

التمكين كإستراتيجية لتنمية الرأس مال الفكري بالمنظمات

ملخص

كان الاعتقاد السائد إلى وقت قريب أن الثروات تتكون من الأصول الملموسة مثل الأراضي والمباني أو المعدات فقط ولم يفكر أحد في مدى تأثير العنصر البشري على تكوين تلك الثروات. ولكن بدخول عصر التكنولوجيا والمعرفة أصبح العنصر البشري هو المؤثر الحقيقي في نجاح المنظمات، وتغيرت المفاهيم الاقتصادية التقليدية وبدأت في الظهور مفاهيم اقتصادية جديدة تعتمد على المعرفة المتمثلة في الأصول الفكرية التي أصبح ينظر إليها كرأس مال حقيقي يعتبر ركيزة أساسية لاستمرار ونشاط المنظمة، في ظل البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة والجودة التي فرضتها متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي، مما دفع المنظمات إلى زيادة الاهتمام بمفاهيم رأس المال الفكري وأبعاد المعرفة الكامنة فيه ودوره في خلق القيمة، ضمن هذا الإطار سنتناول بالتحليل ومن خلال هذه الورقة البحثية التمكين كإستراتيجية لتنمية رأس المال الفكري.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، تنمية رأس المال الفكري، التمكين، إستراتيجية التمكين.

د. محمد الطاهر دربوش
جامعة خنشلة
أ. راضية عروف
جامعة تبسة
الجزائر

Abstract

Was thought until recently time that wealth which consists of tangible assets such as land and buildings or equipment only did one think of the impact of the human element in the composition of wealth. But to enter the era of technology and knowledge of the human element is influential real to the success of organizations became, and changed traditional economic concepts and began to emerge new economic concepts based on knowledge of intellectual assets

مقدمة

في عصر المنافسة الشديدة و التحولات العالمية الجديدة والمتغيرات المتعاطمة والتطورات التقنية الهائلة، تكون المنظمة في موقف صعب للغاية، حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغير والمنافسة وتطلعات الزبائن المتزايدة والمتصاعدة، ومن الواضح ألا تستطيع أي منظمة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها المحافظة على موقعها التنافسي بالعودة إلى نفس مستوى الأداء والركون إلى نفس الأساليب التقليدية، وهذا ما يدفعها إلى تحسين أدائها إلى درجات متعالية

تتفوق بها على المنافسين وترقى إلى المستوى العالمي.

تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء، ومن تم تحقيق أهدافها، لكن في ظل تصاعد ثورة الحاسوب وأهمية المعلومات تعاضم دور المعرفة كوحدة إنسانية للثروة القائمة على الأفراد وخبراتهم وقدراتهم على الابتكار و توليد المعرفة الجديدة التي تعتبر الثروة الحقيقية الأولى والجوهرية للمنظمة، وأحد العوامل الأساسية للأداء، حيث تسمح للمؤسسة بالبقاء والاستمرار والنمو ضمن بيئة غير مستقرة وأسواق متقلبة ومنتجات أكثر تعقيدا وجد متنوعة، وبالإضافة إلى صعوبة إرضاء ومزاجية الزبون، وتحقق المستوى الأعلى من الكفاءة و الفعالية.

ولما كان العصر الصناعي هو عصر اكتشاف قوة رأس المال المادي ونموذجه الآلة، الذي كان يعبر عن أهمية المنظمة إلى غاية منتصف القرن الماضي، فإن التوجه نحو عصر الاقتصادي

المعرفي ونموذجه المعرفة، خاصة في ظل التغيرات المستمرة التي يشهدها العالم و منها التغيرات المتسارعة في مجال الإعلام والاتصال والانفتاح على الأسواق العالمية واستخدام التسويق والتجارة الالكترونية، فرض على المنظمات الاهتمام أكثر بالأصول المعرفية اللاملموسة وبخاصة رأس المال الفكري لقدرته على الإبداع والابتكار وخلق القيمة، وبالتالي تعظيم أصول المنظمة الكلية وانعكاس ذلك على قيمتها السوقية. مما يعني أن توليد القيمة انتقل من استغلال الموارد الطبيعية إلى استغلال الموجودات الفكرية، ومن قانون تناقص العوائد الذي ينطبق على الموارد المادية إلى قانون تزايد العوائد بالنسبة للمعرفة والأفكار.

ومن هنا استحوذ رأس المال الفكري من قبل منظمات الأعمال الراغبة في التفوق على اهتمام كبير في الوقت الحاضر من حيث تنميته والحفاظ عليه وذلك من خلال إستراتيجية التمكين بشقيه الفني والإداري، وتحسين الاستثمار في الموجودات الفكرية ومحاولة الاستخدام العلمي للمعلومات المتوافرة فيها والذي من شأنه التعزيز من أداء المنظمة وتحقيق كفاءته، وجعلها قادرة على الاستجابة لبيئة المنافسة دائمة التغير ويكسبها الحصة السوقية الأكبر مما يميزها عن باقي المنظمات الأخرى. ولم يعد هناك أدنى شك أن كل منظمة ناجحة اليوم تمتلك حزمة واسعة من اللاملموسات التي تمثل جوهرها.

that became seen as head of real money is an essential pillar for the continuation and activity of the organization, in light of the competitive environment based on information and knowledge and quality requirements imposed by the shift towards knowledge-based economy, prompting organizations to increase attention to the concepts of intellectual capital and knowledge underlying the dimensions and its role in value creation, within this framework, we will discuss the analysis and through this paper empowerment a strategy for the development of intellectual capital.

Keywords: intellectual capital, intellectual capital development, empowerment, empowerment strategy.

مشكلة الدراسة:

تبحث المنظمات حاليًا عن آليات جديدة للمنافسة العالمية كمتطلبات أساسية لضمان البقاء في عالم الأعمال في ظل التحديات المحلية والإقليمية والدولية، ولعل أبرز الأدوات التي تنافس بها المنظمات في عصر التكنولوجيا والمعرفة والمعلومات رأس المال الفكري الذي يتوجب المحافظة عليه وتنميته و لذلك يتساءل المدبرون: هل التمكين إستراتيجية فعالة لتنمية الرأس مال الفكري؟ وهو التساؤل الذي ترتكز عليه مشكلة دراسة في هذه الورقة البحثية.

أهمية البحث

تدعو الضرورة في البداية إلى الإحاطة بالأهمية العلمية، و الفائدة العملية من القيام بهذا البحث، حيث تبرز أهميته ضمن المجالات التالية:

1- يعتبر هذا البحث مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لإشكالية تنمية رأس المال الفكري عن طريق إستراتيجية التمكين، وتحليل مدى أهمية التحول نحو نظم تسيير رأس المال الفكري في ظل الاقتصاد المعرفي.

2- بسبب العولمة والتطورات التكنولوجية السريعة و المنافسة الشديدة، و جب على منظمات الأعمال في الوقت الحاضر أن تكون أكثر قدرة على المنافسة أي أحسن أداءً حتى تتمكن من البقاء والاستمرار، وممكن لهذا البحث أن يساهم في أن بدفع المؤسسات لعدم الركون إلى نفس الأداء، وهذا ما يتطلب تنمية رأس المال الفكري.

