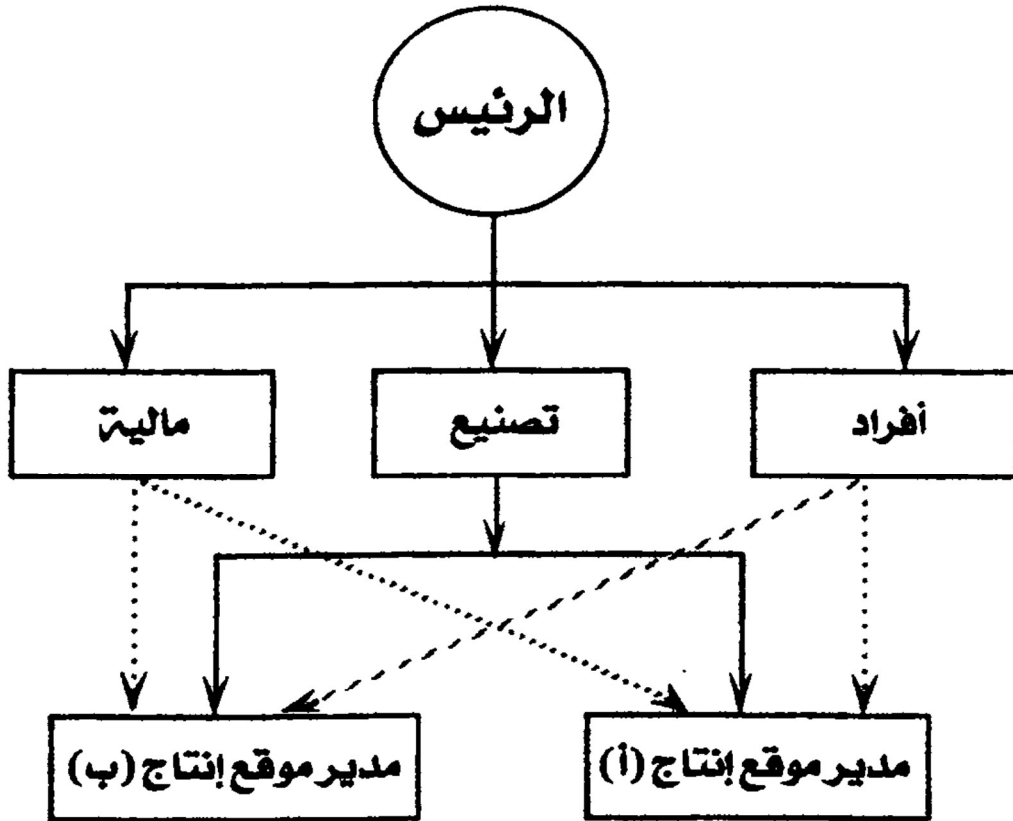
والسلطة التنفيذية تتمثل في تسلسل الأوامر والذي عادة ما يعرف بسلسلة التدرج والتي تنحدر من أعلى إلى أسفل المنظمة وتكون علاقات السلطة والمسئولية في المنظمة.

