

آل البيت النجسين الإمامية

إشراف : ك. رجاء الشريف

إمكاني / الإمام عمر عبد الله باقبر



المملكة العربية السعودية
جامعة الملك عبدالعزيز - جدة
كلية الاقتصاد والإدارة
ماجستير إدارة عامة

آلية التمكين الإداري

إعداد:

هدى بنت عمر بن عبد الله باقبص

إشراف الدكتورة الفاضلة

رجاء يحيى الشريف

الفصل الدراسي الأول
١٤٣٩هـ / ٢٠١٨م



آلية التمكين الإداري

هدى بنت عمر بن عبد الله باقبص

المملكة العربية السعودية
جامعة الملك عبدالعزيز - جدة
كلية الاقتصاد والإدارة
ماجستير إدارة عامة

١٤٣٩هـ / ٢٠١٨م

المستخلص

إن الله سبحانه وتعالى له حق التمكين لمن يشاء من عباده وقد ظهر لنا في السلف الصالح ما روي في القرآن الكريم من تمكين الله للنبي سليمان من الريح والجنان وتميكن ذو القرنين وهذا من التمكين الإلهي لعباده، وقد مكن الرسول ﷺ كثير من الصحابة الكرام في تفويضهم في المعارك ونشر الإسلام في أقطار الأرض. وكذلك هناك تمكين بشري لمن يستحقه في فن الأداء والإدارة وحسن التخطيط وفن الإبداع فلا بد من الخوض في آلية التمكين لمستويات الإدارة لمن هو جدير بها لكي يرقى إلى المستوى المنشود في تحقيق أهداف المنشأة القائمة عليها وكل ما كان التمكين موزع لأفراد المؤسسة كان الثبات والوصول إلى الولاء لهذه المنشأة لما تتيح الثقة في المسؤولين وتنوع الأفكار وطرح الخطط المستقبلية سواء كانت طويلة الأجل أو متوسطة الأجل أو قصيرة الأجل حسب توجه هذه المنشأة.

الفهرس

الصفحة	الموضوع
٢	تعريف عن الباحث والمادة
٣	المستخلص
٤	الفهرس
٥	المقدمة
٦	التفاسير الشرعية للآية الكريمة
٧	تفسير الطبري
٨	تفسير ابن كثير
١٠-٩	تفسير السعدي
١٠-١١- ١٢	المسح العلمي
١٣	مفهوم التمكين في القرآن الكريم
١٤	مفهوم التمكين
١٥-١٤	النظريات المفسرة علميا للتمكين
١٧-١٦	التمكين والتفويض
١٨	أهميه التمكين
١٩	فوائد التمكين
٢٠-١٩	أبعاد التمكين
٢١	العناصر الأساسية لخطة تمكين العاملين
٢٢-٢١	خطوات تطبيق التمكين
٢٣	مستويات التمكين
٢٤	خصائص المنظمة الممكنة
٢٥	معوقات التمكين
٢٦	تمكين العاملين في الممارسات الفعلية: بعض قصص النجاح الشهيرة
٢٧	الخلاصة
٢٨	المراجع

الجداول والأشكال

١٧	جدول (١) الفرق بين التفويض والتمكين المصدر: (مصطفى ٢٠٠٥)
١٩	جدول (٢) تنسيق فوائد التمكين: جرد بواسطة الباحث
٢١	الشكل (١) التنقل في رحلة إلى التمكين، منظمة ديناميات، الربيع، المصدر: راندولف، W. أ. ١٩٩٥
٢٥	شكل (٢): يوضح مستويات التمكين المصدر: جرد بواسطة الباحث

١-المقدمة

شهدت المنظمات تغييرات جذرية في وقتنا الحالي فالمؤسسات تطورت وتوسعت و توسع حجمها وازدادت القوى العاملة في سوق العمل ،وهذا كله بفضل عوامل مختلفة ومتعددة ومن بينها الثور الصناعية و غيرها من العوامل، ولا تستطيع أي منظمة أن تعمل بكفاءة وفاعلية بدون الاهتمام بمواردها البشرية، وبذل الجهد والمال والوقت لاختيار أفضلهم كفاءة، وتعمل على تمكينهم، فتوفر لهم التدريب المناسب، وتمنحهم مزيداً من الحوافز، ومزيداً من التفويض في الصلاحيات، واتخاذ القرارات بالمشاركة، كما تشجعهم كذلك على المبادأة والإبداع، فالتمكين هو رفع قدرة على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يسهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر، وبالتالي فإن مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى، وإنه يعني أكثر من مجرد التفويض، فالموظف يشعر بالمسؤولية كذلك عن الأعمال خارج حدود وظيفته، بحيث تعمل المنظمة كلها بشكل أفضل.

وقد عني القرآن الكريم بالحديث عن هذه القضية أيما عناية ، وتناولها من عدة جوانب، من جانب أهمية التمكين وضرورته ،وجانب خضوعه لسنة ماضية وقانون متبع، لا يتخلف ولا يتحول، وجانب صفات جيل التمكين جنودا وقادة، وجانب مراحل التمكين قال الله تعالى { وَيَسْأَلُونَكَ عَنْ ذِي الْقُرْنَيْنِ قُلْ سَأَتْلُوا عَلَيْكُمْ مِنْهُ ذِكْرًا } * { إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا } * { فَاتَّبَعَ سَبَبًا }

وانطلاقاً من الآية الكريمة جاءت هذه الورقة البحثية لتتناول التمكين من عدة جوانب مفهومة والتفسير الشرعية للآية الكريمة والدراسات السابقة التي تناولت التمكين والنظريات المفسرة له والأهمية وضرورته و أهم متطلبات تطبيقه وخصائص المنظمات الممكنة كما سيتم استعراض أهم معوقاته.



٢-التفاسير الشرعية للآية الكريمة

التمكين: تفعيل من المكان، وهو إقرار الشيء وتثبيتته في مكان، وهو يأتي في القرآن الكريم بصيغة الفعل المسند إلى الله عز وجل، فهو وحده من يمكّن الإنسان لما يشاء (زمرد، ٢٠١٠م).

تفسير الطبري:

يقول تعالى ذكره لنبيه محمد ﷺ: ويسألك يا محمد هؤلاء المشركون عن ذي القرنين ما كان شأنه، وما كانت قصته، فقل لهم: سأتلو عليكم من خبره ذكراً يقول: سأقصّ عليكم منه خبراً. وقد قيل: إن الذين سألو رسول الله ﷺ عن أمر ذي القرنين، كانوا قوماً من أهل الكتاب. فأما الخبر بأن الذين سألوه عن ذلك كانوا مشركي قومه فقد ذكرناه قبل. وأما الخبر بأن الذين سألوه، كانوا قوماً من أهل الكتاب.

