المنظمة العربية للتنمية الإدارية

بحوث ودراسات

تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر

الأستاذ الدكتور/ عطية حسين أفندي

369

2003

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

بحوث ودراسات

تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر

تأليف: الأستاذ الدكتور / عطية حسين أفندي

أستاذ ورئيس قسم الإدارة العامة

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة

2003

منشورات
المنظمة العربية للتنمية الإدارية
2003

المنظمة العربية للتنمية الإدارية
ص.ب.: 2692 بريد الحرية - مصر الجديدة
القاهرة - جمهورية مصر العربية
هاتف: (202)2580006 فاكسميلي: (202)2580077
البريد الالكتروني: arado@arado.org
Website: www.arado.org

المحتويـــات

تقديم

لما كانت الإدارة تقوم على توجيه جهد بشري في حدود المنظمة أياً كان طابعها فإنها – أي الإدارة – ترتكز على العنصر الإنساني وتدور حول ما يمارسه من أنشطة خلال مراحل العملية الإدارية. وفي هذا السياق يتأكد القول بأن الإدارة تنظيم إنساني وليس تنظيماً آلياً كما تصور البعض من رواد حركة الإدارة العملية.

وإذا كانت الإدارة قائمة على العنصر البشري داخل التنظيم وما يسوده من علاقات لها طابع إنساني، وإذا كان نجاح الإدارة يتوقف على كفاءة هذا العنصر وإخلاصه فيما يقوم به من أعباء الإدارة – فإنه يصبح من الطبيعي أن تحظى دراسة السلوك الإنساني لأعضاء التنظيم، ومدى تأثير هذا السلوك على أعمال الإدارة المختلفة بعناية المتخصصين في علم الإدارة، ويصبح من الطبيعي كذلك توجيه الاهتمام إلى دراسة وتحليل البيئة وما يحيط بالعاملين من ظروف مختلفة تؤثر على العلاقات التي تنشأ داخل التنظيم وأيضا خارجه.

ومن هنا كان الاهتمام بنظم تحفيز العاملين وغرس مبدأ ديموقراطية الإدارة والاهتمام بالمشاركة، ونشر روح الفريق، كمدخلات نشطة وفعالة في دفع أعضاء التنظيم لتحقيق أغراض الإدارة وأهدافها بكفاءة وفعالية، وأضيف إليها منذ وقت قصير للغاية مدخل تمكين العاملين.

وهذا المدخل هو موضوع هذا الدليل الذي ينحو نحو التطبيق أو الإدارة الفعلية ويتسم بالطبيعة العملية Action-Oriented التي يمكن أن

تكـــون مفـــيدة للأســـتاذ، أو الخبـــير أو المديـــر، أو رجـــل الأعمـــال، أو الباحثيـــن في مجال الإدارة بصفة عامة .

إذن لكـــل هـــؤلاء نقـــدم هـــذا الدلـــيل الإرشـــادي، منطلقيـــن مـــن قـــناعة راســـخة بـــأن الـــناس هـــم الأســـاس وأنهـــم أكـــثر أهمـــية مـــن العملـــيات، وأن النظرة الجديدة للقيادة شعارها "القادة هم الذين يصنعون القادة".

والله الموفق

المؤلف

مقدمة

أهمية العنصر البشرى في الإدارة

لعل تعريفات الإدارة المتعددة تدلل بل وتؤكد على أهمية العنصر البشرى بوضوح، فمثلاً الإدارة هي " فن توجيه وتنسيق ورقابة عدد معين من الأفراد بقصد إنجاز بعض الأغراض".

ويعرفها آخرون بأنها "توجيه الناس المشتركين معاً في عمل للوصول إلى هدف مشترك" فهي العملية المتضمنة والشاملة لتكامل الجهود الإنسانية كي تصل إلى النتيجة المرغوبة.

والإدارة كذلك "هي تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتوجيه مجهوداتهم".

وهي "العملية التي تنشأ ترتيباً على قيام جهود مشتركة منظمة لتحقيق بعض الأهداف بكفاءة وفعالية".

وتتعدد تعريفات الإدارة فمنها أنها " إدارة العنصر البشرى وليس الأشياء". وهي" عملية تنظيم واستخدام الموارد لتحقيق أهداف محددة سلفاً ". أو هي "تحقيق النتائج المرجوة عن طريق التأثير في السلوك الإنساني فى نطاق بيئة مناسبة".

وقد عرف هربرت سيمون ودونالد سمثبرج وفكتور تومسون الإدارة تعريفاً بسيطاً لكنه معبر للغاية في هذه الجملة: "عندما يتعاون شخصان لدحرجة حجر لا يمكنه أن يتحرك وحده، فإن عناصر الإدارة تظهر". وهذا يوضح الكثير حول ماهية الإدارة.

إن أول وأهم عنصر أو مكون للإدارة هو **الناس** أو **البشر**، الحجر بذاته وهو قائم على تل ليس متداخلاً في أي شكل من أشكال الإدارة، بحيث إنه لو تدحرج لأسفل التل بفعل الطبيعة فإن الإدارة هنا لا تقوم. ويجب أن يتواجد الناس أو البشر قبل أن تقوم الإدارة.

العنصر أو المكون الثاني للإدارة هو **الفعل**. رجلان ينظران إلى الحجر ولكنهما لا يتدخلان، بهذا الأمر وحده لا يتحرك الحجر، أما في الإدارة فعليهما أن يقدما على فعل ما تجاه الحجر حتى تدخل الإدارة إلى الصورة .

العنصـــر أو المكون الثالث هو التفاعل، إذ لو حرك أحد الرجلين الحجر وحده فإن الإدارة لا تـــتحقق، علـــى الأقل يجب أن تتضافر جهودهما على نحو ما لتحريك الحجر، فتفاعل الناس مع بعضهم البعض لإدارة المهام هو ما يعني الإدارة، أي أن جوهر الإدارة هو الناس مرتبطين بأناس آخرين ومتفاعلين معهم.

الإدارة، فـــي التحلـــيل الأخير، هي عملية تضم بشرا مرتبطين بالعمل نحو أهداف مشتركة.

فـــي هذا السياق، تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرءوسين هي حجر الأساس لنجاح عملـــيات الـــتطوير داخـــل المـــنظمات الإدارية، ووضع هذه العلاقة، في إطار من الثقة والاحـــترام والفهم المتبادل، من شأنه خلق بيئة ملائمة لتحقيق الأهداف العليا، وإذا كانت آليات الإدارة التقليدية تجعل المدير هو المحور الذي تدور حوله جميع التوجهات باعتباره الســـيد الـــذي هو على حق دائماً وما على المرءوسين سوى الامتثال لما يريده، فإن واقع الـــيوم يفرض على المدير الناجح اقتلاع هذه الجذور التي عفا عليها الزمن ليفسح المجال لاهتمامات المرءوسين ومشاعرهم ووجهات نظرهم.

ولعـــل الـــتعريف الذي نقدمه في هذا السياق يكون أكثر تعبيراً عن أهمية العنصر البشـــري فـــي الإدارة، إذ نـــرى أن الإدارة هي" العمل مع آخرين، ومن خلالهم بطريقة مـــنظمة في منظمة ما، عامة أو خاصة أو غير حكومية، من أجل تحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين بها".

لقـــد أدى الـــتطور فـــي الفكر الإداري إلـــــى شيـــــوع مفاهيم مثل حلقات الجـــودة Quality Circles ثـــم إدارة الجودة الشاملة TQM وإعـــــادة هندسة المنظمة Re-engineering والكفـــاءة الصـــميمة أو الجوهـــرية Core Competence والتمكيـــن Empowerment وغيرها.

وهـــذا الشيوع للمفاهيم الإدارية المختلفة في أوساط الأكاديميين والإداريين ورجال الأعمـــال وفـــي لغـــة الإعـــلام، يكـــاد يغطـــي جميع نشاطات المنظمات المعاصرة من الاستراتيجية إلى التنافس وقياس الأداء، ومن رضاء العملاء إلى التطوير التنظيمي، ولعل التفســـير الدقيق – وربما الوحيد – لهذه الظاهرة يكمن في ذلك التغيير الهائل الذي يجتاح بيئة الأعمال العالمية ومحاولة استشراف آفاق المستقبل، ذلك التغيير الذي يمكن تحديد أهم ملامحـــه فـــي:الاقتصـــاد الكوني – اقتصاد المعلومات – اطراد التغيير – حركة العقول والمعرفة.

وهذه الأسباب أدت إلى البحث عن مثل تلك المفاهيم الجديدة، وهذه المفاهيم ليست مجـــرد كلمات أو مصطلحات، فمهما ارتقت الكلمة فى بلاغتها فإن قيمتها لا تنبع إلا من استخدامها وتحويلها إلـــى فعل أو أداء، في هذا الإطار يجيء موضوع الدليل الذي نقدمه ليتناول أحد هذه المفاهيم الجديدة في حقل الإدارة وهو مفهوم التمكين الإداري.

وتتعدد المجالات وحقول المعرفة التي تتعرض لمفهوم التمكين وبمراجعة الأدبيات يمكـــن القـــول بأنهـــا تتـــناول ما يلي: التمكين السياسي التمكين الثقافي، تمكين الأفراد، وبطبيعة الحال نتحدث هنا عن تمكين العاملين.

ونعرض لهذا الموضوع في ضوء التقسيم التالي:

- أولاً : مفهوم تمكين العاملين.
- ثانيـــاً : أهمية وأسباب تمكين العاملين.
- ثالثـــاً : تطبيق قاعدة التولي والتخلي ومستويات تمكين العاملين.
- رابعـــاً: فرق العمل.
- خامساً : عملية التحفيز.
- خاتمة.

أولاً: مفهوم تمكين العاملين

أولاً: مفهوم تمكين العاملين

" تمكيـــن العاملين" هو الصيحة التي تتردد مؤخراً في مجال تطور الفكر الإداري بعـــد أن تحـــول الاهـــتمام تماماً من نمـــوذج منظمة التحكم والأوامر Command and Control Organization إلـــي مـــا يســـمى الآن بالمـــنظمة الممكـــنـــة Empowered Organization ومـــا يتبع ذلك من تغيير التنظيم الهيراركي متعدد المستويات إلى التنظيم المفلطح Flat قليل المستويات.

لقـــد كانـــت – ولا تزال– التغيرات الكبيرة في البيئة المحيطة بنشاط المنظمة هي الدافـــع الرئـــيس لهـــذا الـــتطور الجوهري في الفكر الإداري النظري والاتجاه التطبيقي للمـــنظمة، فقـــد تصـــاعدت الأهمية الاستراتيجية للعاملين في الخطوط الأولى لاحتكاكهم المباشـــر بالمتغـــيرات البيئـــية مما اقتضى تمكينهم من التصرف مباشرة في الأمور التي تعكـــس مخاطر أو فرصاً جوهرية للمنظمة، وبكيفية تشابه تصرفات الإدارة العليا أو من يملكون المنظمة.

لقد بات واضحاً أنه لم يعد كافيا أن تحشد أعضاء المنظمة، في كل يوم، وتشحنهم وتجعلهـــم مســـتعدين ومرحبين بخوض صراع يوم جديد، وإنما أصبح ضرورياً أن يوجد لديهم الدافع، وهذا هو ما يتطلب التمكين.

فالقـــيادة لا تهتم بالنظام والنمطية بقدر ما تهتم بالحركة والتغيير، ولذلك هي تركز على ثلاث عمليات رئيسة:

- تحديد الرؤية وصياغة الرسالة.
- حشد القوى تحت هذه الرؤية لتحقيق تلك الرسالة.
- التحفيز وشحذ الهمم واستنفار الطاقات.

وفي هذا السياق يجيء مدخل تمكين العاملين Employee Empowerment ذا صلة أكـيدة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة. فتمكين العامليـن يعـد مـن الموضوعات التي برزت على الساحة في أواخر الثمانينيات، ولاقت رواجـاً كبـيراً خلال النصف الأخير من عقد التسعينيات من الناحية النظرية والتطبيقية، وهـذا المدخـل يقـوم علـى فلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسـة، وإنمـا على العاملين لديه في المقام الأول. فقد يشكل العاملون التهديد الأعظم علـى إمكـان نجـاح المنظمة، فالعمالة الساخطة قد تؤدي إلى فشل المنظمة أو قد تخلق منافسـة جديدة بالعمل لدى منظمات أخرى. وعلى هذا تعد العلاقة بين الرؤساء والعاملين في المنظمة هي حجر الأساس لنجاح تبني أساليب التطوير داخل المنظمات الإدارية.

