

ماهية التمكين:التمكين لغة:

إن الأصل اللغوي لكلمة التمكين في اللغة العربية، تعني مكن (تمكيناً) من الشيء أي جعل له سلطاناً ومقدرة، ومعنى أمكن فلاناً أي سهل له ويسر له فعله وأدائه .

والتمكين مصدر للفعل مكن وهو من مزيد الثلاثي والأصل (مكن)، والمكنة التمكين، تقول العرب: إن بني فلان لدنوا مكنة من السلطان أي تمكن، وقال أبو منصور: ويقال أمكنني الأمر، يمكنني فهو ممكن، ولا يقال: أنا أمكنه بمعنى أستطيعه. وجاء في لسان العرب كذلك بأن التمكين يعني القدرة والاستطاعة.

أما في اللغة الإنجليزية فقد عرفت مصطلح (Empowerment) بأنه كسب السلطة وقد قسم على حسب الكلمة إلى ثلاث عناصر:

(radical) الجذر Power والذي يعني السلطة أو القوة والتأثير؛

Em (préfixe) والتي تتضمن حركة الانضمام للسلطة؛

Ment (suffixe) والذي يشير إلى وجود نتيجة ملموسة، مرتبطة بارتفاع درجة السلطة والقوة.

القاموس	تعريف التمكين
قاموس Webster	منح السلطة الرسمية او القوة القانونية لشخص ما
قاموس Combridge	عملية يتم من خلالها اكتساب الفرد الحرية والقوة لفعل مايريده
قاموس Collin's	منح او تفويض القوة لشخص او مجموعة او فريق

التمكين اصطلاحاً:

الباحث	تعريف التمكين
Rappaport (1984)	العملية الهيكلية والتنظيمية التي تسهل التفاعل التشاركي والجماعي في بيئة العمل لتعزيز قدرة تحقيق الاهداف .
Jenks (1992)	الاستقلال الجماعي والمشاركة في عملية القيادة
Rothstein (1995)	بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون والمشاركة والعمل معا
Gorden (1995)	ادارة المنظمات من خلال التعاون حيث يكون للعمال صوت
Spreitzer(1996)	عملية الوصول للمعلومات والوصول للموارد وثقافة وحدة العمل

التمتع بحرية التصرف مع المسؤولية عن النتائج ، وتحقق الحرية من خلال مشاركة القيادة للمعلومات مع الجميع ، واستبدال التسلسلات الهرمية بفرق ذاتية وتقاسم صنع القرار .	Blanchard, Carlos & Randolph (1996)
تفويض صلاحيات اتخاذ القرارات للموظفين الى جانب السلطة التقديرية للتصرف بنفسه	Mills & Ungson (2003)
المسؤولية الشخصية للعمالين والسيطرة على عملهم .	Greasley, Bryman, Dainty, Price, Naismith, & Soetanto, (2008)
<b>القوة*المعلومات*المعرفة*الكفاءة</b>	

### التمكين في القرآن الكريم:

السورة: الآية	نص الآية المباركة
الأعام: 6	أَمْ يَوَدُّكُمْ هَلْ كُنَّا مِنْ قَبْلِهِمْ مَنْ قَبْلِهِمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نَمُكِّنْ لَكُمْ وَالسَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مَلَرَارًا وَجَعَلْنَا الْأَنْهَارَ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمْ فَهُمْ أَهْلِكُنَّا أَهْمُ بِذُنُوبِهِمْ أَنْ نَنْشَأَ مِنْهُمْ لِقَاءَ رَبِّهِمْ فَوَيْلٌ لِلَّذِينَ كَفَرُوا مِنْ يَوْمِهِمْ فَهُمْ أَنْ يَرْجِعُوا إِلَى اللَّهِ حَتَّى يَرْجِعَهُمْ إِلَى اللَّهِ عَذَابًا أَلِيمًا ﴿٦﴾
الأعراف: 10	وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ ۗ أَلَا مَا تَشْكُرُونَ ﴿١٠﴾
يوسف: 21	وَقَالَ الْيَتِيمُ اشْتَرَاهُ مِنْ مِصْرَ لَأَمْسُ بِهٖ أَكْرَمِي مَا شَاءَ عَمِي أَنِّي نَفَعْتُ أَوْ تَتَّخِذَهُ وَلَدًا ۖ وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا يُوْسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ ۗ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَى أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴿٢١﴾
يوسف: 56	كَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ ۚ نَجِيبٌ بِرَحْمَتِنَا مَنْ يَشَاءُ ۗ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ
الكهف: 84	ثُمَّ مَكَّنَّا فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ بَرًّا ﴿٨٤﴾
الكهف: 95	قَالَ مَا مَكَّنِّي فِي الْأَرْضِ إِلَّا خَيْرًا عِندَ رَبِّي ۖ وَسِعَ رَبِّي كُلَّ شَيْءٍ عِلْمًا ۚ أَجَلٌ لِي يَمُنُّونَ بِكُمْ وَيُنْفِقُونَ مِنْكُمْ ﴿٩٥﴾
الحج: 41	الَّذِينَ إِنَّ مَكَّنَّا فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمُوا بِالْمَعْوَفِ وَاذَعَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَاللَّهُ عَلِيمٌ غَلِيظٌ ﴿٤١﴾