فحدثنا به أبو كريب، قال: ثنا زيد بن حباب عن ابن لهيعة، قال: ثني عبد الرحمن بن زياد بن أنعم، عن شيخين من نجيب، قال: أحدهما لصاحبه: انطلق بنا إلى عقبة بن عامر نتحدث، قال: فأتياه فقالا: جننا لتحدثنا، فقال: كنت يوماً أخدم رسول الله ﷺ، فخرجت من عنده، فلقيني قوم من أهل الكتاب، فقالوا: نريد أن نسأل رسول الله ﷺ، فاستأذن لنا عليه، فدخلت عليه، فأخبرته، فقال: " مالي ومالهم، مالي علم إلا ما علمني الله " ، ثم قال: " اسكب لي ماء " ، فتوضأ ثم صلى، قال: فما فرغ حتى عرفت السرور في وجهه، ثم قال: " أدخلهم عليّ، ومن رأيت من أصحابي " فدخلوا فقاموا بين يديه، فقال: " إن شئتم سألتكم فأخبرتكم عما تجدونه في كتابكم مكتوباً، وإن شئتم أخبرتكم " ، قالوا: بلى أخبرنا، قال: " جنتم تسألوني عن ذي القرنين، وما تجدونه في كتابكم: كان شاباً من الروم، فجاء فبنى مدينة مصر الإسكندرية فلما فرغ جاءه ملك فعلا به في السماء، فقال له ما ترى؟ فقال: أرى مدينتي ومدائن، ثم علا به، فقال: ما ترى؟ فقال: أرى مدينتي، ثم علا به فقال: ما ترى؟ قال: أرى الأرض، قال: فهذا أليم محيط بالدنيا، إن الله بعثني إليك تعلم الجاهل، وتثبت العالم، فأتى به السدّ، وهو جبلان لينان يرزق عنهما كل شيء، ثم مضى به حتى جاوز يأجوج ومأجوج، ثم مضى به إلى أمة أخرى، وجوههم وجوه الكلاب يقاتلون يأجوج ومأجوج، ثم مضى به حتى قطع به أمة أخرى يقاتلون هؤلاء الذين وجوههم وجوه الكلاب، ثم مضى حتى قطع به هؤلاء إلى أمة أخرى قد سماهم " واختلف أهل العلم في المعنى الذي من أجله قيل لذي القرنين: ذو القرنين، فقال بعضهم: قيل له ذلك من أجل أنه ضرب على قرنه فهلك، ثم أُحْيِيَ فضرب على القرن الآخر فهلك. ذكر من قال ذلك: حدثنا ابن حميد، قال: ثنا حكام، عن عنبسة، عن عبيد المُكْتَب، عن أبي الطُّفَيْل، قال: سأل ابن الكوّاء علياً عن ذي القرنين، فقال: هو عبد أحبّ الله فأحبه، وناصح الله فنصحه، فأمرهم بتقوى الله فضربوه على قرنه فقتلوه، ثم بعثه الله، فضربوه على قرنه فمات.

حدثنا محمد بن بشار، قال: ثنا يحيى، عن سفيان، عن حبيب بن أبي ثابت، عن أبي الطفيل، قال: سئل عليّ رضوان الله عليه عن ذي القرنين، فقال: كان عبداً ناصح الله فنصحه، فدعا قومه إلى الله، فضربوه على قرنه فمات، فأحياه الله، فدعا قومه إلى الله، فضربوه على قرنه فمات، فسمي ذا القرنين. حدثنا محمد بن المثنى، قال: ثنا محمد بن جعفر، قال: ثنا شعبة، عن القاسم بن أبي بزة، عن أبي الطفيل، قال: سمعت علياً وسأله عن ذي القرنين أنبيأ كان؟ قال: كان عبداً صالحاً، أحبّ الله فأحبه، وناصح الله فنصحه، فبعثه الله إلى قومه، فضربوه ضربتين في رأسه، فسمي ذا القرنين، وفيكم اليوم مثله. وقال آخرون في ذلك بما:

حدثني به محمد بن سهل البخاري، قال: ثنا إسماعيل بن عبد الكريم، قال: ثني عبد الصمد بن معقل، قال: قال

وهب بن منبه: كان ذو القرنين ملكاً، ف قيل له: فلم سُمِّي ذا القرنين؟ قال: اختلف فيه أهل الكتاب، فقال بعضهم: ملك الروم وفارس. وقال بعضهم: كان في رأسه شبه القرنين. وقال آخرون: إنما سمي ذلك لأن صفحتي رأسه كانتا من نحاس. ذكر من قال ذلك: حدثنا ابن حميد، قال: ثنا سلمة، قال: ثنا ابن إسحاق، قال: ثني من لا أتهم عن وهب بن منبه اليماني، قال: إنما سمي ذا القرنين أن صفحتي رأسه كانتا من نحاس. وقوله:

{ إِنَّا مَكَّنَا لَهُ الْأَرْضَ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا }

يقول: إنا وطأنا له في الأرض،

{ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا }

يقول: وآتيناه من كل شيء: يعني ما يتسبب إليه وهو العلم به.

وبنحو الذي قلنا في ذلك قال أهل التأويل. ذكر من قال ذلك:

حدثني عليّ، قال: ثنا عبد الله، قال: ثني معاوية، عن عليّ، عن ابن عباس، قوله:

{ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا }

يقول: علماً.

حدثنا بشر، قال: ثنا يزيد، قال: ثنا سعيد، عن قتادة، قوله:

{ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا }

أي علماً.

حدثني يونس، قال: أخبرنا ابن وهب، قال: قال ابن زيد، في قوله:

{ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا }

قال: من كل شيء علماً.

حدثنا القاسم، قال: ثنا الحسين، قال: ثني حجاج، عن ابن جريج، قوله:

{ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا }

قال: علم كل شيء.

حدثني محمد بن سعد، قال: ثني أبي، قال: ثني عمي، قال: ثني أبي، عن أبيه، عن ابن عباس

{ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا }

علماً.

حدثت عن الحسين، قال: سمعت أبا معاذ يقول: ثنا عبيد، قال: سمعت الضحاك يقول في قوله:

{ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا }

يقول: علماً.

وقوله:

{ فَأَتَّبَعُ سَبَبًا }

اختلفت القراء في قراءة ذلك، فقرأته عامة قراء المدينة والبصرة: «فَاتَّبَعُ» بوصل الألف، وتشديد التاء،

بمعنى: سلك وسار، من قول القائل: اتَّبَعْتُ أثر فلان: إذا قفوته وسرت وراءه. وقرأ ذلك عامة قراء الكوفة

{ فَأَتَّبَعُ }

بهمز، وتخفيف التاء، بمعنى لحق.

وأولى القراءتين في ذلك بالصواب: قراءة من قرأ: «فَاتَّبَعُ» بوصل الألف، وتشديد التاء، لأن ذلك خبر من الله تعالى ذكره عن مسير ذي القرنين في الأرض التي مكن له فيها، لا عن لحاقه السبب، وبذلك جاء تأويل



أهل التأويل. ذكر من قال ذلك:

حدثني محمد بن سعد، قال: ثني أبي، قال: ثني عمي، قال: ثني أبي، عن أبيه، عن ابن عباس «فَاتَّبَعَ سَبَباً» يعني بالسبب: المنزل.

حدثني محمد بن عمرو، قال: ثنا أبو عاصم، قال: ثنا عيسى وحدثني الحرث، قال: ثنا الحسن، قال: ثنا ورقاء، جميعاً عن ابن أبي نجيح، عن مجاهد، في قوله:

{ سَبَباً }

قال: منزلاً وطريقاً ما بين المشرق والمغرب.

