

تمكين الرأسمال البشري كخيار استراتيجي لتنمية الإبداع و صناعة التميز

الأستاذة الدكتورة: مفيدة يحيوي

moufida_yahiaoui@yahoo.fr

الأستاذة: فوزية برسولي

bersouli_fouzia2007@yahoo.fr

جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر -

Abstract:

This paper aims to shed the light on the role played by the empowerment of human capital in the development of creativity and excellence Industry Organization. By identifying the concept of empowerment that serves as a new door offers through human resource ideas and unleash its expertise and creative skills, human capital is the parent who owns the group and skills values that qualify it to be the other assets commander, because of its role in the excellence and innovation in the organization industry depending on empowerment as one of the best management strategies successful in activating the creative process that requires the cooperation of all members of the organization employing different knowledge and talents, and that is what makes him one of the important strategic choices in the creativity of human capital development.

Keywords: human capital, empowerment, creativity and excellence.

الملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه تمكين الرأسمال البشري في تنمية الإبداع وصناعة التميز بالمنظمة. وذلك بتحديد مفهوم التمكين الذي يعدّ بمثابة باب جديد يقدّم من خلاله المورد البشري أفكاره ويطلق العنان لخبراته ومهاراته الإبداعية، فالرأسمال البشري يعدّ الأصل الذي يمتلك مجموعة القيم والمهارات التي تؤهله لأن يكون قائد الأصول الأخرى، لما له من دور في صناعة التميز والإبداع في المنظمة اعتمادا على التمكين كأحد أحسن الاستراتيجيات الإدارية الناجحة في تفعيل العملية الإبداعية التي تتطلب تعاون كل أفراد المنظمة بتوظيف معارفهم ومواهبهم المختلفة، وذلك ما يجعله أحد الخيارات الاستراتيجية المهمة في تنمية إبداع الرأسمال البشري.

الكلمات المفتاحية: الرأسمال البشري، التمكين، الإبداع والتميز.

مقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة تغيرات سريعة وتحديات كبيرة في عالم الأعمال كان سببها الأساسي بروز ظاهرة العولمة والاندماجات والتحالفات الإستراتيجية بين المنظمات العملاقة وتلاحق الابتكارات والإبداعات السريعة. هذه التغيرات انعكست على المنظمات بكافة أشكالها وجعلت ضرورة سرعة التكيف والاستجابة وأخذ زمام المبادرة أمرا ضروريا لكي تحافظ على استمراريتها. وذلك ما يحتم عليها مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وكفاءة عاليتين، الأمر الذي يتطلب منها تبني إستراتيجيات تسمح لها بالمواجهة والمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره، ولعل من أهم هذه الاستراتيجيات تبني مدخل تمكين المورد البشري باعتباره استراتيجية ومهارة جديدة ومدخلا فعالا للتطوير والتحسين الإداري المستمر والمتواصل، فالتمكين بمثابة باب جديد يقدم من خلاله المورد البشري أفكاره ويطلق العنان لخبراته ومهاراته الإبداعية، مشكلا الرأسمال الفكري والبشري الذي يتمتع بمجموعة من المواهب، والقدرات، والمهارات، والأفكار التي تشكل مصدرا هاما للأداء المتميز بالمنظمة. ومما ذكر أعلاه، يتضح كيف يمكن للمنظمات اعتماد سلاحي الرأسمال الفكري والإبداع المنظمي في آن واحد، وبشكل مخطط وموجه لمواجهة التحديات المستمرة وتحقيق الأداء المتميز، وأيضا يتضح دور استراتيجية التمكين في تفعيل العلاقة بين الرأسمال الفكري والإبداع المنظمي، والتركيز بشكل أكبر على أساليب استراتيجية التمكين في دعم الرأسمال البشري وموجوداته المعرفية لرفع مستويات الإبداع وتحقيق رهان التميز في الأداء.

إشكالية الدراسة:

إن الاهتمام بالتمكين كاستراتيجية في تنمية الإبداع لدى الرأسمال البشري يشكل مطلباً أساسياً وحاسماً للمنظمات في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية...، فهذا المدخل يقوم على فلسفة قوامها التركيز على الرأسمال البشري وليس على المنافسين، لأنه هو أهم مصدر للتميز والإبداع. وتأسيساً على ما تقدّم تكمن مشكلة الدراسة في هذه الورقة البحثية في التساؤل التالي:

ما هو الدور الذي يمكن أن يشكله التمكين كخيار استراتيجي في تفعيل الإبداع المنظمي والوصول إلى التميز في الأداء؟

وبغية الإحاطة بجوانب الإشكالية المطروحة، يمكن إدراج التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو الرأسمال البشري وما هي علاقته بالرأسمال الفكري؟
2. ما هي حقيقة التمكين كاستراتيجية إدارية في بيئة الأعمال المعاصرة؟
3. فيما تكمن طبيعة الإبداع ومحتواه في المنظمة؟
4. كيف يساهم التمكين في إبداع الرأسمال البشري وصناعة التميز؟

فرضية الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة وعناصرها وللوصول إلى إجابات عن تساؤلاتها يمكن صياغة فرضية رئيسية مفادها أن: تمكين الرأسمال البشري خيار استراتيجي مهم في تنمية الإبداع وصناعة التميز بالمنظمة.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الأساسي لهذه الورقة البحثية في:

1. محاولة الكشف عن أهمية الرأسمال البشري في المنظمة وتمكينه؛
2. إبراز أهمية الرأسمال الفكري والإبداع في صناعة التميز؛
3. ايضاح دور التمكين كاستراتيجية مهمة في تنمية الإبداع لدى الرأسمال البشري.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من دراسة وتحليل أبعاد متغيرات الدراسة والمركزات البنوية لها، فتظهر جليا أهمية الدراسة في كونها تتناول واحداً من أحدث المفاهيم الإدارية المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية ألا وهو التمكين، والذي يعتبر من المداخل الأساسية التي تتبناها جل المنظمات الرائدة عالمياً بغية تثمين دور رأسمالها البشري ودفعه لتقديم أقصى ما لديه في سبيل خدمة أهدافها وتحقيق إبداعها وتميزها. وبغرض تحقيق هدف هذه الورقة البحثية تم تقسيمها إلى ثلاث محاور أساسية:

أولاً- الرأسمال البشري والتمكين.

ثانياً- الإبداع وصناعة التميز.

ثالثاً- إستراتيجية التمكين وإبداع الرأسمال البشري.

أولاً: الرأسمال البشري والتمكين

عرف الفكر المنظمي توجهها وإهتمامها بالأصول المعنوية بالمنظمات، حيث أصبحت تمثل القوة والثروة الحقيقية لها، ويعتبرها مصدر التميز الذي تسعى إلى تحقيقه، بالتركيز على رأسمالها البشري، وذلك يعود للخصائص المميزة لهذا المورد البسيط في هيكله والمعقد في تركيبته، والذي يمنح للمنظمة الميزة التنافسية التي تعتمد على الابتكار والتجديد والتحسين المتواصل للأداء من خلال تفعيل الكامل لها، عن طريق التحفيز والمشاركة والتمكين. لذا سيتم التعرف على ماهية الرأسمال البشري كأرضية انطلاق لمعرفة دور التمكين في شحنه وإشراكه واعطائه سيطرة أكبر وحرية في استثمار طاقته للحصول على أفضل الإبداعات.