ويشير كثير من "الأدبيات" إلى أن فعالية المديرين في السنوات القادمة سوف تقاس بأداء من يقعون في نطاق إشرافهم أكثر من أدائهم كأفراد، فعمل القائد هو تمكين الآخرين من العمل بأفضل مستوى من الكفاءة والفعالية.

وتـتعدد تعـريفات "التمكين" باعتباره أحد الأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق مـنهج الإدارة المفتوحة، فمن الكُتَّاب من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة. في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية، وهناك أيضاً من اعتبر التمكين ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسئولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم، من خلال تفويـض المسـئولية فى اتخاذ القرارات إلى المستويات الأدنى، كلما أمكن ذلك. كما رأى كـتاب آخـرون أن التمكين هو عبارة عن النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين لتحقيق مصالحها على المدى الطويل.

ومن أهم التعريفات الخاصة بالتمكين ما يلي:

1- التمكيـن هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسئولية وفي استخدام قدراتهم، ومن خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات.

2- التمكيـــن هو منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار، فيما يتعلق بشئونهم اليومية في عملهم.

3- التمكيـــن هـــو إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسئولياتهم وسلطاتهم.

4- التمكيـــن هو إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين، فتوكل إليهم مهام يؤدونهـــا بدرجـــة مـــن الاستقلالية مع مسئولياتهم عن النتائج، معززين بنظام فاعل للمعلومـــات يهيئ تدفقاً سريعاً لها، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عملـــيات ترتـــبط مباشرة بالجمهور مثل مجالات البيع وخدمة المشتريات والعملاء وغيرها.

5- التمكيـــن هـــو نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكولة إلـــيهم بحـــرية دون تدخـــل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير المـــوارد الكافية ومناخ ملائم، وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم، وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة.

6- التمكيـــن هـــو تشجيع الأفراد على تحمل المسئولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يـــؤدون بهـــا عملهـــم من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرارات على المستوى الأدنى.

7- وأيضاً من تعريفات" التمكين" أنه مفهوم يشير إلى مجال واسع من الممارسات التي تعطي مسئولية للأفراد العاملين في المستويات دون القيادية.

8- والتمكيـــن هـــو "منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسئولية والرقابة".

إن التمكيـــن مـــن أجل إحراز أهداف المنظمة يعني إشراك جميع الأفراد في صنع نجاح العمل. وإشراك الأفراد لم يعد خياراً ، وإنما أصبح أحد متطلبات النجاح، كذلك فإن الاتجـــاه نحو التمكين من شأنه إحراز مكاسب عظيمة، ولكنه قد يؤدي أيضاً إلى خيبة أمل كبيرة إذا لم يُدر بالطريقة الصحيحة. بالتأكيد إنه ليس خياراً سهلاً، وهذا الدليل الإرشادي لـــن يخبرك كيف تدير عملك، ولكن إذا كنت تسعى جدياً لإشراك جميع الأفراد في عملك لجعل منظمتك ناجحة، فعليك مواصلة القراءة.

إن الأســـاس في هذا الموضوع هو أن المنظمات تسعى إلى تمكين الأفراد بهدف تحســـين الأداء بصورة إيجابية، باعتبارهم يمثلون ثروة مهمة وقوة يمكن توجيهها لصالح العمل.

وهـــناك علاقـــة واضحة بين التمكين والقيم، إنها تعني التعامل مع الأفراد على نحو مختلف، وأن يشمل رؤية الأفراد باعتبارهم كيانات بشرية لها طموحاتها وآمالها ومخاوفها وحـــياتها الخاصة خارج مكان العمل، والأفراد الممكنون يعاملون باحترام وتوضع آراؤهم موضـــع الاعتبار وتستخدم مهاراتهم، ويكافأون على حسن الأداء، وإذا وجه إليهم نقد فهو بناء، وهم مستعدون للعمل بكل وجدانهم مع الآخرين لإنجاح العمل.وينطوي التمكين على أشياء أخرى أكثر من كونه وسيلة تحفيزية، حيث يمثل في بعض المنظمات حجر الزاوية في ثقافتها.

أيضـــاً هـــو عملـــية لتحرير الموظفين والعاملين لكي ينطلقوا ويفعلوا ما يرون أنه الأحسن دون الخوف من أن يرفض المدير أو الرئيس قراراتهم.

والواقـــع أن الاختلاف في تعريف التمكين وتعدد المنظورات التي نطل منها عليه، إنمـــا يعود أساساً إلى الاختلاف حول نطاق السلطات والاختصاصات التي يتم إسنادها إلى العاملين لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية الإنتاجية.

فالـــبعض يعرفه على أنه الإجراء الذي يُعطى بمقتضاه العاملون في المنظمة سلطة ومســـئولية حل المشكلات اليومية التي تظهر أثناء العمل، بينما يوسع البعض الآخر من نطاق المفهوم، فيرى أن التمكين يتضمن مشاركة العاملين في المنظمة لسلطة تحديد بدائل السياســـات المحققة للأهداف الموضوعة، وتحديد أساليب العمل المناسبة، مع تحمل كامل لمسئولية تحقيق هذه الأهداف. ويخطو البعض الآخر خطوة أوسع في مجال تحديد المفهوم فـــيرى ضـــرورة إعطـــاء العاملين سلطة أو مسئولية تحديد أهداف المنظمة وأطر عملها وأساليب تحقيق هذه الأهداف.

كما لوحظ من خلال مراجعة الأدبيات وجود معيار آخر لتعريف المفهوم يعتمد على "الهادفـــية" ولـــيس العملـــية الإدارية في حد ذاتها، كما في المعيار السابق. فوفقا للتعريف "الهادفـــي" يتمـــثل تمكيـــن العاملين في قدرتهم على القيام بأية تصرفات من شأنها رضاء المســـتهلك، فرضـــاء المستهلك هنا يمثل الهدف المحدد لنطاق ونوعية السلطة المفوضة للعاملين.

وإلـــى جانب المعيارين السابقين هناك اتجاه آخر لتعريف عملية تمكين العاملين من مـــنظور متلقـــي الخدمـــة. فهناك من يرى أن تمكين العاملين يتمثل في إعطائهم السلطة اللازمة لتحقيق رغبات المستهلك وليس الإدارة أو الرؤساء.

هـــذا إلـــى جانـــب وجود معيار آخر يتناول المفهوم من الناحية الفلسفية، فيرى أن التمكيـــن شعور نفسي في المقام الأول يستمد قوته وفاعليته من توافر بيئة ملائمة مساندة للعاملين، وقيادة ملتزمة مشاركة في المعلومات ومشاركة في اتخاذ القرار، وعلى هذا يعد التمكيـــن- وفقاً لهذا المنظور- هو المتغير التابع وليس المستقل، كما في المعايير السابقة، فإعطـــاء العامليـــن الحـــرية في التصرف ينتج عنه شعور بالتمكين مما يؤثر إيجاباً على مستوى الأداء .

ومـــع كل ذلك نلاحظ أن هناك قاسماً مشتركاً بين التعريفات الخاصة بالتمكين، فكلها تؤكـــد على أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلى إعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف. والحقيقة أن مفهوم التمكين هو مفهوم بسيط ومعقد في الوقت نفسه، فهـــو بسيط من حيث إن المديرين يحتاجون إلى دعوة الموظفين ليعملوا ويؤدوا وظائفهم، كما أنه معقد من حيث إن المديرين والموظفين من الناحية الواقعية ليسوا مدربين على أن يفعلوا ذلك، كما أن التدريب قد يأخذ وقتاً وممارسة طويلة.

يؤكـــد ذلك أنه في إحدى الـــدراسات **(راجع د. فاتن أحمد أبو بكر. مرجع مذكور بقائمـــة المراجع)**، تم استقصاء رأي مجموعة من المديرين فى 50 منطقة صناعية حول ماذا نعنى بـــ "تمكين العاملين" وجاءت الآراء في مجموعتين:

المجموعـــة الأولـــى: اعتقدت أن التمكين هو عملية تتم من أعلى إلى أسفل، حيث تقـــوم الإدارة العلـــيا بـــتفويض الســـلطة للعاملين، وتوضيح الرؤية لهم وتحديد خطوط الاتصـــالات وشرح الأهداف والخطط اللازمة، ومدهم بالمعلومات ومصادر الاحتياجات اللازمة لإنجاز أعمالهم، ثم تترك لهم فرصة اتخاذ القرارات والإجراءات المتعلقة بعمليات التغيـــير والـــتطوير، وطبقاً لهذه المجموعة فإن استراتيجية التمكين تتضمن عدة عناصر تتمثل في:

- البدء من القمة.
- توضيح رؤية المنظمة ورسالتها.
- التحديد الدقيق لمهام وأدوار العاملين.
- منح السلطات والصلاحيات الكافية للعاملين لاتخاذ القرار.

ويطلـــق علـــى هـــذه الاســـتراتيجية التمكيـــن مـــن أعلى إلى أسفل أو الأسلوب "الكاريزمي".

المجموعـــة الثانـــية: رأت أن عملـــية التمكين هي عملية تقبل المخاطرة والسماح بأخطاء العاملين، وقد تمثلت استراتيجية التمكين طبقاً لآراء هذه المجموعة في:

- البدء من القاع لفهم احتياجات العاملين.
- تحديد نموذج لسلوك العاملين الممكنين.
- بناء الفرق لتشجيع سلوك التعاون.
- الثقة في قدرة الأفراد على الأداء.

ويطلق على هذه الاستراتيجية التمكين من القاع إلى القمة أو الأسلوب "العضوي".

وقـــد انتهـــت الدراســـة إلـــى أن نجـــاح عملية التمكين لا تتطلب الاختيار بين أحد المنهجين، ولكن تتطلب شيئاً أكثر تعقيداً هو الدمج بينهما، كذلك خلصت دراسة أخرى إلى أن مفهـــوم التمكيـــن لدى مديري الإدارة العليا فى بعض المنظمات يتجه نحو " مشاركة العامليـــن" فـــي اتخاذ القرارات في كل إدارة أو قطاع على حدة، أو على مستوى المنظمة كلها.

إذن إلـــى جانـــب الأســـلوبين السابقين "التمكين من القمة إلى القاع" "ومن القاع إلى القمـــة" يضاف أسلوب ثالث وهو "التمكين على مستوى الإدارات"، والذي يمكن أن يسمى "الأسلوب الدائري" أو "أسلوب الفريق".

والخلاصـــة عـــن مفهـــوم التمكين أنه استراتيجية تنظيمية، وهو مهارة جديدة، وأنه ببساطة مدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر أو المتواصل.

ثانياً: أهمية وأسباب تمكين العاملين

ثانياً: أهمية وأسباب تمكين العاملين

تبين بما لا يدع مجالاً للشك أن الناس هم الأساس، وأنهم أهم من العمليات، وهذا هو الاكتشاف الذي عاد إليه المديرون ورجال الأعمال مؤخراً. فبعد رحلات مضنية وممارسات إدارية متباينة مثل الإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، و"الهندرة" والإنتاج اللحظي والتحسين المستمر، لم يجدوا بداً من العودة إلى المبدأ الأول، وهو البشر أنفسهم، فأنت تستطيع أن تستأجر سواعد الأفراد وعقولهم لتصميم وتنفيذ العمليات، لكنك لا تستطيع امتلاك قلوبهم.

العمليات لا تفكر ولا تتعلم، أما البشر فهم الذين يفكرون ويتعلمون وينافسون ويغيرون. لذلك كان من الخطأ أن نركز على العمليات ونهمل الأفراد. أما السؤال الأبدي الذي لا يتغير ولا يغيب أبداً عن أي بيئة للعمل في أي زمان وأي مكان، فقد كان ولا يزال هو: كيف نقود الأفراد إلى أفضل وضع ممكن لمصلحتهم ومصلحة المنظمة ؟

من هنا يعود التحول من هندسة العمليات إلى قيادة السلوك أو هندسة العلاقات، وبرغم هذه العودة لا تزال الممارسات والمفاهيم الإدارية – فيما يتعلق بالإدارة – غامضة في أذهان الكثيرين.