حدثنا القاسم، قال: ثنا الحسين، قال: ثني حجاج، عن ابن جريج، عن مجاهد، نحوه.

حدثني محمد بن عُمارة الأسدي، قال: ثنا عبيد الله بن موسى، قال: أخبرنا إسرائيل، عن أبي يحيى، عن مجاهد «فَاتَّبَعَ سَبَباً» قال: طريقاً في الأرض.

حدثنا بشر، قال: ثنا يزيد، قال: ثنا سعيد، عن قتادة «فَاتَّبَعَ سَبَباً»: اتبع منازل الأرض ومعالمها.

حدثني يونس، قال: أخبرنا ابن وهب، قال: قال ابن زيد، في قوله «فَاتَّبَعَ سَبَباً» قال: هذه الآن سبب الطرق كما قال فرعون

{ يَا هَامَانَ ابْنِ لِي صَرْحاً لَعَلِّي أَبْلُغَ الْأَسْبَابَ أَسْبَابَ السَّمَوَاتِ }

قال: طُرُق السموات.

حدثنا الحسن بن يحيى، قال: أخبرنا عبد الرزاق، قال: أخبرنا معمر، عن قتادة، في قوله: «فَاتَّبَعَ سَبَباً» قال: منازل الأرض.

حدثت عن الحسين، قال: سمعت أبا معاذ يقول: أخبرنا عبيد، قال: سمعت الضحاك يقول، في قوله: «فَاتَّبَعَ سَبَباً» قال: المنازل.

تفسير ابن كثير:

يقول تعالى لنبيه ﷺ { وَيَسْأَلُونَكَ } يا محمد { عَنِ ذِي الْقُرْنَيْنِ } أي عن خبره، وقد قدمنا أنه بعث كفار مكة إلى أهل الكتاب يسألون منهم ما يمتحنون به النبي ﷺ فقالوا سلوه عن رجل طواف في الأرض، وعن فتية لا يدرى ما صنعوا، وعن الروح، فنزلت سورة الكهف، وقد أورد ابن جرير ههنا، والأموي في مغازيه، حديثاً أسنده، وهو ضعيف، عن عقبة بن عامر أن نفراً من اليهود جاؤوا يسألون النبي ﷺ عن ذي القرنين، فأخبرهم بما جاؤوا له ابتداءً، فكان فيما أخبرهم به أنه كان شاباً من الروم، وأنه بنى الاسكندرية، وأنه علا به ملك إلى السماء، وذهب به إلى السد، ورأى أقواماً وجوههم مثل وجوه الكلاب، وفيه طول ونكارة، ورفع لا يصح، وأكثر ما فيه أنه من أخبار بني إسرائيل. والعجب أن أبا زرعة الرازي مع جلاله قدره، ساقه بتمامه في كتابه "دلائل النبوة" ، وذلك غريب منه، وفيه من النكارة أنه من الروم، وإنما الذي كان من الروم الاسكندر الثاني، وهو ابن فيليب المقدوني الذي تُوِرَّخ به الروم، فأما الأول، فقد ذكر الأزرقى وغيره أنه طاف بالبيت مع إبراهيم الخليل عليه السلام أول ما بناه، وأمن به واتبعه، وكان وزيره الخضر عليه السلام، وأما الثاني، فهو اسكندر بن فيليب المقدوني اليوناني، وكان وزيره ارسطاطاليس الفيلسوف المشهور. والله أعلم. وهو الذي تُوِرَّخ من مملكته ملة الروم، وقد كان قبل المسيح عليه السلام بنحو ثلاثمائة سنة، فأما الأول المذكور في القرآن، فكان في زمن الخليل، كما ذكره الأزرقى وغيره، وأنه طاف مع الخليل عليه السلام بالبيت العتيق لما بناه إبراهيم عليه السلام، وقرب إلى الله قرباناً، وقد ذكرنا طرفاً صالحاً من أخباره في كتاب "البداية والنهاية" بما فيه كفاية، والله الحمد. وقال وهب بن منبه كان ملكاً، وإنما سمي ذا القرنين لأن صفحتي رأسه كانتا من نحاس، قال وقال بعض أهل

الكتاب لأنه ملك الروم وفارس. وقال بعضهم كان في رأسه شبه القرنين. وقال سفيان الثوري عن حبيب بن أبي ثابت عن أبي الطفيل قال سئل علي رضي الله عنه عن ذي القرنين. فقال كان عبداً ناصحاً لله، فناصره، فدعا قومه إلى الله، فضربوه على قرنه، فمات، فأحياه الله، فدعا قومه إلى الله، فضربوه على قرنه فمات، فسمي ذا القرنين، وكذا رواه شعبة عن القاسم بن أبي بزة عن أبي الطفيل سمع علياً يقول ذلك. ويقال إنه إنما سمي ذا القرنين لأنه بلغ المشارق والمغرب من حيث يطلع قرن الشمس ويغرب.

وقوله { إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ } أي أعطيناه ملكاً عظيماً ممكناً فيه من جميع ما يؤتى الملوك من التمكين والجنود وآلات الحرب والحصارات، ولهذا ملك المشارق والمغرب من الأرض، ودانت له البلاد، وخضعت له ملوك العباد، وخدمته الأمم من العرب والعجم، ولهذا ذكر بعضهم أنه إنما سمي ذا القرنين لأنه بلغ قرني الشمس مشرقها ومغربها. وقوله { وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَباً } قال ابن عباس ومجاهد وسعيد بن جبيرة وعكرمة والسدي وقتادة والضحاك وغيرهم يعني علماً. وقال قتادة أيضاً في قوله { وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَباً } قال منازل الأرض وأعلامها. وقال عبد الرحمن بن زيد بن أسلم في قوله { وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَباً } قال تعليم الألسنة، قال كان لا يغزو قوماً إلا كلمهم بلسانهم، وقال ابن لهيعة، حدثني سالم بن غيلان عن سعيد بن أبي هلال أن معاوية بن أبي سفيان قال لكعب الأحبار أنت تقول إن ذا القرنين كان يربط خيله بالثرية؟ فقال له كعب إن كنت قلت ذلك، فإن الله تعالى قال { وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَباً } وهذا الذي أنكره معاوية رضي الله عنه على كعب الأحبار هو الصواب، والحق مع معاوية في ذلك الإنكار، فإن معاوية كان يقول عن كعب إن كنا لنبلو عليه الكذب، يعني فيما ينقله، لا أنه كان يعتمد نقل ما ليس في صحفه، ولكن الشأن في صحفه أنها من الإسرائيليات التي غالبها مبدل مصحف محرف مختلق، ولا حاجة لنا مع خبر الله تعالى ورسول الله ﷺ إلى شيء منها بالكلية، فإنه دخل منها على الناس شر كثير وفساد عريض. وتأويل كعب قول الله { وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَباً } واستشهاده في ذلك على ما يجده في صحفه من أنه كان يربط خيله بالثرية غير صحيح ولا مطابق، فإنه لا سبيل للبشر إلى شيء من ذلك، ولا إلى الترقى في أسباب السموات وقد قال الله في حق بلقيس { وَأَوْتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ }

النمل ٢٣ أنه مما يؤتى مثلها من الملوك، وهكذا ذو القرنين، يسر الله له الأسباب، أي الطرق والوسائل إلى فتح الأقاليم والرساتيق والبلاد والأراضي، وكسر الأعداء وكبت ملوك الأرض وإذلال أهل الشرك، قد أوتي من كل شيء مما يحتاج إليه مثله سبباً، والله أعلم. وفي المختارة للحافظ الضياء المقدسي من طريق قتيبة عن أبي عوانة عن سماك بن حرب عن حبيب بن حماز قال كنت عند علي رضي الله عنه، وسأله رجل عن ذي القرنين كيف بلغ المشرق والمغرب؟ فقال سبحان الله سخر له السحاب، وقدر له الأسباب، وبسط له اليد.