1. الرأسمال البشري: يشير الرأسمال البشري إلى كل الأفراد العاملين بالمنظمة، ومن بين هذا الطاقم توجد الأصول الفكرية، التي تخلق الابتكارات الممكن تحويلها إلى أرباح، فلا بد من تمييزها عن الآخرين لأن هذه الأصول هي التي تشكل أساس منتجات وخدمات المنظمة، وإبداعاتها، والقدرات والخبرات والمهارات للرأسمال البشري غير متساوية بين الأفراد العاملين، فهناك فئة معينة منهم تمتلك المكونات المذكورة بشكل يفوق الآخرين، ويمكنهم ذلك من إنتاج أفكار جديدة تنعكس بالإيجاب على المنظمة ومنتجاتها وحصتها السوقية؛ وهؤلاء يمثلون ما يسمى بالرأسمال الفكري، والذين تنعكس إمكاناتهم وقدراتهم في كم ونوع مناسب من حالات الإبداع المختلفة في المنظمة.

يعرف رأسمال البشري على أنه "مخزون المعرفة والمهارات والقدرات الموجودة لدى الأفراد تكون نتاج الاستثمار الداخلي للثقافة والتدريب والخبرات".¹

ويعرفه آخر بأنه يتعلّق أساساً: "بالمعرفة التي يمتلكها العاملون ولا تمتلكها المنظمة، أي ما هو مستقر داخل رؤوس الموظفين".²

كذلك يعبر عنه بـ "كافة الأفراد العاملين في المنظمة والذين يمتلكون خبرات ومعارف متراكمة، ولديهم مهارات وقدرات إبداعية وابتكارية".³

وفي هذا الصدد يضيف آخر بأنه يتمثل في: "مستوى التعليم، الخبرة، معارف العاملين، روح الابتكار القيم والتدريب".⁴

ويعرفه آخر على أنه: "المعرفة والمهارات والامكانيات والخصائص المختلفة الكامنة في الافراد التي لها صلة وارتباط بالنشاط الاقتصادي".⁵

كما يمثل رأس المال البشري المعارف والمهارات والقدرات التي تجعل العنصر البشري قادراً على أداء واجباته ومسؤولياته الوظيفية بكل فعالية واقتدار، وتعلّق تنمية رأس المال باستقطاب ومساندة العنصر البشري والاستثمار فيه، وذلك باستخدام عديد من الوسائل التي تتضمن التعليم والتدريب وإعطاء النصائح والإرشاد والتدريب الميداني والإشراف المباشر والتدريب على رأس العمل والتطوير التنظيمي، إدارة الموارد البشرية.⁶ وبشكل مختصر يمكن القول أن كافة مساهمات الباحثين في هذا المجال تربط رأس المال البشري بمجموع الكفاءات والمهارات والمعارف التي يمتلكها العاملون في منظمة ما، والتي لها تأثير مباشر على تحقيق أهداف المنظمة والرفع من أدائها.

ومن التعاريف السابقة الذكر يمكن استنتاج أن الرأس المال البشري يتكون من جزأين أساسيين: جزء فطري وجزء مكتسب؛ الجزء الفطري يعبر عن الاستعدادات الجسمية والعقلية الفطرية التي تولد مع الفرد، أما الجزء المكتسب وهو الجزء الأهم في رأس المال البشري فيعبر عن مجمل المعارف والكفاءات والمؤهلات والقدرات الجسمية والخبرات والتجارب المكتسبة. وتبدأ عملية اكتساب المعارف والمؤهلات والكفاءات والخبرات والتجارب من ميلاد الفرد إلى وفاته:

فهي عملية تمتد مدى الحياة، وتتطور عبر مراحلها المختلفة من خلال:⁷

- العائلة ودور الحضانه، وكل الهياكل التي تستقبل الأطفال قبل سن الدراسة.
- النشاطات الرسمية للتعليم والتكوين بكل مراحله في المؤسسات التعليمية الرسمية بكل أنواعها ومراحلها: التعليم التحضيري، التعليم الابتدائي والثانوي، التعليم المهني والتقني، والتعليم الجامعي.
- التكوين والتدريب في مكان العمل.
- الحياة اليومية للفرد وعلاقته الاجتماعية.
- والتكلم عن الرأس مال البشري يستوجب التحدث عن الرأس مال الفكري في المنظمة، الذي أعطيت له تعاريف عديدة تناولتها أدبيات الموضوع، وفيما يلي أهم هذه التعريفات.

1.1. تعريف الرأس مال الفكري: قدّمت له تعاريف كثيرة أهمها:

- تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD): "الرأس مال الفكري هو القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هي الرأس مال التنظيمي (الهيكل) والرأس مال البشري."⁸
- كما يعرف بأنه: "يتضمن الرأس مال الفكري خبرات العاملين في المنظمة والملكية الفكرية والتي على أساسها تحصل المنشأة على الحماية القانونية."⁹
- ويعرفه آخرون بأنه: "المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية، والخبرة التي يمكن وضعها بالإستخدام لتنشئ الثروة بالمنظمة."¹⁰
- كذلك هو: "زيادة قدرة المنظمات على التكيف من خلال تطوير منتجاتها وتقلصات إنتاجها وخفض تكاليفها وباتجاهات مستحدثة غير مسبوقة من خلال تنمية الإبداع والتعلم المنظمي والاستثمار المتعاطمة في مواردها البشرية."¹¹
- ويعبّر عنه أيضا بأنه: "عقول تتمتع بمهارات منفردة تجعلها قادرة على النظر من عدة جوانب والتفكير في عدة اتجاهات للوصول إلى أسلوب عمل جديد يحقق اقتناص فرص أكثر، والتي تقوم بعملية التطوير الخلاق والاستراتيجي المعتمدة على الابتكار والتجديد الذي يعد المفتاح المؤدي إلى البقاء في بيئة العمل المتغيرة بسرعة."¹²
- كما يمثل: "القدرة العقلية القادرة على توليد أفكار جديدة ومناسبة وعملية (قابلة للتنفيذ)، وتتمتع بمستوى عال من الجودة وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل والتناغم، بين مكونات مختلفة للوصول إلى الأهداف المنشودة للمعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة."¹³

مما سبق يلاحظ أنّ هذه التعاريف مبنية أساسا على المعرفة الإنسانية والإبداع البشري والخبرات والمهارات التي توضع موضع الإستخدام لخلق قيمة مضافة للمنظمة، وبذلك فإن الرأس مال الفكري يرتبط بالقدرة الإبداعية التي يمتلكها العاملون في منظمة ما والتي يمكن وضعها موضع التطبيق، وهذا يشير إلى أن مولد الرأس مال الفكري: هو المورد البشري العامل في المنظمة.

2.1. مكونات الرأس مال الفكري: تعددت وجهات النظر والاطروحات بشأن إعطاء تصور واضح عن مكونات الرأس مال الفكري، حيث يرى البعض أن الرأس مال الفكري يتكون من (الأصول البشرية، الأصول الفكرية، الرأس مال الهيكلية، الملكية الفردية، رأس مال العلاقات) فيما يراه البعض يتكون من رأس مال البشري ورأس مال الهيكلية ورأس مال الزبائني. وعلى ضوء ما تقدم سيتم الاعتماد على المكونات الثلاثة (الرأس مال البشري، الرأس مال الهيكلية، الرأس مال الزبائني) في هذه الورقة البحثية.

