

خمسة أسئلة لتشجيع المديرين على التفويض مع جيفري بفيفر

عزوف المديرين الشائع عن تفويض المسؤولية هو موضوع أثار طويلاً اهتمام جيفري بفيفر، المؤلف المشارك مع تشارلز أوريلي لكتاب: (قيمة خفية: كيف تحقق شركات كبرى نتائج غير عادية مع أناس عاديين) (مطبوعات مدرسة هارفارد للعمل التجاري، 2000) يقول بفيفر إنه ثمة دليل متصاعد أن إعطاء الناس مسؤولية أكثر لاتخاذ قرارات في أعمالهم يولّد إنتاجية أكبر، ومعنويات، والتزاماً. ولكن على الرغم من هذه الفوائد كثير من المديرين عازفون عن التخلي عن الضبط. وقد سألت «هارفارد ماينجمنت الحالية» منذ عهد قريب بفيفر:

أي بحث يساعد على شرح أسباب مثل هذا العزوف، وأي شركات تستطيع ذلك لتجاوزه؟

1- ما الخطوة الأكثر فاعلية التي تستطيع الشركات اتخاذها لتشجيع المديرين على التحلي بمسؤولية أكبر؟

إن مراقبة كيف يتصرف الأشخاص من حولنا هي إحدى الطرق الأولية التي نستعين بها للتعلم. إذاً، إذا كنت أريد منك أن تفوض أكثر وأن تلجأ إلى الإدارة المجهريّة بشكل أقل، عليّ أن أعكس ذلك في سلوكي. فالمقام الأول الذي ينظر إليه كل مدير لتحديد الطريقة الأمثل للتصرف يكون بالنظر إلى سلوك رؤسائه.

2- كيف تصف بإقناع قيمة التفويض لموظف ثانوي؟

أنا لا أعتقد أن أحداً «يصف» قيمة التفويض، على الأقل كطريقة لتغيير السلوك؛ لذا فإن أفضل شيء نقوم به هو شكل ما من التمرين التجريبي، بحيث يرى الناس فوائد التفويض، وكلفة عدم القيام بذلك، بعض هذه التمارين تتضمن تمارين حل مشكلة يتعلم الناس عبرها أن عدم الحصول على الخبرة من الآخرين يقود إلى حلول أسوأ.

بعض التمارين يتضمن أن تجعل الناس مراقبين، الأكثر فاعلية يدعى «قوة النجم»، وأن يكون لدى الناس خبرة عديمة القيمة؛ فإن هذا شيء ما يشير إلى ردود أفعال قوية لطرح المسألة بلطف.

صدقوني إن «إعلام» الناس بفوائد التفويض ليس له تأثير على الإطلاق؛ نظراً لأن الإخفاق الذي سيلحق بالنصيحة يكتب عديدة ومقالات لا تفعل سوى أن تؤكد ذلك.

3- هل البنية التنظيمية فاعلة؟

على الإطلاق، إنها تؤثر في السلوك عن طريقين:

الأول: أنها ترسل إشارات إلى المديرين عن نوع السلوك الذي تجده المنظمة الأكثر قبولاً، على سبيل المثال: في بنية تنظيمية محددة، حيث توجد مركبات إدارية ضئيلة، ومديرون لديهم امتدادات واسعة من الضبط، يفهم الناس أن ذلك التفويض هو القاعدة. ثانياً: بمعنى واقعي جداً، فإن البنية إما أن تسهل التفويض أو تعيقه بطبيعة العوائق التي تواجهها وقوتها.

الشركات ذات الطريق الواحد يمكنها أن تفرض تفويضاً متزايداً، وتعين مديرين من درجات أعلى وأكثر مسؤولية. وكلما أصبحت هيئة المديرين أكبر ستكون أقل قدرة على الإدارة الصغيرة.

