

العوامل المتحكمة في التنظيم الحديث للمؤسسة

التمكين

مقدمة:

يشير التمكين التنظيمي إلى التطوير والتحسين المستمر للمؤوسين في مختلف المجالات الإنتاجية والخدمية؛ وذلك بزيادة إلمامهم المعرفي والنظري، مع تيسير طرق القيام بواجباتهم ومهامهم بصورة جيدة؛ أي توفير كل متطلبات العمل الضرورية، وهو بذلك يعني القدرة على انجاز الأعمال وإزالة كل العراقيل التي تواجه المؤوسين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية.

فالتمكن أصبح من المفاهيم التنظيمية الحديثة نسبيًا والتي تركز على ضرورة التحول من الاهتمام بنموذج المؤسسة المتحكمة والأمر، إلى ما يعرف بالمؤسسة أو المنظمة الممكنة، ويترب على هذا المفهوم تغيير الكثير من آليات ممارسة وظائف الإدارة، والهياكل التنظيمية والانتقال من هياكل طويلة إلى هياكل بسيطة..

1- التمكين المفهوم الاصطلاحي:

يعرف التمكين بأنه: "منح الصلاحيات للأفراد في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات." كما يعرف أيضا بأنه: " إعطاء الأفراد ميزات وأموالا وموارد، و إعطائهم سلطات في حل المشاكل وتبني الحلول التي يرونها، دون الرجوع إلى الرؤساء.²

فهو بهذا استراتيجية تنظيمية، ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء المؤوسين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل الملائمة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا مع الثقة التامة بهم.

2- الإتجاهات الفلسفية والفكرية للتمكين :

يشار إلى التمكين على أنه فلسفة منظرية جديدة، كما هو إستراتيجية إدارية وذلك كالتالي:

1-2- التمكين كفلسفة منظرية جديدة: لقد أشار (Blanchard) إلى أن التمكين فلسفة إدارية حديثة ركزت على الدعم و الاهتمام بالعاملين في الخطوط الإشرافية للمؤسسة بسبب علاقتهم المباشرة بالمتغيرات البيئية الأمر الذي يقتضي تمكينهم ليتاح لهم التصرف المباشر في المواقف الحرجة .

أما "duval" فأشار إلى أن المؤسسات أو المنظمات تعتمد على فلسفتين الأولى تتناول المحافظة على

الموارد لضمان النجاح المنظمي و الثانية تكامل الموارد لضمان الاستمرار المنظمي؛ الفلسفة الأولى تسعى إلى منع الأفراد من ارتكاب الأخطاء سواء بتقليص خياراتهم في التصرف بالعمل أو بسبب ممارسة الرقابة عليهم لتباين سلوكياتهم ومهارتهم؛ من خلال وضع ضوابط ونظم إدارية بما يسهم في تقليص دور الأفراد في صنع القرارات المنظمة، وأن هذه الفلسفة تعتمد التحديد المسبق للمهام المستقبلية والقرارات المنظمة والتخصيص المسبق كذلك للموارد وكيفية التصرف بها من أجل تقليص احتمالات اتخاذ القرارات غير الصحيحة .

أما الفلسفة الثانية فهي تقوم على أساس التركيز على النتائج المستهدفة للعاملين بعد منحهم حرية اختيار طريق العمل من دون النظر إلى الأخطاء بوصفها أساسا ، و المخاطرة المحسوبة و المدروسة و الخطر الناتج عن التجربة بقصد الإبداع وأن هذه العوامل - المخاطرة والخطأ- جزء أساسي من متطلبات النجاح على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة وفي إطار الفلسفتين أعلاه فهي تعمل على بناء الموارد البشرية المتمكنة وتقتنع أن الأفراد يدخلون المؤسسات أو المنظمات بحثا عن تحقيق الذات وبناء التطلعات وزيادة فرص النجاح في الحياة وفي هذا المجال لا بد أن يتوجه المدراء إلى التمكين بوصفه فلسفة تتطلب تهيئة الأجواء المناسبة لكي يطلق العاملين طاقتهم وإبداعاتهم بعيدا عن الأنظمة المقيدة لذلك.³

2-2- التمكين إستراتيجية إدارية: يوصف التمكين بأنه إستراتيجية إدارية تستخدم لحث الموظفين وتشجيعهم بمن فيهم من مديرين لغرض استثمار مهارتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم ، إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المؤسسة وغاياتها وتتمثل فقرات هذه الإستراتيجية فيما يأتي :

أ- وضع الرؤية : أي تحديد رؤية المؤسسة ونقلها إلى الواقع

ب- وضع الأولويات

ج- تطوير علاقات قوية بين الموظفين

د- توسيع شبكة الأعمال : ويقصد بها توسيع شبكة مشاركة جميع الموظفين في أنشطة المؤسسة.

