

التمكين التنظيمي بين الحداثة والتأصيل الإسلامي

بركة بلاغماس

الجامعة: جامعة البليدة 02

القسم: علم الاجتماع و الديموغرافيا

البريد الإلكتروني: tahabaraka@hotmail.fr

Résumé:

La pensée administrative moderne a dépassé dans le traitement des ressources humaines toutes les méthodes traditionnelles qui dépendent des commandes, du leadership traditionnel et du suivi strict ainsi que tout ce qui rendrait les travailleurs reçoivent les ordres au lieu d'être des acteurs, cela les expose aux harcèlements professionnel et les empêchent à la réalisation des objectifs de l'organisation. En ce qui concerne la gestion des ressources humaines dans les pays développés, la promotion de l'environnement de travail est principalement basée sur la recherche scientifique et l'investissement optimal aux points forts en minimisant les points de faiblesses, cela induit à l'empowerment des travailleurs, qui est le revenu le plus moderne dans la zone d'intérêt du passage du modèle d'une Organisation des commandes à ce qu'on appelle une Organisation empowerment , par conséquent les changements de l'organisation hiérarchique multi-niveaux à une Organisation de quelque niveaux, de leadership traditionnel à une autre transformationnel et d'un contrôle stricte à l'autocontrôle et d'autres valeurs et méthodes qui vont au-delà de la mise en œuvre du minimum de travail à l'initiative et la créativité.

الملخص:

لقد تجاوز الفكر الإداري الحديث في تعامله مع الموارد البشرية كل الأساليب التقليدية والتي تعتمد الأوامر والقيادة التقليدية والمراقبة الصارمة وكل ما من شأنه أن يجعل من العاملين متلقين للأوامر تابعين وغير فاعلين... مما يعرضهم لضغوط ومضايقات مهنية تحول دون تحقيق صالح وأهداف المنظمة، ولأن نهوض بيئة العمل في

ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية في الأمم المتقدمة يقوم في المقام الأول على البحث العلمي والاستثمار الأمثل لنقاط القوة والتميز، والتقليل من نقاط الضعف جاء مدخل تمكين العاملين الذي يعدّ من المداخل الأكثر حداثة في مجال الاهتمام بالتحول من نموذج منظمة الأوامر الي ما يسمى بالمنظمة الممكنة وما يتبع ذلك من تغيرات من التنظيم الهيكلي متعدد المستويات الى التنظيم المفلطح قليل المستويات ومن القيادة التقليدية الى القيادة التحويلية ومن الرقابة الصارمة الى الرقابة الذاتية وغيرها من القيم والأساليب التي تتجاوز تنفيذ الحد الأدنى من العمل الى المبادرة والإبداع.

لكن اذا كان مفهوم التمكين هو نتاج جهود مخابر التنظيمات والمآجمنت العالمية، فكيف نفسر ورود الكلمة بمشتقاتها ومرادفاتها في القرآن الكريم، وهل يعني هذا أن المفهوم متأصل في الفكر الإسلامي؟ وهو مقرون بالأهداف المرتبطة بمهمة الإنسان، وخلقه وتكريمه وحقوقه والتوازن بين هذه الحقوق، وهذا المعنى معنا فكريا تؤديه المجموعة والفرد بطريقة تكاملية، حيث أن المهمة محددة والهدف هو إعلاء كلمة الله، ذلك لأن الإنسان بالنسبة له ليس رقما عدديا في مجموعة، ولا آلة لتحقيق إنتاج وفائض قيمة لأصحاب المصالح؛ وإذا كان الإسلام وحده من عني بالفرد بدنيا وعقليا وخلقا حتى يكون عضوا نافعا لنفسه ولأهله ولأمتة، فكيف هي نظرتة للمورد البشري في مجال العمل؟ وما هو مفهوم تمكين الموارد البشرية في الإسلام؟ هذا ما سنحاول الإجابة عليه من خلال تناول ماهية التمكين التنظيمي وأبعاده ومستوياته ثم متطلباته وفي الأخير المعوقات التي تحول دون تطبيقه في المنظمات وما يقابلها من خلال ما نص عليه الكتاب والحديث في محاولة لمعرفة إن كانت المفاهيم الإدارية الحديثة في مجال الفكر الإداري هي وليدة جهود في بيئة غربية؟ أم هي متأصلة في الفكر الإسلامي تستمد مناهجها من القرآن والسنة، وكيف أن للتمكين التنظيمي جذور قرآنية تمتد لأكثر من أربعة عشر قرنا وله من التأصيل الإسلامي ما يجعلنا نقول بأنه موروث إسلامي؟

تمهيد

لا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل مطلباً أساسياً وحاسماً للمنظمات خصوصاً في ظلّ الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة،... خاصة وأن المنظمة اليوم تواجه تحديات جمة أهمها ضغوط العمل والمضايقات المهنية التي بات العامل اليوم يعاني منها، فقد أجمعت نتائج

الدراسات الميدانية التي عنيت بموضوع ضغوط العمل أن عبء العمل وصراع الدور وغموضه، قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي، طبيعة العمل والتوتر في العلاقات من أهم مصادر ضغوط العمل مما يعيق تحقيق المستوى المطلوب من الأداء بالإضافة الى غياب التحفيزات، وبيروقراطية الإدارة وانخفاض الأجر... كلها عوامل تزيد من حدة هذه الضغوط مما يعود بالسلب على رضى، التزام، وولاء العامل تجاه منظمته، وعليه فإن تمكين العاملين يعتبر استراتيجية ومهارة جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر والمتواصل لبلوغ النتائج المرجوة، خاصة ما تعلق منها بإدارة ضغوط العمل والاستثمار فيها وجعلها بالقدر الذي تزيد معه الدافعية للإنجاز، وتحسين مستوى الأداء ومنه تحقيق التفوق والتميز.

ولأن الله عز وجل قد أعلى من قدر الإنسان حيث جعله أسقى المخلوقات وأكرمها عنده حيث قال: "ولقد كرمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلاً" (الاسراء:70) كان واضحاً أن التنمية البشرية إنما تقوم بالإنسان ومن أجل الإنسان، وهو أيضاً غاية كل تنمية، حتى يستطيع القيام وباستمرار بتبعية العبادة، والتي تشمل جميع الأعمال وعلى رأسها إعمار الأرض وفقاً لشرع الله "قل إن صلاتي ونسكي ومحياي ومماتي لله رب العالمين" (الأنعام : 16) وبما أن الإنسان مستخلف في الأرض؛ فإن لهذه الخلافة تبعات تتمثل في العمل وفق المنهج الإسلامي، من خلال الإعمار عملاً واستثماراً، تقوم بها الأخلاق وتزكو بها النفوس، ويحفظ بها الدين والنفس والعقل والنسل والمال، وعليه فإن قوامه الإنسان تعتمد على إخلاص النية، وتبرز في المبادرات بالأعمال، وقوامه الأعمال تعتمد على القدرة والاستطاعة، وقوامه القدرة والاستطاعة تعتمد على الرزق والاقتصاد (الكسب) والصحة والعلم ولذا فإن أي تنمية لا تأخذ بالاعتبار التنمية العلمية والصحية والاقتصادية من أجل الإنسان، وبالإنسان ولغاية رقي الإنسان، هي تنمية لا تتماشى مع توجهات الدين الإسلامي الحنيف، وهذه هي مرتكزات التمكين.