4- هل هناك الكثير من التركيز على فرض القيادة؟

نعم، والمشكلة تتسع فوق الشركات لتتضمن صحافة العمل، ولكن هذه قصة أخرى. إذا كانت مؤسستك توفر القادة البطوليين عندئذ سيكون مديروك في طريقهم إلى عزوف طبيعي عن تفويض المسؤولية.

أحد الطرق التي تشجع فيها الشركات مديرين بطوليين هو تزويدهم بحشد من الزخارف، من مكاتب أنيقة وأماكن لوقوف السيارات، إلى غرف الطعام، والسفر بالطائرات. إنه لأمر صعب أحياناً بالنسبة إلى المديرين بمثل هذه المزايا أن يعهدوا بالمسؤولية للمساعدين.

تميل المؤسسات التي تسود فيها روح التفويض إلى أن تكون مؤسسات ذات ثقافة مساواتية، وهي ما تتجلى في أشياء مثل ترتيبات مكتب

مفتوح، والافتقار إلى شعارات الرموز الرفيعة، وهذه تساعد على وجود إحساس لدى العاملين بأنهم متساوون نسبياً.

5- هل يمكن الاستفادة من الإتيان بموظفين جدد لتشجيع التفويض؟

هذه خطوة مهمة أخرى يمكن أن تتخذها الشركات، ألا وهي توظيف الأشخاص المستبدين بطبيعتهم التي بدورها تقلل من خطر بناء مؤسسة تقدر العمل الجماعي.

كيف تقرر أسلوب إدارة مرشح؟ مما لا شك فيه أن التنبؤ الذي يعتمد عليه أكثر هو السلوك الماضي، نمط الإدارة يوضح قاعدة فكرية معينة، ولهذا من الصعب التغيير؛ لذا على الشركات أن تنظر بحذر إلى الطرق التي يقارب بها المرشحون مسؤولياتهم على مستخدميهم الأوائل.

ومما يتصل بالأداء السابق هو طبيعة البيئة الإدارية في المؤسسات حيث عمل المرشح، إذا نجحوا جيداً في منظمة ما تعرف بأنها تدار جماعياً، عندئذ سيكون من المتوقع أنهم سيكونون مرتاحين في تحمل المسؤولية في دورهم الجديد.



المساهمون

- ميليسا رافوني: هي مستشارة متخصصة في التطوير التنظيمي والتدريب التنفيذي، وهي محاضرة في MIT في مدرسة سولان لإدارة الأعمال.
- باول ميتشيلمان: هو رئيس التحرير في إدارة هارفارد الحديثة.
- جيم بيلنغتون: هو مسهم في إدارة هارفارد الحديثة.
- كونستانتين فون هوفمان: هي مسهمة في إدارة هارفارد الحديثة.
- توم كراتيمكير: هو كاتب حر ومخرج الأخبار والمعلومات في كلية سوارثمور، بالقرب من فيلادلفيا.
- دوايت مور: هو عالم نفس صناعي في شركة مور وشركاه في ضاحية بلاين، في واشنطن.
- إدوارد بريوت: هو مسهم في إدارة هارفارد الحديثة.
- جنيفر مكفرلاند: هو كاتب حر، يقيم في سمرفيل، في ماساشوستس.
- روبرت. ج. توماس: هو باحث متخرج، وزميل في معهد النطق للتغيير الإستراتيجي في كامبردج، ماساشوستس،
- وارن بينس: هو أستاذ جامعي ومؤسس مجلس معهد القيادة في جامعة ساوثرن في كاليفورنيا. وهما مؤلفان مشاركان في «السخفاء

وغريبو الأطوار»: تاريخهم، قيمهم، مع تعريف بأهمية تشكيل القادة (مطبعة مدرسة هارفارد للأعمال، 2002).

- جيمي غيترمان: هورئيس مجموعة الكرم الموحدة، ومستشار في شيسنت هيل، ماساشاستس. وهو أيضاً مؤسس الإعلام غير المحبوك.

- ديفيد ستوفر: هو مساهم في إدارة هارفارد الحديثة.