1.2.1. الرأس مال البشري Human Capital: يشكل الرأس مال البشري عنصرا جوهريا مهما ضمن المكونات الأساسية للرأس مال الفكري فهو ذلك المحور الذي يتعلق بعملية التفكير، فالتفكير محصور على العنصر البشري.

ويمكن تعريفه على أنه: "مجموعة الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة للمنظمة في زيادة ثرواتها المادية والاقتصادية"¹⁴

- كما أنه: "المخزون المعرفي والمهارات والقدرة الموجودة لدى أفراد المنظمة، وانه قيمة تراكمية لمعرفة العاملين، ويأخذونها اينما يذهبون وأن بعض هذه المعرفة تكون بشكل فردي وبعضها يكون بشكل عام وشامل."¹⁵

- ويعرفه آخرون بأنه: "المعرفة، المهارات، القدرات العقلية الخاصة بالعاملين، والتي تكون نتاج الاستثمار الداخلي للثقافة والتدريب والخبرات."¹⁶ ومن التعاريف السابقة يمكن القول بأن الرأس مال البشري هو: مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة والمتباينة في مستوى أدائها داخل المنظمة، والتي تمتلكها الموارد البشرية العاملة في المنظمة حاليا أو التي ستهيء للعمل مستقبلا وتقع عليها مسؤولية المساهمة في زيادة القيمة الاقتصادية والتنافسية لها.

وفي ضوء ما تقدّم وتأسيساً عليه يمكن القول بأن:¹⁷

- الرأس مال البشري المنظمي يتكون من جميع القدرات والخبرات والمهارات العاملة في المنظمة دون استثناء ابتداء من غير الماهرة

وصولاً إلى أعلى المستويات الإدارية أو الابتكارية أو المهنية.

- يمكن تجزئة الرأسمال البشري المنظمي إلى فئات بحسب مستويات أداء العاملين، لأن الأداء غير متساو، فمنهم من يكون في قمة الأداء، وآخر يكون في مستوى مقبول، وثالث يكون في مستوى منخفض ورابع قد يكون غير منتج، وينسجم هذا التحليل كثيراً مع نموذج (Fleenor & Callahan)¹⁸ لفئات الأفراد بالمنظمة كما يلي:

*الأفراد تحت التجربة: وهم الأفراد حديثوا التعيين أو الذين تمت ترقيتهم إلى وظائف جديدة، ولم يصلوا إلى مستوى الأداء المطلوب لأنهم لا زالوا في مرحلة الاندماج والتكيف مع بيئة المنظمة وثقافتها.

*النجوم: وهم الأفراد الذين مستوى أدائهم عال جداً ولديهم قدرات وخبرات واسعة، ويتحركون بسرعة نحو قمة الهرم التنظيمي، وتهتم المنظمات بوضع برامج لتطوير كفاءاتهم والمحافظة عليهم.

*العاملون الذين يعتمد عليهم: وهم الأفراد الذين يشكلون الغالبية العظمى من العاملين في المنظمة، ويعتمد عليهم في تنفيذ معظم الأعمال فيها ويكون مستوى أدائهم اعتيادياً ومقبولاً.

*العاملون غير المنتجين أو الخشبة الميتة: وهم الأفراد الذين ينضب أدائهم، ويكونون غير منتجين ويشبهون أغصان الشجرة الميتة.

- يجب أن ينطبق على الرأسمال البشري الحد الأدنى من وصف ومواصفات الوظيفة المنصوص عليها في المنظمة، ولو في حدها الأدنى، ويعد هذا أمراً في غاية الضرورة، لأنه الأساس المباشر في تخطيط الموارد البشرية وإعداد مقاييس إنتاجية الوظائف وتحديد المسارات الوظيفية.

2.2.1. الرأسمال الهيكلي **Structural Capital**: إن الرأسمال الهيكلي هو المكون الثاني للرأسمال الفكري وهو كل شيء يبقى في المنظمة بعد انتهاء الدوام الرسمي، وهو عبارة عن معرفة صريحة وضمنية مخفية ومجسدة في روتين المنظمة وتداول داخل عملياتها. ويعرف بأنه: "كافة العمليات الداخلية، والبنية التحتية التي تدعم هذه العمليات والتي تشمل الملفات الرقمية، والنظم المعلوماتية، والبرامج التحضيرية"¹⁹ - ووصفه آخرون بأنه: "امكانية تنظيمية راسخة لتلبية حاجات السوق وتتضمن الروتين التنظيمي (القوانين السائدة) والتركيب الذي يلبي طلبات الزبائن للوصول إلى أحسن تفكير ولهذا السبب بإمكان أي فرد الحصول على مستوى عال من الإدراك."²⁰ ويتكون الرأسمال الهيكلي من عدة مكونات أهمها:²¹

- العمليات التنظيمية: وهي التي تقوم بالوظائف الأساسية للشركة في تحويل المخلات إلى المخرجات.

- الرأسمال الإبداعي: ويتضمن الملكية الفكرية والموجودات غير الملموسة والحقوق التجارية.

- البنية التحتية: والتي تمثل كل الموجودات المادية وغير المادية التي تساعد الرأسمال البشري على الأداء وتحويل المعرفة.

3.2.1. الرأسمال الزبائي **Customer Capital**: يعد الرأسمال الزبائي المكون الثالث للرأسمال الفكري وأن هذا النوع من الرأسمال يكون خارج الشركة ويتمثل بعلاقة المنظمة مع الأطراف الخارجية التي تشكل الزبائن، المجهزين، المنافسين... الخ. يطلق على هذا المكون عدة تسميات منها رأسمال العلاقات وكذلك الرأسمال الخارجي.

- ويعرف بأنه: "يتضمن قيمة علاقات المنظمة مع الزبائن التي تتعامل معهم والتي تتمثل برضا الزبون وامكانية الاحتفاظ به من خلال تلبية رغباته واحتياجاته والاهتمام بمقترحاته وشكاواه التي يقدمها للمنظمة ومشاركته في أعمالها وصفقاتها ومد جسور التعاون بينه وبين المنظمة."²²

- في حين يصفه البعض على أنه: "العلاقة الناتجة عن علاقة المنظمة مع الزبائن وتعاملها معهم، مثل رضا الزبون وولائه ومدى الاحتفاظ بالزبون، من خلال الاهتمام بمقترحاته ومعالجة الشكاوى المقدمة منه، وتلبية رغباته واحتياجاته بالسرعة الممكنة."²³

كل هذا الكلام عن الرأسمال الفكري ومكوناته يقود إلى التساؤل عن مختلف الاستراتيجيات الإدارية التي يمكن أن تساهم في تفعيله واستخراج أفضل ما لديه من ابتكارات وإبداعات، لذلك سيتم التطرق إلى أحد هذه الأساليب والمتمثلة في استراتيجية التمكين.