هـ- الاستعانة بمجاميع الدعم الخارجية والداخلية وإقامة التحالفات المشتركة كإجراءات للتكامل باتجاهات عدة .

3- أهمية التمكين التنظيمي:

تكمن أهمية التمكين في كونه عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة، كما أنه يعمل على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين ، فهو يعد طريقة جديدة لتطوير المؤسسات بإتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى كما أنه يجعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها ، وأن العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة يعزز السرعة والمرونة و شعور العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الإنجاز، كما انه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم و زيادة الصلة بينهم، وبالإضافة إلى ذلك فإنه يسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة كونه يسهم في تطور قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة، كما أن أهميته تكمن من خلال كونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو يكسب المؤسسة مرونة عالية يمكنه من التكيف السريع.

كما تتجلى أهمية التمكين أيضا في كونها أداة إدارية تسمح لأية منظمة للأعمال أو أية منظمة حكومية

بما يلي :

- إدارة الموارد البشرية بصفحتها أصلاً ومرتكزا إستراتيجيا ومصدرا أساسيا للميزة التنافسية.

- استخدام الأساليب الكمية لمعرفة مدى مساهمة الموارد البشرية في النتائج المالية والربحية النهائية للمؤسسة.

4- أهم النظريات المفسرة للتمكين التنظيمي:

إن النظريات المفسرة للتمكين عديدة وسيتم التركيز على أربعة لاعتبارات موضوعية عدة وتتمثل في:

4-1- الشخصية البالغة لدى كريس أرجيريس: "chris argyris": إن الدعوة إلى تمكين الفرد لم تكن دائما تحتاج إلى استخدام مصطلح التمكين "empowerment" بشكل حربي ومحدد ، قام "كريس أرجيريس" بجهود في نقد النظريات التقليدية ، تعبيرا منه عام 1957 عن التوجه لفكر التمكين ، وخاصة عندما وجه نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية في كتاب المؤسسة والشخصية "personality and organization" ، مؤكدا أن النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية لا تنسجم مع الإنسان ، ويرى بأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته ، لأن كل شيء محدد مسبقا لا مجال فيه لأي اجتهاد من قبل الفرد ، كما يؤكد على أن مبادئ البيروقراطية لا تخلق سوى إنسان إعتيادي وسلي يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل بها ن بسبب السلطة الهرمية والعمودية و سيطرة الإدارة العليا المطلقة و مركزية الإدارة ، أما في رده على المبادئ الإدارية التي نادى بها "هنري فايول" فيؤكد بأن هذه المبادئ لا تؤدي إلا إلى القصور الذاتي لدى العاملين ، بسبب نظام وحدة الأمر ووحدة التوجيه الذي يفترض أن الكفاءة تزداد عندما يتم تخطيط وتحديد وتوجيه كل فرد بكل صغيرة وكبيرة من قبل المراقب أو المشرف ، لذا يرى "أرجيريس" أن هذه النظريات لا تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته إنما تتعامل معه كأنه طفل يحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف والمساعدة.

-أما وجهة نظر "كريس أرجيريس" أن الحل في التعامل مع الأفراد على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم ، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة، وتحمل المسؤولية في العمل ، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة ، ويقرب بأن أسباب النغيب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للإستخدام في الوقت الحاضر.⁴

4-2-نظرية النظم:النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظر الكلية الشمولية والأهداف المشتركة . فبدلا من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة ، أصبح الإهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل ، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة. فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور. لأن من أهم مقومات أعضاء

الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية و مساهمة نوعية للفريق وإلا فسيكون هذا العضو عبئا على الفريق ومعيقا لتحقيق أهدافه.⁵

3-4- النظرية الطرفية: تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الطرفية أو البيئية التي تواجه المؤسسة. وهذه النظرية توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم تنظيمي على مختلف المؤسسات أو المنظمات وفي مختلف الظروف. وهذا يعني أنه لا توجد نظرية في التنظيم صالحة لكل زمن ومكان ، فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة ، ويحتاج من القيادة أن تفكر وتوائم بين واقعها من ناحية ، وبين النظرية من ناحية أخرى. وما يناسب مؤسسة أو ظرف من الظروف قد لا يناسب مؤسسة أخرى أو ظرف من الظروف الأخرى وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المؤسسة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ أو فكرة تنظيمية معينة . وما يبرر ذلك أن كثيرا من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة تنظيمية جديدة لمجرد أنها نجحت في مكان آخر ، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم موائمتها للظروف أو للثقافة ، أو للمتغيرات الطرفية الخاصة بالمنظمة . والنظرية الطرفية مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع ، وخاصة عندما تغفل المنظمة مبدأ المشاركة والتمكين و فرصة المشاركة في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها⁶ .