**سلسلة كتب هارفارد
الأساسية للأعمال التجارية**

تقدم سلسلة كتب هارفارد الورقية الخاصة بالأعمال التجارية التفكير الأمثل لأحدث ما توصل إليه قادة الفكر في العالم والباحثون والمديرون في مجال الإدارة. صممت هذه الكتب من أجل القادة الذين يؤمنون بقوة الأفكار في إحداث تغيير في العمل. تجدي هذه الكتب نفعاً للمديرين مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، بيد أنها أجدى نفعاً لكبار المديرين التنفيذيين والمديرين العاملين. إضافة إلى ذلك، تستخدم هذه الكتب على نطاق واسع في برامج التدريب والتطوير التنفيذي.

| | |
|--|------|
| Harvard Business Review Interviews with CEOs | 3294 |
| Harvard Business Review on Advances in Strategy | 8032 |
| Harvard Business Review on Becoming a High Performance Manager | 1296 |
| Harvard Business Review on Brand Management | 1445 |
| Harvard Business Review on Breakthrough Leadership | 8059 |
| Harvard Business Review on Breakthrough Thinking | 181X |
| Harvard Business Review on Building Personal and Organizational Resilience | 2721 |
| Harvard Business Review on Business and the Environment | 2336 |
| Harvard Business Review on Change | 8842 |
| Harvard Business Review on Compensation | 701X |
| Harvard Business Review on Corporate Ethics | 273X |
| Harvard Business Review on Corporate Governance | 2379 |
| Harvard Business Review on Corporate Responsibility | 2748 |
| Harvard Business Review on Corporate Strategy | 1429 |
| Harvard Business Review on Crisis Management | 2352 |
| Harvard Business Review on Culture and Change | 8369 |
| Harvard Business Review on Customer Relationship Management | 6994 |
| Harvard Business Review on Decision Making | 5572 |
| Harvard Business Review on Effective Communication | 1437 |

To order, call 1-800-668-6780, or go online at www.HBSPress.org

| Title | Product # |
|---|------------------|
| Harvard Business Review on Entrepreneurship | 9105 |
| Harvard Business Review on Finding and Keeping the Best People | 5564 |
| Harvard Business Review on Innovation | 6145 |
| Harvard Business Review on Knowledge Management | 8818 |
| Harvard Business Review on Leadership | 8834 |
| Harvard Business Review on Leadership at the Top | 2756 |
| Harvard Business Review on Leading in Turbulent Times | 1806 |
| Harvard Business Review on Managing Diversity | 7001 |
| Harvard Business Review on Managing High-Tech Industries | 1828 |
| Harvard Business Review on Managing People | 9075 |
| Harvard Business Review on Managing the Value Chain | 2344 |
| Harvard Business Review on Managing Uncertainty | 9083 |
| Harvard Business Review on Managing Your Career | 1318 |
| Harvard Business Review on Marketing | 8040 |
| Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance | 8826 |
| Harvard Business Review on Mergers and Acquisitions | 5556 |
| Harvard Business Review on Motivating People | 1326 |
| Harvard Business Review on Negotiation | 2360 |
| Harvard Business Review on Nonprofits | 9091 |
| Harvard Business Review on Organizational Learning | 6153 |
| Harvard Business Review on Strategic Alliances | 1334 |
| Harvard Business Review on Strategies for Growth | 8850 |
| Harvard Business Review on The Business Value of IT | 9121 |
| Harvard Business Review on The Innovative Enterprise | 130X |
| Harvard Business Review on Turnarounds | 6366 |
| Harvard Business Review on What Makes a Leader | 6374 |
| Harvard Business Review on Work and Life Balance | 3286 |

To order, call 1-800-668-6780, or go online at www.HBSPress.org

سلسلة كتب هارفارد
الأساسية للأعمال التجارية

في عالم الأعمال المعاصر سريع الخطى، يحتاج كل إنسان إلى مرجع شخصي-مكان يلجأ إليه للنصح والمشورة، أو لمعلومات ضرورية لفهم حالة أو مشكلة، أو أملاً في الحصول على إجابات عن تساؤلات.

