

15

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال



كتاب الجيب

تقويض العمل

بناء الثقة - توفير التوجه - المتابعة - الاعتراف بالإنجازات



نقله إلى العربية
أ.د. محمد يوسف

تفويض العمل

سلسلة كتاب الجيب العلمي

تقدم كتب هذه السلسلة حلولاً فورية لتحديات شائعة يصادفها المديرون في أعمالهم كل يوم، وكل كتاب فيها يتضمن أدوات سهلة التناول واختيارات ذاتية وأمثلة من واقع الحياة تساعدك في التعرف على مكامن القوة ونقاط الضعف لديك، كما تعمل على صقل مهاراتك النقدية. وسواء كنت جالساً في مكتبك، أو في أحد الاجتماعات أو في الطريق إلى عملك تستطيع أن تجد العون في هذه الكتب وأنت تعالج تلك المطالب اليومية لعملك بسرعة أكبر وإتقان جيد وفاعلية.

من كتب هذه السلسلة:

- قيادة فريق العمل
- إدارة الاجتماعات
- إدارة الوقت
- إدارة المشاريع
- تدريب الأفراد
- قيادة الأفراد
- المراسلات التجارية
- كيف تفهم لغة المال

كتاب الجيب

تفويض العمل

تأليف

توماس ل. براون

نقله إلى العربية

أ.د. محمد عبد الحفيظ يوسف

قسم الإدارة والتسويق - كلية الإدارة الصناعية

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن

الظهران - المملكة العربية السعودية

العبيكان
Obekon

Original Title
Pocket Mentor Series

DELEGATING WORK
Expert Solutions to Everyday Challenges

Copyright © 2008 Harvard Business School Publishing Corporation

ISBN-13: 978-1-4221-1877-1

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition
Published by Harvard Business School Publishing, Boston, Massachusetts, (U.S.A.)

حقوق الطبع العربية محفوظة للبيكان بالتعاقد مع مطابع كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفرد، بوسطن، ماستشوستس
- الولايات المتحدة الأمريكية.

©  2009 - 1430

ISBN 0 - 920 - 54 - 9960 - 978

الناشر  للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسيقى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1432هـ - 2011م

ح مكتبة البيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

براون، توماس ل

تفويض العمل. / توماس ل براون؛ محمد عبدالحفيظ يوسف. - الرياض، 1430هـ.


120ص: 12.5 × 18سم.

ردمك: 0-920-54-9960-978

1. التفويض الإداري 2. إدارة الأعمال

أ. يوسف، محمد عبدالحفيظ (مترجم) ب. العنوان

ديوي 658,402 رقم الإيداع: 8265 / 1430

 امتياز التوزيع شركة مكتبة

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرمز 11595

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما
في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي» أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

المحتويات

رسالة الموجه (مؤلف الكتاب)

11	لماذا يجب أن نتقن فن التفويض
14	تفويض العمل: الأساسيات والمبادئ
16	ما هو التفويض
19	الغرض من التفويض
20	فوائد التفويض
21	بعض المخاوف الإدارية عن التفويض
29	التفويض مقابل التمكين
30	هل تحتاج مهاراتك في التفويض إلى التحسين
33	إرشادات متعلقة بالتفويض الفاعل
35	خلق المناخ المناسب
37	اختيار منهج (أسلوب) التفويض
39	الإعداد للتفويض
41	تحديد أسبابك للقيام بالتفويض
41	تحديد ما يمكن تفويضه
45	معرفة ما لا يجب تفويضه

48	تحديد المهارات المطلوبة للمهام
49	مواءمة الشخص المناسب للمهمة
55	تحديد وتفعيل المهام
57	التمهيد للمناقشة
63	منح السلطة
65	مراقبة التفويض
67	متابعة المهام التي تم تفويضها
70	توفير الدعم
72	التعامل مع التفويض المعاكس
77	مناقشة المشكلات
81	التفكير في المهام والأعمال التي تم إنجازها
82	تدريس مهارات التفويض لقادة الفريق
85	نصائح وأدوات
87	أدوات تفويض العمل
	الأوراق والنماذج التي تساعدك على تقييم مهاراتك في التفويض، الإعداد للتفويض، متابعة المهام التي تم تفويضها، واختيار الأشخاص الذين سوف توكل إليهم هذه المهام
93	اختبر نفسك

- مراجعة مفيدة للأفكار التي قدمناها في هذا الكتيب (الدليل).
وللتأكد من فهمك لما تعلمته، قم باختبار نفسك قبل وبعد قراءة
هذا الكتيب

- إجابة أسئلة الاختبار 97

أسئلة تتكرر كثيراً 101

إجابات للاستفسارات العامة بخصوص التفويض

للمزيد من المعرفة

- مقالات 104

- الكتب 106

- مصادر أخرى للتعلم 108

مصادر وأدبيات التفويض 111

ملاحظات 113



رسالة الموجه (مؤلف الكتاب):

لماذا يجب أن نتقن فن التفويض

هل صندوق بريدك دائماً مملوء؟ هل تعمل وقتاً إضافياً، وبانتظام في المهام التي لا يستطيع أحد غيرك القيام بها؟ إذا كانت إجابتك «نعم» لأي من هذين السؤالين، فلربما تستطيع الاستفادة من تفويض بعض الأعمال التي تثقل كاهلك أو تنوء بحملها.

