**المبحث الثامن - أنواع الإدارة**

**أولاً – التمكين :**

* + - 1. **مفهوم التمكيـــن** : يعد مفهوم التمكين من المفاهيم الإدارية الحديثة على مستوى أدبيات إدارة الأعمال، وهي من المداخل المعاصرة، إذ تناولت المنظمات مفهوم التمكين بشكل أكثر شعبية من باقي المفاهيم الإدارية المنظمة وشاع إستعماله بكثير من المنظمات المعاصرة نتيجة لثورة المعلومات وتنوّع الثقافة، ويمكن إستعراض مجموعة من المفاهيم :
* **التمكين باللغة :** عند البحث في الأصل اللغوي لمفهوم التمكين، فهو يعني مكّن (تمكينا)، من الشيء جعل له سلطاناً ومقدرة، أمكن فلاناً أي سهل له ويسر له فعله.
* **التمكين بالمنظمة :** أنها عملية تعميق مشاعر المقدرة الذاتية بين أعضاء المنظمة من خلال تأثير الظروف التي قد تؤدي إلى الشعور بالضعف، والعمل على تغييرها إيجابياً من خلال الممارسات المنظماتية الرسمية والسبل غير الرسمية المتمثلة بالمعلومات التي تتعلق بمقدرتهم الذاتية.
* **تأثير التمكين بالسلوك :** هو العملية التي يعززها شعور التأثير الذاتي بين أعضاء المنظمة من خلال تحديد الظروف التي تكفل لهم القوة، والغاء كل من الممارسات التنظيمية الرسمية والتقنية غير الرسمية، وذلك بتوفير المعلومات الكافية للعاملين.
* **التمكين بالفكر الإداري :** إن العديد من النظريات الإدارية أسهمت في بلورة وإرساء هذا المفهوم ، فمدرسة الإدارة العلمية (Taylor) أكدت بأن العاملين لا يمتلكون الكثير من الحرية بالتصرف، أي إن الصفة البارزة بين الإدارة والعاملين هي إذعان العاملين لإدارتهم، وعلى الرغم من النجاحات التي حققتها هذه المدرسة، إلا أنها ولّدت مشكلة الإغتراب الوظيفي الناتج عن تقسيم العمل إلى مهمات صغيرة قد إنعكس على إرتفاع نسب دوران العمل والصراع والتغيب المتعمد إلى وترك العمل الفعلي. وأكدت المدرسة الصناعية عام 1850، حيث ظهر تشكيل أول نقابة دائمة مع التحولات التي خلقتها الثورة الصناعية بالطلب على الإنتاج وحجمه وكلفه المنخفضة بأقصر مدة زمنية، ومن أبرز رواد هذه المدرسة (Gant) الذي وصف الأدوار بين المدريرين والعاملين بوضوح، والذي أسهم بشكل كبير في تشذيب إدارة العاملين.
	+ - 1. **أبعاد التمكين :** بعد توضيح بعض المفاهيم التي أشارت إلىأبعاد التمكين ومحتواه ومضامينه، يمكن توضيحها بالجدول الآتي:

جدول رقم (1) يوضح أبعاد التمكين

|  |  |
| --- | --- |
| **ت** | **الأبعاد** |
| **1** | **الإنسجام والتفاعل داخل بيئة العمل، الكفايات، حق الإختيار، التأثير** |
| **2** | **المهمة، القوة، الإلتزام، الثقافة** |
| **3** | **الجودة، الموارد، التفويض، المعلومات** |
| **4** | **المشاركة بالمعلومات، الإستقلالية وحرية التصرف، بناء فرق العمل الذاتية** |
| **5** | **حرية الإختيار، الكفاية الذاتية، قيمة العمل، الفاعلية** |
| **6** | **المشاركة في المعلومات، حرية التصرف، المكافآت، المعرفة** |
| **7** | **الثقافة، القيادة، القوة، الهيكل المنظمي.** |
| **8** | **إتاحة المعلومات، إمتلاك المعرفة، القوة، المكافآت** |
| **9** | **المعرفة، الثقة، المكافآت، المشاركة في المعلومات** |
| **10** | **المشاركة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية والنمو الذاتي، التقليد والمحاكاة** |
| **11** | **التفويض، التدريب والتعلم، الإستقلالية والدافعية** |

 ومن خلال الجدول أعلاه يمكن تحديد أبعاد التمكين التي تتناسب مع المنظمات الفندقية المتمثلة بـ (التفاعل داخل بيئة العمل، الثقافة، بناء فرق العمل الذاتية، التدريب والتعلم، الدعم، المعرفة) وفق وجهة النظر البحثية.

* + - 1. **خطوات التمكين :** يمكن تحديد خطوات التمكين على أساس :
* **الخطوة الأولى :** تحديد أسباب الحاجة للتغيير:
* تحسين خدمة الضيوف.
* رفع مستوى الجودة.
* زيادة الإنتاجية.
* تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.
* تخفيف عبء العمل عن المدير.
* **الخطوة الثانية :** التغيير في سلوك المديرين: تُعد إحدى التحديات التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة.
* **الخطوة الثالثة :** تحديد القرارات التي يُشارك فيها المرؤوسين.
* **الخطوة الرابعة :** تكوين فريق العمل.
* **الخطوة الخامسة :** المشاركة في المعلومات.
* **الخطوة السادسة :** إختيار الأفراد المناسبين الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين.
* **الخطوة السابعة :** إعتماد التدريب
	+ - 1. **فوائد التمكين :**
* التركيز على معيار القدرة التنافسية لقياس أداء المنظمات ضمن معياري الكفاءة والفاعلية.
* الإهتمام بإدارة الوقت وإستغلاله على نحو مناسب.
* تحقق الإلتزام من قبل العاملين لإنجاز الأهداف التي يشتركون بوضعها وإظهار كفاءتهم بتنفيذ المهام التي يشتركون بتخطيطها.
* التطور التكنولوجي والتقدم بالإتصالات وتوفر المعلومات التي تساهم في زيادة أداء وظائف المنظمة.
* تغير فلسفة العمل من القرار الفردي إلى القرار الجماعي، ومن المركزية إلى اللامركزية، ومن المنظمة العمودية إلى المنظمة الأفقية.
	+ - 1. **معوقات إستخدام التمكين :** قد تواجه المنظمة معوقات أثر إستخدامها التمكين وهي :
* عدم الإعتراف بقوة الآخرين بسبب قوة الأنا التي يتمتع بها بعض القادة.
* تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
* لجوء بعض القادة الإداريين في شبكة المعلومات إلى حجبها ظناً منهم إلى تعزيز قوتهم وسيطرتهم.
* زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين.
* زيادة العبء والمسؤولية وإساءة إستخدام القوة من قبل العاملين.