في هذا السياق يجيء مقياس الأداء البشرى The HR Scorecard كي يعبر عن طريقة جديدة لقياس أداء ومخرجات العاملين، ومقارنة ذلك الأداء وتلك المخرجات بالاستراتيجية العامة للمنظمة، والخروج بمعايير ومؤشرات إحصائية يمكن من خلالها قياس كفاءة الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وبهـــذا الـــتعريف يعتـــبر "مقـــياس الأداء البشـــري"، أداة إداريـــة تســـمح لأية منظمة للأعمال أو أية منظمة حكومية بـــ :

- إدارة المـــوارد البشـــرية بصـــفتها أصـــلاً ومرتكـــزاً اســـتراتيجياً ومصدراً أساسياً للميزة التنافسية.
- اســـتخدام الأســـاليب الكمـــية لمعـــرفة مـــدى مســـاهمة المـــوارد البشـــرية في النتائج المالية والربحية النهائية للمنظمة.
- إيجـــاد وتحديـــد وقـــياس مـــدى الـــتوازن القـــائم بيـــن اســـتراتيجية المنظمة وبين تكوينها البشرى وثقافتها التنظيمية.

ومـــن هـــنا تأتـــي أهمـــية "التمكيـــن الإداري" لكـــي نســـتخرج مـــن هـــذه الموارد البشرية أقصى طاقاتها ونحصل منها على أفضل إبداعاتها.

والتمكيـــن لـــيس بالخـــيار الواهـــي، فالمديـــرون ورؤســـاء الأعمـــال الذيـــن مهـــدوا الطـــريق لتمكيـــن الموظفيـــن،إنما فعلـــوا ذلـــك لأنهـــم أدركـــوا أن هـــناك أهدافـــاً مؤسســـية لا يمكـــن تحقـــيقها دون إشـــراك العامليـــن فـــيها، فالمـــنظمة تحـــتاج إلـــى معلومـــاتهم وخـــبراتهم ومهـــاراتهم، وكذلـــك إلـــى جهودهـــم المشتركة من أجل تحقيق الأهداف.

ويـــنظر إلـــى التمكيـــن بشـــكل عـــام باعتـــباره جـــزءاً مـــن خطـــة كلـــية لإحـــراز تقـــدم مـــنظم فـــي مجـــالات الفاعلـــية الإنتاجـــية وإدارة الجـــودة وخدمـــة العميل واستمرارية التطوير.

والمـــنظمة التمكينـــية (أو الممكـــنة) تحـــتاج إلـــى أهـــداف واضـــحة وإدارة حاســـمة، ونقطـــة الانطـــلاق فـــي ذلـــك عـــندما يـــبدأ المديـــرون والرؤســـاء فـــي إعطـــاء وقـــت لوضـــع أهـــداف مؤسســـية، ويحـــتاجون إلـــى التفكـــير كلـــياً فـــي

مساهمة التمكين في إحراز هذه الأهداف، ويفكرون في إخضاع أنفسهم لبرنامج التغيير، ويتضمن ذلك القيم الفردية التي تعني إعطاء اهتمام أكبر لقيم التمكين وقضاء وقت أكبر في العمل مع الآخرين لخلق وتطوير مسالك جديدة.

إن العامل الحيوي للنجاح في أية منظمة هو نوعية القرارات التي يتخذها موظفوها، والمعرفة قوة، والأشخاص الذين يتمتعون بالمعرفة هم وحدهم القادرون على اتخاذ القرارات الصائبة، ففي الماضي كانت قرارات عديدة تتخذ بواسطة أفراد على رأس المنظمة لأنهم وحدهم يملكون المعرفة اللازمة والقدرة على شرح وتوضيح هذه المعرفة. وقد بدا هذا غير عملي بعد نمو وتطور المنظمات، حيث تسري المعلومات من أسفل إلى أعلى وتتعرض للتشويه عن طريق المبالغات والتفسيرات، والمعروف دائماً أن أكثر القرارات فاعلية هي التي يتخذها أقرب الأفراد من نقطة تولد المعلومات، وهذا يعني دائماً العاملين بالورش والمعامل وعلى أجهزة الكمبيوتر ومكاتب البيع وأولئك الذين يديرون ماكينات الإنتاج.

وتعتبر المنظمة تمكينية (ممكنة) حين يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجونها لصنع قرارات تتعلق بسير الأعمال التي يقومون عليها.

وقد أصبحت عملية التمكين مهمة في ظل التقدم التكنولوجي، فالمنظمات الإدارية تعمل الآن نفس العمل بأفراد أقل. ولذلك، فإنها في حاجة إلى تسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق، ليساهم بأكبر قدر في تحقيق أهداف المنظمة. وعلى الرغم من اهتمام المنظمات الإدارية بتحقيق الأرباح وتخفيض النفقات، فإن ذلك يؤكد أيضاً على

أهمية إطلاق الطاقات لدى الأفراد، بتوفير القيادة ذات الرؤية الثاقبة والبيئة المساندة، ومعاملة أفراد المنظمة على أنهم أصل قيم ينبغي استثماره.

إننا نستخدم تعبير " التمكين" لكي نشير إلى مجال واسع من الممارسات التي تعطي مسئولية أكبر للأفراد من المستويات غير القيادية وقد خلص Ctutterbuck (1994) إلى أن الملامح الرئيسة لمثل هذه المداخل تعنى مساعدة الناس على:

- ضبط أكبر ورقابة على عملهم وعلى بيئة العمل.
- تنمية مساهماتهم كأفراد وكأعضاء في فريق.
- الإمساك بالفرص المواتية لنمو الشخصية والتطوير الذاتي.

كما عدد Brown and Lawler (1992) ، Frey (1993) وغيرهم، مزايا عديدة للتمكين تتضمن:

1- استجابة أكثر سرعة لحاجات العملاء، طالما أن الإجابات يمكن أن تعطى، والقرارات يمكن أن تتخذ بواسطة الأفراد العاملين، في موضوعات كانوا في السابق مطالبين بإحالتها إلى مدير أعلى في السلم الوظيفي.

2- شعور العاملين برضاء أكبر حيث يمارسون عمل مسئول أكبر ويطورون مهارات جديدة.

3- ترحيب العاملين بالفرصة للتعامل بعمق ودخول أكثر مع العملاء.

4- إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة أفضل من المديرين الذين لديهم تعامل أقل مع العملاء.

5- الخدمة الحسنة تبني ولاء العميل وسمعة الأعمال.

والواقع أن مشكلة التمكين الحقيقية تكمن في أن الكلمة قد استخدمت كثيراً وبدون معنى حتى فقدت قوتها، وحين تناولت إعادة الهندسة هذا المصطلح لأول مرة، تصرف كثير من المديرين كما لو كان تمكين الآخرين يعني عدم تمكينهم هم أنفسهم، لقد كانوا يتحدثون بفصاحة عن التمكين، ولكنهم احتفظوا بكل قوة صنع القرار لأنفسهم حتى امتلأت الكلمة بالهواء الساخن وماتت وذهبت إلى السماء مع كل الشعارات الأخرى الرائعة القديمة التي لم يعد لها أي معنى. والأكثر من ذلك أن من يعيدون الهندسة يؤكدون أن انتقال القوة ليس هو ما نحتاجه اليوم، حيث إن هذا لن يساعدنا في إيجاد وإرضاء العميل، ذلك أننا نحتاج إلى انتقال السلطة والمحاسبة، وأن إعادة الهندسة رصدت اختلافاً جوهرياً بين نوعين من السلطة، "السلطة الرسمية" وهي المنصب أو المكان الذي يحتله الفرد على خريطة المنظمة، وهذه السلطة ليس لها أية علاقة بالمهارات الشخصية والقدرات القيادية، و"السلطة الفعلية" وهي التي تنمو من كيفية ممارسة المهارات الخاصة والقدرة القيادية في عمليات إدارية معينة، وفي منظمة من ذلك النوع لا تستطيع الوصول إلى السلطة الفعلية من خلال سلطتك الرسمية.

ويجب أيضاً أن نلاحظ أنه عند إعادة هندسة المنظمة، فإنه يجب السعي إلى إعادة هندسة المديرين عن طريق تغذية السلطة الفعلية، وذلك عن طريق تخطي السلطة الرسمية أو بالقضاء عليها نهائياً.

لقد أدت التغيرات العديدة التي حدثت وتحدث في بيئة الأعمال في كل المنظمات وسائر المجالات – وخاصة الصراع من أجل البقاء في دائرة التنافس في مواجهة المنافسة العالمية الشديدة والمتزايدة والبيئات غير المستقرة والتغيرات العالمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية الكبيرة، إلى ثورة في مجال الإدارة، أحد ملامحها الحاجة إلى نوع جديد من القادة يكون قادراً على توجيه العمل في خضم هذه المؤشرات، مثل هذا القائد يجب أن يكون قوياً مدركاً لمدى التعقيد في عالم اليوم، ويعرف أنه لا توجد حلول كاملة، وأنه يمكن أن يفعل الكثير باستخدام القليل، ويربط بين كل العاملين، ويرى أن التغيير هو طبيعة الأشياء وليس الثبات، ويعمل على خلق رؤى وقيم ثقافية ويسمح للأفراد العاملين بخلق بيئة عمل تعاونية حقيقية (تعتمد على التمكين).

وهذا الاتجاه الإداري الجديد يختلف تماماً عن الاتجاه الإداري الذي يركز بشدة على سريان السلطة من أعلى إلى أسفل، ولا بد أن يعترف هذا الاتجاه الجديد بأن العاملين هم فعلاً أهم أصول المنظمة انطلاقاً من أن " المورد الاستراتيجي" هو المصطلح الذي يطلق في أدبيات الإدارة على أهم أصول المنظمة. ويعرف " المورد الاستراتيجي" بأنه "ذلك المورد الذي يصعب على أية منظمة أخرى – غير تلك التي تحتكره – أن تقوم بنسخه أو تقليده". وكما نعلم فإنه أصبح من السهل اليوم على كل المنظمات نسخ جميع برامج العمل والآلات والتقنيات المستخدمة في الإنتاج داخل أية منظمة أخرى عدا عنصر واحد هو "الموارد البشرية"، والتي تتمثل في قدرة العاملين على العمل والتنفيذ بكفاءة وفعالية أو الابتكار والتجديد، وهي تختلف من منظمة إلي أخري، كما تختلف بصمة كل إنسان عن بصمة غيره، إذن لم يتبق لأية منظمة

أيـــة مـــوارد اســـتراتيجية حقيقـــية ســـوى مواردهـــا البشـــرية فقـــط، فالبشـــر هـــم العنصر الوحيد غير القابل للنسخ أو التقليد.

ووفقـــاً للكـــتابات فإنـــه مـــن المـــتوقع أن يـــؤدي التمكيـــن إلـــى تحســـين الوضـــع النفســـي للعامليـــن، حيـــث تتحســـن نظـــرتهم الذاتـــية لأنفســـهم مـــن خلال زيـــادة تقديـــر مـــا يقومـــون بـــه مـــن عمـــل، ممـــا يـــنعكس إيجابـــياً على مستوى الإنتاجـــية. كمـــا أنـــه مـــن المـــتوقع حـــدوث تغـــير فـــي دور المديريـــن ففعالـــية المديريـــن فـــي الســـنوات القادمـــة ســـوف تقـــاس بـــأداء مـــن يقعـــون تحـــت نطاق إشرافهم أكثر من أدائهم كأفراد.

فعمـــل القـــائد – وفقـــاً لأحـــد الـــتعريفات – ســـوف يقتصـــر علـــى تهيـــئة البيـــئة الملائمـــة للعامليـــن فـــي المـــنظمة ليتمكـــنوا مـــن تحقـــيق الأهـــداف المرجوة بشكل فعال ومبتكر.

ومـــن المؤكـــد، تـــبعاً لـــلآراء المخـــتلفة – أن تطبـــيق مفهـــوم التمكيـــن لـــن يؤثـــر فقـــط علـــى نمـــط القـــيادة فـــي المـــنظمة، وإنمـــا يؤثـــر أيضاً على مجموعة مـــن العناصـــر الفعالـــة فـــي أيـــة مـــنظمة – ســـواء أكانـــت خاصـــة أم حكومية أم غـــير حكومـــية – مـــثل الهـــيكل التنظيمـــي، نظـــم الحوافـــز والأجـــور، وأســـاليب تقيـــيم الأداء، وأســـاليب ونطـــاق الإشـــراف والـــتحكم، وتصـــميم الـــبرامج التدريبية ومستوى الأداء، وغيرها من العناصر المهمة.