3- وبسبب ضعف اهتمام منظمات الأعمال خاصة في الدول النامية و منها الجزائر بأهمية الكفاءات الفردية و الجماعية الممثلة في رأس المال الفكري كأصول إستراتيجية تحقق التميز، يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة تحسيس مسيري المنظمات بأهمية هاته الأصول ذات المهارات والقدرات المتميزة.

المحور الأول: إستراتيجية التمكين بين المفهوم و التطبيق

أولاً: مفهوم التمكين:

لقد تعددت تعاريف تمكين العاملين وفقاً لاتجاهات الكتاب، من ضمنها يمكن استعراض ما يلي:

"هو إجراء يؤدي إلى توطيد ثقة الفرد بقدراته الذاتية، وقدرته على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية " (بلال خلف السكارنه، 2009، ص197).

"هو عملية إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين فتوكل إليهم مهام

يؤدونها بدرجة من الاستقلالية من مسؤولياتهم عن النتائج، معززين بنظام فاعل للمعلومات يهبط تدفقا سريعا لها مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور مثل مجالات البيع، خدمة المشتريات والعملاء وغيرها" (حسين حريم، 2006، ص95).

"هو تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض السلطة في إتخاذ القرارات على المستوى الأدنى" (عبد الرزاق سالم الرحاحلة، 2010، ص9).

"التمكين هو إعطاء الأفراد أكثر مسؤولية عن كيفية أدائهم لوظائفهم، وهو ما يشمل اكبر حرية في اتخاذ القرارات وتشجيع أرائهم ومساهماتهم، ويمكن تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء الملكية؛ والمقصود هنا هو تكليف الفرد بمهام في المنظمة بالشكل الذي يجعله يحس انه يملك صنع القرار ويتحمل المسؤولية في نفس الوقت، الثاني هو فريق العمل والقائد والثالث الهيكل والثقافة التنظيمية . *(Association of Business Executives, without edition year, p105)*

"التمكين يعني توفير القدرة والقابلية على أداء الأعمال وتحمل المسؤولية وهو ما يتطلب إقصاء كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين لإنجاز أعمالهم، خاصة وأنهم يمتلكون رؤية واضحة عن طبيعة العمل المراد إنجازه بشكل أكثر دقة عن الآخرين، وتحقيق رقابة مجموعة العمل، فالتمكين سبب رئيسي لتحقيق أهداف المنظمة" (خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، 2008، ص256).

من التعاريف السابقة يمكن تحديد تعريف التمكين بأنه منح الصلاحيات وتوفير المعلومات والإمكانات للأفراد القادرين على معالجة المشاكل واتخاذ القرارات في المكان والزمان المناسبين لأداء أعمالهم، وتحقيق أهداف المنظمة؛ إذ أنه يساهم في استخدام الموارد البشرية في المنظمة بصورة أكثر فعالية وكفاءة، ويساهم كذلك في رفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، وقد يمس التمكين الفرد أو فرق العمل.

و يوجد ارتباط بين التمكين والإبداع، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية وتوفير هذه المقومات لدى العامل المباشر على الخطوط الأمامية أو يواجه العملاء ويحاول حل مشاكلهم.(نبيل حامد مرسي، 2008 ، ص224). كما أن القائد الاستراتيجي الجيد هو الذي يستخدم تمكين العاملين معه في اتخاذ القرارات حتى لا تتزايد الأعباء على عاتقه وحتى تزيد دافعيتهم للعمل.

ثانياً: أسباب تمكين العاملين: *Workers Empowerment Causes*

لتمكين العاملين أهمية بارزة خصوصاً مع ما تشهده البيئة الخارجية للمنظمات من تغيرات كثيرة، متنوعة وسريعة وخصوصاً في مجال التقدم التكنولوجي، فالمنظمات تعمل نفس العمل بأفراد أقل، ولذلك فإنها بحاجة لتسهيل الفرص لكل عامل من عمالها ليساهم بأكبر قدر في تحقيق أهداف المنظمة من جهة وإطلاق الطاقات لدى الأفراد، بتوفير القيادة ذات الرؤية الثاقبة والبيئة المساندة ومعاملة أفراد المنظمة على أنهم أصل قيم ينبغي استثماره، وهناك مجموعة من أهم الأسباب التي قد تدفع المنظمة إلى تبني التمكين ما يأتي:

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق، وتخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمي؛
- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل؛
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية، للحفاظ على تطوير المنافسة؛
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات، وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد؛
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء؛
- الحد من تكاليف التشغيل؛ بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد؛
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم.

ثالثاً: مراحل التمكين: *Empowerment Steps*

تمر عملية التمكين بعدة مراحل يمكن ذكرها في ما يلي: (زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، ص144)

1- مرحلة التهيئة المبدئية:

وذلك بتهيئة البيئة المنظمة الداعمة للتمكين، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقه، حيث يتم فيها تعريف الأفراد بعملية التمكين وتوضيح دور كل فرد فيها وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية، ودراية واسعة بعملية التمكين للإجابة عن الأسئلة التي توجه الأفراد.

2- مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنياً:

تحتاج هذه المرحلة إلى القائد الذي يمارس دور المنسق؛ الذي يستمع للجميع ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء المنظمة ويحللها ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسب

لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.

3- مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل:

تتضمن توفير التسهيلات المالية والمادية الكافية التي تساعد على تجسيد تمكين العاملين في المنظمة بأفضل شكل.

4- مرحلة التطوير:

يتم خلال هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق، التقويم، والضبط والتطوير بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها، وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

رابعاً: مستويات التمكين *Empowerment Levels* :

تسعى المنظمات من خلال تمكين العاملين فيها لإيجاد مستوى جديد داخلها، وهو جعل العاملين يفعلون ما هو ضروري وتحتاجه فعلا المنظمة، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن المديرين على علم ودراية بأن عملية إعادة الحيوية لمنظماتهم لا بد أن تحدث من أسفل إلى أعلى، لكن عملية إعادة البناء قد تشكل ضغوطا على العاملين تجعلهم أقل إنتاجية، ويمكن التخفيف من حدة هذه الضغوط من خلال توفير مستوى عال من الانفتاح لدى الإدارة العليا.

ينقسم تمكين العاملين إلى ثلاث مستويات تعكس درجة السلطة التي يمارسها العاملون على عملية صنع القرارات وعدد خطوات القرارات التي يستطيع من خلالها العاملون تطبيق تلك السلطة (أفندي حسين عطية، 2003، ص38):

● يتمثل المستوى الأدنى في الاستشارة الانتقائية حيث يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة أو آراء حول بعض جوانب القرارات؛ وفي هذا المستوى لا يقدم العاملون الحلول وقد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.