أولاً ماهية التمكين التنظيمي:

01- تعريف التمكين التنظيمي:

اختلف مفهوم التمكين التنظيمي باختلاف وجهات نظر المهتمين بشؤون العاملين بالمنظمات من باحثين وأخصائيين فهناك من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، والبعض نظر إليه نظرة فلسفية، والآخر اعتبره ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير طريقة عملهم من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرارات إلى المستويات الأدنى¹، ومن أهم التعريفات الخاصة بتمكين العاملين نجد: التمكين هو العملية التي يعطى العاملون من خلالها قدرا أكبر من السلطة وحرية التصرف في الأمور التي تتعلق بعملهم، حيث أنه كلما أصبح العاملون متمكنون أصبح المشرفون مساعدين² بمعنى أن القائد في المنظمة الممكنة يصبح موجه ومساعد ومدرب يسعى لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين على حدّ السواء.

وعليه فإن التمكين أسلوب تحفيزي لتعبئة كل الطاقات داخل المؤسسة، وهو يختلف عن التفويض لأن الذي يتلقى تفويضا لا يملك قوة اتخاذ القرار بل يقرر عندما يكون مسؤوله غائبا، أو يقرر بالنيابة عن الآخرين في حين التمكين مبدؤه هو إعطاء صلاحيات أكبر لاتخاذ القرارات والتي يترتب عليها تحمل المسؤولية؛ وحتى تنجح سياسة التمكين يجب أن تكون متناسقة مع نظام الحوافز في المنظمة ذلك لأن التمكين يستوجب على العامل مضاعفة الجهود، وتحمل لمسؤولية أكبر ومنه ارتفاع الانتاجية.

والتمكين التنظيمي كمفهوم اجرائي والمعتمد في المقال هو إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا ويزيد من حرية تصرف واستقلالية العاملين مما يقلل من ضغوط العمل ويستثمر فيها ويقضي على المضايقات المهنية.

أما التمكين في القرآن فله معان عدة يحددها الهدف وبعد المهمة، وهو مفصل الانطلاقة لإقامة واجبات تعديل المسار في خلافة الإنسان للأرض وعمارتها، وهو الحياة السوية بعبودية الإنسان لله وليس سواه، وامتلاكه زمام الأمور في إدارة الحياة وإقامة

¹ أفندي عطية حسين، "تمكين العاملين مدخل للتطوير والتحسين المستمر"، المؤسسة العربية للتممية الإدارية، القاهرة، 2003، ص10.

² Greenberg, Jerald & Baron, Robert. (2003). **Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work.** 8th edition. Pearson Education.p.355

شرع الله، وهذا التمكين حسب الدين الإسلامي هو معنى دنيوي المراد وفق طبيعة الرسالة وأهدافها¹؛ وهو جزاء نجاح وفشل تنفيذ مهام الإنسان في الدنيا محددة بالإعمار وخلافة الأرض² ومنه فإن الاستخلاف يسبق التمكين والأمن هو نتيجة حتمية لاتحادهما" وليمكن لهم دينهم الذي ارتضى لهم وليبدلهم من بعد خوفهم أمنا"(النور الآية 55)، وتبعية الخلافة تعني: تسخير الموارد الطبيعية (الأرض) للإنسان ليعمل على إنتاج السلع والخدمات لخدمة الخلق المستخلفين؛ وتمكين الإنسان من هذه السلع والخدمات تمكين استعمال أو ملكية انتفاع، قال تعالى: "ولقد مكناكم في الأرض وجعلنا لكم فيها معاش قليلا ما تشكرون"(الاعراف:10)، وعمارة الأرض لا تقوم إلا بالعمل لأن العمل هو شرط الملكية وكل عمل ابن آدم محاسب عليه، قال تعالى: "ويستخلفكم في الأرض فينظر كيف تعملون"(الجاثية:12)، ولقد جاء في الإسلام لفظ "عمارة الأرض" كمفهوم ذو دلالة أوسع من المفهوم الوضعي للتنمية التي تنحصر في الإنتاج المادي وتغفل الحاجات الروحية ويختل فيها التوزيع.

02- أهمية التمكين التنظيمي:

بالرغم من أن التمكين التنظيمي كأسلوب إداري يهدف التطوير والتحسين في أداء العاملين لتحقيق النجاح، التفوق ومنه البقاء في سوق المنافسة حديث عهد ولم يبرز إلا في أواخر الثمانينات من القرن الماضي إلا أن الدراسات الميدانية أثبتت أهميته كما أن أثره على تحسين جودة الأداء لم يشمل فقط المنظمات الإنتاجية بل وحتى الخدمة؛ فقد قدمت الدراسات والبحوث الخاصة بتمكين العاملين الكثير من المؤشرات التي تؤكد على الفوائد المترتبة من اعتماد استراتيجية تمكين العاملين والمنظمة وتتلخص الأهمية في³ أن تصبح المنظمة أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء، وتحقق مكانة متميزة وتزيد من قدرتها التنافسية، حيث أن تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات

¹ محمد صالح البدراني، "التمكين من دولة المواطنة إلى دولة الإسلام، رسالة في التمكين وحركة

التاريخ"، يفضة فكر، ديسمبر 2010، ص17. www.feker.net

² نفس المرجع، ص12.

³ باسم عبد الحسين، "أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي

الهيئة العامة للسدود والخزانات"، مجلة كلية بغداد، للعلوم الاقتصادية، العدد 31، 2012، ص ص

وخفض زمن اتخاذ القرار؛ ويؤدي تمكين العاملين الى تخفيض تكاليف التشغيل لأنه يقلل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية، وبفضله يزيد تركيز واهتمام الإدارة بالقضايا الاستراتيجية وترك الأمور اليومية للعاملين الممكّنين، كما يعمل على إطلاق قدرات الأفراد العاملين الإبداعية وذلك بضمان وصول مقترحاتهم وأفكارهم إلى متخذي القرار¹ مما يزيد من الرضى والولاء التنظيميين فضلاً عن سياسة التحفيز العادلة التي يقتضيها أسلوب تمكين العاملين مما يعزز من شعور المواطنة والانتماء الوظيفي.

