

ماذا يحتاج القائد لإجراء التغيير؟

- عملية التغيير مستلزمات ينبغي توافرها؛ حتى يتمكن قادة التغيير من تحقيق ما تصبو إليه نفوسهم، ومن أبرز هذه المستلزمات ما يلي:
- 1- السلطة: وذلك ليكون التغيير شريعاً وقانونياً، علماً بأن السلطة يمكن أن تتحصل بالإقناع أو بالانتزاع، والإقناع قد يكون بالحجة والبرهان، وقد يكون بتبيان الخسائر التي ستلحق بصاحب السلطة إذا لم يغير.
- 2- الألم: هو الشعور بأن الواقع مؤلم جداً، حيث ما لم يشعر المغيرون بمرارة الواقع فإن حماسهم تجاه التغيير سيكون فاتراً.
- 3- الرؤية: بأن يكون لقادة التغيير تصور واضح للمستقبل المنشود.
- 4- النظرة البعيدة: وذلك بأن يكون لقادة التغيير فهم وإدراك ووضوح للآثار المستقبلية لعملية التغيير.
- 5- الموارد: حيث أن التنفيذ الناجح للتغيير يحتاج إلى موارد وإمكانات مادية وبشرية.
- 6- الحساسية: هي تفهم المشاعر التي ستنتج لدى المؤيدين والمعارضين والتعاطف معهم.

خامساً: كيف تفوض المسؤوليات؟

يعرف التفويض بأنه: العملية التي تستخدم لمنح صلاحيات معينة لمختلف مستويات النظام الإدارية، وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، وذلك لتسيير عملية اتخاذ القرار عند مستواه الأنسب، فالتفويض يتضمن تعيين مهام للمرؤوسين ومنهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام، مع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام "هو إسناد المدير بعض الصلاحيات إلى غيره، ومن بينهم مرؤوسيه، على أن يتخذ التدابير والوسائل الكفيلة لمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها، بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يجده مناسباً بصفته المسؤول عنها".

خصائص التفويض:

التفويض هو إجراء وقتي يقوم به المدير من أجل تخفيف الأعباء الملقاة عليه، وذلك بإعطاء غيره صلاحيات التصرف واتخاذ القرارات المناسبة في شأن محدد ومعين. ومن خلال التعريف السابق نستخلص السمات الأساسية للتفويض والتي تتمثل فيما يأتي:

- 1- أن التفويض هو إجراء وقتي، بمعنى أنه محدد في مدته، وبالتالي لا يتسم بالإطلاق لأجل غير محدد، بل ينتهي بانتهاء المهمة التي تم إجراء التفويض بشأنها.
- 2- إن الهدف من إجراء التفويض هو الإقلال من العبء الملقى على عاتق القائد، والذي قد يأخذ منه الوقت الكثير، الأمر الذي قد يقلل من مهارة التركيز من قبل المدير في اتخاذ العديد من القرارات التي يقوم المدير باتخاذها.
- 3- أن التفويض يوفر عنصر الوقت للقائد، وذلك نتيجة لتخفيف الأعباء الملقاة عليه، وبالتالي يتيح له متسعاً من الوقت، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على التركيز على الاختصاصات الرئيسة والمهمة للمدير، وبالتالي الدخول في تفاصيلها، وتقديرها قبل اتخاذها.
- 4- يمتاز التفويض بأنه محدد بخصوص صلاحيات معينة، وليست شاملة، لأنه إذا كان شاملاً فإنه سيكون سالباً لمنصب صاحبها، بل هو محدد بمسائل معينة على سبيل الحصر.
- 5- التفويض يصدر عن مملوك التفويض، وبالتالي فإنه لا تفويض لمن ليس له الحق في اتخاذه.

الأمور التي لا ينبغي تفويض الصلاحيات فيها:

- 1- حق تفويض الصلاحيات نفسه.
- 2- المسؤولية النهائية لجودة العمل كما وكيفاً.
- 3- تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة للعاملين.
- 4- رفع التقارير عن سير العمل إلى الرؤساء.
- 5- الفصل في الخلافات الداخلية بين الموظفين.
- 6- البت النهائي في حالات الغياب والتأخير ومشكلات النظام.
- 7- المسؤولية النهائية في الاحتفاظ بمستوى صحي منتج للمؤسسة.