وانطلاقـــاً ممـــا تقـــدم، وإضـــافة لـــه، نســـتطيع أن نجمـــل الأســـباب التـــي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين في الآتي:

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية فى الهياكل التنظيمية.

- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية، للحفاظ على تطوير المنافسة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- توفير المزيد من الرضاء الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
- إعطاء الأفراد مسئولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز في عملهم.

وأحد الشروط الحيوية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح، بصفة عامة، هو توافر مناخ تنظيمي مواتٍ وإيجابي بشأن فكرة تمكين العاملين.

ويرتبط بذلك ضرورة تمكين "مجلس الجودة" الذي يعد تكوينه بمثابة الخطوة الثالثة من خطوات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وبدون تمكين هذا المجلس لن يستطيع تحقيق التغييرات الضرورية لذلك التنفيذ، وهذا التمكين يعد تحولاً مهماً عن الإدارة التقليدية.

والحقيقة أنه من خلال المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسئولية يمكن المساهمة في إصلاح أحوال المنظمات الإدارية وتحويلها من منظمات خاسرة إلى منظمات ناجحة وفعالة، ويشير بعض التجارب في مجال الأعمال إلى أن هناك بعض المنظمات التي كانت تحقق خسائر، بسبب النمط الإداري فيها والذي كان يقوم على أساس انفراد الرئيس باتخاذ القرارات، دون مشاركة من مرءوسيه، وذلك في جميع الأمور الصغيرة والكبيرة، ولكن عندما تغير النمط الإداري في هذه المنظمات، بحيث أصبح العاملون يشاركون في اتخاذ القرارات وتحمل المسئولية واقتسام الأرباح، أصبحت هذه المنظمات رابحة.

ومما لا شك فيه أن المنظمة المُمكنة تحل محل المنظمة الآمرة التي تتركز فيها السلطة في يد الرؤساء الذين يعتقدون أنهم يعرفون الأفضل دائماً، بعيداً عما يدور في الواقع. وعلى العكس من ذلك تستغل المنظمة المُمكنة قدرات وحماس العاملين فيها بطريقة أفضل، حيث إن لديها القدرة على أن تستفيد من خبرتها، لجعل عملها أفضل.

وحيث إنه يمكن تطبيق التمكين في عدد من المستويات المختلفة تتراوح من الأمور البسيطة والروتينية إلى المشاركة في صنع السياسات فإن هناك أربعة مجالات عامة يمكن فيها تطبيق وسائل التمكين هي:

1. قاعدة المعلومات والمعارف، بمعنى نشر مهارات المعرفة للأفراد في الأمور المتعلقة بالوظيفة.
2. القدرة على التعرف على الأعمال (متى – كيف – من) بتفويض المزيد إلى حد خلق وإيجاد فرق حكم ذاتي.
3. الاشتراك في صنع السياسات.
4. التغيير التنظيمي، بمعنى تشجيع الاقتراحات للتغيير في الوظائف والإدارات الأخرى وتطوير فرق تحسين الجودة.

ثالثاً: تطبيق قاعدة التولي والتخلي ومستويات التمكين الإداري

ثالثاً: تطبيق قاعدة التولي والتخلي ومستويات التمكين الإداري

نفصل هنا في مفهومي التولي Taking Charge والتخلي Letting Go السابق الإشارة إليهما في المقدمة، ونبدأ بأهم الضرورات التي تدفع في اتجاه تطبيق هذين المفهومين ثم نتناول مستويات تطبيق مدخل التمكين.

(1) ضرورات تطبيق مفهوم التولي والتخلي

الضرورة الأولى:

أن تصبح القيمة كما يراها العميل بؤرة اهتمام المنظمة، فمن البديهي أن تسمح الأبنية وأساليب التشغيل بتركيز العاملين على احتياجات العملاء، ولكن هناك فرقاً بين ما يجب أن يكون وما هو كائن. فعلى سبيل المثال يرى معظم نظم المحاسبة والقياس أن للأهداف المالية أولوية تفوق إنتاجية المنظمة وقدرتها على المنافسة وإرضاء العملاء. لقد اعتاد مديرو "جنرال إلكتريك" إغلاق المصانع مؤقتاً قبل نهاية العام، على الرغم من ازدياد الطلب واحتداد المنافسة، فما هو دافعهم لذلك؟ من وجهة نظر السوق والعملاء لا توجد إجابة منطقية، بينما انصب تركيز هؤلاء المديرين على متطلبات الأنظمة الداخلية للشركة، فكان إغلاق المصانع يهدف إلى منع تخطي الإنفاق السنوي لبنود الموازنة.

الضرورة الثانية:

أن تصبح الإدارة العليا على أعلى مستوى من التجاوب مع العملاء، لأنه بارتفاع مكانة المدير في الهرم الإداري تزداد عزلته عن حاجات العملاء وتستفحل هذه العزلة في شركات الخدمات، حيث يلتقي عملاؤها مع صغار العاملين دون غيرهم. ويتيح الاتصال المباشر بالعملاء تحويل اهتمام العاملين بعيداً عن الشئون الداخلية والتركيز على حاجات العملاء، وعلى المنظمات أن تجد سبلاً لوضع كل عامليها – بدءاً بكبار المديرين وحتى أفراد الصفوف الأمامية من صغار العاملين– على اتصال مباشر بالعملاء، لفهم احتياجاتهم وتلبية توقعاتهم.

ومتى أدركت إدارة المنظمة الحاجات والتوقعات الحقيقة للعملاء فإنها ترفع مقاييس الأداء في كل عمليات المنظمة وأنشطتها طبقاً لذلك، وهذا هو التولي، أما التخلي فيبدو في اتساع نطاق الحرية والمسئولية أمام العاملين بما يسمح لهم بأقصى تجاوب مع العملاء.

الضرورة الثالثة:

تمكين أفراد الصفوف الأمامية وصغار العاملين من تلبية وتجاوز توقعات العملاء ورغباتهم .

يقوم التولي في هذه المرحلة على ربط الإدارة العليا بين تمكين المديرين من مهارات الاستجابة مع العملاء وبين فرصتهم في الترقية بينما يعتمد التخلي على تدريب العاملين وتوفير التسهيلات والأدوات اللازمة للتجاوب مع العملاء.

إن المنتج الحقيقي لمنظمة الخدمات هو التفاعل بين العميل والمنظمة، أما العاملون الذين ينتجون الخدمة ويقدمونها، هم محاربو الصفوف الأمامية، وبالتالي يجب أن يكون للمنظمات آليات تسمح لكل العاملين في كل المستويات بالتجاوب الفعال مع العملاء.

الضرورة الرابعة:

أن يحل العمل الجماعي من خلال الفِرق متعددة الوظائف محل السلوك الفردي للعاملين والإدارات. فالمرء يسعى معظم حياته إلى اكتساب مهارات ومفاهيم تدعم السلوك الفردي، حيث ينظر المجتمع إلى أعضائه ويعاملهم كأفراد، لذلك يقتضي تغيير المفاهيم إلى الجماعية موارد وجهوداً مكثفة، كما يصبح التدريب على مهارات العمل الجماعي أمراً حيوياً. وبينما يدور الاهتمام بالأفقية في فلك الناتج النهائي لأنشطة المنظمة كما يراه العميل، فإنها لا تعير الحساب الفردي لمدخلات الوحدات أو الوظائف المستقلة أي اهتمام.

ينطلق التولي في هذه المرحلة من تحول الإدارة العليا ذاتها إلى العمل الجماعي في إطار فريق، على أن تضع نظاماً واضحاً يسمح للعاملين في مختلف القطاعات بالتعاون، بحيث يكون العميل محوراً لجميع أنشطة المنظمة وعملياتها، أما التخلي فيتأسس على تضافر جهود العاملين في اتجاه إرضاء العميل أو إبهاره.

الضرورة الخامسة:

تقييم الأداء وتحسينه باستمرار، فلا تكتفي المنظمة الأفقية بارتقاء درجة واحدة أو درجات قليلة على سلم الجودة، فتوقعات العملاء

كصـــقور مجـــنحة، وســـواء رفعـــت المـــنظمة معـــدلات أدائهـــا أم لـــم تـــرفعها طبقاً لما يتوقع العملاء، فسوف ترتفع معدلات أداء منافسيها.

لـــيس التولـــي والتخلـــي هـــنا متعاقبيـــن بقـــدر كونهمـــا مترابطيـــن، إذ تطالـــب الإدارة العلـــيا العامليـــن فـــي المـــنظمة بتقيـــيم الأداء وإعـــادة الـــنظر فـــي عملـــيات المـــنظمة دون توقـــف، بيـــنما يقـــع عـــبء توفـــير المدخـــلات الدقـــيقة التـــي تســـمح لـــلإدارة العلـــيا باتخـــاذ القـــرار الصـــائب علـــى عـــاتق العامليـــن والمديرين معاً.

الضرورة السادسة:

توسيع نطاق الاختيار أمام العاملين في ظل نظام محكم. فمثلا يحظى مديرو منشآت CLUB MED الفندقـــية الفرنســـية بقدر كبير من التحكم والاختيار، حيث تتباين توقعات العمـــلاء من آسيويين وأوربيين وأمريكيين، وتتذبذب متغيرات، مثل كم ونوعية الاتصال بالعامليـــن، ومتوســـط مدة الإقامة، ومدى تحمل الانتظار. وقد تختلف مواصفات الخدمة عالـــية الجـــودة، ولكـــن التزام CLUB MED المحوري بالقيمة يبقى بلا تغيير وتبذل إدارتها العليا جهوداً مضنية لتحديد مقاييس الجودة التي يجب أن تثبتها في جميع المنشآت، وأيهـــا يحسن تعويمه وفقاً لأذواق زائريها وتوقعاتهم، من ذلك نرى أن أهم جوانب التخلي هو قدرة المديرين والعاملين على اتخاذ القرار وحل المشكلات ضمن هذه الحدود.

إن المنتج الحقيقي لمنظمة الخدمات هو التفاعل بين العميل والمنظمة، أما العاملون الذين ينتجون الخدمة ويقدمونها، هم محاربو الصفوف الأمامية، وبالتالي يجب أن يكون للمنظمات آليات تسمح لكل العاملين في كل المستويات بالتجاوب الفعال مع العملاء.

الضرورة الرابعة:

أن يحل العمل الجماعي من خلال الفِرق متعددة الوظائف محل السلوك الفردي للعاملين والإدارات. فالمرء يسعى معظم حياته إلى اكتساب مهارات ومفاهيم تدعم السلوك الفردي، حيث ينظر المجتمع إلى أعضائه ويعاملهم كأفراد، لذلك يقتضي تغيير المفاهيم إلى الجماعية موارد وجهوداً مكثفة، كما يصبح التدريب على مهارات العمل الجماعي أمراً حيوياً. وبينما يدور الاهتمام بالأفقية في فلك الناتج النهائي لأنشطة المنظمة كما يراه العميل، فإنها لا تعير الحساب الفردي لمدخلات الوحدات أو الوظائف المستقلة أي اهتمام.

ينطلق التولي في هذه المرحلة من تحول الإدارة العليا ذاتها إلى العمل الجماعي في إطار فريق، على أن تضع نظاماً واضحاً يسمح للعاملين في مختلف القطاعات بالتعاون، بحيث يكون العميل محوراً لجميع أنشطة المنظمة وعملياتها، أما التخلي فيتأسس على تضافر جهود العاملين في اتجاه إرضاء العميل أو إبهاره.