وكتجسيد لنظريات الدافعية يأتي التمكين التنظيمي باتجاهيه الاتصالي والتحفيزي² ليساهم في إشباع حاجات العاملين من تقدير وإثبات الذات مما يزيد من دافعيتهم للعمل، وارتفاع مقاومتهم لضغط العمل، وتنمية شعورهم بالمسؤولية، وربط مصالحهم مع مصالح المنظمة.

فضلاً عن توفير استراتيجية تمكين العاملين لمناخ تنظيمي يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها من الأساليب التي تقلل من التكاليف وترفع من الأرباح وبأحسن الأداء مما يضمن الجودة في السلع والخدمات المقدمة للمستهلك؛ وقد قدم Bowen and Lawler عام 1995 معادلة التمكين³ التي تبرهن على أهمية بعض المقدمات والمقومات التي قد تعتبر بمثابة عوامل أساسية للوصول إلى التمكين في شتى المجالات وبطريقة ناجحة وحسب Bowen and Lawler دائماً فإن حاصل ضرب هذه العوامل يعبر عن مدى نجاح استراتيجيات التمكين وإذا كان أي عامل منها مساوياً للصفر فإن نتيجة التمكين الكلية سوف تكون صفر.

¹ عبد السلام مسعود هندر، "أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري دراسة ميدانية على الشركة العامة للإلكترونيات"، مجلة جامعة سبها (العلوم الإنسانية) - المجلد الحادي عشر العدد الأول، 2012، ص 51.

² تيسير زاهر، "أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 28 العدد الثاني - 2012، ص 265.

³ ملحم يحي سليم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص

المكافات × المعرفة × المعلومات × القوة = التمكين

شكل رقم(1) يبين المعادلة الرياضية للتمكين حسب Bowen and Lawler

أما أهميته على ضوء ما جاء في القرآن الكريم فقد ذكرت كلمة التمكين في أكثر من موقع، وفي عدة مناسبات، ففي سورة الحج يقول تعالى: (الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّا لَهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَآمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ) [الآية: 41] وفي سورة يوسف عليه السلام حيث يقول تعالى: (وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ أَنْ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ) [الآية: 56] (وَلَأَجْرُ الْآخِرَةِ خَيْرٌ لِلَّذِينَ آمَنُوا وَكَانُوا يَتَّقُونَ) [الآية: 57] طرح مفهوم التمكين هنا في القرآن قد يختلف، من حيث طبيعة التمكين، فهنا نرى بأن التمكين رباني، أي أن الله سبحانه وتعالى يمنح التمكين لأتباعه وللصالحين من عباده، من خلال تمسكهم بالدعوة وتبليغ رسالته للناس فيمنحهم تمكيناً من عنده سبحانه وتعالى حماية لتلك الدعوة، ومساندة لتلك الرسالة، وتكريماً لرسله وأتباعه، مع وجود اختلاف بين تمكين الله سبحانه وتعالى لرسله، وتمكين الإنسان للآخر في حياة البشر¹، كما أن ورود كلمة التمكين ومفرداتها في القرآن الكريم جاءت لتعبر على أكثر من مدلول فجاءت في الآية 10 من سورة الأعراف لتعبر عن التوطئة والتسخير حيث المُمَكِّن فيها هو الله والممكن الناس جميعاً، أما في سورة يوسف الآية 57 تعني صاحب المكانة العالية ونافذ القول والمؤمن على كل شيء ويوسف النبي هو الممكن وفرعون هو المُمَكِّن، في حين جاء ذي القرنين (الاسكندر المقدوني) في نص الآيتين 84 و95 من سورة الكهف هو الممكن والله تعالى هو المُمَكِّن لكن معنى التمكين أخذ بعداً آخر وهو في الآية الأولى تصرف ذي القرنين كيف يشاء ويسلك أي طريق يوصله الى تحقيق مراده أما في الثانية فهو يعبر عن المال والملك؛ وفي سورة الحج الآية 41 التمكين فيها يعني السلطان في الأرض ؛ وقد جاء ليعبر عن التقوية والتثبيت في كل من سورة النور الآية 55 ، الأنعام الآية 6 والأحقاف الآية 26 والمُمَكِّن هو الله ليكون المؤمنون المهاجرون هم الممكنين؛ ومنه فإن أهمية تمكين الفرد حسب القرآن هو أن يستخلف في ذاته أولاً ويتمكن من نفسه ويوجهها للصالحات، وأن تمكين الجماعة

¹ نفس المرجع، ص 265.

هو بفهمها لواقع تعيشه واستحضارها لسنن الكون في فهمها لها وتعاملها معها، ودراسة تحقيقية لوضع أهدافها وآليات محتملة لسلوكها، سواء المرحلية منها أو بعيدة المدى ومجافة التقليدية بقدر الحرص على التجديد، وأن تمكين الأمة هو باستخلاصها في أمرها وانتقاء مسالكها بالدعوة الخيرية والصبر وإطلاق طاقاتها بعد تنظيمها، وينبغي أن لا نخلط بين السلطة والقدرة وبين التمكين لأن هذا الأخير تقتله السلطة إن لم ترافقها عوامل الإيمان والعمل الصالح¹ من هنا يتبين لنا أن أهمية التمكين التنظيمي من أهمية التمكين الذي جاء ذكره في القرآن الكريم وهما لا يختلفان من حيث الاهتمام بالفرد وبالجماعة في أي صورة انتظمت، كما أن كلاهما مع الابداع والتجديد وإطلاق الطاقات وتقديم كل الدعم المادي والمعنوي والذي بهما ترتفع الهمم ويزيد دافع الإنجاز نحو تقديم أفضل الأعمال وأصلحها ولكي يكون العمل صالحا، يتطلب ذلك الإيمان الذي يضع العامل تحت رقابة الله تعالى وهي ما يطلق عليها أصحاب الفكر الإداري الحديث بالرقابة الذاتية بمعنى العدول عن الرقابة الخارجية التي تعتمد على الإدارة الى الرقابة التي يستحضر فيها العامل ضميره المهني وبالتعبير الصحيح استشعاره لمراقبة الله وإطلاعها على المرء وعلمه بكل ما يخفيه ويعلنه لأنه هو العليم بذات الصدور، فيؤدي عمله بأمانة وإخلاص وإتقان وإحسان ابتغاء وجه الله وبذلك تجتمع الثروة المادية مع الثروة الروحية قال عز وجل: "وعد الله الذين آمنوا وعملوا الصالحات لهم مغفرة وأجر عظيم" (المائدة:9) فالإيمان دافع أساسي للعمل علاوة على دافع المصلحة الشخصية، كما أن الإيمان ضمان لزيادة إنتاجية العمل وجودته، وأن قيمة الزيادة والجودة يمثلان في الحقيقة قيمة الثروة المادية والمعنوية، لذا نجد العمل في الإسلام شاملا للإنتاج المادي والإنتاج المعنوي. كما أن مبدأ العمل على أساس الملكية يؤكد أن الإسلام يرفض أي كسب من غير عمل²، قال صلى الله عليه وسلم "لأن يأخذ أحدكم حبله فيأتي بحزمة الحطب على ظهره فيبيعها فيكف الله بها وجهه خير له من أن يسأل الناس أعطوه أو منعوه" (صحيح البخاري) و"يعتبر الإسلام الإنسان خليفة الله في الأرض، والسبب في أعمارها، والأصل في الإنسان هو سلامة الفطرة واستقامتها وقبولها للتوجيه نحو قيم