2. التمكين:

مهما تعاظمت ثورة التكنولوجيا، يظل البشر هم المبدعون والمخترعون والمبتكرون والمطورون، فالمورد البشري هو المورد الحقيقي لأية منظمة، لما يملكه من قدرات ومهارات، وما يتمتع به من دافعية في العمل، فهو العنصر الحاسم في تحسين أداء المنظمة وما الموارد المادية إلا عوامل مساعدة، فالرأسمال البشري هو الذي يفكر وينظم ويخطط ويراقب... لذا فزيادة مستوى استقلاليته في اتخاذ القرارات يؤثر على تطوير طريقة أداء عمله بشكل مباشر وهذا ما يمنحه مزيداً من السيطرة والحرية ليطلق العنان لأفكاره وإبداعاته بفضل ما يطلق عليه مفهوم التمكين.

1.2. مفهوم التمكين: التمكين مفهوم إداري قديم، تم التأسيس له مع بداية القرن العشرين، وازدادت أهميته والكتابة عنه في بداية التسعينيات استجابة لفكرة أن التنافس سيزداد في المستقبل وظهرت مصطلحات جديدة كبيئة التمكين، مدير التمكين، عامل التمكين...، وتم تبني هذا المفهوم نتيجة التطور المستمر في المحيط والتعقيدات المتزايدة التي تواجه المنظمة وذلك للتكيف والتأقلم مع شتى الظروف، بالإضافة إلى رغبة المنظمة في التوجه إلى زبائنها وإعادة بعث نشاطها من جديد، واختصار وقت اتخاذ القرار. والواقع أن التعدد والاختلافات في تعريف التمكين وتعدد المنظورات، إنما يعود أساساً إلى الاختلاف حول نطاق السلطات والاختصاصات التي يتم إسنادها إلى العاملين لاتخاذ القرارات. فقد عرّف

على أنه: "امتلاك الفرد ما يعزز من قدرته بأن يكون فاعلاً في المنظمة وشخص يعتمد عليه في حل المشكلات واتخاذ القرارات أي إعطاء الفرد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراته، وتشجيعه على اتخاذ القرارات".²⁴

- كما وصف بأنه: "منهج لإدارة الأفراد يسمح بإعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشاكل في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم".

- وعرفه البعض بأنه: "عملية تفويض للصلاحيات والمسؤوليات الكاملة للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة بما يمكنهم من توجيه الأرقام وتحقيق الأرباح".²⁵

- وعرفه آخرون: "تهتم عملية التمكين إلى جانب المشاركة في المعلومات وتطوير الفرق ذاتية الإدارة، بالتأكيد على أهمية تدريب العاملين بما يكسبهم أدوات لحل المشاكل".²⁶

- كما أكد تعريف آخر للتمكين على أن: "المديرين يستطيعون تمكين العاملين من خلال مشاركتهم في المعلومات واستبدال الهيكل التنظيمي لفرق العمل ومكافأة العاملين وتقبل المخاطرة التي من المتوقع التعرض لها".²⁷

- وهناك من يصف التمكين على أنه: "أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات التي تعزز من دافعيتهم الجوهرية نحو هذه النشاطات ويزيد التمكين من ادراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون ذو معنى وتحد، مع ضمان امتلاك القدرة والمسؤولية للتأثير في بيئة العمل".²⁸

من خلال التعريفات الآتية الذكر: يمكن القول أن التمكين هو العملية التي يتم بها تزويد الأفراد بالتوجيهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المنظمات. لذا يتوجب على المنظمة إشراك أعضائها في العمل لتحقيق الأهداف، من خلال التمكين الذي يؤدي إلى إحراز مكاسب عظيمة إن أدير بشكل صحيح وقد يؤدي إلى نتائج مخيبة إن حدث العكس، فتمكين الأفراد يهدف إلى تحسين الأداء الكلي للمنظمة فمن هذه التعريفات من ينظر إلى أن التمكين وسيلة من وسائل الإدارة، ومنها "من اعتبر التمكين ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم، من خلال تفويض المسؤولية في اتخاذ القرارات إلى المستوى الأدنى، كلما أمكن ذلك".²⁹

وعليه فالتمكين يعني أشياء مختلفة للمؤسسات والأفراد المختلفين، وباختصار فإن تمكين العاملين يعني منح كل عامل الفرصة لتحقيق سيطرة أكبر أو حرية في مجال عمله، من خلال التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتكوين فرق العمل، والمساهمة في وضع الأهداف، والتدريب، فإذا ما تم تحقيق ذلك بالشكل المناسب، فإن التمكين سوف يؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والأداء، كما أنه ينمي مشاعر الولاء والانتماء، وبذلك الالتزام نحو المنظمة.

2.2. التمكين، إشراك العاملين، التفويض، والقيم: إن تطبيق مفهوم التمكين يتطلب ممارسة القيادة القائمة على التشجيع والتطوير والإرشاد والتسيير والمعالجة، لذا لابد من التمييز بين مفهوم التمكين ومفهوم إشراك العاملين. إذ يعتبر الأول جزء من الثاني الذي يعتبر من المبادئ الإدارية والمكونات لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ولابد أيضاً من التمييز وعدم الخلط بين مفهومي التمكين والتفويض إذ أن هناك اختلافاً كبيراً بين المبادئ والأسس المنطقية التي يقوم عليها هذان المفهومان والتوقعات المرتقبة عند اللجوء لتطبيق أي منهما*.

حيث أنه توجد علاقة واضحة بين التمكين والقيم، "إنها تعني التعامل مع الأفراد على نحو مختلف، وأن يشمل رؤية الأفراد باعتبارهم كيانات بشرية لها طموحاتها وأمالها ومخاوفها وحياتها الخاصة خارج مكان العمل، والأفراد الممكونون يعملون باحترام وتوضع آراءهم موضع الاعتبار، وتستخدم مهاراتهم، ويكافؤون على حسن الأداء، وإذا وجه إليهم نقد فهو بناء، وهم مستعدون للعمل بكل وجدانهم مع الآخرين لإنجاح العمل، وينطوي التمكين على أشياء أخرى أكثر من كونه وسيلة تحفيزية فهو مفهوم بسيط ومعقد في الوقت نفسه، حيث يمثل في بعض المنظمات حجر الزاوية في ثقافتها".³⁰

3.2. استراتيجية التمكين: قد تتم عملية تمكين الرأسمال البشري بالمنظمة، وفقاً لاستراتيجيات مختلفة لكل منها فلسفتها فهناك من يعتقد أن:³¹

التمكين عملية تتم من أعلى إلى أسفل، حيث تقوم الإدارة العليا بتفويض السلطة إلى العاملين، وتوضيح الرؤية وتجديد خطوط الاتصالات، وشرح الأهداف والخطط اللازمة ومدّهم بالمعلومات ومصادر الاحتياجات اللازمة لإنجاز أعمالهم، ثم تترك لهم فرصة اتخاذ القرارات والإجراءات المتعلقة بعمليات التغيير والتطوير وطبقاً لهذه الرؤية فإن إستراتيجية التمكين تتضمن عدة عناصر تتمثل في:

* البدء من القمة.

* توضيح رسالة ورؤية المنظمة.

* التحديد الدقيق لمهام وأدوار العاملين.

* منح السلطات والصلاحيات الكافية للعاملين لاتخاذ القرار.

ويطلق على هذه الإستراتيجية، التمكين من أعلى إلى أسفل أو المنهج "الكاريزمي". وهناك من يرى أن إستراتيجية التمكين هي عملية تقبل المخاطرة

والسماح بأخطاء العاملين، وتتضمن هذه الاستراتيجية:

- * البدء من القاع لفهم احتياجات العاملين.
- * تحديد نموذج معين لسلوك العاملين الممكنين.
- * بناء الفرق لتشجيع سلوك التعاون.
- * الثقة في قدرة الأفراد على الأداء.