(٣) 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

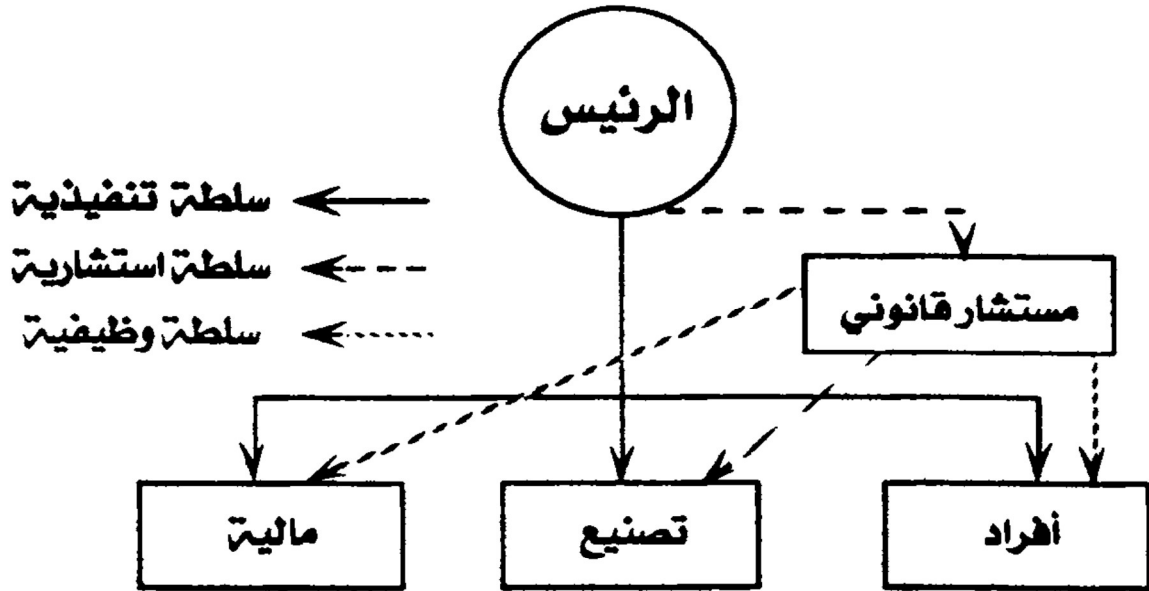


← سلطة التنفيذية

← سلطة وظيفية

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

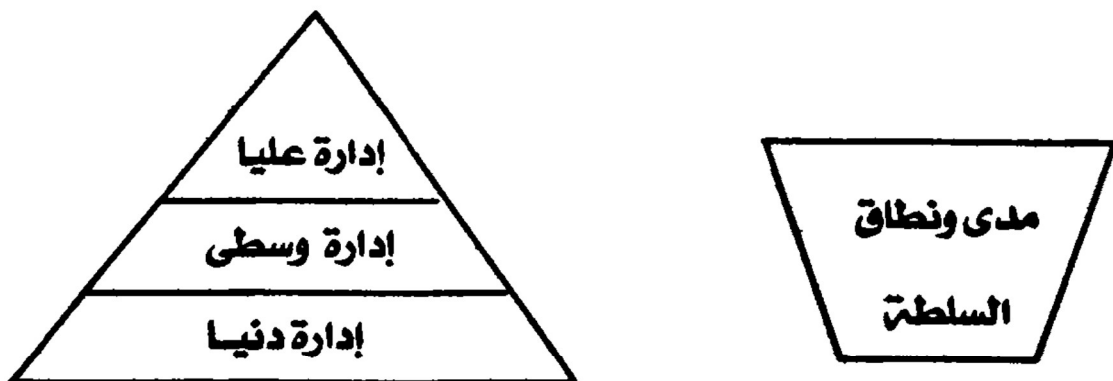
والنموذج التالي يوضح هذه السلطات الثلاثة:



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:



التفويض الفعال

الرغبة والقدرة لدى المدير - الاستعداد والتدريب لدى المرؤوس

يكون التفويض ناجحاً وفعالاً إذا تحققت الشروط التالية:

٢

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

١

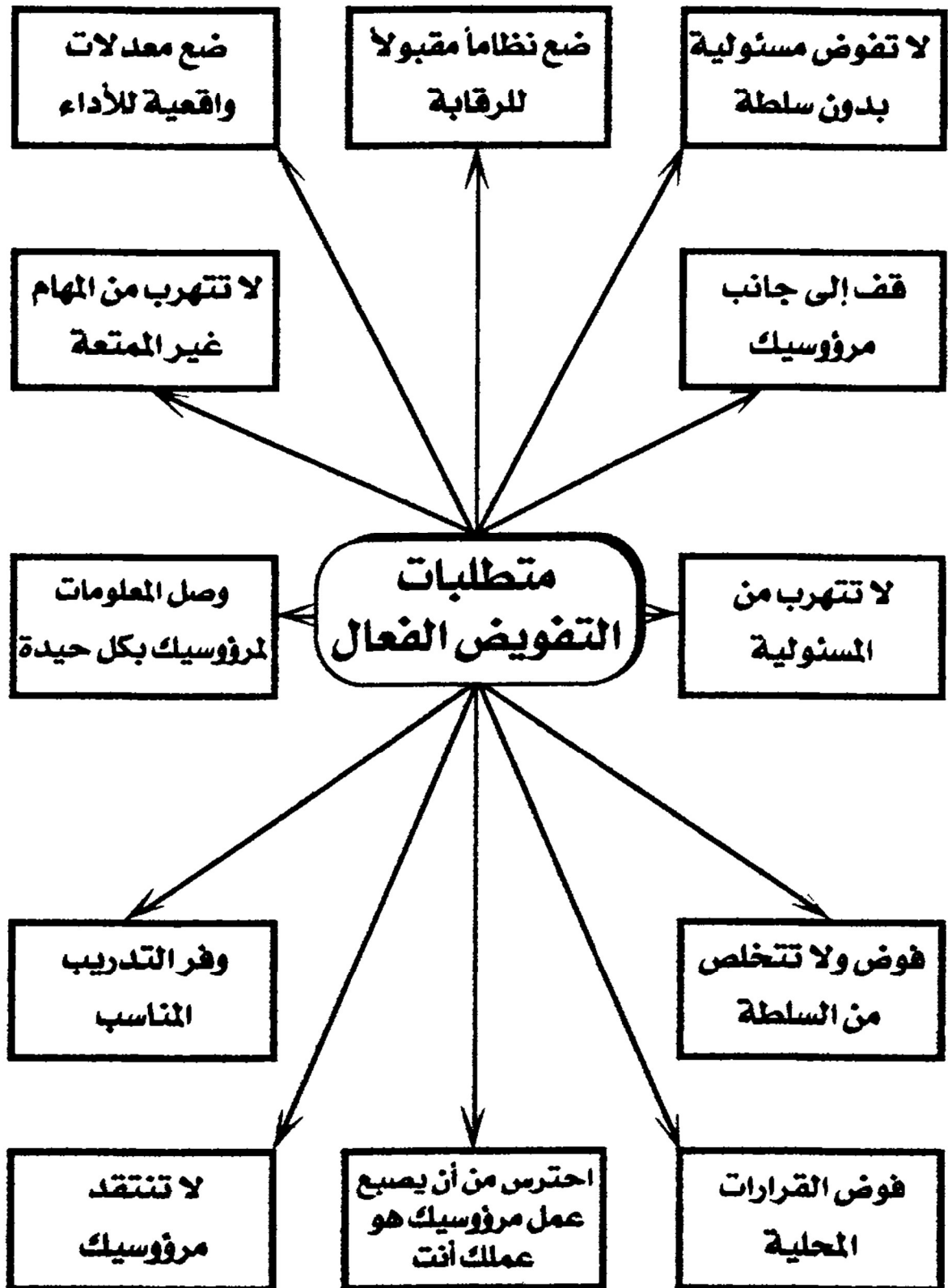
أن تتم عملية التفويض للشخص المناسب والذي تتوافر لديه القدرات والاستعدادات التي تمكنه من الاستخدام الصحيح للسلطة المفوضة إليه