¹ محمد صالح البدراني، مرجع سابق، ص25.

² محمد شوقي الفنجري، المذهب الاقتصادي في الإسلام، دار عكاظ للنشر، الرياض، 1981، ص55.

الحق والخير والفضيلة وما يأتي مخالفاً لذلك هو خلل في عملية البناء والتكوين، والانسان معقد ومركب الطبيعة تتفاعل فيه دوافع الخير وعوامل الشر، ومصادر القوة مع أسباب الضعف، مما يحدث في داخله صراع تكون نتيجة مواقف الاختيار بين البدائل، وجاء الاسلام بأحكام عقائدية تنظم علاقة الانسان بخالقه وأحكام خلقية تنظم علاقة الانسان مع نفسه وتدعو الى تهذيب النفوس من الصفات الرذيلة والتحلي بالصفات الحميدة، والمورد البشري في الاسلام هو عامل من عوامل التغيير والحركة في الحياة لما يتميز به من قدرة عقلية وجسدية وقابلية مستمرة للتكيف لذلك جعله مكلفاً ومسؤولاً؛ ويتصف المورد البشري من منظور الاسلام بالإيمان الذي هو شرط الفلاح في الدنيا والآخرة، القناعة والصبر، الوفاء بالعهد والمواثيق، الاخلاص في العمل، والالتزام بالواجبات والمسؤوليات، روح التعاون ومشاركة الرأي...¹ وهي كلها صفات تسعى المنظمات من خلال عملية التمكين التنظيمي ترسيخها في أذهان وسلوكيات العاملين؛ ومنه فإن التمكين في الإسلام له مدلولات متعددة وهي ليست مهمة المقاصد، وأن ذكرها في القرآن ليس عبثاً، وإنما تتلاءم لفهم سنن الكون في واقعنا، وإعجازها لمقتضى المهمة كجزء منه².

03- أهداف التمكين التنظيمي للعاملين:

ترمي عملية تمكين العاملين الى عدة أهداف أهمها تلك التي تساهم في التقليل من مصادر ضغوط العمل وهي:

- 01- التغلب على عدم الرضا الوظيفي للفرد.
- 02- خفض تكلفة الغياب.
- 03- دوران العمل.
- 04- زيادة جودة الأداء.
- 05- التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع.
- 06- يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

¹ محمد حسين الذهبي، بحوث في علوم التفسير و الفقه و الدعوة، دار الحديث، القاهرة، 2005، ص429.

² محمد صالح البدراني، مرجع سابق، ص13.

07- يساعد العاملين على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال.

08- يساعد العاملين على حلّ المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلّها من قبل رؤسائهم وهدفه في القرآن هو إعمار الأرض وإبلاغ الرسالة وإعلاء كلمة الله والرقى بالفرد والجماعة ومنه الأمة الى أرقى درجات العلا.

04- أنواع تمكين العاملين¹:

قسم (Suominen) عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع:

أ – **التمكين الظاهري** : ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والنشاطات التي يقوم بها، وتعد المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.

ب – **التمكين السلوكي** : ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حلّ المشكلات وتعريفها وتحديدّها، وكذلك تجميع البيانات عن مشكلات العمل ومقترحات حلّها، ومن ثمّ تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

ج – **تمكين العمل المتعلق بالنتائج** : ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلّها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة وبالنظر الى معاني ومدلولات التمكين في القرآن نجد أن التمكين أنواع وهي:

1- **تمكين الفرد لمهمة محددة**²: ومن أمثلته ما ورد في الكتاب تمكين الأنبياء والصالحين والقادة الربانيين وله أهداف كمهمة نبي الله سليمان عليه السلام، ومهمة ذي القرنين وداوود... فقد كان تمكين النبي سليمان ليس بالقوة، بل القوة كانت وسيلة العصر في تقديم النموذج، وإنما تمكينه في إنجاز مهمته³، كما أن التمكين للفكرة بتمكين فرد من تثبيتها⁴.

¹ علي عبد الوهاب ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، 2002 ، ص36

² محمد صالح البدراي، مرجع سابق، ص6.

³ نفس المرجع، ص17.

⁴ من قصة سيدنا نوح (سورة نوح الآية 26 و 27) ومن آمن معه نستشف أن القائد يجب أن تحدد مهمته، ويعلم فترتها الزمنية التي عندها تبدأ في الخسارة.

- 2- التمكين لمهمة جماعية محددة: وهي ما أشار له القرآن الكريم في سورة البروج والتي تظهر لنا أن هدف أصحاب الأخدود تحقق بتلك النهاية فلم يكن هنالك شريعة لتطبق وإنما إعلان لكلمة الله، فأصحاب الأخدود تدافعوا وكان هذا الأمر معناه إنجاز المهمة، وهو تمكين لقوة كلمة الله أمام الطغيان في النفس البشرية؛ والتمكين في القرآن لا يعني النصر، ذلك أن النصر كانت لرسول الله موسى عليه الصلاة والسلام لكن الهدف لم يتحقق في حياته بل بعد أن تغير الجيل بجيل صابر متفهم للرسالة² كما أن الانتصار ليس الغلبة بمعنى الهيمنة، وإنما الانتصار بالهدف، والأهداف سلسلة نوعية في مفاصل الحياة تتوافق مع حدود الهدف وتسييره بقاعدة العزيمة أو المدافعة كسنة أخرى من سنن الكون، ونوعية المهمة³.
- 3- التمكين لمهمة أمة مستمرة: الرسالة تنتقل من التمكين الفردي بأنواعه الى تمكين الجماعة فأمة، ليس بتسلسل ما وإنما وصفا للتمكين المحدد بنوع المهمة والهدف وغاياته، فما كان هدفا لقوم هو خطوة أولى لقوم آخرين من المسلمين أو غير المسلمين، إن رسالة الإسلام العامة هي التوحيد، حيث أن رسالة النبي تنتهي مهمتها عند القوم أما رسالة الإسلام فهي للعالمين⁴.