يوفر تفويض المهام بعض المزايا لك و لمروؤوسيك المباشرين وللشركة التي تعمل فيها. بالنسبة لك، فإن التفويض يوفر لك الوقت لكي تركز على المشروعات التي تحتاج إلى مهاراتك الخاصة وسلطتك في العمل، وبالنسبة لمروؤوسيك المباشرين، فإن التفويض يسهم في زيادة درجة التحفيز وذلك عن طريق مساعدة هؤلاء الأشخاص في تحسين مهاراتهم الحالية وتطوير الجديد من هذه المهارات - كذلك فإن التفويض يقوي الثقة والتواصل بينك وبين مجموعة العمل، أما بالنسبة للشركة ككل، فإن التفويض الفاعل يضمن أن الشخص المناسب، في المستوى المناسب يؤدي المهام الموكلة إليه ومن ثم تحسين كفاءته الكلية وإنتاجيته.

وبالرغم من هذه الفوائد، فإن بعض المديرين لا يشعرون بالأريحية بالنسبة لتفويض المهام. لماذا؟ يخشى بعض هؤلاء

المديرين فقدان الرقابة على الموظفين والمشروعات التي يعملون فيها. كما أن بعضهم الآخر ينتابهم القلق لأنهم يعتقدون بأن ذلك يعد تخلياً عن المسؤوليات الملقاة على عاتقهم. بالإضافة إلى ذلك فإن كثيراً من هؤلاء المديرين يفضلون القيام ببعض المهام بأنفسهم عوضاً عن قضاء بعض الوقت لتدريب الآخرين للقيام بها، خصوصاً حينما يكون هؤلاء المديرون في عجلة من أمرهم، وهناك أيضاً بعض المديرين الذين لا يحبذون التفويض نتيجة تعرضهم لتجربة غير ناجحة - مثلاً، أن المهمة أو العمل الذي تم تفويضه لم يستكمل بالدقة المطلوبة أو لم يسلم في الوقت المحدد له.

بالرغم من ذلك، فإنه في الأجل الطويل لا يمكن تبرير مثل هذه المخاوف، خصوصاً إذا كنت تقوم بالتفويض بفاعلية. سوف يساعدك هذا الكتيب أن تجني العديد من الفوائد التي تترتب على التفويض الفاعل.

سوف يساعدك هذا الكتيب في كيفية اختيار المدخل المناسب للتفويض، ووضع حجر الأساس لتفويض ناجح، وأخيراً فإن هذا الكتاب سوف يمكنك من القيام بتحديد المهام التي يمكن تفويضها، ومراقبة العمل الذي قمت بتفويضه.

وبالرغم من أن عملية تفويض المهام تحتاج إلى الممارسة، فإن

النتائج التي تترتب على هذه العملية تستحق الوقت والجهد اللذين تبذلهما في إتقان هذه المهارة الرئيسة.

نبذة عن الموجه (المؤلف)

قام توماس ل. براون بنشر أكثر من أربعمئة مقالة في مجلات القيادة الإدارية. قدم براون كتابه :

«The anatomy of Fire: Sparking a new spirit of enterprise»

وكان من أوائل الكتب التي نشرت «أون لاين». يستكشف الكتاب شكل القيادة في القرن الحادي والعشرين. كما كتب «براون» للعديد من الدوريات والمجلات، منها مجلة «إندستري وبيك» هارفارد. ، فيننشال تايمز، وول ستريت»، كما أنه قدم بعض أعماله في العديد من المنشآت الكبيرة.