شروط التفويض:

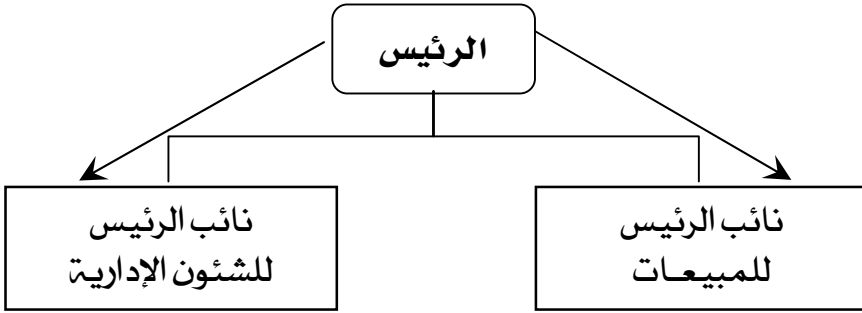
- 1- ارتباط السلطة بالمسؤولية، حيث لا يمكن إعطاء الرؤوس سلطة دون تحميله بالمسؤولية عن ممارسة تلك السلطة.
- 2- ارتباط السلطة المفوضة بقدرات الرؤوس وخبرته، حيث لا يمكن تحميل الرؤوس أعباء ممارسة السلطة في أمور غير مدرب عليها، ولا تتوفر له الخبرة فيها.
- 3- ارتباط التفويض بخطة متكاملة وواضحة في ذهن المدير الماهر لتنمية رؤوسيه، ولإعدادهم للوظائف والمسؤوليات الأكبر، كما أن التفويض يجب أن لا يكون قرارا انفعاليا غير مبنى على تقييم موضوعي لقدرات الرؤوس وإمكانياته، وتصور خط التقدم الوظيفي المناسب له.
- 4- استمرار مسؤولية المدير الذي فوض سلطته إلى بعض رؤوسيه، فلا يزال هو المسئول الأول والأخير عن مباشرة تلك السلطات، وما يترتب عليها من نتائج.
- 5- أن التفويض هو إجراء مؤقت، ومن ثم لا بد من تحديد المد الزمنية التي يفوض فيها الرؤوس بعض صلاحيات رئيسه، وفي حالة الرغبة في استمرار التفويض يكون الإجراء السليم هو نقل السلطة من الرؤوس لتصبح مرتبطة بوظيفته هو، وليس بوظيفة رئيسه.
- 6- يجب أن يكون التفويض محدد من حيث مدى السلطة ومجالات استخدامها، فليس التفويض تصرّحا مفتوحا للرؤوس باستخدام الصلاحية المفوضة بلا قيد أو حد، بل هو محدد بالمجالات والقواعد التي ينص عليها في قرار التفويض.

أنواع التفويض:

- 1- التفويض الرأسي.
- 2- التفويض الأفقي.
- 3- التفويض المعكوس.

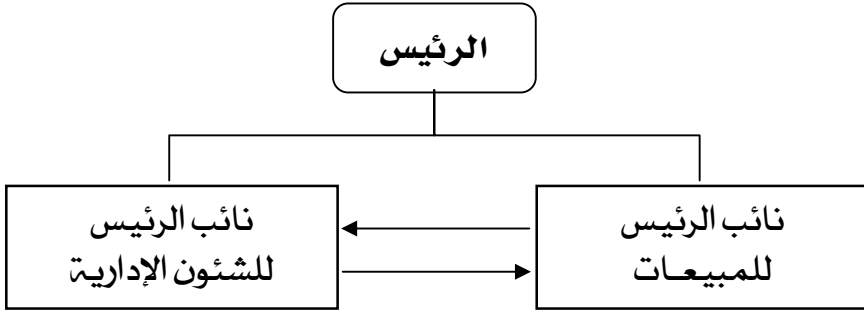
أولاً: التفويض الرأسي:

وهو تفويض مهمة أو عمل أو نشاط من الرئيس إلى أحد مرءوسيه.



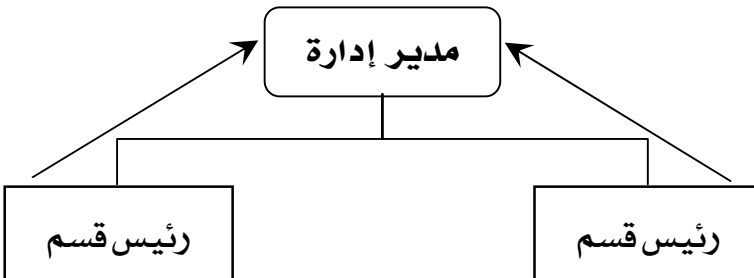
ثانياً: التفويض الأفقي:

هو تفويض مهمة أو عمل أو نشاط من مدير لآخر في نفس المستوى الوظيفي.