الضرورة الخامسة:

تقييم الأداء وتحسينه باستمرار، فلا تكتفي المنظمة الأفقية بارتقاء درجة واحدة أو درجات قليلة على سلم الجودة، فتوقعات العملاء

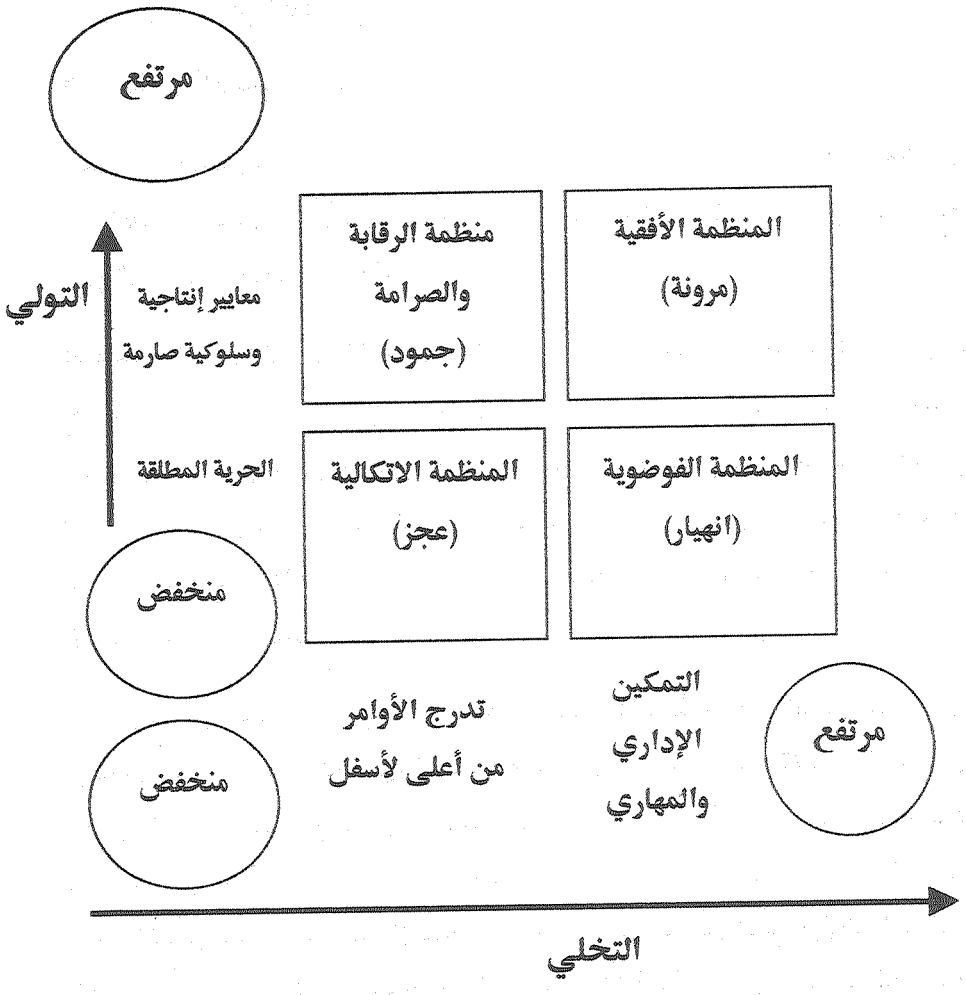
كصـــقور مجـــنحة، وســـواء رفعـــت المـــنظمة معـــدلات أدائهـــا أم لـــم تـــرفعها طبقاً لما يتوقع العملاء، فسوف ترتفع معدلات أداء منافسيها.

لـــيس التولـــي والتخلـــي هـــنا متعاقبيـــن بقـــدر كونهمـــا مترابطيـــن، إذ تطالـــب الإدارة العلـــيا العامليـــن فـــي المـــنظمة بتقيـــيم الأداء وإعـــادة الـــنظر فـــي عملـــيات المـــنظمة دون توقـــف، بيـــنما يقـــع عـــبء توفـــير المدخـــلات الدقـــيقة التـــي تســـمح لـــلإدارة العلـــيا باتخـــاذ القـــرار الصـــائب علـــى عـــاتق العامليـــن والمديرين معاً.

الضرورة السادسة:

توسيع نطاق الاختيار أمام العاملين في ظل نظام محكم. فمثلاً يحظى مديرو منشآت CLUB MED الفندقـــية الفرنســـية بقدر كبير من التحكم والاختيار، حيث تتباين توقعات العمـــلاء من آسيويين وأوربيين وأمريكيين، وتتذبذب متغيرات، مثل كم ونوعية الاتصال بالعامليـــن، ومتوســـط مدة الإقامة، ومدى تحمل الانتظار. وقد تختلف مواصفات الخدمة عالـــية الجـــودة، ولكـــن التزام CLUB MED المحوري بالقيمة يبقى بلا تغيير وتبذل إدارتها العليا جهوداً مضنية لتحديد مقاييس الجودة التي يجب أن تثبتها في جميع المنشآت، وأيهـــا يحسن تعويمه وفقاً لأذواق زائريها وتوقعاتهم، من ذلك نرى أن أهم جوانب التخلي هو قدرة المديرين والعاملين على اتخاذ القرار وحل المشكلات ضمن هذه الحدود.

ويبين الشكل التالي تطبيق مفهومي التولي والتخلي



وإذا ما تم الاعتماد على الفرق كأداة للتغيير والتحول، فإن فعالية هذه الفرق تعتمد على مزيج من التولي والتخلي يتمثل في الآتي:

- **عنصر التولي:**

  - إحساس مشترك بالمسئولية.
  - رؤية واحدة للهدف.

- **عنصر التخلي:**

التمكين المهاري: ويشمل تدريب العاملين على مهارات العمل الجماعي دون إغفال التنسيق وإدارة الأولويات، وهذه المهارات هي: التوافق وحل النزاعات والقيادة وبناء الثقة.

التمكين الإداري: لا بد للفرق متعددة الوظائف من أن تصطدم بميراث الفكر التقليدي والتدرج الهرمي، وما لم تتخذ الإدارة العليا من الإجراءات ما يضمن للفرق حرية الحركة وفعالية الأداء، فسوف يكتسح الإرث العتيق أية محاولة للتغيير، ويتطلب نجاح الفرق أن يدور التنظيم حول العمليات لا المهام الفردية، بحيث تصبح الفرق هي الوحدة الأساسية للأداء والتنظيم.

كما يقتضي نجاح التحول إدراك قادة المنظمة لما تتطلبه ضرورة التحول من جوانب للتولي، فالقيادة هي التوليد المستمر للتغيير الإيجابي، ويقوم التغيير الناجح على تعاقب مستمر للتولي والتخلي وتتسم القيادة الفعالة في المنظمة الأفقية بدرجة عالية من التولي تصحبها درجة عالية من التخلي أيضاً. بمعنى أن قدرة القيادة على مباشرة مسئولياتها الحقيقية لا تأتي إلا من خلال رغبتها وقدرتها على التخلي عما يجب تركه لفرق العمل تتولاه وتنجزه، وتتخلى الإدارة العليا عن حجب المعلومات، وتتولى الأهداف الكبيرة . ويتخلى العاملون عن مقاومة الإدارة، ويستخدمون المعلومات في اتخاذ قراراتهم ورسم مستقبلهم بأنفسهم . أي يتولى كل

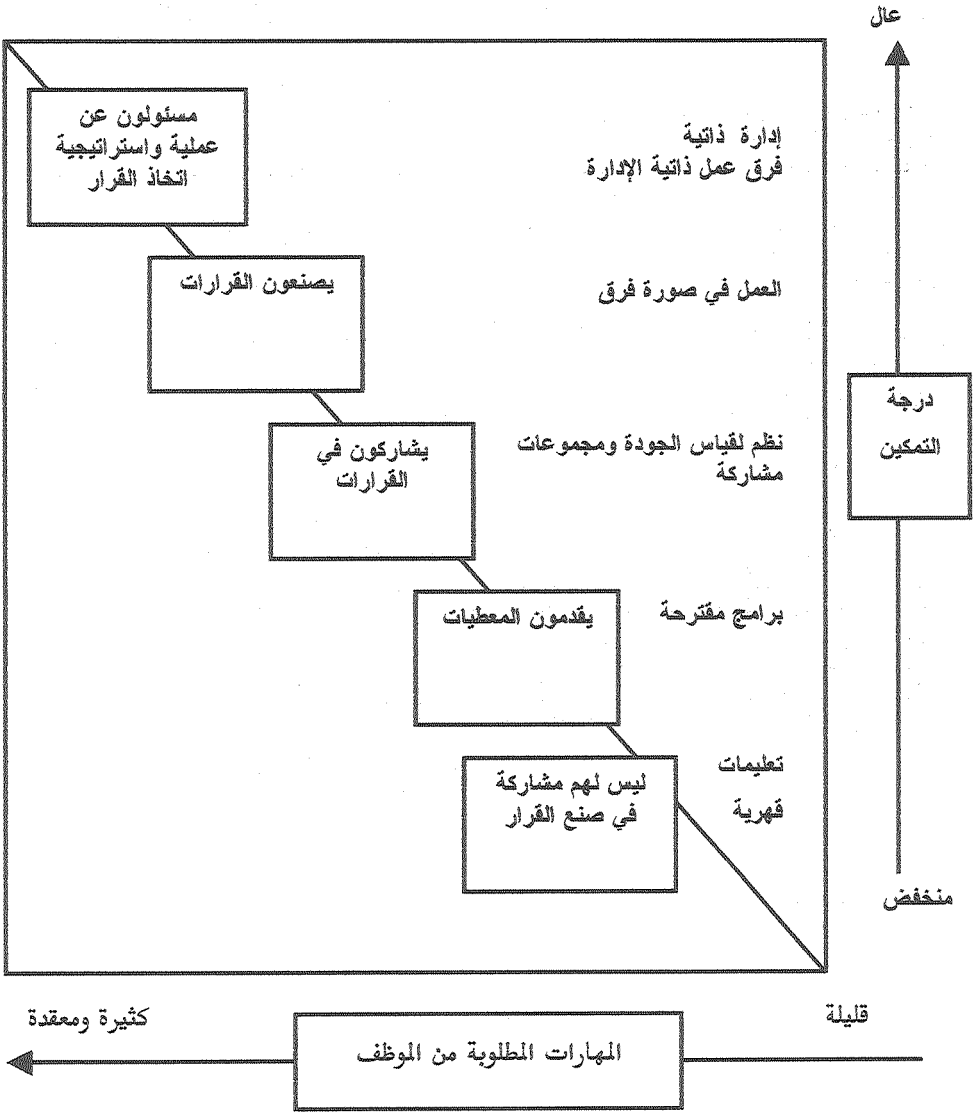
منهم أمر نفسه ومستقبل عمله حين يتخلى عن التفكير بعقلية الموظف، ويتولى مسئولية صاحب العمل.

(2) مستويات التمكين

لا يدور التمكين حول جعل العاملين يفعلون ما تريد أنت – كمدير – أن يفعلوه، بل إنه يعني الخروج إلى مستوى جديد، وهو جعلهم يفعلون ما هو ضروري، وتحتاجه فعلاً المنظمة، ويعرف معظم المديرين أن عملية إعادة الحيوية لمنظماتهم لا بد أن تحدث من أسفل إلى أعلى، لكن المشكلة هي في كيفية نقل هذه الرسالة إلى العاملين دون استحضار ذلك النوع من الضغوط التي تجعلهم أقل إنتاجية، وحل هذه المشكلة يكون في التمكين، وهو أكثر سهولة مما نعتقد مع الاعتراف بأنه يتطلب مستوى عالياً من الانفتاح والنزاهة من قبل الإدارة العليا.

ويطبق كثير من المنظمات اليوم برامج التمكين، لكن ذلك يتم بدرجات متفاوتة، ففي بعض المنظمات يعني التمكين تشجيع العاملين على طرح الأفكار، بينما يحتفظ المديرون بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار، وفي منظمات أخرى يعني التمكين إعطاء العاملين حرية وسلطة كاملة لاتخاذ القرار وتجربة التصورات، وأساليب التمكين الحالية تسير في تسلسل كما هو موضح بالشكل التالي:

تسلسل التمكين



هـــذا الـــتدرج يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل، حيث يشارك العاملون في وضع استراتيجية المنظمة، وأحد الأمثلة على ذلك التمكين المطلق هو عندما تمـــنح فـــرق العمـــل ذاتية الإدارة سلطة توظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق ووضع معدلات للمكافأة. وهنا نبادر فنقول: إن القليل جداً من المنظمات قد بلغ ذلك المستوى من التمكين.