● ويظهر المستوى المتوسط لتمكين العاملين عندما تتم استشارة العاملين بشكل أوسع سواء بشكل فردي أو جماعي، وفي هذا السياق تقدم لهم تفاصيل المشكلة ومن بعد ذلك يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم ولكن القرار النهائي لا يندرج تحت نطاق سلطتهم، وفي هذا الإطار نجد مجموعة من المظلات ومنها:

✓ دوائر الجودة *Quality Circles* تندرج تحت مظلة هذا المستوى، ودوائر الجودة هي فرق صغيرة من العاملين تجتمع لبضعة ساعات كل أسبوع بهدف تحديد مشكلات الجودة والإنتاجية، واقتراح الحلول للإدارة، ومراقبة تطبيق الحلول ونتائجها في موقع عملهم، وقد حظيت دوائر الجودة بأعلى درجات الرواج في الثمانينات، ولكن العديد منها راح يتحول منذ ذلك الحين إلى فرق عمل ذاتية التوجيه وقدمت تكنولوجيا الحاسوب وسيلة لشكل مماثل من التمكين بين العاملين في مجال المعلومات وهي تدعى مجتمعات الممارسة إن مجتمعات الممارسة هي مجموعات من الأفراد تتشكل بشكل غير رسمي، من خلال الاهتمامات والممارسات، وشجعت بعض الشركات على تشكيل مثل هذه الفرق الافتراضية أملا في أن تسهم في تقديم طرق لتحسين ممارسات العمل.

✓ وتندرج برامج اقتسام المكاسب *Gain Sharing* ضمن المستوى المتوسط أيضا لتمكين العاملين، وتقوم هذه البرامج باحتساب الإذخارات في التكلفة وتقوم بدفع المكافأة ذاتها لجميع أعضاء الفريق من خلال احتساب صيغة محددة سلفا، ويعتبر تمكين العاملين عنصرا أساسيا في نجاح برامج اقتسام المكاسب وذلك لأن إذخارات التكلفة تنتج عن الأفكار التي يقدمها العاملون.

✓ إدارة الكتاب المفتوح *Open book management* وهي فعالية ما زالت تحظى برواج متزايد وتتطلب تمكين العاملين من المستوى المتوسط، وتشتمل إدارة الكتاب المفتوح على اقتسام المعلومات المالية مع العاملين وتشجيعهم على اقتراح أفكار من شأنها أن تحسن هذه النتائج المالية، وغالبا ما يكون ذلك مرتبطا بخطة لاقتسام المكاسب أو توزيع الأسهم على العاملين.

• يظهر المستوى الأعلى لتمكين العاملين عندما يتسم العاملين بالمشاركة العالية والسيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات، وفي هذا السياق يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات، إيجاد الحلول، اختيار الخيار الأفضل، ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه، وتعتبر أبعاد التمكين العالية هذه من خصائص المنظمات المستندة إلى الفرق.

• فرق العمل الذاتية التوجيه أو الموجه ذاتيا: جزء معين من العمل يتطلب عدة مهام تعتمد الواحدة منها على الأخرى، وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ هذه المهام، وعلى الرغم من أن هذه الفرق تختلف ما بين منظمة وأخرى فإن معظمها يشمل على الخصائص التالية:

✓ أولا: أن الفريق يكمل جزءا كاملا من العمل سواء كان ذلك منتجا، خدمة، أم جزء من منتج أو خدمة أكبر.

✓ ثانيا: إن المهام التي يقوم بأدائها أعضاء الفريق يتم تحديدها من قبل الفريق نفسه وليس مشرف أو مصدر خارجي.

- ✓ ثالثا: يسيطر الفريق على معظم مدخلات وتدفقات ومخرجات العمل.
- ✓ رابعا: أن الفريق يكون مسؤولا عن تصحيح مشكلات تدفق العمل عند ظهورها، ويعمل العديد من هذه الفرق مع الزبائن لحل مشاكلهم.
- ✓ خامسا: أن الفريق يتلقى تغذية راجعة ومكافآت، مما يعزز من حقيقة أن الفريق وليس الأفراد مسؤولين عن العمل، رغم أن أعضاء الفريق قد يتلقون تغذية راجعة ومكافآت على المستوى الفردي.

خامسا: أبعاد التمكين

يتأثر التمكين بطرفي معادلة: الطرف الأول وهو البعد الإداري الذي يتيح له حرية التصرف واتخاذ القرار لجميع أطراف المنظمة ويسود المناخ الديمقراطي المبني على المشاركة الفعالة لجميع أعضاء المنظمة ويتصف بالمرونة والوضوح للأهداف وسهولة انسياب المعلومات، وأيضا البعد الثاني هو بعد هام أيضا وهو الفرد بما يمثله من مهارات أدائية وقدرة على العمل الجماعي والاستعداد لتحمل المسؤولية والثقة بالنفس ومواجهة النزاعات بروح الفريق وتجاوز الفردية وحب الذات، لذا فإن نجاح التمكين في المنظمات يحتاج إلى توفير المتطلبات الأساسية للبعد الإداري بكافة جوانبه منذ عملية الاختيار والتعيين للأفراد، مروراً بالثقافة التنظيمية والقيم السائدة إلى الحوافز بشتى أنواعها لذلك فإن التركيز على عملية الاختيار والتعيين تتطلب اهتمامات خاصة كونها هي الرافد الرئيسي للأفراد العاملين، وبعد ذلك يتطلب أكثر تصميم البرامج التدريبية الملائمة والتي تساهم في عملية إدامة استعدادات الفرد للعمل وحقل لمهاراته وتعديل سلوكه وفقا لمتطلبات وحاجات العمل.

في ما يلي سيتم التعرض لأبعاد التمكين:

*حرية الاختيار:

وهي درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد داخل المنظمة في اختيار وتحديد طرق أداءه للمهام التي توكل إليه وهي تؤدي إلى زيادة المشاركة الفعالة للأفراد داخل المنظمة، حرية الاختيار المدركة لدى الأفراد تؤدي إلى زيادة المرونة التنظيمية، وانتهاج الإبداع في العمل، وكذلك توفير روح المبادرة الخلاقة، ومقاومة ضغوط العمل وتوفير المشاعر الايجابية، وأن إدراك الفرد للقيود التي تحيط به تقيد من اختياره، وتؤثر سلبا على أداءه وانخفاض احترامه لذاته (عبد الرزاق سالم الرحاحلة، 2010 ، ص 101).

إن بعد حرية الاختيار من الأبعاد الهامة في تفسير مفهوم التمكين ولتأثيره المحفز خصوصا للأفراد ذوي الاستعداد للمشاركة، وتحمل مسؤولية الاختيارات، وكذلك فمن الضروري التأكد من توافر الرغبة من جانب الفرد في قبول هذه الحرية وتحمل

المسؤوليات. فالاختيار إذا هو الركيزة الأساسية إلا أنه لا يمكن إدخال برنامج الاختيار إلى المنظمة ما لم يكن هناك تهيئة للأرضية الناتجة ولا يتأتى ذلك بسهولة، بل يحتاج إلى جهود كبيرة كون أن العملية تمس الثقافة والقيم للأفراد، إلا أن استعداد الأفراد وميولهم نحو نزعة حرية التصرف بشكل مسؤول تحتاج إلى تدريب ورعاية مكثفة.