ثالثاً: التفويض المعكوس:

وهو تفويض مهمة أو عمل أو نشاط من أحد المرءوسين إلى رئيسه.



الحلول المناسبة لمشكلة التفويض المعكوس:

- وجوب متابعة المديرين بشكل مستمر لهذا النوع من التفويض.
- لا تقبل هذا النوع من التفويض مهما كانت الأسباب ويكتفي بمساعدة وتدريب المرؤوسين على العمل.

مزايا التفويض للقائد:

لا ينبغي أن يكون تفويض المسؤول لغيره بسبب ما يتحملة من عبء كبير؛ بل التفويض الحقيقي يجب أن يتجه إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- تمكين القائد الإداري الذي يفوض من أن يقوم بدوره الحقيقي كقائد إداري، فعليه أن يخصص وقته، سواء في المدى القصير أو المتوسط أو الطويل في أن يسيطر على عمله لا العكس. وأن يقدر في مواجهة كل مهمة يعهد إليه القيام بها مدى قيمتها، سواء من حيث تحديد درجة أهميتها، أو من حيث تقدير مدى السرعة المطلوبة لأدائها. من جهة أخرى فإن علي القائد أن يحتفظ بوقت لديه لكي يجدد معلوماته، ليحتفظ دائما بالروح الوثاقة والرؤية الواضحة لاتخاذ القرارات ولتدريب معاونيه، وأن يتعهد الأعمال الأساسية سواء بطبيعتها ليست قابلة للتفويض، أم لأنه لا يجد أحداً من معاونيه قادراً على أدائها وأن يكون دائماً على إحاطة بكل فكر جديد، ويعتبر التفويض عنصراً من عناصر القيادة الماهرة.

2- تحديد إمكانية الحلول مكانه لدى غيابه: يحقق التفويض إمكانية استمرار العمل إذا ما تغيب المدير، وذلك بإمكانية الحلول مكانه بمن يفوض إليهم بالسلطة.

يرحب غالبية المرؤوسين بالتفويض، الذي يمثل بالنسبة لهم عاملاً يزيد من درجة رضائهم عن العمل، إلا أن هذا الترحيب لا يكون من كل المرؤوسين فهناك فئة منهم لا يسعدون بالتفويض، حيث يكون من الأفضل بالنسبة لهم أن يتلقوا الأوامر والتعليمات ولا يصدرن القرارات بأنفسهم، فهناك المرؤوس الذي تنعدم أو تقل ثقته بنفسه، وهناك من يخشي الفشل، كما أن بعض المرؤوسين تنعدم لديهم الرغبة في الإنجاز

ولا يميلون إلى الطموح والتقدم، وكل هؤلاء لا يشعرون بالارتياح تجاه تفويضهم السلطة.

ومن ناحية أخرى قد يقاوم أو يعارض المرؤوس هذا التفويض ويرفضه، إذا أدى إلى زيادة مسؤولياته وسلطاته، وكان حجم العمل الذي يمارسه كبيراً، أو ليس لديه المعلومات الكاملة أو المعرفة أو الوقت الكافي أو الإمكانيات اللازمة لإنجاز هذه المهام والمسؤوليات الجديدة بكفاية وفعالية.

القيادة الملهمة من وجهة نظر توم بيترز:

هناك بعض الأفكار التي قدمها "توم بيترز: لمن يريد أن يصبح قائداً ملهماً، ومن أهمها ما يلي:

(1) أتقن التعامل مع المتناقضات:

القائد الملهم هو الذي يتقبل الأفكار الجديدة، ويتحدى الأفكار القديمة ويكتسب التفكير العلمي التجريبي - لأن كثيراً من مجريات الأمور الآن تعتبر متناقضات، ولا تتبع المسلمات التي كان القائد الإداري يعتنقها قديماً.

