

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 تُفوض؟

(أ) بالأقدمية، مسؤولية العمل، أو الفريق.

(ب) بالمهمة، المشروع، أو الوظيفة.

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

4 - من آن 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 لانتهاء 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 الترقية).

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) أفض إلى أكثر الناس خبرة.

(ب) أفض 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 مطلوبة 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، فربما 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 هولز، 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 قائدًا جيدًا. يظهر ذلك جليا في مجال «إطفاء الحرائق» أكثر من أي مجال آخر. في هذه المواقف فإن القيادة الفاعلة تعني الفرق بين الحياة والموت، يصف هولز الخطوات الضرورية التي يقوم بها لكي يتوقف رئيس فريق الإطفاء عن محاربة النيران وعوضا عن ذلك يقوم بعمل الشيء الضروري – إدارة الأفراد. تقدم أفكار هولز دروسا 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 سؤالاً يعتبر تحدياً كبيراً ويتعلق بمقدار التحكم أو الرقابة، تقترح هذه المقالة أن يتنازل المديرون عن درجة معينة من الرقابة والتحكم، وبدلاً 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 معنا ويوفر، بطريقة مختصرة كيفية عمل ذلك خطوة بخطوة. يحتوي الكتاب على قائمة مراجعة وعدد 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 أيضا عن كيفية بناء حالة عملية، زيادة ولاء المستهلك، فهم الذكاء العاطفي، وتطوير وجهة نظر تتسم بالعولة. تشمل 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 للترقية بين طرق التحفيز الفاعلة وتلك غير الفاعلة. من خلال الحالات العملية، إرشادات الخبراء، والأنشطة الناتجة عن التطبيق، فإن هذا البرنامج يساعد المديرين في تقييم 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).