تفسير السعدي:

كان أهل الكتاب أو المشركون سألوا رسول الله ﷺ عن قصة ذي القرنين.

فأمره الله أن يقول: " سَأَتْلُو عَلَيْكُمْ مِنْهُ ذِكْرًا " فيه نبأ مفيد وخطاب عجيب.

أي: سأتلو عليكم من أحواله ما يتذكر فيه، ويكون عبرة.

وأما ما سوى ذلك من أحواله فلم يتله عليهم.

" إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ " أي: ملكه الله تعالى ومكنه من النفوذ في أقطار الأرض وانقيادهم له.

" وَأَتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا فَاتَّبَعْ سَبَبًا " أي: أعطاه الله من الأسباب الموصلة له لما وصل إليه ما به يستعين على قهر البلدان وسهولة الوصول إلى أقاصي العمران.

وعمل بتلك الأسباب التي أعطاه الله إياها أي: استعملها على وجهها.

فليس كل من عنده شيء من الأسباب يسلكه ولا كل أحد يكون قادرا على السبب.

فإذا اجتمعت القدرة على السبب الحقيقي والعمل به حصل المقصود وإن عدما أو أحدهما لم يحصل.

وهذه الأسباب التي أعطاه الله إياها لم يخبرنا الله ولا رسوله بها ولم تتناقلها الأخبار على وجه يفيد العلم فلهذا لا يسعنا غير السكوت عنها، وعدم الالتفات لما يذكره النقلة للإسرائيليات ونحوها.

ولكننا نعلم بالجملة أنها أسباب قوية كثيرة داخلية وخارجية بها صار له جند عظيم ذو عدد وعدد ونظام.

وبه تمكن من قهر الأعداء ومن تسهيل الوصول إلى مشارق الأرض ومغاربها وأنحائها.

فأعطاه الله ما بلغ به مغرب الشمس حتى رأى الشمس في مرأى العين، كأنها تغرب في عين حمئة، أي: سوداء، وهذا هو المعتاد لمن كان بينه وبين أفق الشمس الغربي ماء، رآها تغرب في نفس الماء وإن كانت في غاية الارتفاع، ووجد عندها، أي: عند مغربها قوما.

" قُلْنَا يَا ذَا الْقُرْنَيْنِ إِنَّمَا أَنْ تُعَذِّبَ وَإِنَّمَا أَنْ تَتَّخِذَ فِيهِمْ حُسْنًا " أي: إما أن تعذبهم، بقتل، أو ضرب، أو أسر ونحوه، وإما أن تحسن إليهم فخير بين الأمرين، لأن الظاهر أنهم كفار، أو فساق، أو فيهم شيء من ذلك.

لأنهم لو كانوا مؤمنين غير فساق، لم يرخص في تعذيبهم.

فكان عند ذي القرنين، من السياسة الشرعية، ما استحق به المدح والثناء، لتوفيق الله له لذلك، فقال: سأجعلهم قسمين.

٣- المسح العلمي

سوف يتم عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع مرتبة ترتيباً زمنياً من الأحدث الى الأقدم الدراسة الأولى:

دراسة معراج، قدرى (٢٠١٥) بعنوان "أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي" دراسة ميدانية " بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك – بسكرة:

تهدف الدراسة إلى تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التمكين الإداري و كذلك أهميته

بالنسبة للمنظمات و معرفة أبعاده ومختلف عناصره مراحل تطبيقه ، بالإضافة إلى تقديم إطار نظري يوضح مفهوم الإبداع التنظيمي و مختلف عناصره ومستوياته وكذلك حاجة المنظمات له، وتهدف كذلك إلى التعرف على مستوى كل من التمكين الإداري و الإبداع التنظيمي

لدى مؤسسة الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها :

- مفهوم التمكين الإداري لم ينشئ بشكل عفوي بل كان نتيجة لعدة التطورات الفكرية الإدارية
- لا يوجد لمفهوم التمكين الإداري تعريف واحد شامل بل تعددت تعاريفه وفقاً للتوجهات الفكرية و زويا التي ينظر إليه منها فكل باحث يضع مفهوماً له، فهو ينسبه على أساس معطيات أو مبررات معينة.

- نجاح فكرة التمكين في أي منظمة مرتبط بتوفر بيئة العمل الملائمة وتوفر العامل الذي يمتلك الكفاءة والقابلية لتحمل المسؤولية بالشكل المناسب.

قامت هذه الدراسة بتقديم توصيات واقتراحات حول موضوع التمكين الإداري منها:

-تقدير العاملين و الإيمان بقدرتهم على التأكيد على قدرتهم على الإبداع و إتاحة لهم قدر كافٍ من الحرية و الاستقلالية لابتكار و تحديد الأساليب المناسبة لأداء أعمالهم دون الرجوع للإدارة العليا و تشجيع الرقابة الذاتية على الأداء و تجنب تصيد الأخطاء و اعتبارها فرصاً للتعلم لأن ذلك يعزز ثقة العاملين في أنفسهم و قد ارتهم مما ينعكس إيجاباً على أدائهم و يجعلهم يتنافسون في استحداث طرق و اساليب غير مألوفة في أداء العمل .

الدراسة الثانية:

عفانة، حسن (٢٠١٣) بعنوان " التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل" في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة (وفاعلية فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. وقد خرج البحث بعدة نتائج من أهمها:

- وجود علاقة طردية بين مستوى الاتصال ومشاركة المعلومات وفاعلية فرق العمل بالمؤسسات الأهلية الدولية بقطاع غزة.
- وجود علاقة طردية بين مستوى بناء فرق العمل وفاعلية فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة.
- وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها:
- إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها، ومنحها بشكل أكثر عدالة، وكذلك زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات ما بين المستويات الإدارية المختلفة.

- زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات حيث إنها عامل مهم جداً اتفقت عليه جميع الدراسات التي تناولت التمكين، حيث اتضح من الدراسة الحالية أن ترتيب بعد الاتصال ومشاركة المعلومات حل بالمرتبة الثالثة بين أبعاد التمكين التي تمت دراستها في الدراسة الحالية.

الدراسة الثالثة

دراسة راضي، جواد (٢٠١٠) بعنوان "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين

دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد

تهدف الدراسة للتحقق من العلاقة بين التمكين الإداري المتمثل بأبعاده (تفويض السلطة، وفرق العمل، والتدريب، والاتصال الفاعل، والتحفيز)، وإبداع العاملين الذي يشتمل على (روح المجازفة، والمرونة، والإقناع، والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل).