والتمكين لا يتحقق بشكل عشوائي وفجائي وإنما يتم التعامل بأسلوب علمي مدروس ومخطط، ويطبق نموذج التمكين في أربع خطوات وهي:

- تهيئة الأرضية المناسبة للتمكين.

- صنع الغد.

- صياغة الرؤية أو التصور الخاص بالتمكين.

- تنفيذ عملية التغيير.

فالاختيار يضع الفرد أمام دوافع ذاتية من خلال الثقة والفعالية الذاتية، والذي ينعكس على سلوك الفرد معبرا عنه بالمهام والأدوار والممارسات.

*الكفاءة الذاتية:

وهي القدرات التي يملكها الفرد ويستخدمها في الظروف المختلفة بغية تحقيق أهداف المنظمة. (Jacques Castelnau et autres, 2001, P213)

كذلك هي قدرة الفرد على أداء وإنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة واقتدار نتيجة تمتعه بخبرات ومهارات ومعرفة عن طريق المشاركة في المعلومات والتي تؤدي إلى بناء الثقة بين الإدارة والأفراد وتجعلهم على معرفة بالأحداث والتغيرات المحيطة بهم والوضع الذي توجد عليه المنظمة ولا بد من أن تكون المعلومات سليمة وصحيحة ومتوفرة في الوقت المناسب (عبد الرزاق سالم الرحاحلة، 2010 ، ص105).

وتتمثل دافعية الفرد الوظيفية في مدى مثابرتة وتخطيه لمشاكل العمل، فمع تصغير حجم المنظمات والاستغناء عن عدد كبير من القوى العاملة، ومع زيادة حدة المنافسة وزيادة احتمالات تقادم مهارات الفرد نتيجة التطور التكنولوجي الكبير، تقل فرص الأمان الوظيفي، وتزيد أهمية دافع المثابرة الوظيفية، فالفرد يجب أن يعرف كيف يغير موقفه بطريقة تدعم هذا الدافع، ومن ثمة تزيد فرص بقائه في عمله وتحقيق نجاح وظيفي، وهو أكثر أهمية من التخطيط الوظيفي ذاته (راوية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر 2003، ص386).

ومن أسباب كفاءة الفرد: اكتسابه للقدرات والمهارات والمعارف وقدرته على التغلب على الضغوط، أما مسببات كفاءة فريق العمل فهي مدى تماسك الفريق والقيادة فيه والأدوار التي يقوم بها وغيرها (نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، 2010 ، ص34).

فهذا البعد يعد من أهم دعائم مفهوم التمكين، فتزويد الفرد بمسؤوليات أكبر ووظائف أكثر تعقيدا لن يعتبر الفرد تمكينا، إلا إذا كان واثقا من قدرته على النجاح في تحمل تلك المسؤوليات والقيام بتلك الوظائف وتحويل الأفراد من مجرد أدوات يحركها المديرون طبقا للقواعد والسياسات التنظيمية التي تعتمد على المدير الذي يعطي الأوامر والمرؤوسين الذين ينفذونها، وكذلك فإن تطوير سياسات التحفيز التقليدية التي تعتمد على الثواب والعقاب يعد أمرا حتميا ويحتاج إلى فترة طويلة من التدريب المكثف لتزويد العاملين وكذلك المديرون بالمهارات في الخبرات والمعرفة اللازمة لضمان نجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة قبل التمكين (فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، 2006 ، ص101).

*معنى العمل:

هي عمليات إدراك الفرد للمعاني والقيم والمهام التي يؤديها سواء بالنسبة له ذاتيا أو للآخرين أو للمنظمة ويتأثر المعنى المدرك للعمل لدى الفرد بالعوامل التالية (زيد منير عبوي، 2006، ص30):

- مدى تنوع المهارات التي تتطلبها الوظيفة.

- مدى قدرة الفرد على إكمال العمل المنوط به.

- الأهمية النسبية للوظيفة.

ويعتمد إدراك معنى العمل على الأهمية التي تتمتع بها الوظيفة التي يشغلها الفرد ومدى تأثيرها على الوظائف الأخرى في المنظمة، وكذلك دورها في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة، هنا يلعب الدور الاجتماعي أهمية كبرى في إدراك الفرد لعمله من خلال مدى التأثير والحاجة للمنظمة والوظيفة، ومن ناحية أخرى مدى توفر وتنوع المهارات التي يمتلكها الفرد في انجاز مهام وظيفته كلما زادت هذه العوامل كلما أدرك الفرد معنى وقيمة وظيفته، وبالتالي عمله وأدى ذلك إلى رغبة الفرد في الانجاز والمشاركة مما يثري الوظيفة وينجح الفرد في تحقيق أهداف المنظمة.

وحيث أن العمل هو أحد مخرجات التمكين وليس عنصر مكون له، كون أن المسؤوليات الممنوحة للفرد والحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفته وعند توفر المهارات والمعارف اللازمة لديه لانجاز المهام والمساهمة في تحقيق الهدف الكلي

للمنظمة فانه يشعر بذاته وأهميته.

ويمكن القول أن معنى العمل هو من مدخلات ومخرجات التمكين؛ فلو لم يكن من المدخلات لما توصل الفرد إلى التيقن من أهمية الدور الذي يقوم به في المنظمة، وكذلك فانه معنى العمل كونه مخرجا فانه سوف يعزز البحث والتعلم للفرد لزيادة قدراته ومهاراته للحصول على أهمية مضافة إلى ما يتحلى به.

*التأثير:

وهو تيقن وإدراك الفرد واعتقاده بان له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة، وخاصة تلك التي تتعلق بعمله، ويمكن تبرير فاعلية الفرد ونشاطه داخل المنظمة إلى مدى إدراكه للتأثير في الأمور ذات الأهمية، ولا يعني ذلك السيطرة كون أن الثقافة التمكينية لا مجال للسيطرة فيها وإنما العمل التشاركي التفاعلي ويبرز التأثير هنا بمدى مساهمة الوظيفة بالمعلومات المتعلقة بانجاز أعمال الآخرين ومدى اعتمادهم على هذه المعلومات ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة، وعندما تكون الأهمية النسبية للوظيفة عالية وذات اعتمادية (أي تعتمد عليها وظائف أخرى) يشعر الفرد ويملك الدافعية نحو الانجاز، وعلى عكس ذلك فان عدم وجود تأثير للوظيفة يشعر الفرد بعدم أهميته وأهميته وظيفته، ولا يسعى لتحقيق أهداف المنظمة.