ويطلق على هذه الإستراتيجية، التمكين من القاع إلى القمة أو المنهج العضوي وإلى جانب هاذين المنهجين السابقين - التمكين من الأسفل إلى الأعلى ومن الأعلى إلى الأسفل هناك منهج أو إستراتيجية ثالثة وهي التمكين على مستوى الإدارات والذي يمكن أن نسميه المنهج الدائري أو أسلوب الفريق، أين يتم أخذ القرارات في كل إدارة أو قطاع على حدى أو على مستوى المنظمة كلها، وتجدر الإشارة إلى أن نجاح التمكين لا يتطلب الاختيار بين الإستراتيجيات؛ ولكن يتطلب شكلا أكثر تعقيدا هو الدمج بين الإستراتيجيات.

4.2. أهداف التمكين: إن التمكين لا يعني إعطاء الحرية الكاملة للأفراد لإنجاز الأعمال، بل هناك محاسبة على النتائج، وإن الهدف من عملية التمكين هو الاستفادة من الآثار الإيجابية على الأداء، وتتمثل هذه الأهداف في:³²

- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها.
- زيادة فرصة الإبداع والابتكار.
- دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات.
- تحسين إرضاء الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.
- تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل.
- زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه واحترام الذات.
- استعمال ضغط الزملاء وأساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين والإنتاجية.
- تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الإستراتيجي وتطوير خطط العمل.
- الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون.
- القدرة على المنافسة.

من هنا تأتي أهداف التمكين لكي تستخرج من الموارد البشرية أقصى طاقاتها وتحصل منها على أفضل إبداعاتها، فالتمكين ليس بالخيار الواهي، فالمنظمة التي استعملت التمكين ومهدت له، إنما فعلت ذلك لأنها أدركت أن هناك أهدافا لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، فالمنظمة بحاجة إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهودهم المشتركة من أجل تحقيق الأهداف، ووفقا للكتابات فإنه من المتوقع أن يؤدي التمكين إلى تحسين الوضع النفسي للعاملين. وأن الشيء الواضح من خلال أهداف التمكين هو سعي المنظمة لتحسين أداءها، ولكن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها إلا في ظل بيئة عمل ممكنة وصالحة للتطبيق حيث يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجونها لصنع قرارات تتعلق بسير الأعمال التي يقومون بها.

5.2. أبعاد التمكين: نظر الباحثون كما أسلفنا الذكر للتمكين من اتجاهات مختلفة، وإن كانت تلك الاتجاهات لم تقد الى تناقضات حادة في تحديد وجهات النظر، ولكنها كانت تعطي تباينات في الرؤى الفلسفية، ولعل هذه التباينات هي السبب وراء ما ألت اليه اتجاهات الباحثين ورواد التمكين في تحديد أبعاد التمكين، والجدول التالي يبين أبعاد التمكين حسب مختلف وجهات نظر الباحثين.

جدول 01: أبعاد التمكين

الرقم	الباحث	السنة	الأبعاد
1	Dowen	1992	المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة.
2	Eccles	1993	القوة، الموارد، الحرية.
3	Horine	1995	الحرية، المسؤولية عن النتائج.
4	Brown	1996	الجودة، السلطة، الموارد، المعلومات.
5	Gregorey	1996	فريق العمل، الفويض.
6	Ivancevich	1997	فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل.
7	Choi	1997	الحرية، المسؤولية.
8	Argyris	1998	دعم المنظمة، حرية التصرف.
9	Rubbins	1998	الهيكل التنظيمي، الرقابة.

10	Griffin	1999	تأهيل العاملين، الرقابة.
11	Lloyd	1999	فرق العمل، الهيكل التنظيمي.
12	U gboro	2000	دعم المنظمات، المكافآت.
13	Daft	2001	الحرية، القوة، المشاركة بالمعلومات.
14	Hellriegel et al	2001	السلطة، المهارات، الحرية.
15	Blanchard et. al.	2001	المشاركة بالمعلومات، الحرية، فرق العمل.

المصدر: محمد فلاق، قدور بن نافلة، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange). ص7.

ثانياً: الإبداع المنظمي والتميز

لقد غدا الإبداع المنظمي من أهم مقومات التنمية والتطوير للمنظمات، حيث أن للإبداع المنظمي دوراً هاماً في بقاء المنظمة وتطورها، فالمنظمة التي لا تسعى إلى الإبداع في عملها، والتي لا تسعى إلى التطور، يكون مصيرها الاضمحلال ومن ثم الزوال، فالإبداع المنظمي يساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات المتعددة، وبالتالي مواجهة التحديات بجميع أنواعها.

1. الإبداع المنظمي: أصبح الإبداع عنوان العصر للمنظمات المتميزة والمديرين الناجحين، فالمطلع على الدراسات والأبحاث في مجال الإبداع المنظمي يجده بالأساس يعنى ويهتم بمنظمات الأعمال الربحية خاصة، حيث استطاعت هذه المنظمات تحقيق التفوق والتميز والتنافس من خلال الإبداع في جميع مجالاته سواء في الإدارة أو المنتج أو الخدمة.

1.1. تعريف الإبداع المنظمي: يمكن تقديم مجموعة من الآراء حول ما يقصد بمفهوم الإبداع المنظمي، فمثلاً هناك من يعرفه على أنه: "القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لإستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية".³³ ويعرفه آخرون أنه: "الإتيان بشيء جديد ومفيد قد يكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو عملية أو نشاط يتم داخل المنظمة، ومن خلال التصرف المميز الذي يمارسه الفرد ككتبي التغيير وتشجيع الابتكار واستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل ومحبة التجريب والمناظرة وعدم الإنصياح للأوامر التي تحد من تفكيره، والقدرة على التكيف والمرونة والمساهمة في حل المشاكل".³⁴ ويرى آخرون أن: "الإبداع في المنظمة يكون من خلال تنفيذ الأفكار الخلاقة للعاملين إلى حقائق، وأن الإبداع يكون من خلال منتج جديد أو من خلال الإجراءات وعلاقة العاملين فيما بينهم".³⁵

-وهناك من يصفه بأنه: "التصرف المميز الذي يمارسه الفرد ككتبي التغيير وتشجيع الابتكار واستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل ومحبة التجريب والمناظرة وعدم الإنصياح للأوامر التي تحد من تفكيره، والقدرة على التكيف والمرونة والمساهمة في حل المشاكل".³⁶ ومما تقدّم يمكن القول أنّ استكشاف الإبداع على مستوى المنظمات يكون من خلال ما تقدمه من افكار تخدم المجتمع او ما تقدمه لزيائها من خدمات او سلع جديدة، غير مسبوقه ويتم تبنيها من قبل العاملين في المنظمة بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغير في بيئة ماذا؟ او عمليات او مخرجاتها، حيث تقدم لمنتسبيها منافع ومزايا اضافية تفوق غيرها، كما تتفوق المنظمة على منافسيها فالمنظمات المبدعة هي التي تبحث عن ما هو جديد.