- أسباب التمكين : الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين هي (أفندي، 2003، كما أشار كبير، 2020)

- ✓ حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق؛
- ✓ تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛
- ✓ تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية؛
- ✓ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة؛
- ✓ أهمية سرعة اتخاذ القرارات؛
- ✓ إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة؛
- ✓ توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي؛
- ✓ خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.

- مبادئ التمكين : حسب Stirr عملية التمكين تتكون من سبعة أحرف مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower ويمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ وهي (المهيرات، 2010، كما أشار بورزق، 2018)

**Education** تعليم العاملين: يجب تعليم كل فرد في المنظمة ، لان التعليم يرفع من مستويات فعالية العاملين وبالتالي نجاح عملية التمكين .

**Motivation** الدافعية : على الإدارة أن تشجع العاملين لتقبل فكرة التمكين وتعزيز دورهم في نجاحه .

**Purpose** الغرض: إن صلب عملية التمكين وغرضها استخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة .

**Ownership** الملكية : وضع Stirr معادلة للتمكين الإداري تتكون من ثلاثة أحرف يسميها **3 As** التي تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة: **السلطة + المساءلة = الانجاز**

Authority + Accountability = Achievement

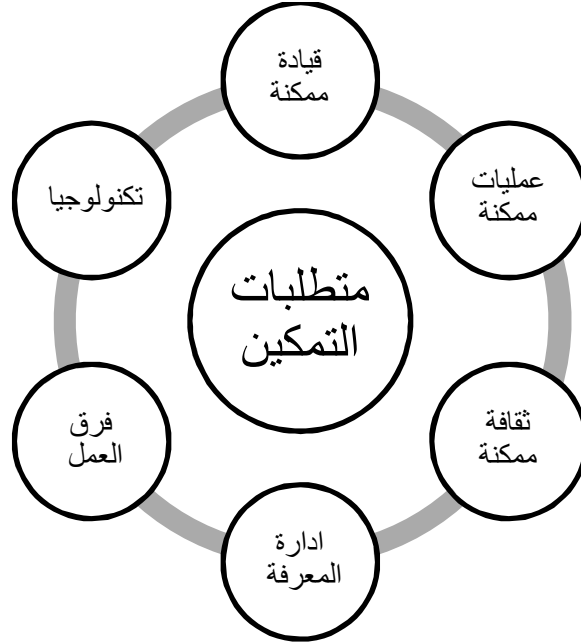
الرغبة في التغيير **Willingness to Chang**: يجب على الإدارة العليا والوسطى تشجيع فان لم تفعل حتما عملية التمكين ستفشل.

**Ego Elimination** نكران الذات: يتميز بعض المدراء بحب الذات واتباع النمط الإداري القديم

والتمسك بالسلطة والسيطرة ، وينظرون للتمكين انه تحدي لهم وليس طريقا لتحسين الربحية والتنافسية لذلك يجب أن يتميز المدراء بنكران الذات .

الاحترام Respect: الاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين ، لان ذلك يؤدي الى فشل عملية التمكين.

- متطلبات التمكين:



- معوقات تطبيق التمكين:

تواجه المؤسسات كثيرا من العوائق التي تحول دون تطبيق إدارة التمكين في , ومن هذه المعوقات ما أشار إليه (العتيبي) إذ حدد مجموعة من الأسباب، منها(العتيبي ، 2004، صفحة 21):

البناء التنظيمي الهرمي.

المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.

خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.

عدم الرغبة في التغيير.

خوف الإدارة الوسطى من فقدان السلطة ووظائفهم.

خوف العاملين من تحمل المسؤولية.

الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.

السرية في تبادل المعلومات.

ضعف نظام التحفيز.

تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.

ضعف التدريب والتطوير الذاتي.

عدم الثقة الإدارية.

عدم ملائمة نظام المكافآت.  
الاختلاف في كل من أهداف الإدارة والعاملين.