إن سلسلة كتب هارفارد الأساسية التجارية تقي بالغرض. تقدم هذه الكتب المختصرة والدقيقة نصائح عظيمة الفائدة للقراء مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، سواء كنت مديراً حديث العهد بالإدارة مهتماً بتوسيع دائرة مهاراتك أم مديراً تنفيذياً متمرساً ومتطلعاً إلى المكوث في القمة، فإن هذه الكتب المكرسة لإيجاد حلول للمشكلات تزودك بأفكار ثاقبة، والماعات ذكية يعتمد عليها، وأدوات تحتاج إليها لتحسين أدائك وإنجاز أعمالك. سرعان ما تصبح عناوين هذه السلسلة أصدقاء دائمين لك، وأدلاء موثوقين.

| | |
|--|------|
| Management Dilemmas: When Change Comes Undone | 5038 |
| Management Dilemmas: When Good People Behave Badly | 5046 |
| Management Dilemmas: When Marketing Becomes a Minefield | 290X |

المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح

تجمع سلسلة المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح المقالات الملائمة من إدارة هارفارد الحديثة وإدارة اتصالات هارفارد من أجل مساعدة كبار المديرين ومتوسطي الدرجة منهم على شحذ مهاراتهم وزيادة فاعليتهم واكتساب الميزة التنافسية.

وقد قدمت هذه السلسلة على نحو مختصر ويمكن الوصول إليها لتوفير وقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب الأفكار الثاقبة المعتمدة والموثوقة وأساليب تحسين أداء العمل وتحقيق النتائج السريعة.

| | |
|--|------|
| Harvard Business Essentials: Negotiation | 1113 |
| Harvard Business Essentials: Managing Creativity and Innovation | 1121 |
| Harvard Business Essentials: Managing Change and Transition | 8741 |
| Harvard Business Essentials: Hiring and Keeping the Best People | 875X |
| Harvard Business Essentials: Finance for Managers | 8768 |
| Harvard Business Essentials: Business Communication | 113X |
| Harvard Business Essentials: Manager's Toolkit (\$24.95) | 2896 |
| Harvard Business Essentials: Managing Projects Large and Small | 3213 |
| Harvard Business Essentials: Creating Teams with an Edge | 290X |

معضلات الإدارة

عرض تفصيلي لتطورات إدارية محددة من

صفحات كتب هارفارد التجارية

كم تتمنى لو كان بوسعك أن تلجأ إلى مجموعة من الخبراء استرشاداً بهم عندما تتعرض لتحدي إداري قاسٍ؟ هذا ما تقدمه لك سلسلة كتب معضلات الإدارة على وجه الدقة. كل كتاب منها زاخر بالفكر الثاقب ويضع أمامنا عدة مآزق مربكة ومجيرة ويسهم في توفير حلول لها مستعيناً بحكمة صفوة الخبراء. باقية من الكتب المكرسة لتوفير حلول للمشكلات الإدارية صيغت بأسلوب أسر بغية مد يد العون للمديرين كي يمتلكوا ملكة التمييز ويجروا محاكمات عقلية صائبة لدى معالجتهم معضلات الإدارة اليومية.

| | |
|--|------|
| The Results-Driven Manager: | |
| Face-to-Face Communications for Clarity and Impact | 3477 |
| The Results-Driven Manager: | |
| Managing Yourself for the Career You Want | 3469 |
| The Results-Driven Manager: | |
| Presentations That Persuade and Motivate | 3493 |
| The Results-Driven Manager: Teams That Click | 3507 |
| The Results-Driven Manager: | |
| Winning Negotiations That Preserve Relationships | 3485 |
| The Results-Driven Manager: Dealing with Difficult People | 6344 |
| The Results-Driven Manager: Taking Control of Your Time | 6352 |
| The Results-Driven Manager: Getting People on Board | 6360 |