وفـــي المـــنظمات التي تسعى إلى التعلم المستمر، يعتبر الأفراد مصدراً أولياً لقوة المديـــر، ولـــيس تكلفة أو إنفاقاً يجب خفضه، وفي هذه المنظمات يتم تقديم حوافز تنافسية للعامليـــن وتوفير ظروف عمل جيدة، وفرص للتنمية والتطوير الذاتي والمهني، بالإضافة إلـــى إعطاء العاملين الإحساس بالمشاركة في الملكية بمنحهم نصيباً من الأرباح وبصفة عامـــة يمكـــن القبول بثلاثة مستويات للتنمية المعنوية للأفراد والعاملين في المنظمة على النحو التالي:

ثلاثة مستويات للتنمية المعنوية للأفراد:

المستوى الثالث: ما بعد التقليدي

يتبع نظماً للعدالة والحقوق اختارها بنفسه. يعي اختلاف القيم بين الأفراد، وأنهم ينشدون حلولاً ابتكارية لمعضلاتهم، يوازن بين المصلحة الفردية والمصلحة العامة.

المستوى الثاني: التقليدي

يؤدي ما يتوقعه منه الآخرون، يؤدي واجبات والتزامات يفرضها النظام الاجتماعي
يلتزم بالقوانين

المستوى الأول: ما قبل التقليدي

يتفادى العقاب باتباع القواعد
يهتم بالمصلحة الشخصية. يطيع لذات الطاعة

نوع الإدارة: استبدادي قهري	توجيهي، تشجيعي	تحويلية تخدم الموظف
	يعتمد على الفرق(المجموعات)	
سلوك الموظف: إنجاز العمل	العمل المشترك مع مجموعة	موظفون ممكنون يشاركون مشاركة كلية

وإنـــه باستخدام التمكين يتم تحفيز العاملين لأنهم يواجهون تحدياً مباشراً، وتتوافر أمـــامهم فـــرص اســـتخدام عقولهم وتصوراتهم، ويعطيهم سلطة اتخاذ قرارات من شأنها التأثـــير على عملهم، وتشير الأبحاث إلى أن معظم الناس يحتاجون إلى تفعيل الذات وهى القدرة على الوصول إلى نتائج أو مخرجات تشعرهم بفاعليتهم.

وقـــد عرف Bower and Lawlel (1992) مستويات التمكين عن طريق تحديد درجة مشاركة العاملين في المكتب الأمامي أو الخط الأول في هذه المكونات الأربعة:

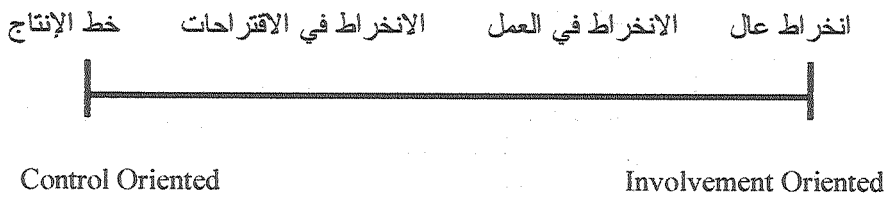
1- المعلومات عن أداء المنظمة.

2- المكافآت المؤسسية على هذا الأداء.

3- المعرفة التي تمكن من فهم أداء المنظمة والمساهمة فيه.

4- القوة أو السلطة لاتخاذ القرارات التي تؤثر على اتجاه المنظمة وأدائها.

وحســـب توافر هذه المكونات الأربعة يمكن تحديد مستوى التمكين في المنظمة وقد مـــيز المؤلفـــان وبنيا جدلهما في هذا التمييز بين ما أسمياه " Control" الضبط والانخراط "Involvement" وذلك كما يلي:



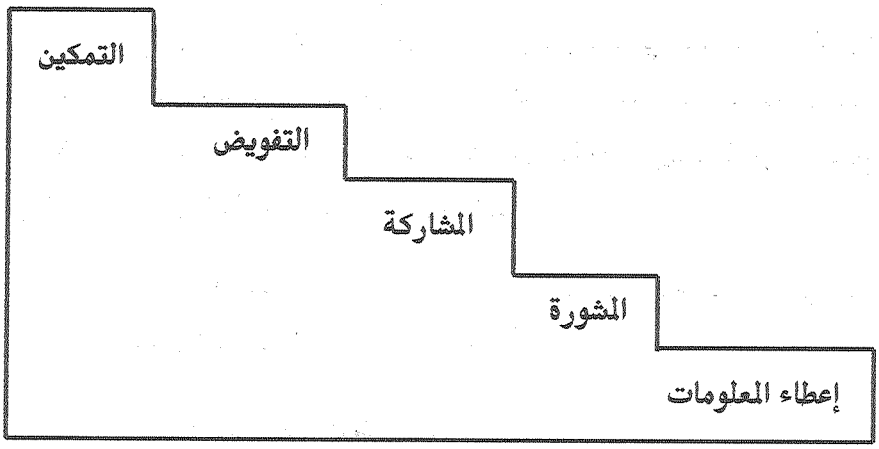
وإذا كان التمكين هو قمة تدخل العاملين واشتراكهم في صنع واتخاذ القرارات، فإن ذلـــك يتم على عدة مستويات: أفراد، مجموعات عمل، التمثيل للمجموعة، أو بطريقة آلية ونظامـــية حيث تسرى المعلومات بحرية كما هو مطلوب، ويتخذ القرارات أصلح الأفراد لاتخاذها، بغض النظر عن مكانتهم أو وظيفتهم.

وفي كل حالة هناك عدة مستويات تأخذ بها هذه المشاركة مجراها على سبيل المثال يمكن أن تتمثل المشاركة في:

- في توفير المعلومات.
- في المناقشة قبل اتخاذ القرارات.
- صـــنع القـــرار الذي قد يتمثل في اتخاذ قرارات أولية أو المشاركة في التفاوض قبل اتخاذ القرار.

وهـــذه المشـــاركة موضحه ببساطة في الشكل التالي، حيث مستويات التمكين موضـــحة كخطوات منفصلة، ولكن الموضوعات الفردية سيتم تناولها بطرق مختلفة، ففي المؤسســـة التمكينـــية ســـوف تســـير الأنشطة في الاتجاهات الخمسة في آن واحد. وهذه الخطـــوات ربمـــا تؤخـــذ على المستوى الفردي أو على مستوى المجموعة أو المؤسسة والإجـــراء الأفضـــل هـــو أخذ هذه العملية خطوة خطوة، بحيث يسبق إعطاء المعلومات الاستشارة، وتسبق الاستشارة المشاركة، والمشاركة التفويض، والتفويض التمكين الكامل.

والمجموعـــات المشاركة يجب أن تكتسب الخبرة في الخطوة الأولى قبل الوصول إلـــى الثانية وهكذا. وفي كل مرحلة سوف يختبر المديرون والعاملون بعضهم البعض في مجـــال الإخلاص والانفتاح والثقة. إن التمكين يتطلب مستوى عالياً من الالتزام ولا يمكن الوصول إليه إلا عن طريق تنمية الثقة المتبادلة.



الخطوات الأساسية للتمكين

النشـــاط المركـــزي فـــي هذا الشكل هو المشاركة في القرار، وهو يتطلب اهتماماً خاصـــاً، إن القرارات الأولية يمكن اتخاذها حين تتوحد مصلحة الطرفين. أما إذا اختلفت مصـــالحهم فـــإن هذه المشاركة ستأخذ شكل التفاوض، الذي لا يشمل بالضرورة الآليات الرســـمية للتفاوض وما شابه، برغم أنه قد يكون مناسباً في بعض الحالات. إلا إنه بشكل عام لا بد أن يوجد أخذ وعطاء حتى يشعر كل من الطرفين بأنه قد جنى بعض الفائدة من هذه المناقشة.

وعندما نتحدث هنا عن الأطراف فإننا لا نشير فقط إلى إمكان أن يطلب المدير من موظفيه إنجاز عمل يرونه متعباً، برغم أن هذا يعد مثالاً لموقف معين ربما يحدث. إلا إنه ربمـــا يشـــير أيضـــاً إلـــى اثنين من المديرين يتفاوضان. وفي الحالتين يمكن التمييز بين المصـــلحة العامـــة وبين الاهتمامات الفردية أو القطاعية، وهذه إحدى المهارات الرئيسة المطلوبة لتحقيق التمكين الفعال.

وبصفة عامة يمكن تحديد أهم آليات عملية تمكين العاملين في الآتي:

1- تفويض السلطات والمسئوليات لهم.
2- مشاركتهم في رؤية الإدارة العليا.
3- توافر نظم وقواعد وإجراءات للعمل.
4- تدعيم الإحساس بالأمان والشعور بالاستقرار.

رابعاً: فرق العمل

رابعاً: فرق العمل

تجمـــع الأدبـــيات في مجال التمكين الإداري على مكانة فرق العمل كإحدى الآليات الأساسية لتطبيق هذا المدخل في التطوير والتحسين الإداري.

و"فريق العمل" ليس كلمة طنانة أو موضه عابرة، لقد أصبحت فرق العمل طريقاً لأداء الأعمـــال، وعلـــي المديرين الذين يريدون النجاح في عالم الإدارة اليوم – وخاصة ممن يهدفون إلى تطبيق التمكين الإداري – أن يتعلموا بناء واستخدام فرق العمل بوصفها أسلوب عمل.

وفرق العمل هي وسيلة لغاية، وهي مدخل لتحقيق هدف ما – في حالتنا هـــذه– هو التمكين الإداري. وقد يختلف من فريق إلى آخر، وقد يتمثل الهدف في زيادة الإنتاجية أو تحســين الجودة أو رفع الروح المعنوية، أو تحسين العلاقة مع العملاء، وعلى الرغم مـــن اختلاف الأهداف إلا أن الفرق المختلفة تشترك في حاجتها إلى قواعد تساعدها على إدارة نفسها، وتتعدد فوائد فرق العمل، وقد يكون أهمها:

1- تقلل فرق العمل من الشعور بالوحدة، وتزيد الشعور بالتركيز على الهدف بين العاملين.

2- تزيد إحساس العاملين بالهوية.

3- تشعرهم بالفخر بأدائهم الجماعي.

4- تخلق بيئة عالية التحفيز وتوفر مناخاً مناسباً للعمل.

5- تؤدي إلي استجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية.

6- تقلل الاعتماد على الوصف الوظيفي.

7- تقود إلي تفويض فعال للمهام مع زيادة ودقة الأداء.

8- تتيح توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقدم حلولاً مبتكرة لها.

9- تحسن مستوى ونوعية القرارات.

10- تزيد فعالية الاتصالات بين الأعضاء.

11- تحسن مستوى مهارات الأعضاء.

ولكن هناك مثالب لفرق العمل أبرزها:

1- قد تكون مضيعة للوقت، وقد لا توفر مجالاً زمنياً للأعضاء لأداء العمل الروتيني اليومي.

2- قد تخرج عن السيطرة وتبدو عليها مظاهر الفوضى وعدم الانضباط.

3- قد تسبب خلطاً بين عمل عضو الفريق اليومي وعمله مع الفريق.

4- تحتاج وقتاً طويلاً حتى تحقق نتائج ملموسة.

وفريق العمل يأخذ أشكالاً متعددة، وهو عادة ما يتكون من 5-30 فرداً يعملون بشكل مترابط كي يحققوا أهداف الفريق، وهناك فرق ترتبط بمهمة محددة تنتهي بتحقيق هذه المهمة، وهناك فرق دائمة لا تنتهي حيث يستمر عملها، ويمكن أن يدار الفريق بواسطة مدير كما يمكن أن يدار ذاتياً.

وبصفة عامة هناك الأنماط التالية من فرق العمل:

(1) فرق المهام الكبيرة

تقـــوم هـــذه الفرق بتحديد الفرص المتاحة للمنظمة وتقدير احتياجاتها. وهي تضع الإطار الفلسفي العام وتحدد السياسات والاتجاهات العامة، ثم تضع الأهداف وخطط العمل التنفـــيذية وتحـــدد المـــوارد اللازمة لتحقيقها. وتقوم بمتابعة التقدم وقياسه وكتابة التقارير المـــتعلقة بـــالأداء. ويقع على عاتقها تحديد مواعيد تحقيق الأهداف. ويجب أن يكون بين أعضائها ممثلون للمستويات الإدارية المختلفة. وهي تحتاج إلى اجتماعات مطولة لفترات زمنية طويلة.

(2) فرق المهام المحددة

ويـــتراوح عـــدد أفرادها بين 5 و 8 أعضاء، ويعتمد الانضمام إليها على الخبرة. وهـــي تحـــتاج إلـــى اجتماعات مطولة في فترة زمنية محددة. وغالباً ما يطلب منها حل المشكلات أو تقدير الفرص المتاحة في السوق. وقد يطلب من فرق أخرى إتمام ما قامت به من أعمال.