ومن اهم نتائج البحث:

- وجود علاقات معنوية بين درجة تفويض السلطة والقدرة على تطوير البدائل، والقدرة في التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة، بينما غابت العلاقات مع بقية المتغيرات.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها:

-استمرارية تفكير القيادة الاستراتيجية في الكلية بأسلوب التمكين الإداري من أجل زيادة

مستوى إبداع العاملين في المجالات التي أبرزت استجابة لمتغيرات التمكين الإداري.

-إمكانية استخدام أبعاد أخرى للتمكين الإداري لتفسير آلية العلاقة مع إبداع العاملين، مما

يهيئ مساحة جديدة للتفكير والتحليل ويساعد على جذب انتباه الباحثين لتأثير متغيرات أخرى

على اتجاه ونوع علاقة التمكين الإداري مع إبداع العاملين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بشكل مباشر وغير مباشر بموضوع البحث

ويتفق الباحث مع دراسة معراج (٢٠١٥) أن للتمكين الإداري تأثير على الإبداع التنظيمي ومع دراسة

عفانة (٢٠١٣) على وجود علاقة قوية بين عملية التمكين الإداري وفاعلية فريق العمل ، ويتفق الباحث مع دراسة

راضي (٢٠١٠) على وجود علاقة ايجابية بين التمكين الإداري وأبداع العاملين ، أما في البحث الحالي فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت أدواته جمع الآيات ذات الصلة بالموضوع، واعتماداً على ما كتبه علماء التفسير واللغة.

٣- مفهوم التمكين في القرآن الكريم

التمكين تفعيل من المكان، وهو إقرار الشيء وتثبيتته في مكان، وهو يأتي في القرآن الكريم بصيغة الفعل المسند إلى الله عز وجل، فهو وحده من يمكّن الإنسان لما يشاء، ومن يمكّن للإنسان ما يشاء. (زمرد، ٢٠١٠)

وقوله: ﴿أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِّنْ قَرْنٍ مَّكَّانَهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّنْ لَّكُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مَدْرَارًا وَجَعَلْنَا الْأَنْهَارَ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَا هُم بِذُنُوبِهِمْ وَأَنْشَأْنَا مِنْ بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ﴾ (الأنعام: ٦).

وهذا يعني أن التمكين للإنسان يتم عبر مستويين:

الأول: حسي مادي يتم فيه تمكين الإنسان من التصرف في الأرض، وأقداره على جعلها موطناً له ومستقراً لمعاشه، ولذلك جاء ذكر "المعاش" مع التمكين في الأرض: "وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ" (الأعراف: ٨)، أي ما يضمن الاستمرار في الحياة من طعام وشراب ولباس ونحوه. ويدخل في هذا المستوى تمكين المال والقوة والأولاد، وهو ما أشار إليه قوله تعالى: "وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهَا إِن مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ"

(الأحقاف: ٢٤).

والثاني: معنوي، يتم فيه تمكين الدين والأمن للإنسان: ﴿وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا﴾

(النور: ٥٢)، وهذا مستوى من التمكين يحوز بموجبه الإنسان على أهم الأسس الداعمة للحياة الكريمة، وهي الدين بكل القيم الروحية والخلقية والاجتماعية التي ينطوي عليها، والأمن الذي يضمن له ممارسة سائر حقوقه الطبيعية.

وبوجود هذين المستويين من التمكين، يرتبط المادي بالروحي في حياة الإنسان، ولا يصبح عمار الأرض وصلاحيها مقتصرًا على ضمان الرفاه المادي وتحصيل مستوى العيش الرغيد، بل أيضاً، ضمان الأمن النفسي والروحي.

٤- مفهوم التمكين :

التمكين لغةً: هو التقوية أو التعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة و المؤسسة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة ، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة و حمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة . المستهلك ، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه

أما اصطلاحاً: فقد عرف التمكين بأنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي. كما عرف التمكين بأنه زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم و إثراء كمية من المعلومات التي تعطى لهم، و توسيع فرص المبادرة و المبادأة لاتخاذ قراراتهم و مواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم. (مورال و مرديث، ٢٠٠٠)

أما التمكين الإداري: فهو إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدرتهم الفردية والجماعية من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة التي تهدف إلى إعطاء الأفراد الحرية الإدارية في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات والاستفادة من قدراتهم ومواهب وابداعات العاملين وتسخيرها في خدمة العمل أو الوظيفة والتأكيد على أهمية العمل الجماعي دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير البيئة المناسبة لنموهم وتأهيلهم مهنيًا، مع الثقة التامة بينهم. (عفانة، ٢٠١٣)

٥- النظريات المفسرة علمياً للتمكين:

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في الفكر الإداري بعد التسعينات من القرن العشرين، حيث بدأ التركيز عام 1920 على الجوانب الإنسانية في العمل ليس بهدف الإنسان و تلبية رغباته و

حل مشاكله و إنما بهدف زيادة الكفاءة و الإنتاجية، ثم بدأت نظريات أخرى تركز على الجوانب المعنوية (المشاركة ، الحرية و تقدير الفرد و احترامه)

من أهم تلك النظريات ما يلي:

دراسات هوثورن و حركة العلاقات الإنسانية:

حيث بدأت بدراسة أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل و مستوى الإضاءة على إنتاجية العامل ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون و الاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي في مجملها إلى تحقيق إنتاجية أفضل.

نظرية الحاجات لـماسلو:

حيث اهتمت بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديدا تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار و تحمل المسؤولية و تدوير العمل و تفويض الصلاحيات و توسيع العمل.

نظرية X و Y لدوجلاس ماكريجور

حيث افترضت أن المديرين نوعان Y و X حيث X تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس كسول ويفقد روح المبادرة و تحمل المسؤولية فتزيد السيطرة و الإشراف المباشر و بالتالي يخلق موظفين سلبيين و اعتماديين و لا ينجزون إلا ما طلب منهم فقط.

أما y تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس لديه قدرات خلاقة و حب العمل و المبادرة و الرقابة الداخلية و التميز فتزيد الديمقراطية و حرية التصرف و المشاركة و بالتالي يخلق موظفين مبدعين و متفوقين و مبادرين و مشاركين و فاعلين و لديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم.

نظرية النظم:

حيث يكون اهتمام العاملين بالأهداف العامة للمؤسسة ككل، مما يتطلب التعاون و التنسيق و العمل المشترك من خلال الفريق المتعاون و العامل المؤهل و القادر على المساهمة الفاعلة.

النظرية الظرفية:

التي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة و بالتالي فهي مجال مناسب و رحب للتفكير الخلاق و عدم التسرع.

الجودة الشاملة:

التي تعني بتحسين دائم و مستمر في مختلف نواحي المنظمة من خلال جودة أداء العامل و قدرته على المبادرة و تحمل المسؤولية.

نظرية Z:

التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي و الاهتمام بتخطيط المهنة و التنمية المهنية و اتخاذ القرار بشكل جماعي و التركيز على عمل الفريق.

منظمة التعليم:

التي تركز على العناصر الآتية:

*المعلومات و أهميتها في التعلم.

*روح الفريق و أهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي.