### - مداخل التمكين:

**المدخل الهيكلي:** تعود جذور هذا المدخل إلى نظريات التبادل الاجتماعي والقوة الاجتماعية، ويركز على الظروف السياقية (الهيكلية – الاجتماعية) التي تدعم التمكين في العمل.  
وجوهر المنظور الهيكلي الاجتماعي للتمكين هو فكرة المشاركة بالقوة بين الرئيس والمرؤوسين، من خلال زيادة مداخل الوصول إلى الفرص، المعلومات، الممارسات والهياكل الإدارية التي تشجع على ممارسات الاندماج العالي من خلال مشاركة العاملين في القوة، المعرفة والمعلومات، والمكافآت.

**المدخل النفسي:** يركز المنظور النفسي للتمكين على مستوى إدراك العاملين للتمكين بدلا من كونه ممارسات إدارية لتفويض القوة إلى المستويات الدنيا وعبر عنه بأنه معتقدات ذهنية شخصية تحدد التوجه الاستباقي للفرد نحو دوره كشريك في المؤسسة .

وبالتالي هو زيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والدافعية.

المدخل العملياتي: هو العلاقة بين المستلزمات الهيكلية للتمكين وما ينتج عنها من تمكين نفسي للعاملين.  
ومن خلال ما سبق يمكن القول أن التمكين هو عملية إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم حرية التصرف لاختيار الأساليب المناسبة لأداء العمل وإشراكهم في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم عن طريق زرع الثقة في أنفسهم وإشعارهم بأنهم لهم أهمية في المؤسسة وتوفير كافة الموارد المطلوبة لإتمام العمل.

### - مراحل التمكين:

#### نموذج (كونجر وكانغو):

- 1- تحديد القيود التي يدرك في ظلها العاملون حالة انعدام السلطة أي الشعور بفقدان القوة بين العاملين.
- 2- تطبيق الإستراتيجية والأساليب الإدارية التي تخفض تلك القيود مثل الإدارة بالمشاركة والإثراء الوظيفي ومكافأة العاملين و تحديد الأهداف.
- 3- إمداد العاملين بمعلومات عن الفاعلية الذاتية وذلك باستخدام أربع مصادر: تحقيق الأهداف، الخبرات، الإقناع الشفهي، الدافع العاطفي.
- 4- بدء العاملين بممارسة التمكين من خلال معلوماتهم وكفاءاتهم الذاتية والتدخلات الإدارية، وهكذا فإن العاملين الممكنين سيتم تحفيزهم لاتخاذ أنماط سلوكية تتوقع المؤسسة أن يسلكها هؤلاء العاملون.

5- تبني المؤسسة للسلوكيات المفيدة والتي تحقق الأهداف الوظيفية.

يظهر هذا النموذج مفهوم الفاعلية الذاتية كنتيجة نفسية محتملة للفرد الممكن، وكذلك يظهر أن ممارسة الحوافز التشجيعية تؤدي إلى الدافعية لدى العاملين لإنجاز عملهم بأفضل كفاءة مما ينعكس على تسهيل تطبيق عملية التمكين.

ظهر هذا النموذج ((Randolphs) عام 1995 ، يرى أن التمكين يتم وفق ثلاث مراحل تتمثل في :

1- توفير كافة المعلومات اللازمة للعاملين للمشاركة الفعالة كأساس لبناء الثقة.

2- توضيح الأهداف وتوفير التدريب الفعال.

3- مشاركة فرق العمل في بناء الهيكل التنظيمي.

- مستويات التمكين:

وصف (Daft) مستوى أدنى في البداية تكون إذ متدرجة مراحل خلال من التمكين مستويات

من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعديا وكما يأتي:

المستوى الأول: إعادة تصميم الوظائف بما يحقق إثراؤها وغناؤها للعاملين وزيادة مسؤولياتهم إزاء الأعمال المناطة بهم.

2- المستوى الثاني: طلب مقترحات العاملين بمختلف مستوياتهم وتشجيع المشاركة في تقديم البسيط ثم الصعب.

3- المستوى الثالث: إتاحة فرصة للمشاركة في صنع القرارات، وبخاصة لأولئك العاملين الذين تزداد الثقة بهم.

4- المستوى الرابع: تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة والفرق الوظيفية المتقاطعة، وفرق الإدارة الذاتية

وفرق حل المشكلات الطارئة في العمل وغيرها.

5- المستوى الخامس: تمكين العاملين بشكل بسيط في الأنشطة الاعتيادية الروتينية ومن ثم زيادة مسؤوليات التمكين

حتى تصبح في الأمور المعقدة التي تتطلب مهارات متنوعة من قبل العاملين.

والشكل التالي يوضح هذه المستويات في سلسلة التمكين.