(3) دوائر الجودة

يشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة، وهم يعملون على تحسين مستوى الجودة أو الإنتاجية أو الخدمات. ويكون العمل بها تطوعياً وليس لها أي سلطة تنفيذية، حيث يقع عبء التنفيذ على الإدارة التي تلعب دوراً محدداً في توجيهها.

(4) الفرق الموجهة ذاتياً

يتشـــكل أعضـــاؤها مـــن وحدة وظيفية واحدة، ويكونون مسئولين عن أداء عملية مـــتكاملة. يتم تدريب أعضاء هذه الفرق على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء فيه، على أن يتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لأعضائه. وهنا تكون القيادة دورية بيـــن أعضـــاء الفـــريق، وتتخذ القرارات بمشاركة الجميع. ويقوم أعضاء الفريق بتحديد

الأهداف ومراجعة الأعمال وقياس مستوى الأداء والتنسيق مع الإدارات الأخرى. ويتولى الفريق الإجراءات التأديبية والجزائية داخلياً.

(5) فرق الإدارة الذاتية

تعمل بمستويات مختلفة من السلطة وبدون مدير مرئي. تتعاقد مع الإدارة للاضطلاع بمسئولياتها بالإضافة لقيامها بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. تتعلم وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون. وتكون اجتماعاتها أسبوعية. هذه الفرق تصمم وتنفذ التدريب اللازم لأعضائها، وهي تعين وتوجه أعضاءها الجدد وتحدد مستويات الأداء وتقيسه وتقدم إفادة مرتدة عنه. وتكون مسئولة عن تحديد الموازنة المطلوبة وحل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ.

والتفصيلات كثيرة في مجال فرق العمل مثل الخطوط الرئيسة لبناء هذه الفرق والسلوكيات الإيجابية والسلبية لعملها وأدوار أعضاء الفريق، وتنظيم الاجتماعات واتخاذ القرارات ونظم فرق العمل، وغيرها مما لا يتسع له المقام في هذا الدليل الإرشادي، لذا نكتفي بأن نعرض لنقطتين فقط:

1- التحول إلى ثقافة الفريق.

2- سمات الفريق الذكي ومبادئه.

(1) التحول إلى ثقافة الفريق

يعاني الأفراد أثناء تحولهم إلى فرق عمل من الخوف والسيطرة. هذه المشكلات لا نراها على السطح ولكن أعراضها تبرز وتتضح من خلال قلة المشاركة وحجب المعلومات، واحتكار المناقشات، وتفشي السلبية وكثرة الشكوى. وإذا تعمقنا أكثر سنجد صراعاً محتدماً بين الأفراد وبين متطلبات الثقافة الجديدة التي تترتب على تشكيل الفريق.

وتواجه الفرق في فترة التحول مشكلات كثيرة، فتكون السمة الغالبة على الأداء هي الترقب والقلق وكثرة الأخطاء، والتجريب الحذر للأفكار الجديدة، وتقييم ما يقوم به الآخرون، ومقاومة التغيير والتوتر والإحساس بقرب الانهيار. هذه المشكلات تعتبر أعراضاً صحية ولا يجب الخوف منها، إذ إن جميع الفرق تمر بهذه المرحلة قبل النقلة الثقافية المرتقبة.

المشاعر والتحفيز

لا بد لأعضاء الفريق من أن يعبروا عن مشاعرهم بحرية تامة. فالمشاعر لا يجب أن توصف بالجودة أو السوء، إذ يجب أن يوقن الجميع بشرعية مشاعرهم. والفرق الناجحة تولى اهتماماً متوازناً بين إتمام المهام والعلاقة بين الأفراد والتي تتضمن التعبير عن المشاعر. وهناك من يفضل تحمل أعباء إضافية على أن يعبر عن مشاعره السلبية، لأن الغالبية لا تفضل الحديث عن مشاعرها وتود من الآخرين توفير مناخ ملائم للتعبير عن هذه المشاعر. ولا يمكن أن تزيد الثقة إلا إذا زادت فرص التعبير عن المشاعر.

مخاوف المرحلة الانتقالية

من أهمها الخوف من المجهول ومن تحمل المسئولية والفشل، ومن فقدان السيطرة على الأمور ومن الرفض سواء من الفريق الجديد أو القديم، والخوف من النجاح ومن التغيير ومن تخلى الآخرين.

بناء الثقة

هو الوجه الإيجابي للخوف، ويرى دوجلاس ماكجريجر أن الثقة هي: "التأكد من أن الآخرين لن يتميزوا عليَّ أبداً، سواء تم هذا بقصد أو بدون قصد، بتعمد أو بدون تعمد، بوعي أو بدون. أي أنني أستطيع أن أضع موقفي في هذه اللحظة، ومركزي وتقديري لذاتي في هذه المجموعة، وعلاقاتي مع الفريق ووظيفتي ومستقبلي، وحتى

حياتي ذاتها في يد من أثق بهم، وهم قائد الفريق وأعضاؤه". ويتحدد مستوى ثقتنا – سواء أكانت تلقائية أم حذرة، موجودة أم غير موجودة – على إدراكنا لوجود توازن بين ما نعطي وما نأخذ.

أسباب غياب الثقة

- فشل الفريق في الوفاء بعهوده.
- شيوع الأغراض الخفية بين الأعضاء.
- كثرة حديث الأعضاء عن بعضهم خارج الاجتماعات.
- منح الفريق مكافآت غير ذات قيمة.
- نقص الاتصالات بين الأعضاء.
- تكون مجموعات جانبية تقوم بأدوار هامشية.
- تفويض المسئولية للأعضاء بدون منحهم السلطة.
- انتشار المنافسة بين الفرق داخل المنظمة.

وكلما زادت أسباب عدم الثقة، زاد إحساس كل عضو بالتهديد، وبالتالي بالحاجة إلى السيطرة، ولتقليل هذا التهديد يحاول كل عضو الاستئثار بأكبر قدر من مصادر القوة لنفسه.

أنواع القوة ومصادرها

- **القوة الشرعية**: وهي القوة التي يمنحها الفريق للعضو.
- **قوة الخبرة**: وهي قوة العضو صاحب الخبرة والمهارة.
- **قوة المنصب**: يحصل عليها العضو من منصب خارجي.

- **القوة الذاتيـــــــة**: وهي القوة الناجمة عن الثقة بالنفس.
- **القوة التنافســية**: تتحقق نتيجة هزيمة منافس عدواني.
- **قــوة الإحســاس بالذنب**: يحققها العضو عندما يشعر الآخرين بالذنب لما قاموا به أو لم يقوموا به من أعمال.

التخلي عن التحكم والسيطرة

لكي ينجح الفريق يجب أن يتخلى أعضاؤه عن مظاهر التحكم التي يمارسونها خارج دائرة الفريق، وهذه بعض مظاهر السيطرة:

1- يقــوم العضـــو بفصـــل نفسه عن الفريق للمحافظة على ما يتمتع به من سيطرة عن طـــريق: عـــدم المشـــاركة- إلقاء اللوم على الآخرين – ترك الاجتماعات- الانشغال بالأعمال الشخصية عن أعمال الفريق- الغياب المتكرر.

2- التباطؤ ورفض التخلي عن الطرق القديمة للأداء ومن مظاهره : إدعاء انشغال المدير المستمر بعمله – عدم التطوع لأداء أي عمل- الانتظار حتى يتم اتخاذ القرار وإظهار اعتراضه لعدم المشاركة في اتخاذه – التسويف- التقليل من شأن إنجازات الفريق.

3- تخريـــب مـــا يقوم به الفريق من أعمال، ومن مظاهره: ادعاء أن بناء الفريق ليس جزءاً من مسئوليته، وأنه مضيعة للوقت، وأن الأحوال قد ساءت منذ أن تولى الفريق العمل.

التغلب على المقاومة

يجـــب مناقشـــة المقاومـــة بانفتاح، والتعرف على مشاعر كل عضو. ويمكن توقع المقاومة مسبقاً وتحويلها إلى قوى بناءة، كما يمكن تدريب الأعضاء على اكتشاف المقاومة والتعامل معها، ويمكن أيضاً اتخاذ قرارات عقابية إذا دعت الحاجة بعد توضيح مغبة عدم الانصياع إلى القواعد المنظمة للفريق.

(2) سمات الفريق الذكي ومبادؤه

يتميز الفريق الذكي بما يلي:

- هو فريق عضوي، كل عضو له دور، مع تكامل الأدوار.
- يقوم على المشاركة بين كل أعضائه.
- يدار ذاتياً.
- مستقل عن المنظمة في اتخاذ القرارات.
- تابع للمنظمة في تحديد أهدافه واختيار قياداته وأعضائه، بحيث يكون مرتبطاً بفلسفة المنظمة وخططها للنمو.

أما مبادئ فريق العمل الذكي فهي:

1- الإدارة الذاتية، وهذه الإدارة الذاتية تفيد الفريق في حالتين. في حالة الاستجابة السريعة لمتطلبات الإبداع. وفي حالة تدعيم العلاقات.

ويجب أن نلاحظ أن الفرق الجيدة تركز ليس على تحقيق الإجماع، ولكن على التوفيق بين الآراء المتعارضة، وتعدد الآراء دائماً يشكل بيئة مناسبة لزيادة وتحسين العملية الإبداعية.

2- التجديد الذاتي، ففريق العمل مثل النهر يجدد نفسه بنفسه، وهذا ما يحدث عندما يترك الفريق يتفاعل كيفما شاء، لا توجد آراء جامدة، ولكن هناك تفكيراً حراً.

3- التفوق الذاتي، فالفريق عليه أن ينمي نفسه، وأن يتعلم الجديد دائماً، وأن يتطور بشكل مستمر.

وهناك عقبات تحول دون تطبيق" أسلوب فريق العمل" بشكل فعال، وأهم التحديات هي:

- القيادة الفردية المترددة المتمسكة بالقديم.
- البيروقراطية الشديدة.
- الرقابة الشديدة.
- تـــردد بعض أعضاء فريق العمل في المشاركة، وهذا ما يمكن أن نطلق عليه "مقاومة التغيير".

للتغلـــب علـــى هذه العقبات، يجب خلق الثقافة التي تعزز وجود" فرق العمل"داخل المـــنظمة، وخلق البيئة الإبداعية اللازمة لذلك، مع تشجيع المشاركة والدعم المستمر من جانب القيادات، وإدراك أن هذه عملية طويلة وشاقة.

خامساً: عملية التحفيز

خامساً: عملية التحفيز

عندما تتقلد منصباً إدارياً فإنك لا تكون مسئولاً عن نفسك فقط، بل وعن آخرين أيضاً، والإدارة هي مهنة التحديات، وعليك كمدير دائماً أن تختار السلوك الذي تواجه به هذه التحديات وهي عديدة منها:

- انهيار رابطة الولاء بين العاملين والمنظمة.
- ارتفاع معدل دورات العمالة وزيادة تكاليف الموارد البشرية.
- انطفاء جذور الحماس في نفوس الموظفين، والعمل بروتين جامد دون هدف أو رغبة حقيقية.
- انخفاض الروح المعنوية لدى الأفراد، وغياب روح الفريق وسيطرة مشاعر الصراع .
- شيوع السلبية واللامبالاة في بيئة العمل.

فكيف نواجه مثل هذه الظروف الضاغطة ؟

إننا جميعاً ندرك أن إدارة الأشياء أسهل من إدارة الأشخاص، وإدارة الآخرين أسهل من إدارة الذات، والناس هم الأساس، وهم أهم ما نملك في المنظمة، ولذلك تتطلب إداراتهم مزيجاً متكاملاً من المشاعر الإيجابية والمعرفة العلمية والأخلاقيات الشخصية.

إذا كان هناك شيء واحد تتمنى أن تراه في العاملين تحت قيادتك فهو أن تصبح الإخلاص أو الجدية في العمل(عادة) متأصلة فيهم، بدلاً من العادات السلبية التي تتملكهم كلما جلسوا إلى مكاتبهم.

