

# تحديد المسؤوليات والمسائلة





بعد أن أقرت الإدارة العليا خطط العمل عالية المستوى الخاصة بالوحدات، وخصصت المصادر اللازمة لتلك الخطط، تصبح الوحدات جاهزة لتنفيذ مبادراتها الاستراتيجية. والخطوة الأولى هي تحديد المسؤوليات والمسائلة فيما يخص المهام المختلفة المحددة تحديداً عاماً ضمن الخطة. وفيما يلي مجموعة الاقتراحات من أجل تنفيذ ذلك.

## تحديد المسؤوليات

على المديرين أن يحددوا من الذي سيكون مسؤولاً عن خطة العمل الاستراتيجية بشكل عام، وأن يحددوا كذلك من الذي سيكون «مالكاً» للخطة أو مسؤولاً عن كل خطوة من الخطوات اللازمة لتنفيذ الخطة. مثلاً، لنفرض أن وحدتك لديها مسألة ذات أولوية تتمثل في التركيز على التجديد والابتكار، وأنها وضعت هدفاً يتمثل في تطوير خمسة منتجات جديدة خلال السنوات الثلاث القادمة، وبناء عليه ستضمن خطة العمل أربع أو خمس خطوات مهمة وضرورية من أجل إنجاز ذلك الهدف، ومن ثم تنفيذ المسألة ذات الأولوية. وقد تبدو تلك الخطوات على النحو الآتي، المبسطة من أجل التوضيح،:

### السنة 1

متى؟	من؟	ماذا؟
يناير/ كانون الثاني 2010	فريق التسويق	إجراء بحث السوق لتقدير حاجات العملاء

تحليل بحث السوق، صياغة التقرير	جهة استشارية خارجية	مارس/ آذار 2010
تحديد مجالات تطوير النماذج الأولية	فريق التسويق وفريق تطوير المنتجات	إبريل/ نيسان 2010
تصميم النماذج الأولية	فريق تطوير المنتجات	مايو/ أيار 2010
إجراء اختبارات استخدام المنتج الجديد	فريق تطوير المنتجات وفريق التسويق	يوليو/ تموز 2010

ستحتاج وحدتك تحديد الأشخاص المسؤولين عن هذه المهام المحددة ضمن فريق التسويق أو فريق تطوير المنتجات، ويصبح الأشخاص الذين تكلفهم خطة العمل بهذه المهمة مالكين لهذه البنود.

إذا أنشئت فرق عمل متعددة الوظائف لتنفيذ خطة العمل، فستحتاج هذه الفرق إلى تحديد ميثاق عملها، ومعرفة من الذي سيقود هذا الجهد وكيف ستتخذ القرارات.

## جمع المدخلات من الآخرين

يمكن أن يكون تحديد المسألة أمرًا فيه تحدٍ، إذ كيف يمكننا أن نضمن تغطية القواعد جميعها؟ احصل على المدخلات من مالكي خطط العمل. غالبًا ما يكون الأشخاص الأكثر قربًا من العمل الحقيقي هم الأكثر قدرة على معرفة مصادر القلق اللوجستية الرئيسة والثانوية التي يمكن أن تكون على علاقة بالمهمة المطروحة.

فكر في الحصول على المدخلات من أشخاص على مستويات مختلفة من الخبرة، إذ قد يتمكن الأشخاص، الذين لم يسبق لهم أبدًا التعامل مع نوع محدد من المهام أو المشاريع تقديم «أفكار مبتدئين» مفيدة للعملية، مولدة أسئلة قد ألا يفكر فيها أشخاص أكثر خبرة منهم. وفي الوقت عينه، يمكن أن يكون الموظف صاحب الخبرة قادرًا على تقديم آراء إضافية ذات قيمة بالاستناد إلى الدروس المستفادة من مشاريع سابقة عمل فيها.