4-4- حركة الجودة والتميز :- بدأت حركة الجودة تتبلور وأخذت أهميتها تتزايد بعد الثمانينات من القرن العشرين ، وظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يعنى بتحسين الجودة في مختلف نواحي المؤسسة بشكل دائم ومستمر في سبيل تقديم الأفضل للزبائن . وظهرت مؤسسات عالمية لرعاية المنظمات التي تحقق معايير جودة متميزة و دعمها ن مثل شهادة الإيزو و مالكلوم بالدريج (malcolm baldrieg)

و ظهرت أفكار تتعلق بسلسلة القيمة و التميز في الأداء performance excellence. مما أدى إلى تنامي الاهتمام بمفهوم الجودة من عدة أبعاد بما في ذلك جودة المتطلبات و الخدمات و أهم من ذلك أيضا، جودة أداء العاملين، لأن جودة أدائهم تعد من أهم المدخلات التي تصب في جودة المخرجات، سواء أكانت سلعا ملموسة أم خدمات غير ملموسة، فسعت الكثير من المنظمات إلى العمل على تدريب العاملين، ورفع قدراتهم و تشجيعهم على المشاركة و روح التعاون و المبادرة ، حيث إن من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العامل في تحسين تلك الجودة من خلال جودة أدائه من خلال قدرته على المبادرة و تحمل المسؤولية ، دون حاجة لمراقبة من مدير أو لتعليمات محددة تصف له كل التفاصيل و خاصة في قطاع الخدمات⁷ .

فركزت التنظيم على موضوع تمكين الموظفين بشكل واضح ومركز عند الحديث عن الجودة الشاملة لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة و المستمرة و بشكل تدريجي، دون دور الموظف المحوري و الهام في تلك العملية و خاصة لأن الجودة وتحسينها بشكل مستمر لا يمكن تحقيقه دون تفاني الموظف و انتمائه لفكر

الجودة : ولأن التمكين يحتاج لإنتماء الموظف وقناعاته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونه مع المنظمة في سبيل تحقيقها.

5- مستويات التمكين :

يهدف التمكين التنظيمي إلى إيجاد مستوى إداري فعال ، ذي جدوى داخل المؤسسة، وذلك من خلال إفساح المجال للعاملين بأن يفعلوا ما يرونه ضروريا، ويجب أن يعلم المديرين بأن إعادة حيوية لمؤسساتهم لا بد أن تحدث من القاعدة إلى القمة ، بناء على المعلومات التي ترد إليهم . وهذا بدوره يحتاج إلى إعادة بناء المؤسسة بما يشمل كافة جوانبها الفنية والمالية والإدارية و البشرية .

بما أن التمكين يمثل فلسفة إدارية هامة للمؤسسة فتبنيها نظريا وعمليا، يحتاج إلى وقت من أجل أن يتم تطبيقها تدريجيا وعلى مراحل، وقد قسم التمكين إلى ثلاث مستويات تعكس درجة السلطة التي يمارسها العاملون على عملية صنع القرارات وعدد خطوات القرارات التي يستطيع من خلالها العاملون تطبيق السلطة :

1-المستوى الأدنى : يظهر في شكل الاستشارة الانتقائية حيث يطلب من العاملين وبشكل فردي تقديم معلومات محددة وآراء حول بعض جوانب القرارات وفي هذا المستوى لا يقدم العاملون الحلول وقد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات .

2-المستوى المتوسط :

ويظهر في شكل الاستشارة الموسعة سواء كان ذلك بشكل فردي أو جماعي وفي هذا السياق تقدم لهم تفاصيل المشكلة ومن بعد ذلك يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم، ولكن القرار النهائي لا يندرج تحت نطاق سلطتهم .

3-المستوى الأعلى : ويظهر في شكل إستشارات الكاملة التي يستلم من خلالها العاملون زمام السيطرة الكاملة على عمليات صنع القرارات ، وفي هذا السياق نجدهم يعملون على إكتشاف وتحديد المشكلات وإيجاد الحلول و إختيار الأفضل مع مراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه .

في حين يحدد (j.pastor) أربعة مستويات لرجل الإدارة وفريقه ، من أجل تطبيقها في التمكين وهي :

-المستوى الأول : يضع فيه رجل الإدارة مسودة القرارات ويعلم فريق العمل بها ، وقد يبدو هذا أساسا واضحا للعملية السليمة ، إلا أنه على الأغلب يقوم المديرين بوضع قراراتهم ولا يكلفون أنفسهم عناء إطلاع الفريق على الأسباب والموجبات التي أدت إلى اتخاذها .

-المستوى الثاني : يسأل المدير فريقه عن أية اقتراحات أو إضافات ويقوم بالتمهيد لوضع القرارات

بالاعتماد على الاقتراحات والإضافات ، التي وردت من الفريق ويعلم الفريق بها.

المستوى الثالث: يناقش المدير مع الفريق الوضع بشكل مفصل ، ويطلب أوراق عمل من الفريق

وقد يأخذ أو لا يأخذ بها ، ولكن يعلم الفريق بذلك .

المستوى الرابع: الاستمرار في بناء العلاقات التبادلية الوظيفية ومرونة الإتصال بكافة أشكاله ، وفيها تقر القرارات بشكل نهائي بالتعاون ما بين المدير والفريق.

6- خطوات تنفيذ التمكين التنظيمي :

التمكين التنظيمي يتم تنفيذه حسب الخطوات التالية :

6-1- تحديد أسباب الحاجة للتغيير: إن أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين و أيا كان السبب أو الأسباب ، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم ، وما المتوقع منهم ويجب على المديرين أيضا شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين .

6-2- التغيير في سلوك المديرين : أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن بعض السلوكيات قبل المضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برامج التمكين، وأن هناك حاجة ماسة للحصول على إلتزام ودعم المديرين ، فهناك العديد من المديرين قد أمضوا العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها ، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المدير المتخلي على بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

6-3- تحديد القرارات بمشاركة المرؤوسين: إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم ، فالمديرين عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي إكتسبوها خلال فترة بقاءهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي.

6-4- تكوين فرق العمل: لا بد أن تتضمن جهود التمكين إستخدام أسلوب الفريق وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي و تفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، و أفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين ، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا.

6-5- المشاركة في المعلومات: لكي يتمكن المرؤوسين من إتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، ويجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم و فرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المؤسسة.

7- أبعاد التمكين :

تختلف أبعاد التمكين التنظيمي باختلاف زوايا تناول والاختصاص، غير أنها تتفق في المحددات الهامة

التالية:

7-1- التحفيز: التحفيز هي فرص أو وسائل مكافأة ، علاوة توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين. لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل و المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع. وتقسم الحوافز حسب طبيعتها إلى :

أ- حوافز مادية: الحافز المادي هو حافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الإقتصادي ، حيث تعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة و الفورية و إحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده المتمثلة في إشباع الحاجيات في شكل نقدي أو عيني والوسيلة في ذلك الأجر وملحقاته التي تعطي له الأهمية الكبرى في مختلف المؤسسات.

ب- الحوافز المعنوية: حوافز لها تأثير على نفسية العامل و الهادفة إلى رفع معنوياته.

7-2- الإتصال الفاعل: يعتبر الإتصال الفاعل أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين و يدل عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الإتصال داخل المؤسسة و

هي خطوات أساسية في الإتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين.

وترى "spreitzer" بأن هنالك نوعين من المعلومات الحرجة في برنامج التمكين :

معلومات حول رسالة المنظمة ومعلومات عن الأداء و تضيف الباحثة نفسها في مقالة أخرى بأن تدفق المعلومات يأخذ إتجاهين، الإتجاه النازل و يتضمن معلومات حول الأهداف والمسؤوليات ،

والاتجاه الإستراتيجي ، والذكاء التنافسي ، والأداء المالي من ناحية الكلف ، والإنتاجية والجودة

أما التدفق الصاعد للمعلومات فيشمل على إتجاهات العاملين وأفكار التحسين .

7-3- تفويض السلطة: تقاس مركزية أو لا مركزية السلطة الإدارية بمدى ودرجة تفويض السلطة ، فكلما زاد إتجاه الإدارة العليا لتفويض السلطة للمستويات الأدنى من حيث مجالات التفويض و درجة عمقه، اتجه نمط الإدارة إلى اللامركزية، والعكس صحيح. إن تفويض السلطة هو أمر يجب أن يتعود عليه القادة الإداريون ، أو أن يتدربوا عليه ، و أهمية تفويض السلطة تنبع من عدم تمكنهم من القيام بأعباء العمل كلها ، حيث لا يوجد الوقت الكافي لدى هؤلاء القادة للقيام بكل الأعمال المناطة إليهم ، فوظيفتهم الأساسية الإدارة و تسيير الأمور ووظيفة المرؤوسين التنفيذ.