2.1. أنواع الإبداع المنظمي: عند الحديث عن الإبداع المنظمي لابدّ من الإشارة الى أنواعه لكي تصبح هناك صورة أوضح عن (ما هو تحذف ونكتب عن المقصود) المقصود بالإبداع المنظمي، طبعاً هناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين أنواع الإبداع واعطوا مسميات متعددة او حتى أكثر من نوع لكن الأغلب ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظمة وهما:

1.2.1. الإبداع الفني: وهو الإبداع المتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات والمتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.

2.2.1. الإبداع الإداري: وهو الإبداع المتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

3.1. صفات الإبداع المنظمي: إنّ للإبداع المنظمي صفات وسمات تحدده وتوضحه، ويمكن إجمال أهم هذه الصفات التي تميز الإبداع المنظمي فيما يلي:

- * أنّ الإبداع عبارة عن منتج ملموس او عملية او إجراء داخل منظمة ما.
- * ينبغي أن يكون الإبداع شيئاً جديداً بالنسبة للمنظمة.
- * أن يهدف الإبداع الى تحقيق فائدة للمنظمة وبالتالي فالإبداع دائماً ايجابي ومفيد.
- * أن يتسم الإبداع بعمومية أثره على المنظمة، فقيام الفرد أو الموظف بالإبداع في عمله دون إحداث أثر على المنظمة ككل لا يعد من الإبداع المنظمي.

2. صناعة التميز: إن مفهوم التميز يعني تميز الخدمات التي تقدمها المنظمة، لإيجاد شيء يدرك على المستوى الذي تعمل فيه المنظمة بأنه شيء

فريد ومميز. ويأخذ تحقق هذه الميزة اشكالاً متعددة كتصميم مميز أو علامة تجارية... أي أنها تحاول إيجاد تصور لدى المستفيدين بأن خدمات المنظمة المعنية، تختلف عن مثيلاتها في القطاع نفسه، وقد يأتي هذا التميز من خلال إيجاد شهرة للعلامة التجارية أو إضافة خصائص فريدة للخدمات المقدمة من خلال استخدام تقنية معينة، مما يعطي المنظمة جاذبية تنافسية في السوق.

1.2. تعريف التميز: هو "عملية تخطيط لنشاط المنظمة لتحقيق انفراد وتميز في مخرجاتها قياساً بالبدايل المطروحة في السوق، مما يحقق ارتقاء مخرجاتها بمواصفات فريدة ترتقي على بديلاتها."³⁷

1.1.2. الرأس مال البشري كمصدر للتميز والإبداع: إن دافعية المورد البشري تجعله دوماً يبحث عن التطوير والتجديد، وهذه سمة لا تتوفر في موارد المنظمة الأخرى والإعتماد على الرأس مال البشري لخلق ميزة تنافسية يضفي عليها نوعاً من الضبابية. بمعنى آخر فإنه يصعب على المنافسين معرفة مصدرها، خاصة وأنها نابعة من خصوصيات الأفراد أصحاب المبادرة، حيث يمتازون بالسبق قبل الآخرين، وبالتالي عدم منح فرص للمحاكاة أو التقليد، وعليه فإن الفرد جسداً، وروحاً، وخاصة فكراً، هو طاقة استراتيجية دائمة العطاء، لأنه الأصل الذي يمتلك مجموعة القيم والمهارات التي تؤهله لأن يكون قائد الأصول الأخرى. وتحقق المنظمة التميز وتحتل مكان الريادة، الذي يضمن لها البقاء والإستمرار، فكل هذا يتوقف على مدى إمتلاك المنظمة لمصادر القوة القادرة على التفكير والإبداع والإنجاز المتمثلة في الكفاءات. وتكون هذه الكفاءات في المستوى المطلوب، فإن المنظمة تعمل على بناء وتنمية القدرات المعرفية والمهارات لديها عن طريق الإعداد المتميز للعقول بهدف تفعيل طاقتها، وذلك من خلال توفير المناخ المناسب للعمل بتسهيل الإتصالات وتوفير المعلومات بالإضافة إلى التحفيز على الإنجاز التطوعي والمبادرة والتدريب على فهم وإستيعاب، كل ما هو جديد ومستجد في ظروف العمل.

2.2. مرتكزات التميز في المنظمة: يتوفر الرأس مال البشري على عناصر تمثل مرتكزات أساسية للتميز في أي المنظمة هي:³⁸

1.2.2. الكفاءات المتقدمة: تسمح بانتقال المعرفة المكتسبة إلى التطبيق الفعلي وقدرة التطبيق لقواعد التربية وللمشاكل المعقدة في الحياة الواقعية، هي الكفاءات الأكثر إستجابة في انشاء القيمة.

2.2.2. المعرفة الشرطية: وتعني التحكم الأساسي للرأس مال البشري عبر أخذ تكوين يدفعه ويحدد تطبيقه، وهذه المعرفة هي شرط أساسي، ولكنها غير كافية للنجاح الوظيفي.

3.2.2. فهم الأنظمة: وهي المعرفة العميقة للعلاقة بين الأسباب و النتائج، حيث تسمح للرأس مال البشري بمعرفة كيفية اجتياز مراحل التنفيذ البسيطة والسهلة، وذلك بطرح المشاكل، بوجه آخر تكون معقدة، وهذا التصرف يؤدي إلى إنشاء قيمة راقية لأن المتمكن من فهم وإستيعاب الأنظمة، هو من يستطيع السبق والمبادرة في رد الفعل، بدقة الملاحظة وحسن التعامل مع النتائج غير المرغوب فيها.

4.2.2. الإختراع الذاتي: يتوقف على دور الإرادة، والتحفيز، لأن المجموعات القوية المحفزة والمبتكرة غالباً ما تتحصل على نتائج عالية، وأهمية الإبتكار الذاتي تظهر في أنه حتى المنظمات الرائدة والقائدة مهددة بفقدان ميزتها، وتضييع الفرص المتاحة خاصة وأن الديناميكية شرط من شروط البيئة الخارجية، يفرضه التغير المستمر للإبداعات التي تجعل الكفاءات تتقادم في حالة عدم إستغلال طاقتها في خلق القيمة المضافة المحققة للميزة التنافسية المستمرة.

وتجدر الإشارة إلى أن العناصر الثلاثة الأولى لا بد من توفرها في الرأس مال البشري، أو الفكري الذي يتفرع إلى مجموعة عناصر متفاعلة فيما بينها، لإعطاء صبغة خاصة للرأس مال البشري، الذي يخدم أهداف المنظمة التنافسية:

- Savoir: المعرفة أو العلم المكتسب من قبل أفراد المنظمة.
- Savoir vivre: تخص آداب المعاشرة بين مختلف قدرات الأفراد، في مجال التعاون، الإتصال.... إلخ.
- Savoir faire: المعارف والمهارات المكتسبة لدى أفراد المنظمة من خلال التجارب السابقة.
- Savoir être: المعرفة المتعلقة بالتصرفات و المواقف التي يتخذها الأفراد في المنظمة.

بينما العنصر الرابع (الإبتكار الذاتي) فهو يعود لثقافة المنظمة الباعثة والمدعمة للإبداع والإبتكار.