## نصائح من أجل تحديد المسألة

- حدد من الذي يحمل مسؤولية تنفيذ المهام في خطط عملك.
- عند تحديد كيفية المسألة فيما يخص المهام عليك التفكير في الحصول على المدخلات من الأشخاص، الذين لم يسبق لهم التعامل مع أنواع معينة من المهام، بالإضافة إلى من يملكون خبرة كبيرة.

• حدد مقدار الاستقلالية التي سيتمتع بها الناس في أثناء تنفيذ مسؤولياتهم. فمثلاً، هل تفضل أن يستشيرك هؤلاء الناس قبل اتخاذ القرارات، أم أنك تفضل أن يتخذوا القرار بأنفسهم ثم يبلغونك به؟ هل تريد منهم الحصول على موافقة الأفراد الآخرين في فريق العمل قبل وضع القرار موضع التنفيذ؟

• من أجل توضيح مسألة الاستقلالية، قيّم لقدرات أفراد الفريق وتفضيلاتهم. قد تزداد ثقة بعض الناس في قراراتهم إذا تشاوروا معك قبل اتخاذ القرار. وقد يتمتع غيرهم بمزيد من الخبرة، ويفضلون اتخاذ قراراتهم بأنفسهم. وهناك آخرون أيضاً يمكن أن تكون لديهم خبرة قليلة في «امتلاك» القرارات لكنهم يتمتعون بإمكانيات جيدة تسمح لهم بالتميز في هذا المجال. امنح هذه المجموعة الأخيرة من الأشخاص فرصة لأن يتخذوا بأنفسهم قرارات قليلة المخاطرة، وذلك من أجل تدريبهم.

• اعقد اجتماعات منتظمة مع مالكي المهام لمساعدتهم على تقييم نجاحهم، وعلى التعلم من أخطائهم على مدى العمل. إن من شأن مناقشة الإنجازات وفرص التطوير تحسين المهارات لدى مالكي المهام.

• احرص على كون النظام الذي تستخدمه في تقييم مالكي المهام نظاماً عادلاً منصفاً؛ إذ يجب التمييز بين اللامعين ومن يكون أدؤهم متدنياً، وأن تتخذ قرارات المكافآت وفقاً لذلك.

## اتخاذ القرارات الصعبة

على غرار مختلف المهام الإدارية، يمكن أن يتضمن تحديد المسؤوليات والمحاسبة قرارات صعبة معقدة. قد تبدو هذه المهمة واضحة إذا نظرنا إليها نظرة سطحية، لكن عليك أن توضح مقدار الاستقلالية التي سوف يتمتع بها الأشخاص وفرق العمل في أثناء تنفيذ مسؤولياتهم. وعلى سبيل المثال:

- هل يحتاج الأفراد استشارة أفرادًا آخرين قبل اتخاذ قراراتهم؟
- إذا كان الأمر كذلك، فلاي نوع من أنواع القرارات؟ ومن الذي يتعين عليهم استشارته؟

- هل تريد من أفراد الفريق أن يتوصلوا إلى إجماع قبل اتخاذ القرار؟

غالبًا ما تعتمد إجابات هذه الأسئلة على تقييمك لقدرات أفراد الفريق المختلفة، فمثلاً:

- قد يشعر بعض الأفراد بمزيد من الثقة في قراراتهم إذا تمكنوا من التشاور مع غيرهم من أفراد الفريق قبل اتخاذ القرار.
- وقد يرغب آخرون (يمكن أن يكونوا أصحاب خبرة أيضاً) في تولي قراراتهم بأنفسهم.
- وهناك أيضاً أفراد يمكن أن يتمتعوا بخبرة قليلة نسبية من حيث «امتلاك» القرارات، لكنهم يتمتعون في الوقت نفسه بقدرة كبيرة على التمييز في هذا المجال، وقد ترغب في إعطاء هؤلاء الناس

فرصة ليتخذوا بأنفسهم قرارات قليلة المخاطرة من غير موافقة  
رسمية من جانبك، وذلك حتى يكتسبوا مزيداً من الخبرة.