وهم أقرب الأفراد لمشاكلهم، فلا يقوم بها القادة، هذا بالإضافة إلى أن التفويض يظهر ثقة القائد بمرؤوسيه و هو خطوة جيدة لتنمية مهارات الصف الثاني من المرؤوسين.

إن الشعور بالتفويض الإداري له تأثير مباشر على إنتاجية المرؤوس، وتلعب ظروف المؤسسة دورا حاسما في توفير التفويض الإداري، و من أهم هذه الظروف ما يتعلق بمرونة تصميم المهام، وتدريب العاملين، وتوفير التغذية العكسية. ويوفر تفويض السلطة العديد من المزايا التي تبرز أهمية ذلك في تحسين الأداء الإداري في مختلف المنظمات، ونتائج التفويض المتميزة لا تنعكس على القادة الإداريين فقط بل تمتد أيضا لتشمل المرؤوسين والمؤسسة ككل ومن يتعامل معها.

4-7- فرق العمل: تلعب فرق العمل دورا كبيرا وبارزا في مجال تطبيق التمكين، حيث تعتبر إحدى الآليات الأساسية بذلك، للتطوير والتحسين الإداري. وقد أصبح تطبيق فرق العمل داخل المنظمات أمرا مألوقا وطبيعيا بعد أن كل حالة إستثنائية في السابق، لما لها من دور هام في تحسين أداء المؤسسة، وتحقيق أهدافها.

8- الفوائد الناجمة عن تطبيق التمكين التنظيمي:

أ- فوائد التمكين بالنسبة للفرد:

- إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات.
- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل.
- ارتفاع ولاء الفرد للمؤسسة
- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه
- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد.
- تنمية الشعور بالمسؤولية.
- ربط المصالح الفردية مع مصالح المؤسسة.

ب-- من فوائد التمكين بالنسبة للمؤسسة:

- 1- التوجيه الاستراتيجي من مستوى وحدة العمل.
- 2- التنفيذ الاستراتيجي في مستوى وحدة العمل، وزيادة كفاءة وحدة العمل وزيادة الاهتمام بالزبون
- 3- زيادة التأكيد على حل ومنع المشاكل.
- 4- زيادة الاحترام والثقة بين وحدات العمل.
- 5- تحسين التنسيق بين الوظائف.
- 6- تحسين جودة الخدمة.
- 7- زيادة رضا الزبون ضمن صناعة الخدمات بسبب تأثير التمكين على خدمة تطورات الزبائن.
- 8- زيادة فعالية الإبداع الإداري.

9-زيادة تأثير المنظمة على الربحية ، النمو ،

10-زيادة جودة تسليم الخدمة.

11-زيادة إلتزام العاملين اتجاه مؤسساتهم.

9- معوقات تطبيق التمكين التنظيمي :

مما لا شك فيه أن أية عملية تغيير تقابلها مقاومة ، هذه المقاومة قد تتأتى من الموظفين الذين يخشون التغيير بحد ذاته أو أنهم يتوقعون فقدان امتيازاتهم، وقد تتأتى هذه المقاومة من الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يكبح المشاركة ويحدد مراكز القرار ويقيّد الاتصالات ، ومن العقبات التي تعيق تطبيق التمكين:

- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.

- حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية.

- ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية .

- رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية.

- المناخ التنظيمي غير الصحي ، مما ينعكس سلبا على معنويات العاملين و أدائهم .

- عدم عدالة نظام الحوافز.

وهذا فالتمكين التنظيمي يبقى ضرورة للمؤسسات الحديثة لماي منحه من فرص التعلم لطاقتها البشرية من خلال إعطاء الحرية لهم في إبداء آرائهم ومساعدتهم على إتخاذ القرارات الخاصة داخل بيئة العمل وتزويدهم بالمهارات والخبرات لإدارة عملهم على أتم كفاءة ومسؤولية .

وبالرغم من التطور التكنولوجي والانفتاح الفكري العالمي، فالعنصر البشري يبقى هو المحرك الأساسي لأي مؤسسة، وأساس لنجاحها أو فشلها، بالتالي فالمؤسسات تسعى للحفاظ على مكانتها في السوق التنافسي .

انتهى بحول الله