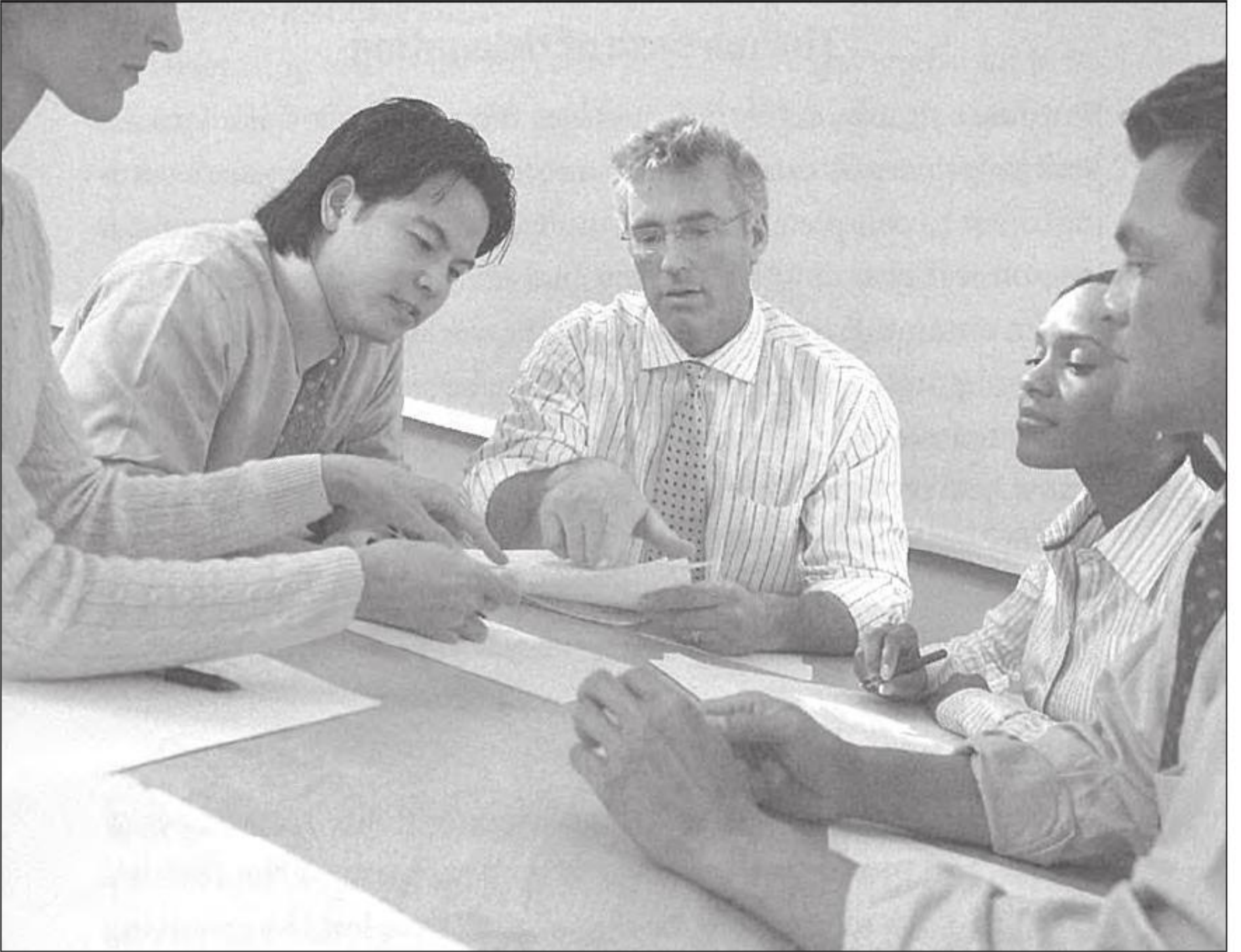
نبذة عن المترجم

أسهم الدكتور محمد يوسف في العديد من الكتابات في مجال إدارة العمليات وسلاسل الإمداد، حيث نشر أكثر من 130 (مئة وثلاثين) بحثاً في الدوريات العلمية المحكمة ومقررات المؤتمرات الدولية، وهو عضو في مجلس مستشاري التحرير للعديد من الدوريات العلمية، كما أنه كان المؤسس لدورية أساليب مقارنات الأداء المرجعية وقد ترأس مجلس تحريرها في المدة ما بين 1994 - 1998م وقد ترجم العديد من الكتب، منها سيجما ستة للتميز الإداري، مهارات الإدارة للمديرين الجدد، تنمية/تطوير مهاراتك التنموية، إثارة الموضوعات الحساسة داخل الفريق، فن الاستماع العملي، والمحافظة على أداء الفريق.



تفويض العمل : الأساسيات والمبادئ

ما هو التفويض؟



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 ممارتك 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 و لمرؤوسيك و لمنظمتك 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 ترقية لهم، 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 مديراً.

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 و يخشون 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 بأن مجموعته قد حصلت على العرض الخاص لشركة جاردن 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) تبسم وتبدي رغبتها في إدارة هذا المشروع، لكن (ترافس) كان متشائما بخصوص ذلك، (جل) شخصية ذكية ومتحمسه لكن خبرتها في الشركة لا تتعدى سنتين. لا يريد (ترافس) لـ (جل) أو مجموعته أن تفشل، خصوصا أن هذا العميل (شركة جاردن 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

من الذي سيستفيد من التفويض؟	كيف يفيد التفويض؟
أنت	<ul style="list-style-type: none"> • يزيد مستوى الثقة والتواصل بينك وبين مروضيك • يحقق الأهداف التي تتطلب جهوداً تعاونية
مروضوك	<ul style="list-style-type: none"> • يحسن مستوى الثقة والتواصل بينك وبين مروضيك • يحقق الأهداف التي تتطلب جهوداً تعاونية
شركتكم	<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.

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 لوظائفهم. ولكي تقوم بالتفويض بفاعلية، يجب أن تُنحِّي جانبا المهارات الخاصة التي تتسم بها، والجازبية 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 بالتدريج.	«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 عوضاً عن تنظيمها، شرحها، مراقبتها).
ركز طاقتك / جهدك على تواصل أولوياتك ومعايير الجودة عوضاً عن رقابة المهام ذاتها. سوف يؤتي هذا الاستثمار ثماره، ليس فقط للمشروعات الحالية وإنما للمشروعات المستقبلية أيضاً.	(أحب أن أرى الأشياء تنفذ بطريقتي الخاصة).
حاول إدارة التوقعات وتوضيح أن دورك يتمثل في مساندة المرؤوسين في اتخاذ القرارات بأنفسهم، أيضاً، ليكون واضحاً 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 وأيضاً 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 جيداً، فبدلاً من القيام بالعمل الروتيني اليومي ومشكلات الأشخاص الآخرين، فإنك تركز على مستقبل وحدثك 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 وحدثك تكمن في مواردها البشرية، وأن الأشخاص ذوي اللقاء والجودة يشكلون القاعدة التي عن طريقها تستطيع وحدثك 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 الموردين 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 بأمور 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



لكي تضع حجر الأساس للتفويض الناجح؛ عليك أولاً أن تخلق المناخ المناسب، وأن تختار المنهج أو المدخل الملائم للتفويض، بمعنى: هل ستم عملية التفويض لمهمة أو مشروع 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 ولمرؤوسيك، وعليك أن توفر التوجيه والتدريب عند الحاجة.
- قم بتطوير الثقة في المرؤوسين قليلي الخبرة وذلك بتفويض المهام الواضحة في هيكلتها وعليك 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 تقسّم 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



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، واثنان 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 (بولا) تعلم أن القسم الذي تتولى رئاسته يحتاج لأن يبحث عن مكان آخر للمؤتمر، وتريد بولا أن تفوض هذا المشروع لأحد من أعضاء فريقها.

كانت (بولا) ترى (أنل) كأحد المؤهلين لقيادة هذا المشروع، إذ تتوافر 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 (بولا) 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 يتذمر 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 تقم 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؟).

مواءمة 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 تتابع 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 مهمة 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 (بولا) بتلخيص فيما إذا كان (أنل) يمثل أفضل الاختيارات إلى مشروع البحث عن مكان آخر لعقد المؤتمر.

إليك ما يقترحه الموجه (مؤلف الكتاب).