ثالثاً- دور التمكين في تحفيز إبداع الرأس مال البشري

أصبح الإبداع مورداً تسعى المنظمات لتنظيمه وإدارته، وتسعى لاعتماد استراتيجية يكون عمادها تشجيع المبادرات الإبداعية لدى الأفراد والجماعات في مختلف مستوياتهم، والعمل على إزالة المعوقات التي تقف في وجه السلوك الإبداعي، أي نشر ثقافة الإبداع في المنظمة، وعليه فهناك علاقة بين المورد البشري وأداء المنظمة يترجمها نشاط الإبداع وذلك باستغلال المعرفة المخزنة لديه أو في المنظمة، حيث أصبح السبق في الإبداع من المقومات الأساسية لنجاح واستمرار المنظمات وتحسين أدائها، وهذا ما جعل الإبداع نشاطاً من الأنشطة الهامة التي تقوم بها المنظمات، فالتشجيع والتدريب عليه ليس أمراً اختياري بل ضرورياً، لذلك لا بد من إدخال نوع من الديناميكية لتفادي جمود عادات التفكير والسلوك الإبداعي. فالإبداع عملية تتطلب تعاون كل أفراد المنظمة بتوظيف معارفهم، وبعدها التمكين أحد أحسن الاستراتيجيات الإدارية الناجحة في تفعيل هذه العملية على غرار تجارب بعض المنظمات الناجحة.

1. التمكين كإستراتيجية مشجعة للإبداع المنظمي: يعمل التمكين على التركيز على عناصر الإبداع المنظمي من خلال توضيح دور إدارة المنظمة في

التعامل مع كل عنصر من عناصر الإبداع المنظمي كالتالي:³⁹

1.1. الأفراد المبدعين: تتسم المنظمات المبدعة بوجود عدد من الأفراد المبدعين لديها والذين لديهم الدافع الداخلي لطرح الأفكار الإبداعية ومواصلة الجهد من أجل حل مشكلات المنظمة الداخلية، وعلاقتها بالبيئة التي تعمل بها ويبقى الرأسمال البشري العنصر الحاسم في الإبداع، فعادة ما يكون مجموعة من الأفراد هم أدوات إبداع منظمة ما وجمود أخرى. والأفراد الذين يشاركون في وضع خطة أو اتخاذ قرار ما، يكونون أكثر حماسة للإنجاز ويشعرون بالفخر الناتج عن الإبداع الذي انجز في المنظمة.

2.1. الإدارة الداعمة للإبداع: لابد من توافر الإدارة الواعية بالمنظمة، التي تؤمن بأهمية العمل الإبداعي وتشجعه وذلك من خلال استخدام أسلوب المشاركة وتحفيز العاملين ومعاملتهم بطريقة مميزة، وتكوين فرق العمل كأسلوب لحل المشكلات واتخاذ القرارات. حيث يتوجب على أعضاء الإدارة العليا رفع توقعاتهم من العاملين والعمل على تشجيعهم على البحث عن حلول خلاقة لمشكلات المنظمة وتوفير حرية كبيرة لهم في اتخاذ القرارات.

3.1. الاتصال الفعال: ضرورة توفير قنوات اتصال مفتوحة، تساعد على نقل الأفكار الإبداعية وتنميتها إلى جانب توفر المعلومات وسهولة الحصول عليها لتوظيفها في حل مشكلات المنظمة.

4.1. ثقافة المنظمة: اشارت العديد من الدراسات على الأهمية التي حازتها الثقافة التنظيمية على الإبداع داخل المنظمة، حيث تمثل الثقافة التنظيمية الإطار العام لتصرفات وسلوكيات أعضاء المنظمة بما يؤثر على أدائها وخلق الإبداع فيها، وتركز الثقافة الإبداعية على احتياجات العاملين وعلى العلاقات الإنسانية في المنظمة والنظر إليهم كأ أسرة واحدة. فللثقافة التنظيمية أهمية كبيرة، تجعلها الركيزة الثانية التي يقوم عليها الإبداع في المنظمة، حيث أن بناء الثقافة التنظيمية يعتمد أساسا على التركيز على العاملين والاهتمام بهم واحترامهم وترسيخ معايير أداء متميزة لأدائهم واتاحة المجال لهم للمشاركة في اتخاذ القرار.

5.1. العلاقات الإنسانية: إن البعد الإنساني في التعامل مع العاملين أحد مقومات الإبداع في المنظمة، حيث تفسح هذه العلاقات المجال لنمو الإبداع فشعور العامل أنه محل اهتمام وبصفاء ذهنه ونفسيته، يجتهد بعمله ويحقق نتائج أفضل، لذا على الإدارة العليا تفعيل العمل الجماعي بحيث تتكون جماعات العاملين وفرق العمل، على أساس العمل الجماعي وتصبح العلاقات بينهم كوحدة اجتماعية داخل المنظمة لا مجرد حشد من المنفذين.

6.1. الولاء التنظيمي: يعتبر الولاء التنظيمي والانتماء العالي للفرد اتجاه منظمته أحد العناصر الرئيسية والهامة للإبداع المنظمي، فالولاء التنظيمي يتعدى حدود الارتباط المادي أو المعنوي المجرد للفرد ليصل إلى التأثير الواضح على طبيعة أداء وإنتاجية المنظمات، من خلال ارتباط الولاء التنظيمي ارتباطا وثيقا بدرجة اقتناع وإيمان الفرد بوجوده وأهمية أهداف التنظيم لبذل المزيد من الجهد لتحقيق تلك الأهداف.

7.1. التخطيط الاستراتيجي: يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه مجموعة من عمليات التحليل المنهجية التي يتم اعتمادها لتطوير خطة معينة، فهو تخطيط للوصول إلى حلم وأمل المنظمة، وعلى الإدارة العليا الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي والذي يمثل قدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير، ووسائل التعامل معها. وقد اعتبرت ادبيات الإدارة أن من أهم مهام الإدارة العليا، استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة المنظمة، حيث تقوم الإدارة من خلال التخطيط الاستراتيجي بوضع الرؤية المستقبلية للمنظمة ووضع رسالة المنظمة والقيم الرئيسية والأهداف التي تسترشد بها المنظمة في اتخاذ قراراتها.

2. إبداع الرأسمال البشري واستراتيجية التمكين: تستخدم استراتيجية التمكين بعض الأساليب لتوفير للرأسمال البشري مناخ صحي ملائم لاحتضان الإبداع وانبثاقه، أهمها:⁴⁰

1.2. تهيئة الظروف والمحيط: تستلزم نشاطات إبداع الرأسمال البشري علاقة ومعاملة من نوع خاص مع الإدارة، فطالما أن نشاط الفرد في قسم الإنتاج مثلا محدد بمواصفات معينة، فعمل المهندسين في هياكل الإبداع ليس كذلك، ومنه يجب مراعات اختلاف المستلزمات بالنسبة لمختلف عمليات البحث والتطوير والإبداع.

2.2. الإعلام والتسيير الفعال: يعتبر الإعلام وأسلوب الإتصال وسهولة انتقال المعلومات محدد رئيسا لنجاح الإبداع في المنظمات، وهناك عدة مصادر يمكن أن توفر المعلومة المفيدة سواء بالنسبة للمنظمة أو بالنسبة للمبدعين فيها، كذلك من أجل زيادة المعارف وتنميتها ونشر ثقافة التمكين بين العاملين.