سادسا: متطلبات التمكين ومعوقاته

1-متطلبات تمكين العاملين *Workers Empowerment Requirements*

من أهم متطلبات تمكين العاملين ما يلي (ملحم يحي سليم، 2006، ص112):

- ✓ تبني المنظمة لتمكين العاملين .
- ✓ إتاحة المعلومات لجميع المستويات التنظيمية وعدم احتكار المعلومات على أنها جزء من القوة؛ لكي يتسنى للعاملين اتخاذ قرارات أفضل في المنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات تساعدهم على صنع القرار وتحمل المسؤولية.
- ✓ بث المعلومات التي يحتاجها الأفراد بناء على المعرفة المسبقة باحتياجاتهم .
- ✓ تشجيع الأفراد على البحث عن المعلومات ومحاولة توظيفها بالشكل المطلوب والفعال.
- ✓ نشر المعلومات الخاصة بالأهداف والخطط وتوضيحها للأفراد العاملين .

- ✓ استخدام الوسائل الملائمة لتقديم المعلومات بشكل مستمر .
- ✓ توفير البرامج التدريبية المناسبة والتي تساعد العاملين على تنمية مهاراتهم ومعارفهم ومحاولة تقوية نقاط القوة لديهم.

إضافة إلى ما ذكر يتطلب تطبيق تمكين العاملين التالي: (زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، 2009، ص9).

- صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية للعاملين في المنظمة.
- التزام المنظمة بدعم العاملين وإسنادهم اعتمادا على مداخل المشاركة والتمكين.
- نبذ الرقابة المباشرة وتعويضها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.
- اعتماد المنظمة التخطيط المنهجي عند تطبيق التمكين.
- اللجوء إلى استخدام تقنيات منظمة مساعدة لتفعيل التمكين عن طريق فرق العمل.

2- معوقات التمكين:

- للتمكين مزايا كثيرة يعبر عنها بمؤشرات ارتفاع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمة أو المنتج، انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل وزيادة التعاون مما يؤدي إلى حل المشاكل وبالتالي ارتفاع قدرة المنظمة على التنافس. وبالرغم من المزايا التي يحققها التمكين إلا أن هناك معوقات في تطبيقه، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:
- تمسك المدراء بالصلاحيات والمسؤوليات.
 - الخوف من الانجاز الذي سوف يحققه الأفراد نتيجة ممارسة التمكين وبالتالي فإن المدراء الذين لا يملكون المهارات والقدرات الإبداعية يتأثر موقفهم ويشعرون بالضغط وفقدان ما يميزهم.
 - إضافة إلى المعوقات المذكورة يمكن أيضا ذكر ما يلي (خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، ، ص260):
 - إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
 - تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.

- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب الأفراد.
- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
- إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
- زيادة الصراع ونفشي الصراع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
- اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

ومنه يمكن الاستنتاج أن التغييرات الكثيرة والعديدة في البيئة الخارجية للمنظمة تشكل السبب الأساسي لسعي المنظمات للتغيير بتطوير أساليب جديدة للتكيف والاستمرار في خضم التغييرات، ونظرا للمنافسة الشديدة فإن التوجه نحو منح أهمية أكبر لدور العاملين، باعتبارهم مورد إستراتيجي، في إحداث التكيف المطلوب مع البيئة الخارجية، تطلب تبني آليات جديدة لدعم قدرات العاملين وتمكينهم من اتخاذ القرار لاستغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر أو التقليل منها. ومنه أصبح الاهتمام بتمكين العاملين مدخلا مهما يهدف إلى توجيه مهارات الأفراد وخبراتهم وقدراتهم لصالح تحقيق إستراتيجية المنظمة وتميزها.

المحور الثاني: رأس المال الفكري

بعد رأس المال الفكري من المواضيع حديثة العهد ولا يزال الغموض والجدال والنقاش يكتنفه، لكن متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي تدفع منظمات الأعمال إلى زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وأبعاد المعرفة الكامنة فيه باعتباره الثروة الجديدة للمنظمات خاصة في ظل التطور الذي يعرفه وتزايد أهميته ودوره، لذلك أصبح إدراك هذا المفهوم ضرورة ملحة على جميع المنظمات.

أولاً: مفهوم الرأسمال الفكري

تكاثفت جهود العديد من الباحثين حول موضوع الرأسمال الفكري في محاولة لإيجاد مفهوم مشترك فيما بينهم والاتفاق على مبادئ و ممارسات هذا الموضوع، وقد برزت العديد من التسميات قد تستخدم اليوم للدلالة على رأس المال الفكري (و يرمز له اختصاراً **IC**)، ومنها رأس المال المعرفي ورأس المال اللاملموس أو الأصول غير المادية فما هو رأس المال الفكري؟

• عرفه (*Yogesh*) بـ: قوة ذهنية مجتمعة تمثل التشكيلة من المعرفة والمعلومات والخواص الفكرية والخبرة التي تمثل المواد الأولية الرئيسية لاقتصاد اليوم (أحمد علي صالح، سعد علي العنزي، 2009، ص195).

• ويعرف (*Stewart*): رأس المال الفكري بأنه المادة – المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها بالاستخدام لتنشئ الثروة (عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، 2008، ص 16). وبالتالي لا يشكل كل الأفراد رأس مال فكري إذ يطلق هذا المفهوم بصفة خاصة حسب "*Stewart*" (*Stewart T.A, 1999, P55*) على قيمة معرفة العاملين ومهاراتهم و معلوماتهم شرط أن تتصف بما يلي:

*المعرفة المتميزة: بحيث لا يوجد من يملك نفس المهارات أو المعلومات في المؤسسات المنافسة.

*المعرفة الإستراتيجية: أي أن تكون لتلك المهارات والمعلومات قيمة يمكن للزبون أن يدفع ثمنها مقابل الحصول عليها جراء شرائه السلعة أو الخدمة المتميزة.

• رأس المال الفكري هو القيمة الاقتصادية للأصول غير الملموسة ممثلة في رأس المال الهيكلي، ورأس المال البشري. ويقصد برأس المال البشري الذي يعتبر أحد المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري المعرفة، و مهارات الأفراد وقدراتهم الذاتية (سمية أمين علي، 2003، ص26).

• ويشير *April* الذي وضع حدودا فاصلة بين الموارد المادية والموارد الفكرية أو المعرفية، إلى أن الموارد المادية هي التجهيزات والمكانن وغيرها التي تظهر في ميزانية المنظمة، بينما الموارد الفكرية فتتمثل في ثقافة المنظمة، المعرفة والتكنولوجيا، والعلاقات التجارية وبراءات الاختراع والمعارف العملية التي يتقاسمها العاملون وكذلك التعلم المتراكم والخبرة (محمد عواد الزيادات، 2008، ص 279).

كما يمكن وصف رأس المال الفكري على أنه قوة الفكر الجماعي في مؤسسة من المؤسسات، إنه يرتبط بشكل وثيق بفكرة عامل المعرفة وتسيير المعرفة، فلقد أشار "ستيوارت" إلى أن المعرفة أصبحت أهم العوامل المؤثرة في الحياة الاقتصادية، كما أصبح رأس المال الفكري أهم الأصول التي لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنها، فهو يرتبط بعامل المعرفة وإدراك المعرفة (دي دير لوف، 2000، ص41).