ثانيا أبعاد ومستويات التمكين التنظيمي:

1. أبعاد التمكين التنظيمي:

أبعاد التمكين التنظيمي حسب ما رآه واعتقده (ستيرر⁵Stirr) والتي استمدتها من الأحرف الأولى للكلمة Empowerment في: E=Education-01: لأن التعليم في المنظمة يؤدي الى زيادة فاعلية العاملين مما يحقق النجاح.

¹ سورة البروج من الآية 01 الى 11.

² ارجع لسورة القصص الآية من 4 الى 6

³ محمد صالح البدراني، مرجع سابق، ص17.

⁴ نفس المرجع، ص6،7.

⁵ دعاء عبد العزيز الجعبري، "واقع تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين"، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل، فلسطين، 2010،، ص 25-26.

02- M=Motivation الدافعية: تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المنظمة، من خلال برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل المختلفة واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة.

03- P=Purpose وضوح الهدف: يجب أن يكون لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام عن فلسفة المنظمة وأهدافها.

04- O=Ownership الملكية: لتحقيق الإنجاز، على الإدارة والعاملين في المنظمة قبول تحمل المسؤولية والمساءلة عن أفعالهم وقراراتهم.

05- W=Willingness to change الرغبة في التغيير: يجب أن يكون لدى الإدارة العليا والوسطى الرغبة في التغيير لإنجاح جهود عملية التمكين، وذلك من خلال تغيير في طرق العمل ووسائل الأداء.

06- E=Ego Elimination نكران الذات: على الإدارة النظر للتمكين على أنه طريق لتحسين مستوى الأداء في العمل بشكل جماعي وليس فردي، بمعنى الابتعاد عن الأنانية.

07- R=Respect الاحترام: جوهر التمكين يكمن في الاعتقاد أن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، وسيادة مبدأ احترام العاملين وعدم التمييز بينهم، وهنا يمكن الإشارة إلى أن سوء الاحترام واللاعادلة في المعاملات وعدم اللباقة في المعاملة، كعدم إلقاء التحية، ورفض الاتصال، والتجريح وغيرها من المضايقات المهنية التي يسببها الرئيس لمؤوسيه أو العامل لزميله في العمل تشكل ضغطاً من ضغوط العمل التي تؤثر على أداء العمل وتعيق تطبيق تمكين العاملين في المنظمة. وتمثل أبعاد التمكين في الإسلام في¹:

التمكين لله ولرسوله: وهو التمكين الصحيح ويكون وفق الدعوة إلى الله ومن أجل هذا فهي مهمة إسلامية صرفة في عملية خلافة الأرض وإعمارها.

تمكين الفرد: ومسؤوليته التزامه وتطوير ذاته.

تمكين الجماعة: ومسؤوليتها حسن التنظيم وتجديد الوسائل.

تمكين الأمة: ومسؤوليتها حسن الإدارة، التجديد في الوسائل.

¹ محمد صالح البدراني، مرجع سابق، ص 13.

مما سبق يتضح أن أبعاد التمكين التنظيمي الوضعي لا تخرج عن نطاق الأبعاد التي وضعها الإسلام للتمكين.

مستويات التمكين التنظيمي:

حتى نقول عن منظمة أنها تعمل على تمكين عاملها، بمعنى أنهم يفعلون ما هو ضروري وتحتاجه المنظمة بعيداً عن الضغوط التي تجعلهم أقل انتاجية¹، يعني ذلك أن الإدارة العليا تتميز بمستوى عال من الانفتاح والنزاهة ولأن التمكين التنظيمي يعني بالضرورة تدخل العاملين وإشراكهم في صنع القرارات، فإن عملية تطبيقه في المنظمات تتم بدرجات متفاوتة حيث أن بعضها يعمل على تشجيع العاملين على طرح الأفكار، بينما يحتفظ المديرين بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار، في حين هناك من المنظمات التي يعني التمكين لديها إعطاء العاملين حرية وسلطة كاملة لاتخاذ القرار، وعليه فإن تطبيق تمكين العاملين يتم على مستويات ومراحل متسلسلة، تبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل، حيث يشارك العاملون في وضع استراتيجية المنظمة ويشير(أفندي) الى أن مستويات التمكين موضحة بخطوات منفصلة هي: إعطاء المعلومات، الاستشارة، المشاركة، التفويض ومن ثم التمكين الكامل؛ وهي خطوات تتم على مستوى الفرد كما تتم على مستوى الجماعة أو على مستوى المنظمة ككل، والمنظمة التي تريد تمكين عاملها عليها أن تأخذ هذه العملية خطوة بخطوة². أما الإسلام فهو يشجع المسلم على حرية التصرف والاستقلالية في العمل والمشاركة في الرأي، وهناك الكثير من الممارسات لرسول الله صلى الله عليه وسلم التي تحث المسلم على منح الحرية للآخرين، ومن أشهر ما ورد عنه صلى الله عليه وسلم، عندما عمل لديه أنس بن مالك لمدة عشرة أعوام فلم يقل يوماً في أمرٍ فعله أنس، لم فعله، ولم يسأله عن أمر لم يفعله، وهذا درس في التمكين وحرية التصرف والاستقلالية، والتعلم الذاتي، والتعلم من الخطأ والمحاولة، ولا يعني ذلك بأن هذا الصحابي كان لا يخطئ ولكن كان ذلك درساً

¹ أفندي عطية حسين، "تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، مرجع سابق، 2003، ص38.

² نفس المرجع، ص 42.

مهما في التربية وإدارة الموارد البشرية، فإعطاء الإنسان حرية في التصرف، وتقليل عملية المراقبة والتوجيه المستمر، يعطي الإنسان ثقة في النفس، واعتمادا أكبر على عملية المراقبة الذاتية، والتعلم الذاتي، وبذلك يحقق الإنسان معنى أكبر للوظيفة والمهام التي يقوم بها¹. وقد جسدت فكرة تمكين الناس في عهد الرسول الكريم والصحابه رضوان الله عليهم ومن بعدهم الخلفاء الراشدون* في السلم كما في الحرب وما مبدأ الشورى الذي يقوم عليه التسيير والحكم الإسلامي إلا دليل قاطع على ذلك، فقد عمل الرسول بمشورة سلمان الفارسي بحفر الخندق في غزوة الأحزاب، كما عمل بمشورة زوجه أم سلمة لردّ غضب الله ورسوله عن الصحابة الذين رفضوا الحلق دون دخول مكة وتأدية مناسك الحج في صلح الحديبية.