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



التفويض السلبي

يتواجد التفويض السلبي في الحالات الآتية

- (١) عندما لا يوجد شخص آخر يستطيع ان 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 التالي:

فشل التفويض

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



❖ نقص الخبرة

❖ عدم وضوح المهام

❖ عدم الرغبة في تنمية المرؤوسين

❖ الفشل في وضع نظام فعال لمتابعة الأداء

❖ الخوف من عدم السرية

❖ رفض السماح بحدوث أخطاء

المرفوسين ← المفوض إليهم

◆ تجنب المسؤولية

◆ سوء التنظيم

◆ الأعباء الزائدة في العمل

◆ الانغماس في التفاهات

◆ اهتقار الخبرة

البيئة التنظيمية ← الهدف

◆ سياسة إظهار الرجل الواحد

◆ عدم التسامح في الأخطاء

◆ حساسية القرارات

◆ التداخل بين السلطات

◆ تعقد السياسات والإجراءات

المسئولية لاتفوض

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

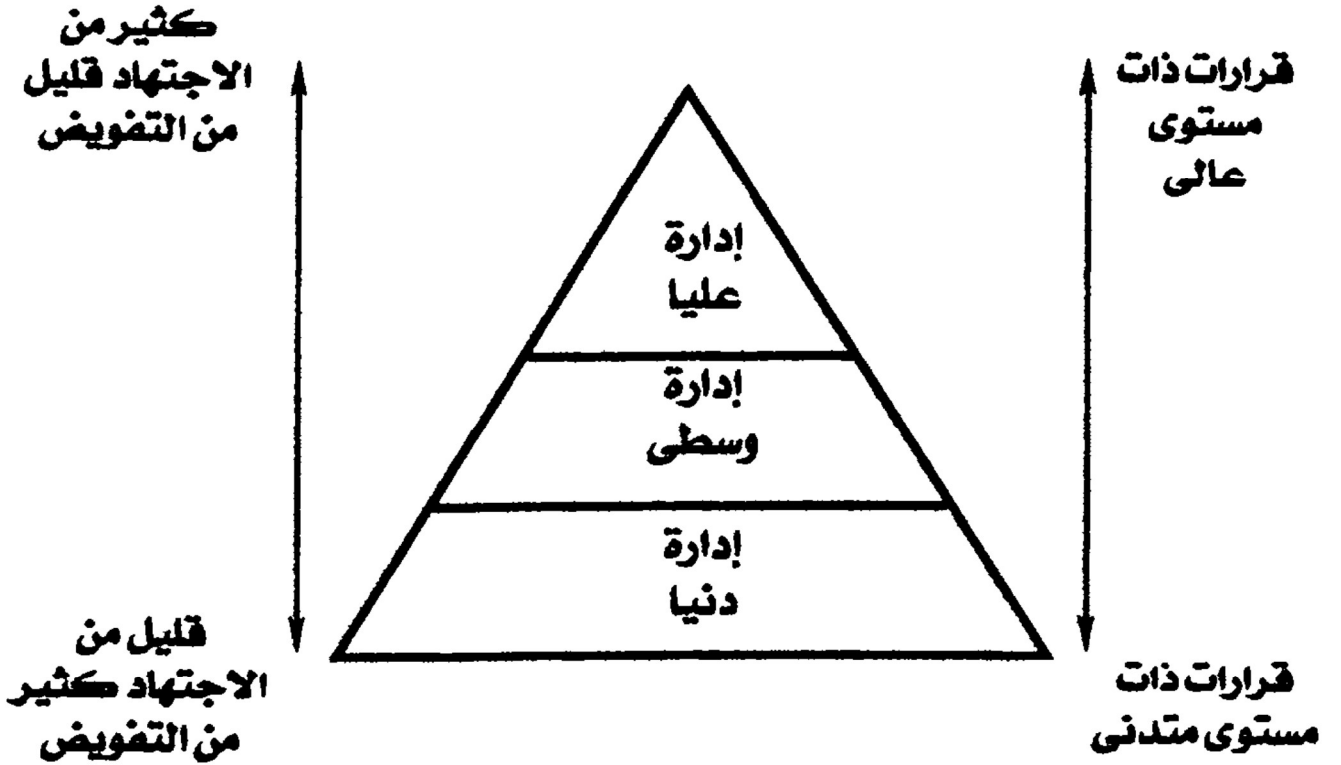
الآتية:

- ١- ان المسؤولية التزام أدبي وأخلاقي
- ٢- أنه إذا اعترفنا بتفويض المسؤولية فسنجد أنفسنا غداً أمام طوابير من الفراشين لأن الكل سوف يتهرب من المسؤولية ويلقى بها إلى المستويات الأدنى حتى نصل إلى فراشى المؤسسات.
- ٣- أن تفويض المسؤولية 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

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 ان يتخذوا كافة القرارات

الداخلة فى نطاق السلطة المفوضة لهم ولا يحيلو إلى رؤسائهم سوى

المسائل التي تخرج عن نطاق هذه السلطة.

(٤) المهارة فى الاختيار السليم للأشخاص الذين تفوض إليهم السلطة مع

ملاحظة ان تفويض السلطة من أكثر من رئيس إلى مرؤوس واحد يؤدي

إلى صراعات فى كل من السلطة والمسئولية.

موقف ختامى

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 للفصل 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 امر إعداد طلبات الكتب الجامعية إلى الموظفين. لا يرى أى سبب لعدم قيامهم بذلك انفسهم 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.

وما يزعجهم أيضاً أنهم لا يتعاملون مباشرة مع «جون» بعد الآن لحل أى مشكلة تتعلق بالكتب.

وعلى الرغم من أن «جون براون» يصادف مشكلات فى تفويض مهمة طلب الكتب الجامعية إلا أنه على الطريق الصحيح ويمكن للموقف أن ينقذ حتماً.

أولاً : دعونا نرى ماذا فعل جيداً عندما فوض . لقد اختار مهمة غير بسيطة. فى الحقيقة إنها كبيرة (والا لما اهتم رؤساء الأقسام بها إذا لم تحدث كما يجب). ويبدو أيضاً أن موظفيه قد أخذوا المهمة مأخذ الجد واهتموا بها، ويظهر ذلك جلياً فى التغييرات التى أحدثوها فى الإجراءات السابقة.

ثم إن «جون» أعطى الموظفين ، بعد أن فوض المهمة لهم، شرحاً وافياً عن كيفية أداء المهمة. على الرغم من أنها قد سببت له إشكالات فيما بعد، إلا أنه اتبع أصول التفويض السليم، وهذا يبين للموظفين أيضاً أنه يثق بقدراتهم.

وأخيراً، اتبع «جون» مبدأ الاستثناء مع أنه كان غامضاً بعض الشيء فيما يعتبر استثناء. وربما لو أنه أعطى معلومات أكثر لساهم فى عدم ظهور بعض المشكلات فيما بعد.

من الأخطاء الواضحة التى ارتكبها «جون» كانت فى عدم إبلاغه لرؤساء الأقسام فى الجامعة عن النظام الجديد. كان بإمكانه لو تكلم معهم فى البداية عن الموضوع أن يزيل الكثير من العوائق بدلاً من انتظار تطور المشكلات فيما بعد . ربما كان وقع سياسة التفويض التى قام بها «جون» على نفوس رؤساء الأقسام هو أنه لا يعتبر طلبات الكتب الجامعية كبيرة واحتمال الخطأ فى اتخاذ القرارات خلالها كبيرة أيضاً. ومع أن «جون» لا يريد أن

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 أي دليل في 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 يشكون. 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 في سياسة إرسال طلبات الكتب تشير في 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 السنوي للكتب يسهل الأمور كثيراً عن الموظفين إلا أنه يعتبر غير واقعي من وجه نظر الوحدات الأكاديمية.

والآن عزيزى الدارس؛

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.