وفي ضوء التعاريف سابقة الذكر، يتضح أن رأس المال الفكري يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد

الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات والاستراتيجيات بما يضمن للمؤسسة قيمة سوقية.

ثانياً: أبعاد تنمية رأس المال الفكري

أصبح رأس المال الفكري نقطة الارتكاز الأساسية لمنظمات الأعمال الجديدة وأفضل موجوداتها، ومن أهم مكونات ثروتها في الحاضر. وعلى أساس كونه المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها بشكل صحيح لصالح منظمة الأعمال، فقد اهتمت هذه الأخيرة ببناء رأس المال الفكري الخاص بها، وفيما يلي آليات بناء رأس المال الفكري:

1- استقطاب رأس المال الفكري:

في ظل الاتجاهات السائدة في منظمات اليوم مثل العالمية، التوجه نحو خدمة الزبون والتنافسية الشديدة أصبحت المنظمات تولي أهمية كبيرة لاستقطاب الموارد الكفوة سيما بعد إدراكهم حقيقة تغيير مهمة إدارة الموارد البشرية من كونها عامل كلفة إلى عامل نجاح. لذا وجب عليها الاستراتيجيات الملائمة لآلية الاستقطاب، ومن أهم هذه الاستراتيجيات نذكر (سعد علي العنزي، 2006، ص 264):

- **شراء العقول من سوق العمل:** تقوم إدارة الموارد البشرية بالعمل على جذب المهارات والخبرات المتقدمة والتي تستفيد منها المنظمة في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار.

- **شجرة الكفاءات:** تعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف فضلاً عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين. وتؤكد هذه الإستراتيجية على أن شجرة الكفاءات تسهل استخدام الاستقطاب الإلكتروني لرأس المال الفكري، عن طريق شبكات الحواسيب (عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، 2010، ص440).

- **مراجعة منظمات المعرفة والتعلم:** تركز هذه الرؤية على أن المنظمات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات) تعد مصدر مهم لاكتشاف واستقطاب المواهب وبالتالي وجب التركيز على التركيز على الاستقطاب من الجامعات سنة بعد أخرى بدلاً من الاكتفاء بالتعيين من شركات أخرى.

2- صناعة رأس المال الفكري:

وتمثل صناعة رأس المال الفكري مصدراً للميزة التنظيمية وتراكمًا لإمكانيات منظمة ما لا يتكافأ المعرفة والمشاركة فيها، بما يجعلها تتفوق على الشركات المنافسة

في السوق. وتتطلب صناعة رأس المال الفكري استخدام طرق فعالة للربط بين أدوات العمل الجديد والأنظمة المبتكرة ومن أهم استراتيجيات صناعة رأس المال الفكري: خريطة المعرفة، بناء الأنسجة الفكرية، القيادة الذكية، وسنوضحها فيما يلي:

- **خريطة المعرفة:** وهي عبارة عن العرض المرئي للمعلومات التي يتم الحصول عليها، وكذلك العلاقات التي تمكن من الاتصال والتواصل المؤثر والكفاء، ومن ثم التعلم المعرفي من قبل الأفراد الملاحظين للخريطة المعرفية (ربحي مصطفى عليان، بدون سنة نشر، ص 108). وتؤكد هذه الإستراتيجية على أن المعرفة ليست غير ملموسة فقط، وإنما غير قابلة للتعبير عنها أيضا في الغالب إذ أننا نعرف عادة أكثر مما يمكن أن نتحدث به، وأن المعرفة الضمنية هي في رؤوس الأفراد. لهذا فإن المنظمة ستحصل على عائد أكبر بكثير في عملية استثمار وقتها في أوعية المعرفة، و بناء خرائط المعرفة التي تصف المسارات المؤدية إلى المعرفة في المنظمة وسهولة الوصول إليها (نجم عبود نجم، 2004، ص 422). ونجد أن غاية استخدام خريطة المعرفة تتمحور في:

أ-تحديد المركز المعرفي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة و يتضح ذلك من خلال المعرفة التي تكتسبها المنظمة مقارنة بالمنافسين و تنقسم هذه إلى ثلاثة أنواع:

- معرفة جوهرية: أقل مستوى و حجما من المعرفة الذي ينبغي توافره لدى المنظمة لمواجهة المنافس، و بالتالي لا تمنح لها ميزة تنافسية على المدى الطويل.
 - معرفة متقدمة: و هي المعرفة التي تمكن المنظمة من اكتساب قدرات المنافسة.
 - معرفة ابتكارية: وهي المعرفة التي تعطي المنظمة القدرة على القيادة والتمايز مقارنة مع المنافسين.
- ب-تحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص أو الضعف في المعرفة من أجل العمل على غلقها بصناعة المطلوب منها ويكون ذلك عن طريق:
- تعزيز قابليات الأفراد في مجال حل المشكلات بالاستفادة من المعرفة المدونة في أنظمة البرمجيات (رأس المال الهيكلية)، لأن تقنيات المعلومات تسمح بصناعة رأس المال الفكري بطريقة جديدة فعالة ومرنة عن طريق تجميع البيانات وتحليلها وتقديمه للمختصين لمحاكاتها، مما يساهم في زيادة منحنى الخبرة للمنظمة (سعد العنزي، 2006، ص 124).
 - تمكين الأفراد من العمل مع ذوي الياقات الذهبية (مصطلح يرمز إلى رأس المال الفكري أول من أطلقه هو الباحث " *kelly* بميك (مركز الخبرات المهنية للإدارة)، 2002، ص 279)، والذين يتميزون بقدرات ومهارات

عالية، و يساهم هذا الأسلوب في نقل المعرفة الضمنية الموجودة في رأس المال الفكري إلى الأفراد عن طريق التعلم منهم.

- **بناء الأنسجة الفكرية:** تمثل الأنسجة الفكرية تشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت، يشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تتحل ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد، وتؤكد رؤية هذه الإستراتيجية أن توفير الاستقلالية والمرونة والتفاعلات الكثيفة و المتنوعة بين مختلف الابتكاريين تؤدي إلى التعلم السريع وزيادة الرافعة المعرفية (نعمة نغم حسين، سعد العنزي، 2001، ص129).

- **القيادة الذكية:** يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع رأس المال الفكري إلى قيادة ذكية لأن القائد الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي الذي يرفع من الأداء، و يكون مستعدا للتعلم أكثر مما يكون مشرفا ومعطيا للأوامر، كما تتطلب القيادة الذكية الاستمرار والفورية والشمول.

بعد عرض آليات بناء رأس المال الفكري: الاستقطاب والصناعة، تجدر الإشارة إلى أن اختيار المنظمة للآلية المناسبة تحكمه جملة من المؤشرات هي:

- الموازنة بين كلفة الاستقطاب أو/و الصناعة والعائد منها.
- الموازنة بين توافر القدرات العقلية داخليا والحاجة إليها من خارج المنظمة.
- الموازنة بين الاستعداد لدخول أفراد جدد ومقارنة التغيير لرأس المال الفكري الحالي.
- الموازنة بين الحاجة الدائمة لرأس المال الفكري و الحاجة المؤقتة له.