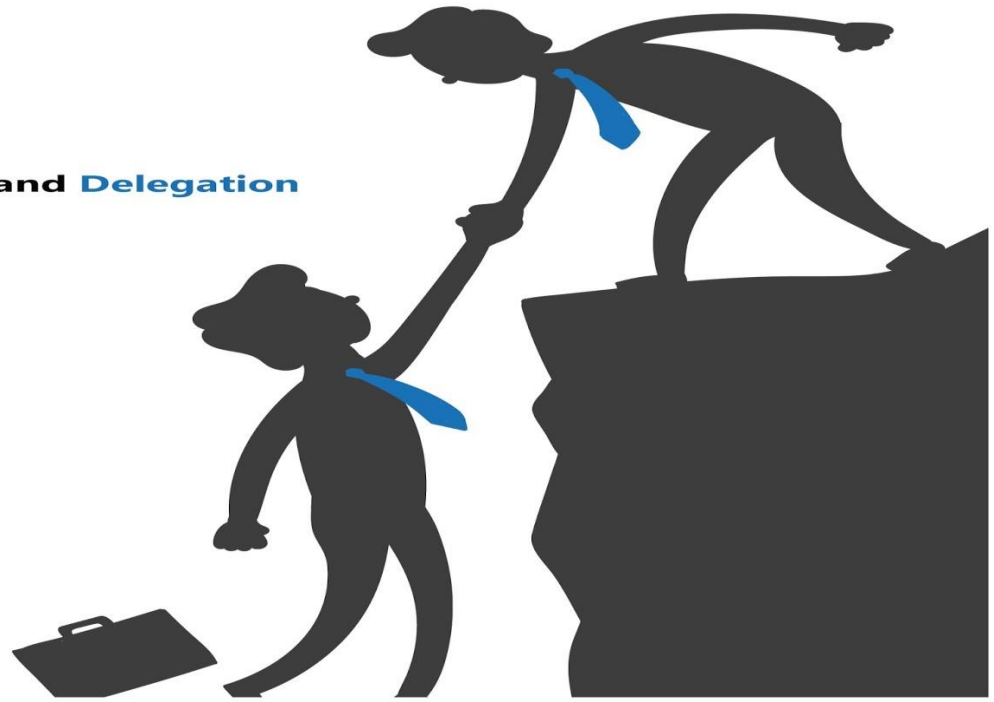
*تحرير العامل من أي قيود تمنعه من التعلم و المشاركة.

٥- التمكين والتفويض:

يخلط الكثيرون بين مصطلح التمكين وبين مصطلح التفويض، وكثيراً ما يعتقد ان مفهوم تفويض السلطة مرادف للتمكين،

إن التفويض هو عملية المشاركة في السلطة، يقوم الرئيس من خلالها بنقل جزء من سلطاته إلى المرؤوسين وأعضاء الفريق ولكن بدون نقل المسؤولية الكاملة عن انجاز العمل كله الذي خول إليه من رؤسائه.
(Cloe,1996)

Empowerment and Delegation



وفيما يلي نحاول إيجاد الفروق بينهما

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس.	إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقدر فيقرر.
السلطة	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة.	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه.
المسؤولية	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض.	النجاح ينسب للموظف الممكن والفشل ومسؤوليته.
القيادة	يقاد الموظف.	تتاح للموظف قيادة ذاتية.
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض.	المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوس.
المحاسبة على الأخطاء	إن أخطأ الفرد قد يسحب التفويض.	إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج.
الزمن	التفويض قد يكون مؤقتا وقد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه.	دائم والتمكين يمثل قناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا.

جدول رقم (١): الفرق بين التفويض والتمكين المصدر: (مصطفى، ٢٠٠٥)

٦- أهمية التمكين:

تكمن أهمية التمكين في كونه عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة، كما أنه يعمل على توفير فرصة تطوير مهارت العاملين، فهو يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه 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 سوف يعزز السرعة والمرونة ويشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الإنجاز، كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم،



وبالإضافة إلى ذلك فإنه يسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة كونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة، كما أن أهميته تأتي من خلال كونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو يكسب المؤسسة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع. (أحمد، زكريا، ٢٠٠٨)

٧- فوائد التمكين	
أن التمكين يفيد كلاً من المنظمة والفرد على النحو التالي	
(بالنسبة للمنظمة يحقق المزايا التالية)	(بالنسبة للفرد يحقق المزايا التالية)
ارتفاع الإنتاجية	إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات
انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل	ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل
تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات	ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة
تحقيق مكانة متميزة	إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه
زيادة القدرة التنافسية	ارتفاع الدفعية الذاتية للفرد
زيادة التعاون على حل المشكلات	تنمية الشعور بالمسؤولية
ارتفاع القدرات الابتكارية	

جدول (٢) فوائد التمكين: (جرد بواسطة الباحث)

٨- أبعاد التمكين:

١- الاتصال ومشاركة المعلومات:

ويقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المدراء ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين،

٢- بناء فرق العمل:

وهي تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة ، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقته تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على أي مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق.

٣- التأثير:

ويعني إدراك الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك التي تتعلق بعمله ولا يأتي هذا الإدراك أو الشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية في عمله، ولكنه يتكون وينمو إذا كان للفرد تأثيره في شؤون هامة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

٤- حفز العاملين:

تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتماؤهم الوظيفي، وبصفه خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز الا لمستحقها.

٥- القوة:

ينبغي للمنظمة أن يكون لديها الرغبة والقدرة على تغيير هيكلية القوة في المنظمة، وتشجيع العاملين لديها على الشعور بالقوة والنجاح، من خلال منحهم المزيد من الحرية في التصرف بكل ما يتعلق بأعمالهم المختصين بها . أما بالنسبة إلى العاملين فإنه في نفس الوقت ينبغي أن تكون لديهم الرغبة في زيادة سلطتهم ومسؤوليتهم.



٩-العناصر الأساسية لخطة تمكين العاملين:

المشاركة (الاتصال الفاعل)

- المشاركة بالمعلومات حول أداء المنظمة .
- مساعدة العاملين على فهم عمليات المنظمة .
- بناء الثقة من خلال المشاركة بالمعلومات الحساسة .
- بناء إمكانيات الرقابة الذاتية .

الاعتماد على فرق العمل

- توفير الاتجاه والتدريب للمهارات الجديدة .
- توفير الدعم والتشجيع على التغير .
- ابتعاد المدراء تدريجياً عن الرقابة .
- العمل من خلال مرحلة خالية من القيادة .

توفير الاستقلالية من خلال الهياكل

- خلق رؤية واضحة .
- توضيح الأهداف والأدوار التعاونية .
- خلق قواعد جديدة لإدارة الأداء في ظل التمكين .
- تأسيس عمليات جديدة لإدارة الأداء في ظل التمكين .
- توفير جهود تدريبية كبيرة .

الشكل: ١ التنقل في رحلة إلى التمكين، منظمة ديناميات، الربيع، المصدر: راندولف، W. أ. ١٩٩٥

١٠ - خطوات تطبيق التمكين:

تطبيق التمكين يمكن أن يتم بالخطوات التالية

الخطوة الأولى :

٠ (تحديد أسباب الحاجة للتغيير)

إن أولى الخطوات هي أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، هل هو لتحسين خدمة العملاء، أم لرفع مستوى الجودة، أم زيادة الإنتاجية، أم لتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، أم لتخفيف عبء العمل عن المدير.