ثالثا متطلبات التمكين التنظيمي وأهم المعوقات التي تحول دون تطبيقه في المنظمات:

1. متطلبات التمكين التنظيمي:

اجمعت كل الأدبيات والدراسات، التي استطعنا في حدود امكانياتنا الحصول عليها والتي تناولت موضوع التمكين، على أن تطبيق مفهوم تمكين العاملين يؤدي الى التغلب على عدم الرضى الوظيفي للفرد ويخفض من تكلفة الغياب ودوران العمل، التي تعدّ من مسببات ومصادر ضغوط العمل، ومنه زيادة جودة الأداء؛ وهو يهدف إلى التغلب على سلبيات البيروقراطية من خلال خلق ويجاد الاندماج الوظيفي المرتفع كما يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات ويساعدهم على تحمل مخاطر العمل بشكل فعال ويمدّهم بالقدرة على حلّ المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلّها من قبل رؤسائهم، والتمكين أيضا يدعو الى تبني قيادة جماعية وبرؤية مشتركة في إطار

¹ ملحم يحي سليم، مرجع سابق، ص276.

* يقول الإمام علي بن أبي طالب" إن المؤمن اتخذ الله عصمته، وقوله مرآته، فمرة ينظر في نعت المؤمنين وتارة ينظر في وصف المتجبرين، فهو منه في لطائف ومن نفسه في تعارف، ومن فطنته في يقين، ومن قدسه على تمكين (أي ومن طهارة نفسه على قدرة وسلطنة). وفي الصفحة السجادية يقول الإمام علي بن الحسين السجاد "اللهم صل على محمد وآل محمد، إنك حميد مجيد، كصلواتك وبركاتك وتحياتك على اصفياؤك إبراهيم وآل إبراهيم وعجل الفرج والروح والنصرة والتمكين والتأييد لهم".

هيكل تنظيمي مرن، وبيئة محفزة، بالإضافة الى تدعيم كل ذلك بالاتصالات المفتوحة، والثقة بين القادة والعاملين، ومنح الحرية للعاملين تتعدى حدود الوظيفة الممنوحة، وحتى تنجح عملية تمكين العاملين لابد أن يستشعر الأفراد في المنظمة مكانتهم والسلطة الممنوحة لهم لأن تمكين العاملين يتمثل في تحرير العامل من الكثير من القيود الوظيفية التقليدية؛ وخصوصاً تلك التي تحدّ من حرية التصرف، وهو أمر يعود للمنظمة نفسها وإدارتها، فإذا كانت إدارة المنظمة ترعى وتشجع عملية تمكين العاملين فيتحتم عليها تهيئة الظروف التي تسمح للأفراد بممارسة كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم؛ ما يقوي لديهم روح المبادرة والحرص على أداء أعمال ذات معنى¹ والطرف الآخر في عملية التمكين هو الفرد نفسه، فإذا لم يكن ذلك الفرد على استعداد لأن يصبح موظفًا متمكنًا فإن جهود المنظمة وإدارتها ستفشل، هذا ما استخلصه (Douglas Mc Gregor) من خلال نظرية X وحسبها هناك من العاملين من ليس لديهم أي استعداد لتحمل المزيد من المسؤوليات، وليس لديهم مستوى عالٍ من الثقة بالنفس، وكذلك ممن يفضلون البقاء في الصفوف الخلفية، وعليه فإن عملية التمكين يمكن تصويرها على شكل معادلة ذات طرفين هما إدارة المنظمة والعامل كما يلي²:

إدارة ممكنة + عامل قابل للتمكين = نجاح عملية التمكين

فلن تنجح عملية التمكين في هذه الحالة وفي المقابل قد نجد موظفًا لديه كافة متطلبات الموظف الممكن حسب ما وضعه Mc cliland من خلال نظرية دافع الإنجاز التي تفترض أن عوامل ذاتية داخلية تتصل بالقوى والرغبات الداخلية لدى الفرد، والمتمثلة في الرغبة في التميز والإبداع، حيث أن هناك أفراد يفضلون الأعمال التي يتوفر فيها درجة من التحدي والتي يمكن قياس أثرها فيبذلون جهودا أكبر من غيرهم، لأنهم يرون في ذلك إنجازا خاصا لأنفسهم، وإرضاء لذاتيتهم، بغض النظر عن ارتباط عملهم بمكافآت، ومنافع مادية، لكن يصطدمون بإدارة لا تؤمن بالتمكين، ولا تجيد غير المركزية في

¹ ملحم يحي سليم، مرجع سابق، ص 06.

² أحمد يوسف عريقات، "دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال"، موضوع مقدم ضمن

فعاليات المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي تنظمه كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء

الخاصة، الزرقاء - الأردن تحت عنوان: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال "

التحديات - الفرص - الآفاق"، د ت، ص 16

الإدارة، فعندها ستفشل عملية التمكين أيضا ولكي يتحقق التمكين الناجح والفعال في المنظمة، لا بد من توافر مستلزمات ومتطلبات لدى طرفي المعادلة فبالنسبة للعاملين فلا بد أن يكون لديهم شعور بقدراتهم الذاتية ويأتي دور التمكين ليدعم هذا الشعور وذلك من خلال قيام المنظمة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب الشعور بالعجز، وفي هذا السياق خلصت دراسة قام بها الباحثان¹ (Corsun and Enz) إلى أن الدعم الذي يحس به العاملين من جانب زملائهم أو عملائهم يؤثر إيجابيا في مستوى تمكينهم التنظيمي كما أنه يمكن التنبؤ بمستوى شعور الأفراد بالتمكين استنادا إلى طبيعة العلاقة بين العاملين وزملائهم وبينهم وبين مسؤوليهم؛ ولكي تكتمل عملية التمكين وتتم بنجاح فلا بد من أن تتوافر لديها المستلزمات التالية²:

أ. القيادة الممكنة: وهي القيادة التي تهيئ الفرص للعاملين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لمن في المستويات الإدارية الأدنى، وأن تفوض الصلاحيات، وتشرك العاملين باتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها، كما تحفز عاملها على الإبداع في العمل، وتكافؤهم لقاء مبادراتهم الإبداعية، وتدعم الثقة بين المنظمة والعاملين.

