

العوامل المتحكمة في التنظيم الحديث للمؤسسة

التمكين التنظيمي

...تابع....

- في حين يحدد (j.pastor) أربعة مستويات لرجل الإدارة وفريقه ، من أجل تطبيقها في التمكين وهي :
- **المستوى الأول** : يضع فيه رجل الإدارة مسودة القرارات و يعلم فريق العمل بها ، وقد يبدو هذا أساسا واضحا للعملية السليمة ، إلا أنه على الأغلب يقوم المديرون بوضع قراراتهم ولا يكلفون أنفسهم عناء إطلاع الفريق على الأسباب و الموجبات التي أدت إلى اتخاذها .
 - **المستوى الثاني** : يسأل المدير فريقه عن أية اقتراحات أو إضافات و يقوم بالتمهيد لوضع القرارات بالاعتماد على الاقتراحات و الإضافات ، التي وردت من الفريق و يعلم الفريق بها.
 - **المستوى الثالث** : يناقش المدير مع الفريق الوضع بشكل مفصل ، و يطلب أوراق عمل من الفريق وقد يأخذ أو لا يأخذ بها ، ولكن يعلم الفريق بذلك .
 - **المستوى الرابع** : الاستمرار في بناء العلاقات التبادلية الوظيفية و مرونة الإتصال بكافة أشكاله ، وفهماتقر القرارات بشكل نهائي بالتعاون ما بين المدير و الفريق.

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 و توضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض و عدم التأكد، و يبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم ، و ما المتوقع منهم و يجب على المديرين أيضا شرح الهيئة و الشكل 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 السلوكات قبل الماضي قدما و بشكل جدي في تنفيذ برامج التمكين، و أن هناك حاجة ماسة للحصول على إلتزام و دعم المديرين ، فهناك العديد من المديرين قد أمضوا العديد من السنوات للحصول على القوة و السلطة و في الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها ، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المدير المتخلي على بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

3-6- تحديد القرارات بمشاركة الرؤوسين : إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون للرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين و العاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم ، فالمديرون عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة و القوة التي إكتسبوها خلال فترة بقاءهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها الرؤوسين بشكل تدريجي.

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

5-6- المشاركة في المعلومات : لكي يتمكن الرؤوسين من إتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم و المنظمة 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 التناول والاختصاص، غير أنها تتفق في المحددات الهامة التالية:

1-7- 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 و ذلك 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 و تتميز 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.

2-7- 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 ويتضمن معلومات حول الأهداف والمسؤوليات ،

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

أما التدفق الصاعد للمعلومات فيشمل على إتجاهات العاملين وأفكار التحسين .

3-7- 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 ودرجة عمقه، اتجه نمط الإدارة إلى اللامركزية، والعكس صحيح. إن تفويض السلطة هو أمر يجب أن يتعود عليه القادة الإداريون ، أو أن يتدربوا عليه ، وأهمية 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 وتسيير 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 التنظيمات، 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 مألوفا 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 إلزام 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 وأدائهم .

- عدم عدالة نظام الحوافز.

وبهذا 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