ولكي يتعامل القائد الإداري بنجاح مع المتغيرات السريعة المتلاحقة من حوله فيجب إرساء استقرار داخلي بالمنظمة من أجل تشجيع السعي نحو التغيير، ووضع رؤية وتصور واضح للتشجيع على المخاطرة، والتجربة واحتمال الفشل

وهذه بضع نصائح في هذا المجال:

- اخرج وتجول وادرس المشكلات الواقعية.
- كن عملياً، تجريبياً - اجر اختبارات سريعة، جزئية، كلية...
- أنصت وشجع الإنصات.
- استفد من الفشل... عدل المسار.
- تحرك أفقياً وبسرعة... شغل فرق العمل.
- استفد من مشاركة الجميع - لكلٍ مريثاته وتجاربه.

- اعتن بوجهة نظر الزبائن.
- استمتع بالتحديات التي تخلقها المتناقضات.
- ساعد الواعدين وشجعهم - السلالة الجديدة من المديرين الذين يجيدون التعامل مع المتناقضات.

(2) كون رؤية توشي بالإلهام:

- لتكون هناك رؤية واضحة - صورة للمستقبل - أحلام يراد تحقيقها.
- هذه الرؤية لا بد من نقلها وشرحها للعاملين واستشارة حماسهم لها واهتمامهم بتحقيقها وسعيهم لبلوغها.
- إن الرؤية للمستقبل، والحماس لها لا يقتصر على القائد الإداري فقط أو طاقم الإدارة، وإنما يجب أن يعيشها كافة العاملين.

ولكي تكون الرؤية فعالة يجب أن تتوفر فيها الجوانب الآتية:

- أن تكون مصدرا لإلهام العاملين (أعلى جودة، أفضل خدمة...)
- أن تشجع العاملين على تحمل المخاطرة (اقتحام الجديد، قبول التحدي...)
- أن تبث الثقة في قدرات العاملين وتدفع بقدراتهم لتحقيق الأهداف.
- أن تتسم بالاستقرار والحركة في نفس الوقت (الاستقرار لصنع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، والحركة للتحسين المستمر).
- أن تتجدد باستمرار لمواجهة التغيرات.
- أن تغرس في العاملين الالتزام وتحمل المسؤولية والرقابة الذاتية.
- أن تعمل على تمكين العاملين (التصرف الذاتي وتوظيف أفضل القدرات).
- أن تكون للمستقبل، ولكن تستند على أرضية قوية من الماضي.
- أن تكون دقيقة وشاملة، وتعكس صورة للتميز المستمر.

والرؤية السليمة تتطلب منك عمل الآتي:

- استند إلى خبراتك السابقة.

- تحرك بسرعة.
- شارك الآخرين.
- تبادل المعلومات.
- أنصت جيداً للآخرين.

كيف تعيش الرؤية؟

- عش الواقع الذي يحيط بك، وتنبه للمتغيرات.
- أدع للرؤية، روج لها، احصل علي التأييد اللازم لها.
- احصل علي ثقة الآخرين وتعاطفهم.
- تعرف وجهات نظر الزبائن... وما لدي المنافسين.
- لا تتركن إلي النجاح القديم... بل ابتكر أهدافاً جديدة لنجاح جديد.

(3) مارس الإدارة بالقدوة وضرب المثل:

1- لكي تكون قدوة لمن معك:

- ابدأ بتنظيم وقتك، جدولك الزمني، أرسل إشارات واضحة قوية للآخرين تبث فيهم الحماس والثقة والإقدام علي المخاطرة.
- ناقش معهم كافة الأمور.
- اجتمع مع الآخرين.
- أخرج من هذا بجدول محدد لهدف جرى.
- تجول في مكان العمل.
- اجعل الجميع يعرفون حماسك ومضيك في تنفيذ الجدول المقترح.
- تابع التقدم نحو الهدف.
- تعرف علي ما يعترض التنفيذ من عقبات.
- ابحث مع الآخرين علاج هذه العقبات وإزالتها.
- التزمك بالجدول الزمني سيجعل الآخرين يلتزمون أيضاً.

- حدد أولوياتك... خصص نسبة من وقتك للأمور المهمة.
- 2- إن تأثر الناس بك وإقتداءهم بك، ينتج من كيفية إنفاقك لوقتك... وليس بما تقول أو تشيع بين الناس.
- 3- إن حرصك على الإنجاز، واستغلالك لوقتك بصدق وجدية والتزام... يجعل الآخرين يحترمونك، ويقلدونك، ويحذون حذوك.
- 4- اشحن طاقات من معك... دافع عن قضية معينة (الجودة مثلاً) وأثر حماس العاملين تجاهها... إقناعهم بالمشاركة معك في سبل الارتقاء بها.
- 5- استخدم رموزاً... قل لهم قصصاً بطولية... استشر أحلامهم... ساعدهم على تحديد الأولويات... شجعهم على الابتكار... والتغيير... والإتيان بأفكار جديدة.