ب. العمليات الممكنة: تعتبر العمليات التي تتم داخل منظمة ما وسيلة تستثمرها المنظمة لإطلاق طاقات وإمكانات العاملين فيها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهي: الحصول على المعلومات، وإجراءات الوصول إليها، والتنسيق ما بين أقسام وإدارات المنظمة، وإتاحة الفرصة للعاملين للوصول إلى المعلومات والبيانات الواضحة والصحيحة التي يعتمدون عليها في اتخاذ القرارات السليمة، ويعتبر التدريب كذلك من أهم مستلزمات التمكين شريطة أن يهدف إلى زيادة كفاءة العاملين وتحسين أدائهم وخصوصاً عندما يتم ربط البرامج التدريبية بحوافز تدفع العاملين إلى التوجه للتدريب.

ج. ثقافة ممكنة: تأتي أهمية الثقافة كمتطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على غرس وإدامة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المنظمة، وتساعد الأفراد في أداء واجباتهم بشكل سليم وخاصة عندما يكون السلوك مستهدفاً بحيث لا يمكن تحديده

¹ D.L, Corsun, and C.A, Enz, Predicating Psychological Empowerment Among service works: the Effect of support Based relation ships, Humman Relations, vol, 52, No. 02, 1999.p.315-327.

² أحمد يوسف عريقات، نفس المرجع، ص 17-18.

بشكل مسبق، ما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذه ثقافة تنظيمية جديدة، تأخذ بالاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكه، وتركز على تمكين العاملين (Martin, 1992, P.192).
 د. إدارة المعرفة: تعني إدارة المعرفة الحصول على المعلومات والبيانات، واستخلاص الجيد منها ومعالجتها، وتخزينها في نظم آلية أو يدوية لتصبح معرفة يتم نشرها، وتسهيل عملية الرجوع إليها من قبل كافة أفراد المنظمة (Fernandez, et al, 2004, P.18)؛ فالمعرفة وانسياب المعلومات وسهولة تدفقها في كل الاتجاهات، بعيدا عن احتكار المعلومة واقتصارها على فئة معينة تزيد من خبرة العاملين، ومهاراتهم، ومكتسباتهم المعرفية التي تزيد من قدرتهم على القيام بمهام العمل بكفاءة، واستقلالية، ومشاركة أوسع في اتخاذ القرار.

هـ. فرق العمل: لكي يتحقق التمكين الفعال لا بد للمنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي، ذلك لأن استخدام فرق العمل يتفق كثيراً مع تمكين العاملين ومن أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات عندما تتبنى فرق عمل ذاتية الإدارة، المرونة، وتحسين الإنتاجية، وخفض التكلفة، وحلّ الكثير من المشكلات.
 و. تكنولوجيا الإنتاج: إن توافر التكنولوجيا وتوافقها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجية يساعد في تحقيق تمكين العاملين وإن ما يثبت ما تم ذكره من أن عملية التمكين هي معادلة ذات طرفين هما الموظف القابل للتمكين، والإدارة الممكنة هو أنه مهما كانت التكنولوجيا متطورة ومتخصصة لم تجد نفعاً إذا لم تتوافر القدرات البشرية الماهرة والمتخصصة في استخدام هذه التكنولوجيا¹؛ ولأن المورد البشري يعد بما يمتلك من قدرات وطاقات ومهارات، الثروة الحقيقية التي تمتلكها المنظمة، فإذا أخذ فرصته في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بقضايا تخص منظمته، وهيئت له البيئة السانحة لتحمل المسؤولية الكافية، فإنه سيقدم أفضل مستويات الأداء، ومنه يزيد رضاه وولائه والتزامه نحو منظمته؛ وبالنسبة للإسلام وفرة عنصر العمل وحدها ليست كافية ما لم يصحبها العلم، لأن العلم يسمح بزيادة الإنتاج والإنتاجية لعنصر العمل ويسهم في مزيد من التخصص اللازم لتوفير الحاجات الإنسانية المتجددة والمتغيرة والمتطورة كما جعل

¹ ملحم يحيى سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر مرجع سابق، ص 226.

العلم أولوية لعمارة الأرض ولإشباع الحاجات الروحية والمادية؛ ومنه متطلبات التمكين بالنسبة للإسلام والتي أكد عليها لتنمية الموارد البشرية من أجل بذل العمل الصالح لإنتاج الطيبات ما يأتي:

1- الإيمان بالتفاوت في الرزق: وبأن الله سخر الناس بعضهم لبعض، ومن هنا يجب على الفرد المسلم السعي لكسب الرزق امتثالاً لأمر الله والرضى بما قسمه الله وفق حكمته وعدله وعلمه بما هو صالح لهم، قال تعالى: "أهم يقسمون رحمة ربك نحن قسمنا بينهم معيشتهم في الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضاً سخرياً ورحمت ربك خير مما يجمعون"(الزخرف:32) وبالتالي لا حسد ولا أنانية في مجال كسب الرزق.

2- الإيمان بان مزاولة النشاط الاقتصادي عبادة ويقتضي كونها عبادة أن يحاسب الإنسان

3- تأهيل المورد البشري بما يسهم في الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية:

4- إعداد العنصر البشري بالقيم والمثل والأخلاق والسلوك: وذلك عن طريق تربيته تربية إسلامية صحيحة وتعريفه أن كسب المال يتم بالحلال، وأن يوجه جهده لإنتاج الطيبات، حيث قال عليه الصلاة والسلام "من يرد الله به خيراً يفقهه في الدين" والإخلاص في العمل وإتقانه، مصداقاً لقوله صلى الله عليه وسلم: "من عمل منكم عملاً فليتقنه".

5- إعداد العنصر البشري علمياً وفنياً وتشجيع الابتكار: لابد من تعليم العنصر البشري العلوم وأحكام الشريعة في مجال تخصصه، حتى لا يقع في محذور أو شبهة حرام، قال تعالى: "فلولا نفر من كل فرقة منهم طائفة ليتفقهوا في الدين ولينذروا قومهم إذا رجعوا إليهم لعلهم يحذرون"(التوبة:122). لكن بالرغم من الإيجابيات التي يوفرها التمكين كسياسة حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية إلا أن له حدوداً فمن غير المعقول منح مسؤولية اتخاذ القرار إلى كل الأفراد داخل المنظمة مهما كانت كفاءتهم، ذلك لأن تطبيق التمكين لابد أن يتم بصورة تدريجية وعلى مستويات كما سبق التطرق لها في عنصر مستويات التمكين التنظيمي؛ نظراً لوجود معوقات تحول دون تطبيقه، هذه التي سيتم التعرف عليها فيما يلي، مع التركيز على تلك التي تعترض المنظمات العربية بشكل خاص.