3.2. الإدارة الفعالة: ترتكز الإدارة الفعالة للإبداعات على مجموعة من القواعد وأسس معينة يمكن حصرها فيما يلي:

- توظيف الأفراد على أساس قدراتهم ومواهبهم.
- تعيينهم لمهام ونشاطات ليس فقط بالنظر لاحتياجات المنظمة وإنما كذلك بالاستناد إلى ميولاتهم الشخصية.
- إشراكهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم.
- إدارتهم والإشراف عليهم بطريقة مرنة دون أن تخلوا من الجدية اللازمة.
- التركيز والاهتمام بالقضايا الإستراتيجية وترك الأمور اليومية للصف الثاني من الإداريين.

4.2. الحوافز بمختلف أنواعها: تلعب الحوافز بمختلف أنواعها دوراً مهماً وشرطاً أساسياً لرفع قدرات الإبداع، وتتمثل الحوافز في كل التشجيعات المادية وغيرها والمضبوطة وفق معايير معينة، ويمكن أن تمنح هذه الحوافز إما بصفة مضمونة ومسبقة أو بصفة موائية زمنياً للإبداعات، كما تؤكد على تقبل المسؤولية بشكل إيجابي من قبل العاملين ومنحهم السلطة الكافية والسعي لتحقيق الرضا الوظيفي.

الخاتمة:

لكي تصل المنظمة إلى زيادة أدائها واطلاق إبداعاتها، تعتمد على تفعيل المورد البشري من خلال تطبيق استراتيجية التمكين، التي تهدف إلى إشراك العاملين في الإدارة وما يتبعه من اتخاذ القرارات، وأيضاً تشكيل فرق العمل لما لها من مكانة ضمن هذا المدخل، فاستراتيجية التمكين تعتبر مدخلاً للاستثمار الأمثل للرأس المال البشري، إذ يعزز من ولائه وانتمائه للمنظمة، وهذا ما يتطلب تدريبات وتكوينات لإحداث التغيير في المعارف والمهارات والسلوكيات التنظيمية، والاتجاهات للتمكن من العمل ضمن فرق العمل، إضافة إلى التحفيز لإحداث تحول وفق نظام تتابع فيه المنظمة باستمرار سلوك وتصرفات رأس مالها البشري من أجل تفعيلها والتأثير الإيجابي عليها، وهذا التحفيز يكون إما في صورة مادية أو معنوية. من أجل إطلاق الطاقات الفكرية الإبداعية لهذه الموارد، حيث إن الزيادة في حجم المعرفة وتراكمها يشجع الإبداع ويخلق قيم إضافية للمنظمة، تمكنها من التعامل مع المتغيرات التنافسية مبكراً والاستعداد للتكيف معها.

قائمة الهوامش:

- ¹ Josefek, R. A., and Kauffman, R.J. "IT Human Capital and the Information Systems Professional's Decision to Leave the Company". Working Paper, MIS Research Center, University of Minnesota, Minneapolis, 2008, P 2.
- ² ديرلوف دي، فكر رجال الأعمال: الطريق إلى النجاح المتكامل، ترجمة مكتبة الشقري، الرياض، 2009، ص 148.
- ³ القصاص، مهدي محمد، "بيئة استثمار رأس المال البشري: دراسة ميدانية في قرية مصرية"، المؤتمر العلمي الدولي الثالث - للبيئة، جامعة جنوب الوادي - مصر - نوفمبر، 2008، ص 13.
- ⁴ نفس المرجع، ص 14.
- ⁵ Becker, G. SHuman Capital. Chicago: University of Chicago Press, 1993, P32.
- ⁶ القصاص، مهدي محمد، مرجع سابق، ص 57.
- ⁷ الدهان، محمد، "رأس المال الفكري قوة المنظمات الاعمال الحالية: مفهومه ومكوناته"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة الجزائر، 2010، ص 18.
- ⁸ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، ط 2، 2008، الأردن، ص 290.
- ⁹ عبد الستار حسين يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2005، ص 4.
- ¹⁰ مهند علي كريم، هدى محسن سعد، رأس المال الفكري والإبداع المؤسسي دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الجاهزة في النجف الاشرف، متطلبات نيل شهادة البكالوريوس، في تقنيات إدارة العمليات، مارس 2012، ص 10.
- ¹¹ سمالي يحيوي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، ص ص 116-118.
- ¹² نفس المرجع، ص 119.
- ¹³ نجم عبود نجم، مرجع سابق ص 290.
- ¹⁴ سمالي يحيوي، مرجع سابق، ص 122.
- ¹⁵ بهاء زاي العزاوي، علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة، ماجستير في إدارة الأعمال، مدير قسم التدقيق الإداري في مكتب المفتش العام، وزارة النفط، 2009، ص 3.
- ¹⁶ عبد الستار حسين يوسف، مرجع سابق، ص 6.
- ¹⁷ مهند علي كريم، هدى محسن سعد، مرجع سابق، ص 10.
- ¹⁸ عادل حرجوش المفرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2003، ص 4.
- ¹⁹ عبد الستار حسين يوسف، مرجع سابق، ص 8.
- ²⁰ نفس المرجع، ص 9.
- ²¹ مهند علي كريم، هدى محسن، مرجع سابق، ص 17.
- ²² F.Cetin Measuring and Managing Intellectual Capital, Helsinki University of Technology, Finland, 2000, pp5-13.
- ²³ سمالي يحيوي، مرجع سابق، ص 125.
- ²⁴ عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 9.
- ²⁵ نفس المرجع، ص 10.
- ²⁶ باسم القيسي، التمكين الإداري: شرح كبير بين المديرين والموظفين، أبحاث اليرموك، جانفي 2003، ص 67.
- ²⁷ محمد القريوتي، آراء المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في الأردن بشأن العوامل المعززة للشعور بالتمكين: دراسة ميدانية، أبحاث اليرموك، 2004، ص 1609.
- ²⁸ سماح مؤيد محمود، أسيل هادي محمود، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67، 2007، ص 195.
- ²⁹ محمد القريوتي، مرجع سابق، ص 1614.
- ³⁰ يمكن الرجوع إلى موسى اللوزي، التطوير والتنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
- ³¹ عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص 12.
- ³¹ فائق أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة" ثروة الأعمال القادمة للقرن الواحد والعشرين"، إيتراك، القاهرة، 2000، ص ص 94-98.

- ³² سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9/8 مارس 2005، ص42.
- ³³ أسماء رشاد نايف الصالح، الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)، الملتقى الدولي والذي بعنوان " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية " للفترة 18-19 ماي 2011 جامعة سعد دحلب -البلدية، ص9.
- ³⁴ النفيعي، الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد و الإدارة، مجلد 17، 2003، ص33.
- ³⁵ أسماء رشاد نايف الصالح، مرجع سابق، ص 11.
- ³⁶ نفس المرجع، ص12.
- ³⁷ احمد مؤيد عطية الحياي، نجله يونس محمد ال مراد، مؤشرات نجاح نظام المعلومات الإدارية ودورها في الإبداع والتميز، دراسة استطلاعية في المصارف الحكومية والأهلية في مدينة الموصل، العراق، 2000، ص17.
- ³⁸ فائق أبو بكر، ص 125.
- ³⁹ عمر عزاري، محمد عجيبة، الإبداع كاسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص15.
- ⁴⁰ محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة، مدخل سلوكي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص54.