لقد أخذت (بولا) الخطوة الأولى والمهمة في تحليل الموقف والمهارات المطلوبة في تقويم مدى مواءمة (أنل) لهذا العمل. بالإضافة إلى ذلك، فإن رغبته في القيام بهذه الفرصة التنموية، وكمية المساعدة التي تحتاج إليها حتى يتمكن (أنل) من القيام بمهمته بنجاح، إذا كانت (بولا) لا تزال تشعر بأن (أنل) لديه المهارة لهذا العمل والرغبة في هذا المشروع ولكن لديه العديد من المشاغل الأخرى، فلربما 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



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 التأكد 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 مرجعية 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.

مراقبة التفويض



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 مديرًا: 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 ستتم 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.
- أشرك 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 الراجعة 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 تقويم 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.

نصيحة:

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

تعاملهم 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، بدلاً 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 يؤتي 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 إلماماً ومعرفة بالمشكلات من مرؤوسيتهم المباشرين. تؤدي هاتان الفرضيتان إلى زيادة رغبتك في التحكم في حل المشكلات واتخاذ القرارات بدلاً من تنمية الإحساس بالمسؤولية، وتشجيع روح المبادرة في مرؤوسيتك المباشرين. لمواجهة ذلك عليك أن تفكر في نفسك بوصفك قائداً وليس بوصفك مديراً. يتعامل المديرون مع التفاصيل بينما يشجع القادة الإحساس بالملكية والمسؤولية في مرؤوسيتهم، 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 بمرؤوسيتك فإنك بذلك ترسل رسالة خاطئة مؤادها 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، وأنت أيضاً تريد أن يكونوا دائماً 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 جداً، 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 مرتباً 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 قيّمة 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.

نصائح وأدوات

أدوات تفويض العمل

تفويض العمل

قائمة بمهارات التفويض

استخدم هذه القائمة لتتعلم كيفية القيام بالتفويض. وأجب عن جميع الأسئلة الآتية:

السؤال	نعم	لا
1 - هل تقضي أغلب وقتك في القيام بمهام تتطلب مستوى معيناً من خبرتك ومهارتك وسلطتك؟		
2 - هل تقوم بتحديد بعض المهام للأفراد الذين يقعون في أدنى مستويات القدرة على إتمام هذه المهام بنجاح؟		
3 - هل لديك الثقة بمقدرة مرؤوسيك في إتمام الأعمال التي توكل إليهم بنجاح		
4 - هل يعرف مرؤوسوك ما تتوقعه منهم		
5 - هل تتقصى أو تتحرى أو تتوخى الدقة في اختيار الشخص المناسب للعمل المناسب		
6 - هل تخطر مرؤوسيك بكافة أوجه العمل الذي تفوضه إليهم		
7 - هل تسمح للموظفين بوقت كاف لحل مشكلاتهم قبل أن تتدخل لإسداء النصح لهم		
8 - هل تستخدم التفويض طريقة لمساعدة موظفيك في تطوير مهارات جديدة وإعطائهم مهام أكثر تحدياً		
9 - هل تركز على النتائج التي يتم إنجازها أو الوسائل التي استخدمت لتحقيق هذه النتائج		
10 - هل توفر لمرؤوسيك السلطة الضرورية التي يحتاجونها لإتمام الأعمال التي أوكلت إليهم		
11 - هل تدرك أن الأخطاء ممكن حدوثها وأنها جزء مهم من عملية التعلم		
12 - هل تضع إطاراً واضحاً للنتائج المتوقعة وتضع مرؤوسيك محل المساءلة لتحقيق هذه النتائج		
13 - هل تساعد مرؤوسيك بمستوى ملائم من الإرشاد والمتابعة والتغذية الراجعة		
14 - هل تشعر بالأريحية في مشاركة السلطة مع مرؤوسيك		
15 - هل تدرك أنك مفوض لا تزال تتحمل المسؤولية النهائية لمخرجات العمل أو المهام التي تم تفويضها		
إذا كانت إجابتك (نعم) لاثنتي عشر سؤالاً على الأقل، فإنك تقوم بالتفويض بطريقة جيدة. إذا كانت إجابتك (لا) لثلاثة أسئلة أو أكثر، فربما تحتاج إلى تقوية مهاراتك في التفويض. وللأسئلة التي تمت الإجابة عنها بـ (لا) فربما تحتاج إلى تحديد كيف تغير سلوكك وأن تمارس ذلك في تفويض بعض المهام في المستقبل.		

تفويض العمل

النماذج والأوراق اللازمة للإعداد للتفويض

استخدم هذا النموذج للمساعدة في الإعداد لمناقشة الأمور المتعلقة بالتفويض مع مرؤوسيك

المهمة أو العمل:

الشخص المنوط به المهمة:

• حدد المشروع أو المهمة أو الوظيفة التي تعد لتفويضها بوضوح.

• ما هي معايير النجاح لهذه المهمة؟

• ما هو الإطار الزمني لإتمام هذه المهمة؟

• صف - بوضوح - مستوى السلطة الذي تم تفويضها.

• صف خطتك في متابعة ومراقبة التقدم في المهمة.

تفويض العمل

نموذج متابعة العمل الذي تم تفويضه

استخدم هذا النموذج لمساعدتك في متابعة العمل الذي تم تفويضه، ومتابعة التقدم نحو تحقيق وإنجاز الأهداف

المهام التي تم تفويضها	الشخص الموكل بهذه الأعمال	تاريخ البدء	التاريخ المقرر للانتهاء من العمل	تاريخ إتمام العمل

تفويض العمل

ترتيب المهام التي يتم تفويضها

بمجرد انتهائك من تحديد المهام التي سوف تقوم بتفويضها، استخدم هذا النموذج لمساعدتك في التخطيط لأي من المهام التي تم تفويضها، وقم باختيار الشخص الملائم لأي من هذه المهام.