2. أهم المعوقات التي تحول دون تمكين العاملين في المنظمات:

عمد الأستاذ (سعد بن مرزوق العتيبي) من خلال دراسته¹ لموضوع التمكين إلى محاولة الإجابة عن التساؤل: هل المنظمات العربية جاهزة لتبني أو تطبيق مفهوم التمكين؟ في ظل هياكل تنظيمية جامدة، وفي ظل قيادة إدارية تؤمن بالسلطة والقوة، فضلاً عن أن التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات العربية هو كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق كما أن موضوع تمكين العاملين بالرغم من كون أصوله إسلامية إلا أنه لم يحظى بالاهتمام المناسب من قبل الباحثين والممارسين في البيئة العربية وهذا بدوره أثر على كفاءة تنمية الموارد البشرية؛ وقد أوضح الباحث أن تنفيذ برنامج التمكين في بيئة المنظمات العربية يتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والاتجاه نحو قيادة تحويلية، وضع بناء تنظيمي مرن، بناء منظمة تشجع التعلم الذاتي، السماح بتداول المعلومات، إعادة النظر في نظام المكافآت، وتوفير التدريب للقيادات الإدارية أما معوقات التمكين حسب الرؤية الإسلامية فتتلخص في الجهل بمعنى الفهم المشوه للإسلام، التزام العبادة، التقليدية، ضلال وانتشار للبدع والتشردم والانقسام وضعف في التفكير، صعوبة إلتأم الناس، الانغلاق والتقوقع، الوهن والاهتمام بالرغبات، الأطماع والمنافع الوقتية، والنأي عن التضحية والبذل في سبيل الله²، عدم المبادرة والبعد عن جادة الصواب...كلها عوامل ومعوقات تحول دون تحقق التمكين بأنواعه وأبعاده من المنظور القرآني ومنه بدل الاستخلاف، الإعمار والتنمية يكون الخراب، الفساد والتخلف.

خلاصة:

بالرغم من أن تطبيق تمكين العاملين ليس بالأمر السهل، وإنما هو عملية متشابكة في عناصرها، متداخلة في مكوناتها وأبعادها، لأنه يعتبر من الأساليب التحفيزية لتعبئة الطاقات داخل المنظمة، ويبحث على إظهار كل الكفاءات والمهارات التي يمتلكونها، فضلاً

¹ سعد بن مرزوق العتيبي، "أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية"، بحث مقدم ضمن فعاليات المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة. الإبداع والتجديد، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، شرم الشيخ - جمهورية مصر العربية 27-29 نوفمبر 2004 ، ص 111.

² محمد صالح البدراني، مرجع سابق، ص30.

عن كونه عملية لتحسين مشاعر المقدرة الذاتية بين العاملين بالمنظمة، من خلال تهيئة الظروف التي تساعدهم على السيطرة، وزيادة الممارسات الرسمية والأساليب غير الرسمية لمدهم بمعلومات عن مقدرتهم الذاتية، وإعطاءهم الثقة والحرية لإطلاق القوة الكامنة فيهم وإتاحة الفرصة لهم لتقديم أفضل ما عندهم، وذلك بتدعيم إحساس كل فرد بفاعليته الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تزيد شعوره بالقوة والتأثير والمشاركة باتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية عن النتائج. إلا أن الاعتماد على تعاليم الدين الاسلامي وبالنظر الى المورد البشري من منظوره يقود القائمين على إدارة الموارد البشرية الى الوصول الى أنجع طرق التسيير والتدبير لشؤون الموارد البشرية ومنه الوصول بالمنظمة الى افضل أداء وأرفع درجات الانتاجية وأكبر فائض قيمة هذا لأن الإسلام جمع في تزاوج وتوازن وانسجام بين الروح والمادة وبين العبادات والمعاملات، بهدف إسعاد المجتمع واستمرار تقدمه وتطوره من خلال التمكين الذي يظهر في نصوص قرآنية صريحة وقواعد واضحة متعددة...ومنه فإن التمكين لا يعتبر حديث عهد وإنما متأصل وله جذور إسلامية ما يجعلنا نجزم بإمكانية تطبيقه في البيئة العربية والإسلامية لكن بالتقيد بمتطلباته التي أقرها الإسلام وتجنب معوقاته.

قائمة المراجع المعتمدة:

- 1- أحمد يوسف عريقات، "دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال"، موضوع مقدم ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي تنظمه كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة، الزرقاء - الأردن تحت عنوان: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال "التحديات - الفرص - الآفاق"، د.ت.
- 2- أفندي عطية حسين، "تمكين العاملين مدخل للتطوير والتحسين المستمر"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 3- باسم عبد الحسين، "أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات"، مجلة كلية بغداد، للعلوم الاقتصادية، العدد 31، 2012.
- 4- تيسير زاهر، "أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 28 العدد الثاني -2012.

- 5- دعاء عبد العزيز الجعبري، "واقع تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين"، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل، فلسطين، 2010.
- 6- سعد بن مرزوق العتيبي، "أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية"، بحث مقدم ضمن فعاليات المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة. الإبداع والتجديد، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، شرم الشيخ – جمهورية مصر العربية، 27-29 نوفمبر 2004.
- 7- عبد السلام مسعود هندر، "أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري دراسة ميدانية على الشركة العامة للإلكترونيات"، مجلة جامعة سبها (العلوم الإنسانية) _المجلد الحادي عشر العدد الأول، 2012.
- 8- علي عبد الوهاب ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، 2002 .
- 9- ملحم يحي سليم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2006.
- 10- محمد شوقي الفنجري، المذهب الاقتصادي في الاسلام، دار عكاظ للنشر، الرياض، 1981.
- 11- محمد حسين الذهبي، بحوث في علوم التفسير و الفقه و الدعوة، دار الحديث، القاهرة، 2005.
- 12- محمد صالح البدرواني، "التمكين من دولة المواطنة إلى دولة الإسلام، رسالة في التمكين وحركة التاريخ"، يقظة فكر، ديسمبر 2010. www.feker.net
- 13- D.L, Corsun, and C.A, Enz, Predicating Psychological Empowerment Among service works: the Effect of support Based relationships, Human Relations, vol, 52, No. 02, 1999.pp.315-327
- 14- Greenberg, Jerald & Baron, Robert. (2003). **Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work**. 8th edition. Pearson Education.