إن مهمة المنظمة لا تقتصر فقط على بناء رأس المال الفكري بل إنها تتوسع لتشمل المحافظة عليه وكذلك تنشيطه و تنميته من خلال عدة استراتيجيات من بينها إستراتيجية التمكين، وهذا ما سنتطرق إليه في المحور الثالث.

المحور الثالث: إستراتيجية التمكين و تنمية الرأس مال الفكري

إن تنمية الفرد لنفسه تعود إلى مدى تمكنه من عمله، أي مدى مهارته في إنجازه وأيضا مدى توفر المعلومات الأساسية في وقتها حول المهام، إلا أن طبيعة التغيير في وسائل وأساليب إنجاز الأعمال يتطلب التدريب المستمر للأفراد، حيث يزيد التدريب الموجه للأداء من قدرات الأفراد في إنجاز مهامهم ليس بالشكل الأفضل والتميز فقط، إنما يعطيهم الثقة والقدرة الذهنية على الإبداع وتطوير وإتقان العمل وبالتالي تحمل المسؤولية، ويزداد شعور الفرد بذاته، وفي المقابل فإن الفرد يتوجه إلى السلوك الانسحابي في حالة عدم قدرته على أداء الأعمال لأي سبب كان، وتنخفض فعالية الفرد الذاتية، ويكون هناك التخوف من تحمل المسؤوليات والتهرب

منها. فعندما تكون قدرات ومهارات ومعارف الفرد منسجمة مع أداءه للعمل فانه سوف يبحث عن عمل جديد أو مسؤوليات أكبر، وعندما يكون نقص في هذه القدرات والمهارات والمعرف فانه سوف يتم البحث عن وسائل وآليات زيادتها وتدعمها، لذلك فان التدريب يساعد على مثل هذه المهارات وزيادة القدرات الأولية عندما يعطي التدريب ثماره، وتزداد قدرات ومهارات الفرد فانه سوف يعيد الكرة مرة أخرى بالبحث عن عمل جديد ومسؤوليات أكبر.

توجد علاقة قوية بين تحديد أهداف العمل والدافعية لانجاز العمل؛ فسلوك الفرد الموجه لتحقيق أهداف معينة، والذي يتحقق عن مستوى معين من الأداء يبدأ بتقييم العاملين أنفسهم والتي تعبر عن نفسها في شكل رغبات ولإشباعها فان العاملين يضعون لأنفسهم أهدافا يحرصون على تحقيقها، ومنه فالأهداف التي يضعها العاملين تحدد سلوكهم وأدائهم.

ولذلك فإن دور إستراتيجية تمكين العاملين في تنمية الموارد الرأسمال الفكري يتضح من خلال مجموعة من العناصر يمكن إظهارها في ما يلي:

• تطوير العاملين:

الأشكال العديدة للتمكين تمنح العاملين فرصة تحسين مهاراتهم في صنع القرارات والاستعداد لمستويات أعلى من المسؤولية، ذلك أن صنع القرارات من خلال الفرق قد يوفر فوائد إضافية تتمثل في تعزيز العمل الفرقي وروح الزمالة إذ يتعلم أعضاء الفريق المزيد حول بعضهم البعض ويؤمنون مهارات بعضهم البعض (Buchanan.D, Huczynski.A, 2004, P48).

• تمكين العاملين وشعورهم بالرضا:

تدرك العديد من المنظمات بان تمكين العاملين غالبا ما يحسن شعور العاملين بالرضا وإحساسهم بالتمكين، إن التمكين يتصل بشعور الفرد بالسيطرة والفاعلية الذاتية عندما يمنح سلطة في أوضاع كان يشعر فيها سابقا بالعجز، ويعمل التمكين على زيادة مستوى شعور العاملين بالرضا وذلك لان العاملين يشعرون بقدر أقل من الضغوطات عندما يكون لهم شيء من السيطرة على الأحداث، كما أن التمكين يشمل على مشاعر الفاعلية الذاتية، حيث يشعر الأفراد بقدراتهم على أداء مهمة معينة، وبصورة عامة تجاه تحديات الحياة الأخرى (Heizer,j and Render, B, 2001, 35).

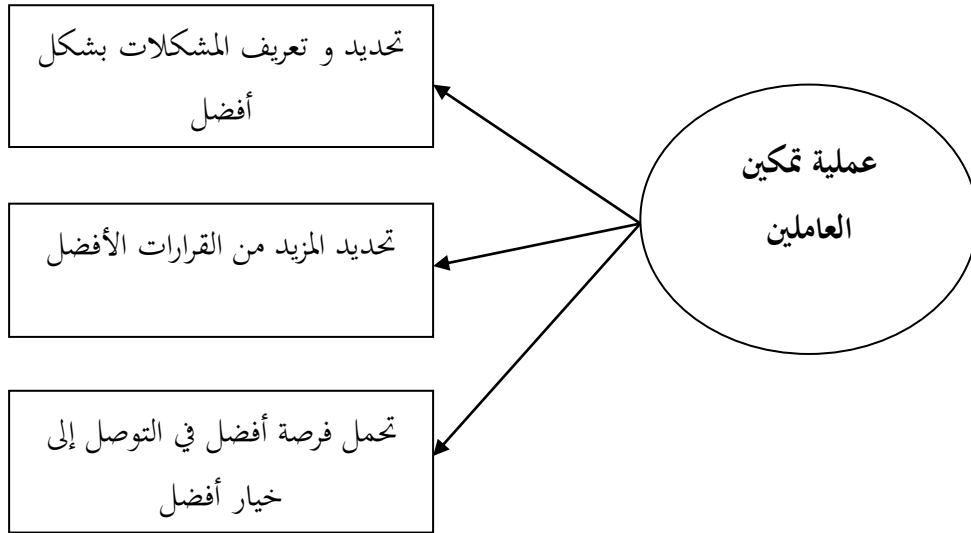
وبالتبع فان تحديد مدى شعور العاملين بمستوى أعلى من التمكين والرضا يعتمد على الحالة ذات الصلة، وفي هذا السياق يتمثل احد العوامل في نوع القرار، فالعاملين عادة يشعرون بمستوى أعلى من الرضا عندما يشاركون في اختيار طرق

عمل أفضل وصنع القرارات التكتيكية الأخرى التي تؤثر بشكل مباشر على عملهم، وعلى النقيض من ذلك فإن مشاركتهم في تحديد إستراتيجية المنظمة مثل تحديد إمكانية تقديم منتج جديد يمكن أن تحمل تأثيراً أقل على شعورهم بالرضا الوظيفي.