المهام محل التفويض	النتائج المتوقعة	المعايير المحددة	وقت الانتهاء	المهارات المطلوبة	الأفراد/ الموظفين	التدريب المطلوب

اختبر نفسك

يقدم هذا القسم من الكتاب عشرة أسئلة لمساعدتك في تحديد معلوماتك الأساسية لمبادئ التفويض، لقد قمنا أيضا بوضع الإجابة عن هذه الأسئلة في نهاية هذا الاختبار.

1 - عندما تقوم بالتفويض، هل من الأفضل أن تفوض المسؤولية عن المهمة أو المشروع بأكمله لشخص واحد أو تقوم بتقسيمها بين عدد من الأفراد - صواب أو خطأ.

أ- صواب.

ب- خطأ.

2 - كيف يساعد التفويض في زيادة الإنتاجية العامة والكفاءة؟

(أ) مواءمة الأشخاص والمهارات، فإنك بذلك تحسن استغلال الموارد التنظيمية.

(ب) بتخفيض مستوى ضغوط العمل، تصبح أكثر إنتاجية.

(ج) بالتركيز على مجهودات الفريق عوضا عن المجهودات الفردية، فإنك تبني أو تزيد من المعنويات.

3 - ما هي الطرق والأساليب التي يمكن أن تستخدمها في تقرير ماذا، وكيف تفوض؟

(أ) بالأقدمية، مسؤولية العمل، أو الفريق.

(ب) بالمهمة، بالمشروع، أو الوظيفة.

(ج) من يتطوع من أفراد الفريق أو من مرؤوسيك.

4 - من أن لآخر، ربما تأخذ في الاعتبار الحصول على موارد

جديدة من خارج من . . تك. بالإضافة إلى مراجعة المصادر

أو الحصول على عروض مكتوبة، ما هو الشيء الذي يجب

فحصه؟

(أ) الوقت الإضافي المطلوب لإدارة المستشارين الخارجيين أو

العمال المؤقتين.

(ب) التكاليف الإضافية طويلة الأجل لهذه الموارد الخارجية.

(ج) كيف يبدو ذلك من منظور رؤوسائك إذا لم تقم بالعمل

بنفسك.

5 - ما هو النشاط، من بين الأنشطة الآتية، الذي لا يعتبر

التفويض بالمشروع.

(أ) القيام باستقصاء المستهلك.

(ب) كتابة مذكرة تطلب فيها تغذية ارتجاعية عن عرض

تقديمي حديث.

(ج) تدريب الفريق على نظام حاسوبي جديد.

6- ما هي مجموعة الأسئلة التي تحتاج إلى أن تسأل نفسك بخصوص مهمة من المهام أو نشاط من الأنشطة والتي يمكن أن تساعدك في تفويضه إلى الشخص الملائم؟

(أ) ما هي المهارات الفكرية المطلوبة لهذا النشاط؟ ما هي الأنشطة التي يجب القيام بها، ما هي المهارات الشخصية المطلوبة لإتمام المهمة أو النشاط.

(ب) من هو الشخص الذي يتوافر لديه الوقت لإتمام هذه المهمة؟ من هو الشخص الذي قام بنفس المهمة سابقاً؟ من الذي يملك المعدات الملائمة.

(ج) ما هو الوقت المحدد للانتهاء من هذه المهمة؟ من هو الشخص الذي يستطيع القيام بالمهمة حسب ما تراها أنت؟ من هو الشخص الذي لا يقاوم الأعباء الإضافية.

7- هل من المناسب أن تستخدم التفويض طريقة لاختبار قدرات الموظف قبل أن تقوم بترقيته؟

(أ) نعم، إنها طريقة للتعرف على المواءمة بين مهارات الموظف ومتطلبات الوظيفة التي سوف يُرقى إليها.

(ب) لا، ليس من العدل أن تسأل الموظف أن يقوم بتوضيح مجموعة مختلفة بين القدرات من تلك المطلوبة لوظيفته الحالية (قبل الترقيّة).

8 - أي من هذه المواقف يشرح «التفويض المعاكس».

(أ) تسحب المهمة التي قمت بتفويضها إلى شخص ما لكي تقوم بإتمامها أنت بكفاءة.

(ب) أن أحداً ممن أوكلت إليهم المهمة يريد أن يعيدها إليك أو يتوقع منك أن تقوم بحل المشكلات أو اتخاذ القرارات المتعلقة بهذه المهمة.

9 - متى يصبح من المناسب أن تسترد مهام فوضت إلى موظف من الموظفين؟

(أ) عندما يكون إتمامك أنت للعمل سوف يأخذ وقتاً أقل من تقديم المساعدة للموظف.

(ب) عندما يصبح إتمام العمل لا يمكن التحكم فيه وأن سمعتك الإدارية سوف تتأثر بذلك.

(ج) عندما يكون الإيفاء بمتطلبات العمل في الوقت المحدد أمراً صعب المنال دون مساعدتك للآخرين.

10 - هل من المعقول أن تقوم بالتفويض إلى أكثر الأشخاص خبرة أو إلى شخص آخر تتوافر لديه الحدود الدنيا للمهارات المطلوبة للقيام بالمهمة بكفاءة.

(أ) أفوض إلى أكثر الناس خبرة.

(ب) أفوض إلى الشخص الذي تتوافر لديه الحدود الدنيا للمهارات المطلوبة للقيام بالمهمة.

إجابات أسئلة الاختبار

1 - الإجابة (أ) هي: إن تفويض مهمة كاملة أو مشروع كامل لشخص واحد تساعد في التخلص من التشوش وسوء الفهم كما أنه يشجع على المبادرة وحلول المشكلات. أما إذا قام هذا الشخص الذي أوكلت إليه المهمة أو لمشروع بإشراك الآخرين، فإنه يبقى من الواضح من هو المسؤول النهائي عن المخرجات.