(4) مارس الإدارة المرئية... كن في الخط الأمامي:

- إن ظهورك أمام العاملين، وحديثك معهم، وتحويلك بينهم وإنصاتهم إليهم، يوفر لك احتكاكاً فعلياً بالواقع، يحيطك علماً بمجريات الأمور، يمنع تحريف المعلومات.
- الإدارة بالتجوال ونزولك لأرض الواقع يحل كثيراً من المشكلات أنت "تنزل" للآخرين لا لتراقبهم أو تفتش عليهم، ولكن لتنصت لهم لتسهل الأمور.
- لا تعزل نفسك في مكتبك المغلق طويلاً
- أنصت للآخرين باهتمام، واصبر لذلك، وكرره.
- دون مذكراتك، وأرسل "ردودك".
- راع التسلسل القيادي، اخطر رئيسك بما تفعل.
- أحم الآخرين، لا تجعلهم يتعرضون للعقاب نظير ما يقدمون من معلومات أو يبلغون من شكاوي ومشكلات.
- أنصت كثيراً، ولا تؤنب الآخرين أو تعظمهم.
- لا تحط نفسك بهالة من الفخامة، وأعلن عن موعد وصولك بفترة قصيرة؛ حتى لا يفتعل الآخرون مظاهر كاذبة بعيدة عن قلب المشكلات.

- تجول في بعض "النوبات" الليلية وتعرف علي ما يدور فيها من مشكلات
- مارس الإدارة المرئية فعلاً... لا قولاً أو دعاية...
- أثر أسئلة لا سبيل إلي إجابتها إلا بالتجوال ومعايشة الواقع.

(5) أنصت جيداً

- أكثر القادة نجاحاً، هم أكثرهم إنصاتاً...
- إن القائد الإداري الفعال هو الذي يفوض، ويعطي الآخرين مسؤولية التصرف والرقابة، ويدفعهم للتفكير الابتكاري والإقدام علي المخاطرة، ولا يتحقق كل ذلك إلا بالإنصات الجيد للآخرين، وتعرف آرائهم، وأفكارهم، ووجهات نظرهم، وإثارة الأسئلة معهم، والبحث معهم عن إجابات
- اعقد اجتماعاً دورياً مع فريق العمل الذي تقوده (كل أسبوع مثلاً)، واجعله اجتماعاً ودياً، غير رسمي، وأنصت للآخرين، وهبهم لهم جواً نفسياً ملائماً، وأزل التوتر الذي قد ينتابهم، واستمع إلي ملاحظاتهم، وانتقاداتهم، واعتراضاتهم، واجعلهم يعبرون عما في صدورهم، عن خواطرهم، عن مخاوفهم.
- إن حل المشكلات، وإحداث التغيير، والأفكار الجديدة الابتكارية، كل ذلك يحجى في مناخ استرخائي يتميز بالصدقة والجدية في نفس الوقت، والراحة النفسية والرغبة الجادة في التغيير البناء.

(6) اقترب من العاملين... احترم آرائهم

- 1- اقترب من الخط الأمامي وتعرف أولئك الذين يؤدون أعمالهم بحماس، ويحققون إنجازات جيدة.
- 2- أبد اهتمامك بهذه الإنجازات، وأفتخر بها، وكافئ أصحابها، وأعلن اعتزاز المؤسسة بهم وبما يقدمون من مساهمات.
- 3- إن القادة الناجحين في المؤسسات الناجحة هم الذين يختارون العاملين الممتازين، ويمنحونهم الترقية والأجور المناسبة علي أساس:

- إنتاجيتهم في خطوط الإنتاج.
- أهمية الأعمال التي يؤدونها في الخطوط الأمامية.
- الوقت (السنوات) التي يقضونها في الخطوط الأولى للإنتاج.
- المهارات التي يتميز بها هؤلاء العاملون.
- الإنجازات التي يحققونها.
- الإسهامات التي يقدمونها لحل مشكلات العمل.
- حماس هؤلاء العاملين وغيرتهم علي مصلحة العمل.
- مدي ما يثرونه فيمن حولهم من حماس وإثارة ورغبة في الإنجاز.
- الحيوية والانفعال والنبوغ والولع الدائم بالأداء المتميز.
- الروح القيادية والمبادرة ومهارة جذب الآخرين للعمل.