• جودة القرارات *Decisions Quality*

السبب الأساسي الذي يدفع المنظمات إلى تشجيع تمكين العاملين هو أن التمكين يمكن أن يحسن من القرارات وينطبق هذا الأمر بصورة رئيسية على القرارات المعقدة التي يمتلك حيالها العاملون المعلومات المطلوبة، ففي مثل هذه الحالة يكون العاملون أقرب إلى الزبائن وفعاليات الإنتاج بحيث يعرفون في معظم الأحيان المواضيع التي يمكن فيها للمنظمة أن توفر شيئاً من المال وتحسن المنتجات أو جودة الخدمة، وتدرك الفرص غير المستثمرة (Edralin D.M, 2010, P 25)، ويمكن لعملية تمكين العاملين أن تحسن من جودة القرارات بثلاث طرق و كما هو وارد في الشكل:

شكل رقم 01: مساهمة تمكين العاملين في جودة القرارات



المصدر: (رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، 2008 ص147).

من الشكل يتضح بأن:

أولاً: أن عملية التمكين يمكن أن تؤدي إلى التوصل إلى تعريف أدق للمشكلة ذلك أن العاملين وعبر العديد من الجوانب يتحسون بيئة المنظمة، وعندما تتضارب فعاليات المنظمة مع توقعات الزبائن فإن العاملين هم أول من يعرف ذلك.

ثانياً: أن تمكين العاملين يمكن أن يحسن من عدد وجودة القرارات التي تستهدف المشكلات المنظمة؛ ففي الاجتماعات التي تخضع لتنسيق جيد، يستطيع أعضاء الفريق إيجاد التناغم من خلال دمج معلوماتهم ومعرفة هدف تشكيل بدائل جديدة لا يمكن للعضو الواحد أن يتوصل إليها بمفرده، وبكلمات أخرى أن عدة أفراد يعملون معاً ويستفيدون من قدرات ومهارات بعضهم البعض يمكن أن يقدموا المزيد من الحلول الأفضل التي لا يمكن التوصل إليها في حالة العمل الفردي.

ثالثاً: أن تمكين العاملين في القرارات يزيد من احتمالات التوصل إلى القرارات الأفضل، وبالطبع فإن هذا الأمر يظهر لأن هناك عدة أفراد يعملون معاً نحو تحليل البدائل بشكل أدق مما يمكن أن يكون عليه الأمر في حالة العمل الفردي.

• الالتزام بالقرارات:

إن العاملين الذين يقومون بتنفيذ القرارات المنظمة يجب أن يكون لهم دور في اختيار مسار التطبيق، أن هذا التمكين يوجد ملكية نفسية للقرار.

وهنا عوضاً من أن ينظر العاملون إلى أنفسهم على أنهم وكلاء لقرار شخص آخر فإنهم يشعرون شخصياً بمسؤوليتهم عن نجاح القرار، وبالتالي سيبدون مقاومة أقل تجاه التغيير وسيشعرون بدافعية أعلى نحو تطبيق تلك القرارات.

الخاتمة

تتحقق أهداف المنظمة واستراتيجياتها المختلفة من خلال توجيه كل الموارد التي تكسبها خاصة منها البشرية إلى ذلك، ونظراً لأن التحكم في التغييرات الخارجية غير ممكن من قبل المنظمة فإنها تعمل على حسن استخدام المعلومات والموارد المتوفرة لديها لاسيما البشرية وذلك لمواجهة التغييرات والمشكلات في أقصر وقت ممكن، لتفادي ضياع فرص والتأقلم مع التهديدات وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

وتعد إدارة الموارد البشرية بمختلف استراتيجياتها الوسيلة الفعالة التي تستخدمها المنظمة للحصول على أفضل مورد بشري متاح في سوق العمل، التحسين المستمر في معارفه ومهاراته وقدراته بالشكل الذي يضمن تقليص الفرق بين معارف وقدرات الفرد ومتطلبات وظيفته وتحفيزه من أجل رفع روحه المعنوي لممارسة المهام الموكلة إليه على أحسن وجه.

إن تمكين العاملين بالمنظمة يعتبر مطلباً مهماً لتطوير طريقة تعامل موردها البشري مع المشكلات المختلفة التي تمر بها المنظمة خلال نشاطها في بيئة متغيرة، من خلال توفير اليد العاملة المؤهلة وزيادة تأهيلها في المهام المتعلقة بوظيفتها وتحفيزها لضمان العطاء الدائم للمنظمة واستمرارية ولاء العاملين.

قائمة المراجع:

1. أحمد علي صالح، سعد علي العنزي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، (عمان الأردن: اليازوري للنشر و التوزيع، 2009).
2. أفندي حسين عطية، تمكين العاملين: مدخل للتحسين و التطوير المستمر، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003).
3. العلي عبد الستار، عامر قنديلجي و غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، (عمان: دار المسيرة، 2006).
4. بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2009).
5. بميك (مركز الخبرات المهنية للإدارة)، الإدارة بذكاء: نتائج أفضل بموارد أقل، (القاهرة، مصر: 2002).
6. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، (عمان: الحامد للنشر، 2006).
7. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، (عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2008).
8. دي دير لوف، فكر رجال الأعمال: الطريق إلى النجاح المتكامل، (بيروت: دار الراتب الجامعية، 2000).
9. رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات، (الأردن: عالم الكتب الحديث، 2008).
10. راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
11. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، (عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر و التوزيع، بدون سنة نشر).
12. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009).
13. زيد منير عبوي: الإدارة بالأهداف، الطبعة الأولى، (عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006).

14. سعد العنزي، فلسفة تحليل كلفة رأس المال البشري و استثماره، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، بغداد، 2006.
15. سمية أمين علي، "المحاسبة عن رأس المال الفكري دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري"، مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين، العدد 60، جهاز الدراسات العليا و البحوث، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
16. عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري، الطبعة الثانية، (القاهرة، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008).
17. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين، الطبعة الثانية، (عمان، الأردن: دار وائل، 2010).
18. عبد الرزاق سالم الرحاطة، نظرية المنظمة، (عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، 2010).
19. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي: الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة، (عمان: الحامد للنشر و التوزيع ، 2006).
20. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، (الأردن: دار صفاء للنشر و التوزيع، 2008).
21. ملحم يحي سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006).
22. نبيل حامد مرسي صقر، التخطيط الاستراتيجي، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2008).
23. نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة مدخل التصميم، (عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2010).
24. نعمة نغم حسين، سعد العنزي، "أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط"، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 28، 2001.

1. Association of Business Executives, Human Resources Management,(United Kingdom:,William House, without edition year)
2. Buchanan.D, Huczynski.A, Organizational behavior : An introductory text, 5 th ed, (Prentice Hall, 2004).
3. Edralin D.M, Human Resource Management Practices : Drivers for simulating corporate entrepreneurship in large companies in the Philippines, DLSU Business and Economics Review, 19(2), 2010.

4. Jacques Castelnau et autres, Pilotage stratégique, 2 édition, (Paris: Edition d'organisations, 2001).
5. Heizer,j and Render, B, *Opérations management, 6th ed, prentice Hall, 2001*).
6. Stewart T.A, *Intellectual capital: the new wealth of organizations, (New York: double Day-currency, 1999)*.