2 - الإجابة (أ) هي: يؤدي التفويض الفاعل إلى زيادة الإنتاجية العامة وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لموارد المنشأة. بالإضافة إلى ذلك، فإن التفويض يمكن أن يؤدي إلى زيادة الوقت المتاح لك للتركيز على المهام ذات المستويات الأعلى،

مثل التخطيط طويل المدى، تطوير السياسات، وكذا المشروعات التي تتطلب مهاراتك الخاصة وسلطاتك.

3 - الإجابة (ب) هي: إن التفويض بالمهمة يحتوي على تحديد مهام محددة أو مهام أخرى فرعية للأشخاص، أما التفويض بالمشروع فيشمل مجموعة من المهام المرتبطة بهدف محدد. وأخيرا فإن التفويض بالوظيفة فهو يشمل مجموعة من المهام المرتبطة بنشاط محدد مثل التسويق، المبيعات، التدريب.

4 - الإجابة (أ) هي: تحتاج إلى توفير الوقت إلى إدارة المستشارين الخارجيين أو العمال المؤقتين. على الجانب الإيجابي، يمكن أن تساهم الموارد الخارجية في سد العجز في العمالة لديكم وربما تؤدي إلى توفير الوقت والمال في الأجل الطويل.

5 - الإجابة (ب) هي: تعتبر كتابة مذكرة بخصوص التغذية الراجعة عن عرض تفويض مهمة وليست تفويض مشروع.

6 - الإجابة (أ) هي: قبل أن تقوم بالتفويض، عليك أن تأخذ في الاعتبار المهارات المطلوبة وعمما إذا كانت المهارات الشخصية المطلوبة من عدمه، بمجرد تحديدك لنطاق المهمة ومحتوياتها، يجب عليك أن تقوم بمقارنة المهارات المطلوبة مع القدرات المتاحة، والحاجات التنموية لكل واحد من مرؤوسيك.

7 - الإجابة (أ) هي: إن استخدام التفويض لاختبار قدرات موظف من الموظفين يمكن أن يكون أمرا جيدا قبل أن يتحول هذا الشخص إلى وظيفة أخرى، إن ذلك يوفر لكليهما فرصة لتقويم القدرات وأيضا مواءمة المهارات المطلوبة لهذا العمل. إذا كان الموظف يحتاج إلى تدريب إضافي، فإنه يمكنك ترتيب ذلك بوصفه جزءاً من الخطة التنموية.

8 - الإجابة (ب) هي: يحدث التفويض المعاكس عندما يطلب الشخص الذي أوكل إليه العمل أن يرد هذا العمل إليك مرة أخرى، أو أن يتوقع منك حل المشكلات المتعلقة بهذا العمل. وعلى الرغم من أنك قد ترغب في التدخل وأن تقدم المساعدة المطلوبة، حاول أن تقاوم هذه الرغبة بشدة. سوف يعطيك هذا الموقف فرصة لبناء الثقة، وذلك من خلال مساعدة الموظف في إتمام العمل أو المهمة التي أنيطت به؛ لهذا السبب، حاول تجنب أخذ المهمة التي قمت بتفويضها.

9 - الإجابة (ج) هي: إذا طفت على السطح بعض المشكلات - مثل عدم الإيفاء ببعض الأنشطة كما هو محدد (من حيث الوقت) - وأن ذلك سوف يكون على حساب المشروعات الأخرى، فلربما تحتاج إلى أن تقوم بهذه المهمة بنفسك وأن تستردها

من الموظف مرة أخرى، ومع ذلك، حاول أن تساعد الموظف في إتمام المهمة بأي طريقة ممكنة، على سبيل المثال: اعتبر استرداد جزء من المهمة أو توفير موارد إضافية.

10- الإجابة (ب) هي لكي تقوم بالاستغلال الأمثل للموارد البشرية، عليك دائماً القيام بالتفويض إلى الشخص الذي يمتلك الحدود الدنيا من المهارات المطلوبة، وأن تقوم ببناء قدرات الموظف على وجه السرعة، وتوفير الموظفين ذوي الخبرات العالية للمهام والتحديات الجديدة.



أسئلة تتكرر كثيرا

• كيف يمكنني تجنب شعور الموظفين بأنني أثقل كاهلهم بالأعباء الإضافية؟

- أن تحدث توازنا بين الأعمال الصعبة والروتينية والمهام أو المشروعات التي تثير اهتمامات الموظفين أو تلك التي يتمتعون بالعمل فيها ويعطيهم قدرا من الاعتراف بهم من الآخرين.

- أن تروج الشعور بالمسؤولية المشتركة في الأعمال التي ينظر إليها الموظفون على أنها مملة وغير ممتعة. حاول أن توزع هذه المهام أو المشروعات بين أكثر من موظف من الموظفين وربما تشارك في ذلك بنفسك.

- حاول أن تطلب «مدخلات» من الموظفين بخصوص أنواع المهام التي يرونها ممتعة وأكثر تحديا.

- حاول التواصل بوضوح بخصوص الفوائد والفرص من التفويض من وجهة نظر الموظفين.

- هل يكون من المناسب استخدام التفويض وسيلة لاختبار قدرات الموظف قبل أن أقوم بترقيته؟

نعم! يمكن أن يكون من المفيد للموظف أن يحصل على الفرصة لأن يتحمل مسؤوليات ترتبط بموقعه الجديد، إنها توفر لكما فرصة لتقويم القدرات وكذا مواءمة المهارات المطلوبة للوظيفة. إذا كانت هناك حاجة إلى التدريب الإضافي، فإنه يمكن تطبيق ذلك بوصفه جزءاً من الخطة التنموية أو الترقية.