الخطوة الثانية:

(التغيير في سلوكيات المدراء)

قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المدراء في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطوة جوهريّة نحو تنفيذ التمكين.

الخطوة الثالثة :

(تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون)

يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي، كما أنه يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المدراء والمرؤوسون من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشاركوا فيها.

الخطوة الرابعة :

(تكوين فرق العمل)

يجب أن تعمل المنظمة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ إن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً.

الخطوة الخامسة :

(المشاركة في المعلومات)

لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، فإنهم يحتاجون إلى معلومات



عن وظائفهم والمنظمة ككل، ويجب أن يتوافر للعاملين الذين أعطوا فرصة لتمكينهم من الوصول للمعلومات والبيانات التي تساعد في اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، وتجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم، والمشاركة في فرق العمل، مما يؤدي في النهاية إلى نجاح المنظمة.

الخطوة السادسة :

(اختيار الأفراد المناسبين)

لابد للإدارة أن تعمل على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

الخطوة السابعة :

(توفير التدريب)

إن التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين. حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل المشكلات، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فريق العمل، والتحفيز، وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

الخطوة الثامنة :

(الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين)

يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين، حيث يحدد المدراء للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

الخطوة التاسعة :

(وضع برنامج للمكافآت والتقدير)

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها



العاملون بأهداف المنظمة، وذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهاتها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

الخطوة العاشرة :

(عدم استعجال النتائج)

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، وهنا يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملون أية محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغييراً، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة، وهي تأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

١١ - مستويات التمكين

حدد باستور (Pastor، 1996) خمسة مستويات للتمكين يمكن للفريق و الإداري تطبيقها و هي

المستوى الأول: يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق، وقد يبدو هذا أساساً واضحاً، ولكن في الأغلب يضع المديرين قرارات وأن يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.

المستوى الثاني: في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات، ويضع القرارات معتمداً على المقترحات، ويعلم الفريق بها.

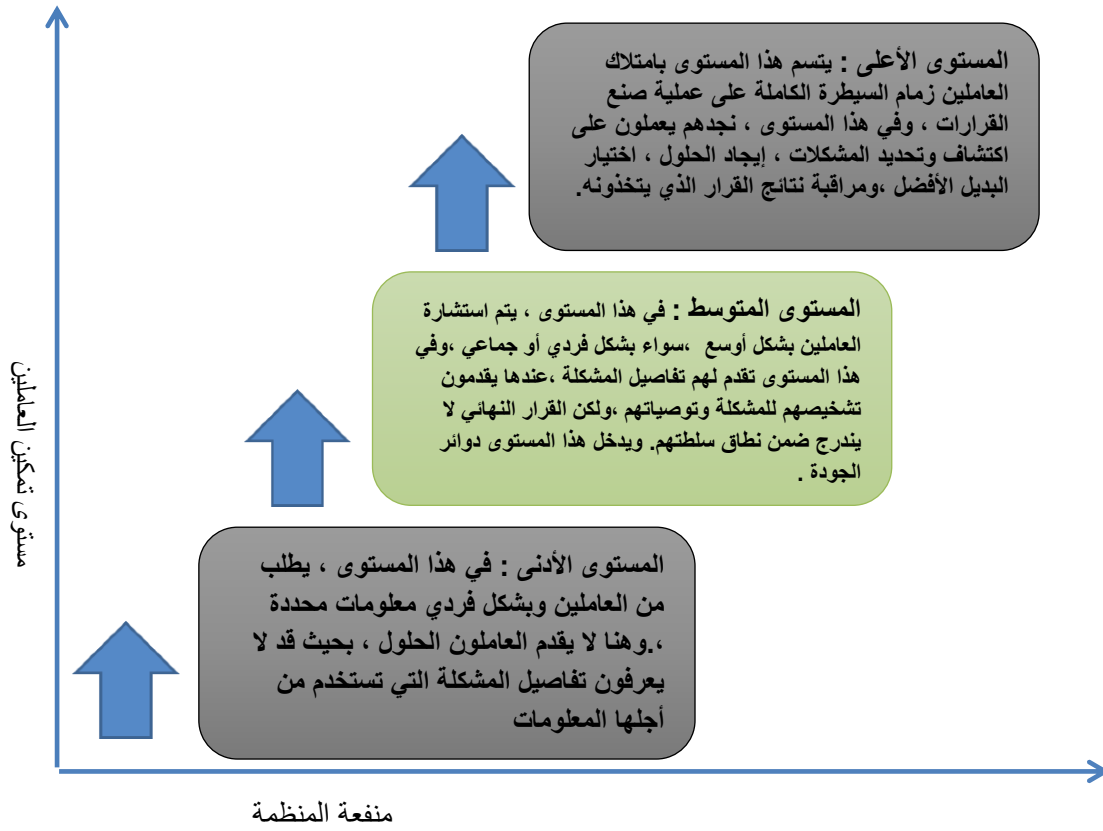
المستوى الثالث: يناقش المدير والفريق الوضع على نحو مفصل، ويطلب المدير أوراق عمل ومداخلات من الفريق، قد يأخذ بها أوال، ويعلم الفريق بذلك.

المستوى الرابع: كفي هذا المستوى يستمر بناء العالقات، وفي هذه النقطة تقرر القرارات على نحو نهائي وعلى نحو تعاوني بين المدير والفريق.

المستوى الخامس: يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة بصنع واتخاذ القرارات.



العلاقة مستويات تمكين العاملين ومنفعة المنظمة



شكل رقم (٢): يوضح العلاقة بين مستويات التمكين ومنفعة المنظمة المصدر: جرد بواسطة الباحث

١٣- خصائص المنظمة الممكنة:

- إن المنظمة الممكنة يجب أن يتوافر فيها عدد من الخصائص حتى يمكن الحكم عليها بأنها منظمة ممكنة وهي: (العمرى، ٢٠١٤)
- الدعم والمساندة والإدراك من القيادة لمفهوم التمكين.
- ترسيخ بين الإدارة والعاملين لمواجهة التحديات التي تواجهها المنظمة.
- وجود ثقافة تنظيمية واعية تساعد على تطبيق التمكين واستمرار العمل به.
- تبني المنظمات للعلم والمعرفة والتدريب المستمر للعاملين لتحسين مستوياتهم وقدراتهم.
- وجود فرق العمل المتمكنة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

- توفر أبعاد التمكين الإداري الأربعة (المعنى، المقدرة، حق الإرادة الشخصية، التأثير) بشكل مستمر وبدرجة عالية.

١٤- معوقات التمكين:

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المنظمات يكون من المفيد أن نفحص خصائص المنظمات أولاً ، والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين ، حيث أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ما يلي : (العمرى، ٢٠١٤)

- الهيكل التنظيمي الهرمي.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة .
- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة.
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- عدم الثقة الإدارية.
- عدم ملائمة نظام المكافآت.