- إفساح مجال أوسع للخيارات أمام العاملين، مثل أن يترك لهم تحديد جداول العمل ومواعيد الراحة والتدريب.
- الأخذ بكل ما يمكن من آراء العاملين.
- تشجيع التفاعل الاجتماعي المنتج.
- تشجيع العمل الجماعي.
- توظيف قياسات الأداء على نحو إيجابي في التشجيع والتسهيل والإرشاد.
- تفويض السلطة والمسئولية، يدفع بالعاملين إلى التصرف كمالكين.
- إشراك العاملين في التخطيط وإلغاء فكرة الفصل بين "المفكرين" و "المنفذين"، وعدم إهمال إشراكهم في التخطيط الاستراتيجي.
- مضاعفة فرص العاملين لإبداء الرأى.
- إشراك العاملين في وضع الأهداف.
- توفير الاتصال المفتوح.
- توجيه مزيد من الاهتمام إلى التدريب.
- إشراك العاملين في وضع مقاييس التقييم، فهم عادة الأصلح لانتقاء المعايير الأنسب لقياس قوة أدائهم وجودته، ولعل

أقوى المثبطات هو حصول العامل على تقييم سلبي نابع من ضعف المقاييس برغم إخلاصه في العمل.

- إتاحة فرصة وإمكان قياس العاملين لأدائهم، فالقياس الذاتي يتيح نوعاً من الحفز الذاتي.
- مدح في اجتماع الإدارة.
- مدح في النشرة الإخبارية.
- لوحة شرف.
- منحة جائزة في مأدبة غذاء.

- امنح التقدير للأفراد من وقت لآخر وأمام زملائهم، فهذا يبعث برسالة واضحة عن أشياء مهمة بالنسبة لك. فالتقدير العلني مناسب لمثل هذه الأشياء إذا تمت بطريقة ممتازة:

- جهد الفريق.
- سجل الصحة والسلامة.
- سجل الحضور.

- كافىء الأفراد الذين يعملون وقتاً إضافياً زائداً على حساب حياتهم العائلية بإرسال:

- خطاب شكر إلى عائلاتهم.
- زهور إلى منازلهم.
- دعوة عشاء لأفراد عائلاتهم.

- لا تبالغ في منح التقدير، فالمدح المستمر لفريق العمل سيحول العملية إلى عمل مصطنع.

ومع منح التقدير ننصح قبله بمنح الصلاحيات، وكن على ثقة عزيزي المدير بأن الشمعة لا تفقد أي شيء من ضوئها إذا أضيئت شمعة أخرى، وأنك سوف تحصل على معظم ما يمكن أن يقدمه الأفراد بمعاملتهم كشركاء وإعطائهم مزيداً من الصلاحيات كلما تطورت قدراتهم، وعليك بالآتي:

- تقبل حقيقة أنك معرض للخطأ. تعلم من الآخرين خاصة من شخص ما يقوم بالوظيفة بانتظام.
- اهتم بالعملية التي يقوم بها أفراد فريقك عادة كاهتمامك بالنتيجة، اسمح للأفراد باكتشاف طريقهم بأنفسهم لتحقيق الأهداف.
- شجع الأفراد على تحمل المسئولية عن قراراتهم لمنحهم فرصة لإصلاح أنفسهم والتعلم من أخطائهم.
- ضع حدوداً واضحة. كن مستعداً لتوسيع هذه الحدود كلما نمت الثقة والكفاءة .
- راجع أنظمتك في الإدارة بانتظام لضمان أنها تدعم الأداء ولا تعرقله.
- درب أعضاء فريقك باستمرار فذلك سوف يزيد من مهاراتهم وثقتهم بأنفسهم.

- طور وغذ العلاقات الشخصية القائمة على الاحترام والتآلف والثقة وعامل الآخرين كما تحب أن تُعامل.
- كن صبوراً ولا تفقد شجاعتك إذا لم يغتنم الأفراد الفرصة الأولى، فقد تثار شكوكهم في دوافعك لسبب معقول.
- استمر في الدعم. فالدعم المستمر سيساعدك في التغلب على شكوك الأفراد وتجعلهم ينتهزون الفرص التي تقدمها لهم.

خاتمة

- تقليل مركزية عملية اتخاذ القرار.
- المساءلة عن النتائج في مواجهة الجميع.
- تحسين مكافآت العمل.

خاتمة

إن فعالية المديرين في السنوات القادمة سوف تقاس بأداء من يقعون في نطاق إشرافهم أكثر من أدائهم كأفراد، فعمل القائد هو تمكين الآخرين من العمل بأفضل مستوى من الكفاءة والفعالية.

والتمكين هو المفهوم الذي بمقتضاه يعطى العاملون السلطة لحل المشكلات اليومية التي تظهر أثناء العمل بحيث يشعرون بأن لديهم السلطة، وفي الوقت ذاته يتحملون مسئولية الاشتراك في صنع القرارات.

إن التمكين هو عملية إعطاء العاملين مجالاً أو سلطة أكبر لممارسة الرقابة عليهم وتحمل مسئولية عملهم، إنه يوفر مساحة أكبر للأفراد لاستخدام طاقاتهم بتمكينهم Enabling وتشجيعهم على اتخاذ القرارات القريبة من نقطة التأثير.

وتقدم أدبيات الإدارة توصيات ونصائح مهمة للمدير حتى ينجح في تحقيق "تمكين العاملين" بالإضافة إلى ما سبق عرضه ،وأهمها:

1- احتفل بالانتصارات الصغيرة.
2- تابع التقدم عن طريق الأحاديث الجانبية والعفوية.
3- توقع الأفضل .
4 - حدد مهمتك بوضوح.
5- قدر اللحظات المضيئة.
6- قدر الناس في كل وقت.
7- افحص أسباب الجنوح.
8- تعلم من العاملين القدامى.
9- اطلب رأي العاملين فيك كمدير.

- المشاركة في المعلومات.
- الأطر الإرشادية لتصرفات العاملين.
- تكوين فرق العمل كأساس تنظيمي لتطبيق استراتيجية تمكين العاملين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

- **الكتب:**

(1) د. أحمد رشيد، **إعادة اختراع وظائف وإدارة الحكومة**، القاهرة: دار النهضة العربية، 1996.

(2) أندرو إى شوارتز، **إدارة الأداء**، الرياض: مكتبة جرير، سلسلة دليل النجاح في العمل، طبعة أولى، 2001.

(3) جوزيف ت. ستراوب، **المدير الجديد الناجح**، الجمعية الأمريكية للإدارة، سلسلة العمل بذكاء، الرياض:مكتبة جرير، طبعة أولى، 1999.

(4) سى تشارني، المدير الفوري، الرياض: مكتبة جرير، طبعة أولى، 2001.

(5) د. فاتن أحمد أبو بكر، **نظم الإدارة المفتوحة: ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادى والعشرين**، القاهرة:إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، طبعة أولى،2000.

(6) ستيفن كوهين ورونالد براند، **إدارة الجودة الكلية في الحكومة: دليل عملي لواقع حقيقي**، ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان، (الرياض: معهد الإدارة العامة) 1997.

(7) د. عطيه حسين أفندي، **اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق** القاهرة: مركز البحوث والدراسات السياسية، 1994.

(8) ــــــــــــــــ ، **إتجاهات جديدة في الإدارة العامة**،القاهرة: المؤلف نفسه 2001.

(9) ــــــــــــــــ ، **الإدارة العامة: إطار نظري – مداخل للتطوير – وقضايا هامة في الممارسة**، القاهرة: المؤلف نفسه، 2002.

(10) توماس ل. كويك، **بناء فريق عمل ناجح**، الجمعية الأمريكية للإدارة، سلسلة العمل بذكاء، الرياض: مكتبة جرير، الطبعة الأولى، 1999.

- **الدوريات:**

(1) د. عطيه حسين أفندي، حالة المعرفة في مجال الإدارة العامة، **مجلة أحوال مصرية**، القاهرة: مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام، السنة الأولى – العدد الثاني، خريف 1999.

(2) خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع):

1- السنة الأولى، العدد الثاني والعشرين، نوفمبر (تشرين الثاني)، 1993.

2- السنة الثالثة، العدد الثالث عشر، يوليو(تموز)، 1995.

3- السنة الثالثة،العدد الثاني والعشرين، نوفمبر (تشرين الثاني)، 1995.

4- السنة الرابعة، العدد الثاني، يناير (كانون ثاني)، 1996.

5- السنة الخامسة، العدد الأول، يناير(كانون ثاني)، 1997.

6- السنة السادسة، العدد الثامن عشر، العدد 138، سبتمبر(أيلول) 1998.

7- السنة السابعة، العدد السابع، العدد 151، أبريل(نيسان)، 1999.

8- السنة التاسعة، العدد الخامس، العدد 197، مارس(آذار)، 2001.

9- السنة التاسعة، العدد الثالث عشر، العدد 205، يوليو(تموز) 2001.

ثانياً : باللغة الإنجليزية

- **Books**

(1) Bascal, Robert, **Performance Management**, New York: McGraw Hill, 1999.

(2) Bayen, Williams., with Jeff cox, **zapp! The Lightning of Empowerment, How to Improve Quality, Productivity and Employee Satisfaction**, New York Ballantine Publishing Group, 1998.

(3) Colenso, Michael, (ed) **Kaizen Strategies for Improving Team Performance,** Finanical Times, Prentice Hall, 2000.

(4) Bruce, Ann, and James S.Depitione, **Motivating Employees**, New York McGraw Hill, 1995.

(5) Bennis, warren and Robert Toiunsend, **Re-inventing Leadership**, New York William Marrow, 1995.

(6) Champy, James **Reengineering Management, The Mandate for New Leadership**, New York: Harper Business, 1995.

(7) Carlos, J.P.Blanchard, and Alan Randolf, **Empowerment: Takes More a Minure** California: Blanchard Training and Development, 1995.

(8) Osborne, David, and Ted Gaebler, **Re-inventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector**, New York: Penguin Books Inc, 1993.

(9) Fisher, Martin, **Performance Appraisals**, London: KoGAN Page, 1996.

(10) Hayes, Patricia, and Richard T. Herschal, **Organizational Communication Empowerment in a Technological Society**, Boston: Houghton Mifflin Company 1996.

(11) Koehler, Gerry W., and Joseph M. pankowski, **Quality Government: Design Developing and Implementing TQM**, Florida: St. Lucie Prass, 1996.

(12) -------, **Teams in Government: a HandBook for Team-Based Orgnization** Florida: St Lucie Press, 1996.

(13) Ron, Johnson and David Redmond, **The Art of Empowerment: The Profit and Pain of Employee Involvement**, London: Financial Times professional Ltd, 1998.

(14) Spector, Burt A., **Taking Charge and Letting Go: a Breakthrough Strategy for Creating and Managing the Horizontal Company**, New York: The free press 1995.

(15) Vogt, Judith F., & Kenneth Murrell, **Empowerment in Organization: How to Spark Exceptional Performance**, California: University Associates Inc 1990.

(16) Daft, Richard L., **Management**, 5th edition, New York: the Dryden Press, A Division of Harcourt College Publishes, 2000.

• Periodicals

(1) Keghley, Trevor, Creating an Empowered Organization, **Training and Development**, December. 1993.

(2) Mgjuka, Richard J., The 10 Dimensions of Employee Involvement, **Training and Development**, April 1993.

(3) Ingram, Handy, Linking Team work with Performance, **Team Performance Management**, vol. 2, No 4. 1996.

(4) Morris, D.S., and R.H. High Empowerment: an Endeavour to Explain an enigma, **Total Quality Management**, Vol. 7, No. 3, 1996.

(5) Oren, Harari, Stop Empowering Your People, **Management Review**, Feb. 1997.

(6) ------, Kaizen is not Enough, **Management Review**, Sep. 1997.

(7) Dobles, John H., the Empowerment Environment, **Training and Development** Feb, 1993.

• Web Sites:

1- http://umdi.com/motivant.htm

2- http://www.tregistry.com/empower.htm

3- http:www.empowermentressources.com/books/page4.htm1

4- http://www.amazon.com/exec/obidos…wermentresouA/50 66-8893166-951745

5- http://www.brownstones.com/vmi/

6- Http://mindwings.co,/empower.Htm).

7- http://som.csudh.edu/pub-admin/dkarber/rwilliams/home page 1ht p1.

8- http: www.city. Grande-Prairie. Ab.ca.self-emp.htm.

9- http://dlis.Gseis.Ucla.Edu/peaple/pagre/empowerment:htm1.

10- http:www.customer-service.Com/articles/empow.Htm1.

رقم الإيداع ١٦٩٨٦ / ٢٠٠٢

الترقيم الدولي 477-5024-35-8 (I.S.B.N)

دايناهام
للطباعة