• ماذا أفعل إذا لم أجد الموظف الذي يمتلك المهارات التي أطلبها لإتمام المهمة؟

- قم بتدريب وتوجيه أحد الأشخاص ليطور هذه المهارات التي تتطلبها.

- يمكنك التوجه إلى خارج وحدتك التنظيمية بحثاً عن الخبرة التي تحتاجها، وربما تستطيع أن تحصل على شخص على سبيل الإعارة والذي يرغب في استغلال هذه الفرصة، أو ربما تقوم بتعيين موظف مؤقت مدة محددة من الوقت.

- قم بمراجعة المهمة للبحث عما إذا كان من الممكن تقسيمها إلى مجموعة مهام صغيرة يستطيع أحد مرؤوسيك ممن يمتلكون المهارات المطلوبة للقيام بها.

• كيف يمكنني القيام بالتفويض لأعلى؟

- يعتبر التفويض لأعلى أمراً مشروعاً ومطلباً ملائماً للمساعدة

في ارتقاء السلم الوظيفي، ومستوى أعلى في الإدارة، إنه ليس محاولة لإلقاء أعبائك على مديرك.

- من المهم بالنسبة للمديرين فهم أنهم ربما يحتاجون إلى القيام بدور المعززين لمرؤوسيهـم، عند الإدارة العليا بالنيابة عن الموظف المسؤول عن مهمة أو مشروع معين.



للمزيد من المعرفة

مقالات

1- Regina Fazio Maruca. «Fighting the urge to Fight fires: A Conversation with Carl Holmes. «Harvard Business Review (November – December 1999).

في هذه المقالة الموجزة يناقش كارول هولمز، رئيس قسم الإطفاء بمدينة أوكلاهوما سيتي، كم يكون من الصعب أن توكل المسؤولية إلى الآخرين بينما عانيت وأنت ترتقي السلم الوظيفي للوصول إلى هذا المنصب، هناك الإغواء أن تقوم بنفسك ببعض الأعمال المفترض أن يكون دورك فيها هو الإشراف، إن تفويض المسؤولية هو جزء حاسم من دروك بوصفك قائداً جيداً. يظهر ذلك جلياً في مجال «إطفاء الحرائق» أكثر من أي مجال آخر. في هذه المواقف فإن القيادة الفاعلة تعني الفرق بين الحياة والموت، يصف هولمز الخطوات الضرورية التي يقوم بها لكي يتوقف رئيس فريق الإطفاء عن محاربة النيران وعضواً عن ذلك يقوم بعمل الشيء الضروري - إدارة الأفراد. تقدم أفكار هولمز دروساً قيمة للمدير الجديد الذي يريد أن يتقن عملية التفويض.

2- William Oncken Jr. and Donald I. Wass. «Management

Time: Who's Got the Monkey?»Harvard Business Review (November 1999).

في هذه المقالة الكلاسيكية، يوضح المؤلفان ما يمكن أن يحدث عندما يسمح بالتفويض المعاكس، إن المديرين الذين لا يستطيعون مقاومة التدخل في حل المشكلات التي تواجه الموظف الذي فوضت إليه المهمة أو أولئك المديرين الذين يقبلون المهمة عندما يحاول الموظف إعادتها إليهم ينتهي بهم الأمر إلى عدم توافر الوقت لديهم للقيام بمسؤولياتهم، يقدم مؤلفا هذه المقالة (وأيا ستيفن كوفي بعد تعليقه على المقالة) العديد من المقترحات بخصوص تأصيل روح المبادرة في الموظفين حتى يتمكنوا من تنمية المهارات والثقة المطلوبة لحل المشكلات التي تواجههم، بدلا من إلقاء ذلك على عاتقك بوصفك مديراً.

3- David Stauffer,»The New Thinking on High – Control Managements: Set Bounderies Instead.) Harvard Management update (November 1997).

يواجه المديرون سؤالا يعتبر تحدياً كبيراً ويتعلق بمقدار التحكم أو الرقابة، تقترح هذه المقالة أن يتنازل المديرون عن درجة معينة من الرقابة والتحكم، وبدلا من ذلك عليهم أن يضعوا الحدود

والإطارات التي من خلالها يستطيع الموظفون إنجاز أعمالهم من منظور أشمل، تصف هذه المقالة المكان والوقت المتعلقان بوضع هذه الحدود وكذلك أهمية تحديد المسؤوليات التي يحتفظ بها المدير وتلك التي يقوم بتفويضها، بالإضافة إلى الحاجة إلى التغلب على الفرضيات الخاطئة عن قدرات الموظفين.

الكتب

1- Linda A. Hill, Becoming a manager: How New Manager Master the Art of leadership. «Harvard Business school Press, 2003.

في هذا الكتاب، تقوم المؤلفة بفحص المدى الواسع من التحديات التي تواجه الأشخاص حينما يتحولون من مجرد القيام بأدوار شخصية إلى دور المفاوض الملتزم إلى دور إداري للمرة الأولى، ولكثير من المديرين الجدد، فإن تعلم كيفية التفويض وتنمية الموظفين بدلا من القيام بالمهام بأنفسهم يعتبر تحديا صعبا، تقدم المؤلفة مقتطفات من مقابلاتها مع عدد من المديرين الجدد وتقدم أفكارها الشخصية بناء على عدد من سنوات البحث والدراسة. وهي بذلك تركز على الجانب الشخصي المتعلق بالتفويض، موضحة للقراء أنهم ليسوا بمعزل عن هذا الأمر، ثم تقدم لهم يد المساعدة حتى يتمكنوا من إتقان عملية التفويض.

2- Bob Nelson, Burton Morris, and Ken Blanchard, 100a Ways to energize Employees. New Your: Workman Publishing company 1997.