تمكين العاملين في الممارسات الفعلية: بعض قصص النجاح الشهيرة

الفكرة من وراء تمكين العاملين (بمعنى مشاركتهم السلطة) واضحة ولكنها غالباً تأخذ أشكالاً مختلفة في المنظمات المختلفة. وسنورد هنا بعض الأمثلة المثيرة لدعم العاملين في بعض الشركات الكبرى.

- زيروكس: منذ فبراير ١٩٩٢ فإن خطة إعادة تنظيم الشركة شجعت العاملين على تحمل مزيد المسؤولية الخاصة بأعمالهم. ذلك أن مدير ذلك المركز اعتبر العاملين الذين ينتمون إلى اتحاد العمال ويحصلون على أجورهم بالساعة، وذلك ما فعله هؤلاء العمال في المواقع. فعلى سبيل المثال أوجد هؤلاء العمال طرقاً لتوفير جزء من تكاليف نقل القمامة (عن طريق إعادة التصنيع) ومن تكاليف نقل البضاعة (عن طريق استخدام حشو أخف وزناً). بل أنهم أعادوا تنظيم إجراءات التخزين ونتج عن ذلك تسليم ٩٩,٩% من أوامر الشراء في الوقت المحدد. كذلك فلا يوجد غياب بين العاملين في معظم الأوقات. أما الإنتاجية فقد تحسنت بطريقة جذرية.



- فنادق أمني Omni Hotels: في يونيو ١٩٩٠ استخدم برنامج أطلق عليه قوة الفرد - The power of One في الشركة لمواجهة معدل دوران العمال العالي وانخفاض معدلات الرضا بين ضيوف فنادق الشركة. وقد تضمن البرنامج تدريب العاملين على اتخاذ القرارات التي ترضي الضيوف حتى ولو أدى ذلك إلى مخالفة قواعد العمل بالفندق. وبعد انتهاء الشهر الأول تحسن مستوى رضا العملاء بنسبة ١٦%. وبعد انتهاء السنة الأولى انخفض معدل الدوران إلى ٤٢% بعد أن كان ٦٥% قبل تنفيذ الخطة. ومنذ ذلك الحين فإن سلسلة فنادق أمني تحقق أرباحاً عالية. وفي الحقيقة فإنها كانت بين أفضل ثلاث سلاسل فنادق محلية سنة ١٩٩٨.



- شركة برودنتشيال Prudential: للتأمين منذ مدة طويلة فإن مراكز أعمال هذه الشركة الكبرى في الجزء الشمالي من أمريكا تعاني من الانخفاض الشديد في مستوى كفاءتها. فطلبات العملاء تأخذ وقتاً طويلاً لإنجازها كما أن المديرين لا يستطيعون عمل أي شيء لحل أي مشكلة واعترافاً بذلك قرر كبار المسؤولين بالشركة تزويد العاملين بالشركة بالسلطة لأنهم أقرب للعملاء وعن طريق دعم فرق العمل لإنجاز مطالبات العملاء نقصت مدة انجاز مطالبات العملاء من ١٠ أيام إلى ٣ أيام في أحد المراكز. وبالإضافة إلى ذلك فإن تكاليف التشغيل انخفضت بنسبة ١٢% كما أن مقاييس خدمات العملاء تحسنت وزاد معدل العائد الاجمالي بنسبة ٤٠%.



ومن الملاحظ أن قصص النجاح التي حققها دعم العاملين ليست مثالية، ذلك أننا في الحقيقة نستطيع إعطاء العديد من الأمثلة الناجحة في هذا المجال. ولكن أحد الأشياء التي تجعل هذه القصص تستحق النظر أنها تمت في شركات كبرى حيث يطول هرم توزيع السلطة. ويعني ذلك أنه إذا كان من الممكن استخدام استراتيجيات دعم العاملين في هذه الشركات بنجاح فإن استخدامهما في الشركات الصغرى يكون أسهل حيث تكون السلطة أقل تحديداً في هذه الشركات، وبالطبع فإن لدى القادة في الشركات من جميع الأحجام أسباباً وجيهة لدعم العاملين بالسلطة التي تمكنهم من إنجاز الأعمال بكفاءة.

الخلاصة

إن التمكين قانون الله المطرد في خلقه، ونظامه الحاكم المهيمن في أفعالهم الذي إذا اتبعه عباده أقدرهم على التصرف في أرضه والهيمنة عليها، وجعل لهم مكانة مكيمة في كيفية التعامل مع مفرداتها، وإحسان توظيفها.

كما أن على المنظمات أن تضع خططها الاستراتيجية على ضوء من فكرة التمكين، واستهداف هذه القضية حتى تصل المجتمعات الإسلامية إلى التمكين الحضاري، الذي يعيد للأمة قوتها وريادتها من جديد، إن نجاح برامج التمكين يتطلب بالدرجة الأولى اقتناع المنظمة و الإدارة بفلسفة التمكين و التزامها بتطبيق هذه الفلسفة و دعمها، و على عاتقها تقع مسؤولية منح المسؤولين السيطرة على نشاطاتهم و أفعالهم و الحرية في اتخاذ القرارات الهامة، و إشراك الموظف أو العامل و تمكينه يعتبر التزاما طويل المدى و طريقة جديدة في تسيير العمل و تغييرا أساسيا في السياسات و الاستراتيجيات و لهذا يستوجب على الإدارة إعطاء الوقت الكافي لتحقيق الهدف المرجو من هذا البرنامج.



المراجع:

القران الكريم.

- ابن كثير؛ الحافظ، تفسير القرآن العظيم، متاح على: <http://furqan.co/ibn-katheer/28/26> تاريخ الدخول: ٢٠١٧/١٢/١١ م.
- السعدي؛ عبدالرحمن بن ناصر، تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، متاح على : <http://furqan.co/saadi/28/26> تاريخ الدخول: ٢٠١٧/١٢/١١ م.
- الطبري؛ أبو جعفر محمد بن جرير بن يزيد بن كثير بن غالب الأملي (٢٠٠١ م)، تفسير الطبري، المسمى بجامع البيان عن تأويل آي القرآن، تحقيق: الدكتور: عبد الله بن عبد المحسن التركي، ط ١، دار هجر للطباعة والنشر والتوزيع والإعلان.
- معراج، قدري (٢٠١٥) "أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي" دراسة ميدانية "بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك – بسكرة.
- عفانة، حسن (٢٠١٣) " التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل" في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة .
- راضي، جواد(٢٠١٠) " التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين" دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد".
- قدور، محمد (٢٠١٣)، أثر استراتيجية تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات "دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك قسم التنقيب".
- العمري، وفاء (٢٠١٤)، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث.
- عطية أفندي حسين: تمكين العاملين-مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣ ، ص ٢٢.
- العطار، هيثم (٢٠١٢). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الغريب، رمضان خميس(٢٠١٧). سنة التمكين في ضوء القرآن الكريم.
- سعد، العتيبي، جوهر تمكين العاملين، الملتق بالسنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، ٢٠٠٥ ، ص ٣٩.
- جرينبرج، جبرالد؛ بارون روبرت.(٢٠١٥). إدارة السلوك في المنظمات.(ترجمة رفاعي ، رفاعي محمد؛ بسيوني ، اسماعيل على). الرياض: دار المريخ للنشر .

هذا الكتاب منشور في

