

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.