كتيب عملي يحتوي على حالات عملية، أمثلة، أساليب، ونتائج العديد من الأبحاث. يحتوي الكتيب على عدد من المقترحات لزيادة درجة مشاركة الموظف وحماسه.

3- Andrew E. Schwortz, Delegating Authority. New York: Barrons Business Success Series 1992.

كتيب مختصر للجيب، ومرشد للتفويض. يعطي الكتيب المديرين الجدد والمديرين ذوي الخبرة على حد سواء نظرة عامة على المهارات الضرورية والأساليب المختلفة للتفويض بفاعلية. ناقش الكتاب عملية التفويض في ظل خمسة مكونات رئيسية: وضع الأهداف، التواصل، التحفيز، الإشراف، والتقييم. يحتوي الكتاب على العديد من التوصيات المتعلقة بأساليب محددة ومناهج مختلفة داخل كل من هذه العوامل.

4- Stephanic Winston. The organized Executive: A program for productivity, New York: Warner Books 1994.

يناقش هذا الكتاب عوامل محددة لرقابة العمل المكتبي، نظم حفظ بالملفات، ونظم الحاسوب وكذلك وضع الجداول بهدف زيادة الفاعلية. يناقش كل فصل من فصول الكتاب أمرا تنظيميا معيناً ويوفر، بطريقة مختصرة كيفية عمل ذلك خطوة بخطوة. يحتوي الكتاب على قائمة مراجعة وعددٍ من النماذج ليتم العمل حسب الإستراتيجيات الموجودة بهذه القائمة.

مصادر أخرى للتعلم

1- Harvard Business School, Case in Point. Boston: Harvard Business School Publishing, 2004.

مجموعة من الحالات العملية «أون لاين» صممت خصيصاً لمساعدة مديري الإدارة الوسطى والعليا لمقابلة العديد من تحديات القيادة، توفر مثل هذه (السيناريوات) المختصرة محتويات على درجة عالية من التعقيد والتي تقدم وجهة نظر مركزة عن حقائق حياة المدير العملية، وتحتوي موضوعات هذه السلسلة على مواءمة الإستراتيجية، إزالة معوقات التطبيق، دراسة التغيير، توقع الخطر، ثم اتخاذ القرارات الأخلاقية. سوف تقرأ أيضاً عن كيفية بناء حالة عملية، زيادة ولاء المستهلك، فهم الذكاء العاطفي، وتطوير وجهة نظر تتسم بالعمولة. تشتمل الموضوعات الأخرى على: رعاية الإبداع،

تعريف المشكلات، اختيار الحلول، إدارة التفاعلات الصعبة، فهم دور الموجه والمدرّب، التفويض بهدف النمو، إدارة الإبداع، التأثير في الآخرين، إدارة الأداء، توفير التغذية الراجعة، والاحتفاظ بالأشخاص ذوي المواهب الخاصة.

2- Harvard Business School Publishing, Influencing and Motivating others. Boston: Case in Point. Boston: Harvard Business School Publishing, 2001.

هل لاحظت أن بعض الناس يتمتعون بقدرة طبيعية تحت الآخرين على الفعل؟ إن التحفيز والتأثير على الآخرين يوفر الدروس العملية على الحصول على نتائج أفضل من المرؤوسين (التأثير على الأداء)، التعاون الأفضل مع أندادك ونظرائك (القيادة الأفقية) والدعم الأقوى من رئيسك المباشر أو الإدارة العليا (الحث). سوف يتعلم المديرون فكرة القيادة الأفقية (قيادة الأنداد/النظراء)، مهارات التفاوض والحث والطرق العديدة للتفرقة بين طرق التحفيز الفاعلة وتلك غير الفاعلة. من خلال الحالات العملية، إرشادات الخبراء، والأنشطة الناتجة عن التطبيق، فإن هذا البرنامج يساعد المديرين في تقويم قدراتهم على حث الآخرين بفاعلية، قياس مهارات التحفيز، وتحسين أداء الموظف.

3- Harvard Business School Publishing, Managing Direct Report. Boston, Harvard Business School Publishing, 2000.

تعلم الأفكار والمهارات التي تحتاجها لإدارة مرؤوسيك المباشرين بكفاءة ثم طبق هذه الأساليب في مواقفك الشخصية على الفور. من خلال (سيناريوهات) لممارسات التفاعلية، إرشادات الخبراء، أنشطة العمل، والتوجيه، سوف تتعلم وتمارس كيفية فهم توقعات المرؤوسين المباشرين، إدارة شبكة من علاقات العمل، ثم التفويض بدرجاته المختلفة. إن التقويم السابق والتقويم اللاحق وكذلك الموارد الإضافية تساعد في إتمام ورشة عمل، سوف تعدك إلى إقامة علاقات أكثر إنتاجية مع مرؤوسيك المباشرين.



Sources for Delegating Work

We would like to acknowledge the sources we used in developing this topic.

Timothy W. Firnstahl, (Letting Go' Harvard Business Review (September—October 1986).

Lauren Keller Johnson, (Are You Delegating So It Sticks?) Harvard Management Update (July 2004).

Kate Keenan, The Management Guide to Delegating (Horsham, West Sussex: Ravette Publishing, 1996).

Robert B. Maddux, Delegating for Results (Menlo Park, CA:

Crisp Publishers, 1990).

William Oncken Jr. and Donald L. Wass,
(Management Time:

Who's Got the Monkey?) Harvard Business Review
(November 1, 1999).

Carol A. Walker, (Save Your Rookie Managers from
Themselves~' Harvard Business Review (April
2002).

Susan Wilson, Goal Setting (New York: AMACOM,
1994).

Stephanie Winston, The Organized Executive: A
Program for Productivity (New York: Warner
Books, 1994).



ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات