

التمكين الإداري كآلية للاستثمار في رأس المال الفكري

أ. بروكي عبد الرحمان¹

أ.د. مخلوفي عبد السلام²

Abstract:

The success of an organization nowadays depends on the extent to which it invests in mental capacity, that represents the real value through portage the new knowledge and its implementation. This can be achieved only through successful leadership and management that understands the purpose of the organization and what happens in the business environment, then anticipates events and confronts reality with a long- term view focus on sustainable success factors.

Within this framework, we will touch the empowerment as a tool for investment in intellectual capital.

Keywords: Investment, Intellectual Capital, Administrative Empowerment.

المخلص:

إن نجاح أي منظمة اليوم يعتمد على مدى استثمارها للقوة العقلية والتي تمثل القيمة الحقيقية من خلال نقل المعرفة الجديدة ووضعها موضع التنفيذ، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال القيادة والإدارة الناجحة التي تفهم غرض المنظمة وما يحدث في بيئة الأعمال، وتتوقع الأحداث وتواجه الواقع بنظرة طويلة الأمد تركز على عوامل النجاح المستدام.

ضمن هذا الإطار سنتناول التمكين الإداري كآلية للاستثمار في رأس المال الفكري.

الكلمات المفتاحية: الإستثمار، رأس المال الفكري، التمكين الإداري.

مقدمة:

تمثل المعرفة في العصر الحالي عاملاً مهماً يساعد المنظمات على امتلاك القدرات التنافسية، ومن ثم تسعى المنظمات الناجحة نحو امتلاك المعرفة وإدارتها بشكل جيد. وترى هذه المنظمات أن هذه العملية ينتج عنها ما يعرف "برأس المال الفكري"، وهو منتج تحرص هذه المنظمات على معرفة كيفية امتلاكه وقياسه وإدارته؛ وقد أصبح في ظل اقتصاد المعرفة المورد الاستراتيجي لثروة المنظمة؛ ونجاحها في ظل شدة المنافسة يتوقف على قيمة هذه الموجودات وإدارتها الفعالة، هذه الأخيرة التي ستسمح بتوظيف مهارات وخبرات الأفراد من أجل تعزيز الميزة التنافسية وخلق القيم.

إن الظروف المتغيرة التي تعيشها منظماتنا اليوم سواء كانت تلك ظروف سياسية أم ثقافية أم اجتماعية أم اقتصادية هي نتيجة العديد من التغيرات والتطورات المتلاحقة بسبب الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، ومع اشتداد المنافسة الداخلية والخارجية جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها لهذه التحولات وطرق التكيف معها، كل هذه الأحداث فرضت على المنظمات الاستجابة للمتغيرات بأسلوب إبداعي وإيجاد طرق حديثة وإبداعية وبالتالي أصبحت مجبرة على إحداث تغييرات جذرية في أساليبها

1 جامعة بشار، الجزائر Email: broukiabderrahmane@gmail.com

2 جامعة بشار، الجزائر Email: ma_abdessalem@yahoo.fr

الإدارية ونبذ الطرق والإجراءات التقليدية، وذلك عن طريق إيجاد أفراد مبدعين وتوفير الوسائل اللازمة والمناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وأساليب عمل متطورة وحلول إدارية سريعة لمجابهة هذه التحديات.

فالفرد المبدع يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية، بل إن الاستثمار في تطوير العنصر البشري يعتبر أنجح مصادر الاستثمار، كما أن المورد البشري يعد أحد أهم العوامل التي تساهم في تحقيق البقاء والاستمرار للمنظمات وذلك من خلال تحقيق الميزة التنافسية المستدامة نظرا لما يمتلكه من قدرات إبداعية ومهارات ومعارف ضمنية أو ظاهرة، لذلك فإن اتجاه المنظمات نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل يجب على الإدارات أن تقتنع بأن العاملين في المنظمة بإمكانهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولاً للمشاكل التي تواجههم. بل على تلك الإدارات أن تعيد النظر في بعض القواعد التي تعيق الإبداع في المنظمة.

ومن بين الأساليب و الممارسات التي يمكن أن تنتهجها الإدارة في سبيل سعيها لتعزيز الإبداع و التي أثبتت الدراسات بأنها لها دور في ذلك التمكين ، ويهتم مفهوم التمكين بإعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل يسمح بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسات.

وبما أن التمكين يسعى إلى زيادة الثقة بالعاملين في كافة المستويات الإدارية وخاصة الدنيا منها وهذا ما يجعله كفيلاً بتحقيق ولأهم للمنظمات التي ينتسبون إليها والولاء عندما يتحقق من شأنه حث العاملين على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ما يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم و يشجع فيهم روح المغامرة المحسوبة التي تحقق الإبداع، ومن هنا جاءت هذه الدراسة كمحاولة للكشف عن تأثير التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في مديرية الصيانة

1. إشكالية الدراسة:

إن بيئة الأعمال التنافسية المعاصرة بلا شك زادت من حاجة المنظمات إلى الإبداع للمحافظة على بقائها وتعزيز موقعها التنافسي. إن إحدى الطرق التي تجعل من المنظمة إبداعية تكمن في قدرتها على تعزيز وتطوير واستغلال مواهب العاملين على وجه الخصوص، فالقضية الرئيسية للمنظمات هي كيفية تحفيز العاملين فيها لأجل صياغة أفكارهم الإبداعية، وكيف توفر الظروف المناسبة التي يمكن من خلالها تنفيذ أفكارهم الإبداعية، ما فرض على المنظمات إيجاد طرق حديثة من خلال استخدام أشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وحلول إدارية سريعة، ومن هنا فلا بد من الإستثمار في منظمات عصرية متمكنة تعتمد على التمكين كفلسفة ومنهاجا في إدارة العاملين فيها.

مما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية لموضوع الدراسة على النحو التالي:

هل هناك علاقة بين التمكين الإداري و رأس المال الفكري؟

2. أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهميتها، من كونها تتناول موضوع من المواضيع الحديثة يعزى إلى الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، واشتداد المنافسة الداخلية والخارجية للمنظمات نحو كسب الميزة التنافسية من خلال تطبيق نموذج إداري فعال لامتلاك المقومات الأساسية التي تمكنها من النمو والاستمرارية والبقاء في عالم أصبح الحديث فيه عن التغيير هو الثابت الوحيد .

وفي سبيل إجلاء الغموض عن عناصر هذا الموضوع وإبراز أهم جوانبه تم تقسيم هذا العمل إلى المحاور التالية:

المحور الأول: آليات الإستثمار في رأس المال الفكري.

I. أهم مفاهيم رأس المال الفكري:

إن مفهوم رأس المال الفكري يعد من المفاهيم الحديثة جداً والتي أثارت الفضول العلمي لدى المختصين في مختلف الحقول المعرفية وهو يعبر عن مفهوم عام " للموجودات غير الملموسة للمنظمات " .

وقد تعددت وجهات النظر حول تحديد دلالة لمفهوم رأس المال الفكري (Intellectual Capital) باعتباره أحد المفاهيم المستخدمة حديثاً في الأدب الإداري والتي تزامنت مع ظهور اقتصاد المعرفة وإدارتها ليصبح الشغل الشاغل لبحوث الأعمال بسبب ما يحمله من مضامين جديدة تتماشى مع هذا الاقتصاد الجديد (اقتصاد المعرفة)، وكيفية حسابه كأصل من أصول المؤسسة.

وقد مر مفهوم رأس المال الفكري بثلاثة مستويات، حيث ركزت مفاهيم المرحلة الأولى على القدرات البشرية بجانبها الكمي والنوعي، وبالأستناد إلى المبادئ الاقتصادية فقط. في المقابل قامت مفاهيم المرحلة الثانية بتوضيح المقصود برأس المال الفكري بالاعتماد على المنهج السلوكي والمعرفي، لكنها عانت من إهمال المحاسبين لمردوديته، وقد يعزى سبب ذلك إلى عدم القدرة على قياس مكوناته؛ أما المرحلة الثالثة فقد أكدت على النظرة الشمولية لمفرداتها (اقتصادية، سلوكية، معرفية) من جهة كما أكدت على قياس مكونات رأس المال الفكري من جهة أخرى، معتبرة ذلك ضرورة لابد منها آخذة بمبدأ "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته"¹.

1. مفاهيم المرحلة الأولى: من بين أهم التعاريف في هاته المرحلة نجد:

- تعريف (Peter Drucker): يرى دروكر أن رأس المال الفكري يتمثل في مهارات العاملين ومعارفهم إذا كانت هذه المهارات وتلك المعارف متميزة ولا يوجد من يمتلكها في المؤسسات الأخرى.

- تعريف (صالح) حيث يرى أنه يمثل: نخبة من العاملين تستطيع إنتاج الأفكار الجديدة التي من خلالها تستطيع المنظمة أن توسع حصتها في السوق وتعظم نقاط قوتها في مواقع قادرة على اقتناص الفرصة المناسبة.²

¹ العنزي سعد علي، صالح أحمد علي: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009. ص: 170.

² صالح أحمد علي: أنماط التفكير الإستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، 2001، ص: 144.

- **تعريف (Kelly)** الذي يرى أنه متكون من: العاملين الذين يمثلون النجوم اللامعة والعقول المدبرة الذين يصعب وجود بديل لهم¹.

2. مفاهيم المرحلة الثانية: تم الاعتماد في هذه المرحلة على المنهج السلوكي المعرفي لتعريف رأس المال الفكري كما أشرنا سابقاً، ومن أهم التعاريف في هذه المرحلة نجد:

- **تعريف (Ulrich):** هو مجموعة من المهارات المتوافرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التقنية.²

- أما **(Yogesh)** فيعرف رأس المال الفكري على أنه: قوة ذهنية مجتمعة تمثل تشكيلة من المعرفة والمعلومات والخواص الفكرية والخبرة التي تمثل المواد الأولية الرئيسية لاقتصاد اليوم.³

3. مفاهيم المرحلة الثالثة:

- **يعرفه الثبتي** على أنه: كل نتاج معرفي للفرد أو المجتمع تحقق من استخدامه توفير موارد مالية أو عوائد اقتصادية سواء أكان مصدر تلك المعرفة عملاء المنظمة أم كان موظفيها.⁴

- **وذهب (Stewart)** إلى تعريفه على أنه: المعرفة الخارجة إلى حيز التطبيق ومستثمرة لصالح المنظمة، لأن المعرفة تعد بمثابة أسلحة نووية تنافسية في عصرنا هذا.⁵

- **عرفه (العنزي)** بأنه: المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة، ويعد الفكر الذي يكمن في ذهن الأفراد، لا يمكن لمسه، ولا رؤيته أو قياسه أو تقديره بثمن.⁶

II. أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري:

يعرف الاستثمار بشكل عام بأنه الموارد المالية التي تخصصها المنظمة لمشروع استثماري مقترح تنفيذه خلال فترة زمنية معينة، أي أنه إيداع مقدار معين من الأموال في الوقت الحاضر بغية توقع الحصول على مقدار أكبر منه في المستقبل، وبذلك فإن الاستثمار في حقيقته هو حجز أرصدة حاضرة من أجل الحصول على عائد مستقبلي في صورة وفرة أو زيادة في قيمة رأس المال المستثمر، ويعد الاستثمار من وجهة نظر كتاب الإدارة المالية بأنه مبلغ من الأموال ممكن أن تستثمره المنظمة في مجالات العمل الجديدة بغض النظر عما إذا تم الحصول على هذا المبلغ من أرصدها النقدية أو من الاقتراض أو من قبل المساهمين، وهذا على خلاف رأي الاقتصاديين الذين يرون أن مبلغ الاستثمار هو الفائض عن الاستهلاك الذي يمكن ادخاره لغرض استثماره مستقبلاً.

¹ Kelly, R.E.: **How to be a Star at Work Through Strategies you need to success**, Times Business, New York, 1998 p:12

² Ulrich, D.A. : **New Mandate for Human Resources**, Harvard Business Review, January, 1998, p: 126

³ Yogesh, M. : **What is the Definition of Knowledge Management**, Forbes, 1998, p: 02

⁴ الثبتي، جويبر ماطر نجم، إدارة رأس المال المعرفي في الجامعات "نموذج نظري تحليلي"، مجلة التربية والتنمية، العدد 26، نوفمبر 2002، ص: 37.

⁵ Stewart T. : **Intellectual the new wealth, of Organization**, New York, Doubleday, Currant, 1997, p: 57.

⁶ سعد العنزي، الرأسمال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين، مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن، العدد الخامس والعشرين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة العراق، 2001، ص: 10.

أما من وجهة نظر الاستثمار في مجال الموارد المعرفية فإنه يشتمل على الجانبين الاقتصادي والمالي، وفي ضوء ذلك يمكن تعريف الاستثمار المعرفي، بأنه توظيف الأموال من قبل المنظمة في الأصول الثابتة أو المتداولة بغية الحصول على الموارد المعرفية التي تتمثل في الحصول على الموارد البشرية العالية التخصص في مجال المعرفة، وإعادة تأهيل وتدريب العاملين في مجال المعرفة وتكوين الخبرات المعرفية أو بغية الحصول على البيانات والمعلومات وتخزينها وتحديثها واسترجاعها؛ إذن يعد الإنفاق والاستثمار في المواد المعرفية، وخاصة رأس المال الفكري هو مشروعا اقتصاديا استثماريا تسعى المنظمة من خلاله إلى تحقيق نوعين من الأهداف، هي أهداف مادية متمثلة بالوفورات التي يحققها المورد المعرفي جراء انخفاض تكاليف الإنتاج وتحسين نوعية المنتج إضافة إلي الأهداف غير المادية المتمثلة بتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين.

وتتجسد أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال الجوانب التالية¹:

- يعزز الاستثمار في الموارد المعرفية وخاصة رأس المال الفكري مستوى أداء المنظمات ولا سيما تلك التي تتمتع بمركز استراتيجي قوي، إذ تؤكد أدبيات التخطيط الاستراتيجي على أهمية الموقع الاستراتيجي للمنظمة في تحديد مستوى الاستثمار في الموارد المعرفية.
- تعد زيادة الاستثمار في رأس المال الفكري مؤشر مهم لقياس ربحية المنظمة ويساهم بشكل فاعل في تحقيق العوائد المالية العالية للمنظمة؛ حيث تشير إحدى الدراسات الحديثة التي أجريت علي مجموعة من شركات التأمين في الولايات المتحدة الأمريكية، إلى أن أغلب المنظمات التي حققت أرباح عالية في هذا النشاط تلك المنظمات التي أنفقت الجزء الأكبر من ميزانيتها على الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات وخلق المهارات المعرفية بجوانبها المختلفة، كما تؤكد هذه الدراسات على أن هذه المنظمات أنفقت بحدود (108) ترليون دولار على المعلومات وأن العوائد المحققة من هذا الاستثمار تفوق كثيرا تلك التي تحققت في أي نوع آخر من الاستثمار.
- إن الاستثمار في مجال رأس المال الفكري يحتم علي منظمات الأعمال أن تعرف مستويات الاستثمار الملائمة لها من خلال تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى من المبالغ التي تخصص لغرض الاستثمار، إذ توصلت إحدى الدراسات إلى أن شركات التأمين التي تستثمر دون مستوى المعدلات المقبولة يكون أداؤها ضعيفا و بالمقابل فإن المنظمات التي تستثمر فوق هذه المعدلات تتحمل تكاليف إضافية غير ضرورية.
- يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري على تشجيع الإبداع والابتكار، حيث توصلت إحدى الدراسات إلى وجود علاقة طردية قوية بين الاستثمار في رأس المال المعرفي وبين الإبداع والابتكار من قبل الأفراد العاملين في المنظمات إذ أثبتت هذه الدراسات أن الاستثمار في المعلومات يساهم في تحرير الأفراد العاملين من العمل الروتيني ويدفعهم باتجاه العمل الخلاق ويساهم في فتح مجالات جديدة للإبداع.

¹ حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص:159.

- الاستثمار المعرفي يمكن أن يلعب دورا مهما في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال تخفيضه لكلف العمل الإداري بنسب عالية. إذ أشارت إحدى الدراسات إلى أن إدارة معاملات التقاعد والضمان الاجتماعي في الولايات المتحدة الأمريكية حقق توفيراً في تكاليف انجاز المعاملات الخاصة بها بنسبة (90%) من خلال الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات فضلاً عن تحقيق عائدات إضافية. إذ توصلت إحدى الدراسات التي أنجزت في مجال الاستثمار في المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أنها حققت عائدات تصل إلى نحو مليار دولار سنوياً من خلال أتمتة العمليات الإدارية.

- تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة، يشير كتاب الإدارة إلى أن الاستثمار في المجال رأس المال الفكري والأصول المعرفية الأخرى غير الملموسة (تكنولوجيا المعلومات واستخدام الحاسوب والانترنت والمهارات المعرفية المتقدمة...) يدعم الموقف التنافسي للمنظمات. فالمنظمات الناجحة تمتلك على الأغلب واحد أو أكثر من مقومات المنافسة التي تمكنها من الأداء بشكل أفضل من منافسيها، كما يمكن للاستثمار المعرفي في إطار مقومات المنافسة أن يتحول إلى قيد يعوق دخول المنافسين الجدد.

- يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري المتمثل بالخبرات والمهارات العالية للعاملين في المنظمة على تعزيز القدرة على إدارة قنوات التوزيع كما هو الحال بالنسبة إلى شبكات التجهيز فإن الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات المتطورة والخبرات والمهارات المعرفية المتميزة يمكن أن يضمن وقت تسليم أسرع إلى الزبائن ومشاكل أقل في التسليم وأفضلية في المعاملات.

III. آليات الاستثمار في رأس المال الفكري : يعد الاستثمار في رأس المال الفكري في مقدمة القضايا التي تعنى بها المجتمعات على اختلاف أنظمتها ومستويات نموها حيث ثبت أن العنصر البشري ليس فقط هو أحد عناصر الإنتاج ومحددات الإنتاجية بل هو المؤثر الرئيسي في جميع مكونات التنمية بحيث أصبح في مقدمة المقاييس الرئيسية لثروة الأمم، ومن ثم أخذت قضية العناية بتنمية الموارد البشرية بأفضل السبل وأكثرها جدوى مكانتها على اعتبار أن الإنفاق على هذه التنمية يعد من أهم وأعلى درجات الاستثمار، ومازالت هذه الأهمية في تزايد مستمر وتأخذ مجراها في الدراسات والفعاليات التي تنظم وبشكل متواصل على كافة الأصعدة المحلية والإقليمية والدولية، خصوصاً وأن العالم يشهد يوماً بعد يوم تغيرات متلاحقة نتيجة للتطورات التقنية التي تحدث بفعل الإنسان وتنعكس عليه في ذات الوقت.

ويتطلب بناء رأس المال الفكري في المؤسسة مجموعة من الآليات نذكر منها:

1.2 استقطاب رأس المال الفكري: استقطاب رأس المال الفكري هو قدرة المنظمة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها، ويرجع سبب الاهتمام به إلى البيئة التنافسية الشديدة، وتغير النظرة إلى الموارد البشرية من كونها عامل تكلفة إلى عامل نجاح، وتتمثل الاستراتيجيات الملائمة لآلية الاستقطاب فيما يلي¹:

¹ الغنزي سعد علي، صالح أحمد علي، مرجع سابق، ص: 264 - 267.

1) شراء العقول من سوق العمل: يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتابع عملية جلب العقول النادرة، بغرض استقطابها كمهارات، وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي، مما ينعكس على زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار.

2) شجرة الكفايات: إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين أساسيين هما: المكون المعرفي والمكون السلوكي، حيث يتضمن المكون المعرفي المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بكفاءة الفرد، أما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الفرد أثناء تأدية عمله، والذي يمكن ملاحظته وتقييمه، أما شجرة الكفايات فهي أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية المتمثلة في مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للشركة فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، وإستراتيجية شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية (الاستقطاب الالكتروني) لرأس المال الفكري عن طريق شبكة الحواسيب.

3) مراجعة منظمات المعرفة والتعلم: تركز رؤية هذه الإستراتيجية على أن المنظمات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات) تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم، بدلا من الاكتفاء بالتعيين من خارج المنظمة، ثم خضوعهم لفترة تدريبية.

3.1 صناعة وتنشيط رأس المال الفكري:

أ. **صناعة رأس المال الفكري:** أكدت دراسة (Nahapiet & Ghoshal 1999) على ضرورة صناعة رأس المال الفكري لأنه يمثل مصدرا للميزة التنافسية، والتي تمثل تراكم إمكانيات منظمة ما لابتكار المعرفة والمشاركة فيها، بما يجعلها تتفوق على المنظمات المنافسة لها في السوق، وطالب الباحثان بتأكيد عمليات صناعة رأس المال الفكري أي معرفة كيف؟ أكثر من ماهية رأس المال الفكري، أي معرفة ماذا؟، كما أكد العنزي أن عملية صناعة رأس المال الفكري تتطلب استخدام طرق فعالة للربط بين أدوات العمل الجديد، الأنظمة المبتكرة، والتصاميم التنظيمية الملائمة، ومن بين أهم استراتيجيات صناعة رأس المال الفكري ماييلي¹:

1) خريطة المعرفة (Knowledge Map): هي تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية ومن ثم تركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، ومع من ؟ وأين يمكن أن نجدها؟ وعلى هذا الأساس فإن المنظمة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها، ومستوى الفجوة بداخلها وتهدف المنظمة عند استخدام خريطة المعرفة إلى تحديد المركز المعرفي لها مقارنة بمنافسيها، وتحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص أو الضعف في المعرفة من أجل العمل على غلق تلك الفجوات.

2) بناء الأنسجة الفكرية: تمثل الأنسجة الفكرية مجموعة إبتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تتحل عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر بمجموعة إبتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر، وتؤكد رؤية إستراتيجية الأنسجة الفكرية أن توفير الاستقلالية والمرونة والتفاعلات المتنوعة بين مختلف المهنيين والابتكارين يؤدي إلى التعلم السريع.

¹ نفس المرجع ص: 267-273

(3) القيادة الذكية: المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي، ويكون مساعدًا للتعلم أكثر مما يكون مشرفًا ومعلمًا وأكثر مما يكون معطيًا للأوامر، فضلًا عن ذلك فالمدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال، ومن أبرز ممارسات هذه الإستراتيجية هو ما يجري في شركة (Microsoft) إذ أن (Billgates) هو ضابط إيقاع له فاعلية لأن رؤوسيه المباشرين يتمتعون بمهارات فنية عالية ومحفوظون ولديهم دوافع ذاتية، وبدورهم فإن رؤوسيه يميلون إلى استخدام أنماط القيادة القادرة على إحداث التأثير والتجارب داخل أقسامهم، إذ أن نسقًا كهذا يعد ضروريًا لتشكيل عمل الفريق الذي تعتمد عليه المنظمة لتحقيق نتائجها.

ويمكن الإشارة في الأخير إلى أن منظمة الأعمال عندما تختار آلية الاستقطاب أو الصناعة أو كليهما معًا، تحكمها مجموعة من المؤشرات أهمها:

✓ الموازنة بين تكلفة الاستقطاب أو الصناعة والعائد منها؛

✓ الموازنة بين توافر القدرات العقلية داخليًا والحاجة إليها من خارج المنظمة؛

✓ الموازنة بين الحاجة الدائمة لرأس المال الفكري والحاجة المؤقتة له.

إذن ما يمكن استنتاجه في الأخير هو أن بناء رأس المال الفكري يتطلب تقوية مجموعة الإدارة في المنظمة بأكملها، وجذب قادة المستقبل وإعدادهم باستخدام طرق جديدة تتفق مع طبيعة العالم الذي يحكمه التغيير، والعمل على تفعيل آليتي الاستقطاب والصناعة للوصول إلى بناء قاعدة فكرية متميزة.

ب. تنشيط رأس المال الفكري: رأس المال الفكري يمثل المساهمة الإبداعية المتميزة في مجال إنتاج المنظمة بالشكل الذي يجعلها تتفوق على نظيراتها في سوق المنافسة، ومن أجل الحصول على تلك المساهمات، لابد من تنشيط رأس المال الفكري وتطويره، وهناك عدة طرق كفيلة بذلك منها:

(1) عصف الأفكار: يعتبر العصف الذهني أو الانطلاق الفكري محاولة لخلق الأفكار التي تستخدم لإظهار المشاكل ومعرفة أسبابها وتأثيراتها على سير العمل، وهي تفكير جماعي لعدد من الأفراد بهدف الوصول إلى أفكار إبداعية قد لا يتوصل إليها كل منهم بصورة انفرادية، ويلائم هذا الأسلوب تنشيط رأس المال الفكري حسب رأي **Brown** حيث يقول: "إن استخدام الذكاء المعرفي الشخصي بمفرده لا يكفي لأن هناك الكثير من الأسئلة التي لابد منها، لذا فتكوين المجموعة سيجعل العقل المفكر ينظر للأمور من زوايا متعددة" وتتمثل أهميته في أنه يقلل حالات الكبت أو الشعور بالخوف وفقدان الثقة، كما يثير الحماس لدى أعضاء فريق العمل، ويشجعهم على تقديم الأفكار الإبداعية، إضافة إلى تنمية وتطوير روح المنافسة والإبداع الجماعي لجميع أعضاء فريق العمل.¹

(2) حلقات السيطرة النوعية: ظهرت فكرة حلقات السيطرة النوعية (QCC) كإحدى الطرق الفعالة لتطبيق السيطرة النوعية الشاملة (TQC) والتي يستطيع من خلالها جميع العاملين بمختلف مستوياتهم من إظهار قدراتهم

¹ عادل حرشوش المبرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص: 134-135.

وخبراتهم ومهاراتهم المتراكمة والمبدعة وتحفيزهم على تحسين وتطوير أداء ونشاط المنظمة من خلال بناء مناخ يسمح لهم بالتعبير عن آرائهم تجاه المشاكل المتعلقة بالعمل والنوعية والتسويق والإنتاج وغيرها.¹ لقد عرفت حلقة السيطرة النوعية (QCC) بأنها مجموعة صغيرة من العاملين والملاحظين والفنيين يتراوح عددهم بين (3 و10) أشخاص يقومون بنشاطات السيطرة النوعية الشاملة (TQC) في مكان العمل نفسه وتعمل هذه المجموعة بالطوعية. ويتم تدريبهم على الطرق الإحصائية أو بعضها المستخدمة في السيطرة النوعية الشاملة فضلاً عن خبراتهم في الإنتاج والصيانة ومنها:

1. جمع وتحليل البيانات.
2. مخطط باريتو.
3. مخطط السبب والتأثير.
4. قوائم المراجعة.
5. مخططات التبثر.
6. المدرج التكراري.
7. المخططات ولوحات السيطرة.

تهدف هذه الطريقة إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية نوعياً من خلال الوصول إلى صيغ مثلى وأفكار إيجابية لتطوير النوعية وتحسينها من خلال تشجيع القوى العاملة وإطلاق فاعليتها في العملية الإنتاجية، وتعتبر السيطرة النوعية بالنسبة لأي نشاط صناعي أو خدمي ركن من أركان المنظمة الصناعية والخدمية. فالسيطرة النوعية الفعالة على مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية عامل حيوي وجوهري، لنجاح أي منظمة صناعية أو خدمية في تحقيق أهدافها المرجوة.

ويبرز دور السيطرة النوعية في كل الأوقات، ومن قبل جميع العمال والموظفين، حيث أن الحاجة إلى مراقبة الإنتاج، وضبط الجودة تحافظ على سمعة المنشآت في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية، وتقلل من حجم المخاطر والتحديات التي تواجهها. ومن أجل مواكبة التطور الحاصل في إنتاج السلع، أو من أجل المحافظة بمستوى الجودة المرغوب فيها، فإن هناك ضرورة للاهتمام بالسيطرة على النوعية من قبل جميع المنشآت بدون استثناء.²

كما أثبتت الدراسات الميدانية في هذا المجال أن حلقات السيطرة النوعية تساهم أيضاً في:

- زيادة رغبة العاملين في استمرار البرامج المرتبطة بحلقات السيطرة النوعية.

¹ نعمة حافظ الموسوي، دراسة العلاقة بين نوعية وكمية المنتج باستخدام أساليب السيطرة النوعية الشاملة، مجلة التقني، المجلد 21، العدد 1، 2008، ص:153.

² حسين عبد الله حسن التميمي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الحكمة اليمنية للطباعة والنشر والتوزيع، صنعاء، الطبعة الثانية، 1994، ص: 277.

- تخفيض نسبة الغيابات بين العاملين.

- استثمار الطاقات الفكرية للعاملين كافة من خلال استقبال آرائهم.

3) تألف الأشتات أو المترابطات: ابتكر هذا الأسلوب عام 1944 من طرف (William. Gordon) وجماعته من جامعة "كامبردج" الأمريكية ونشره في كتابه (SYNECTICS) وهي كلمة يونانية تعني الجمع بين العناصر المختلفة، والهدف منها معالجة المشكلات الصناعية من خلال إنعاش الإبداع باستخدام إجراءات تقضي بتكوين جماعات من (5-7) أفراد، وتعيين خبير المجموعات ويكون على علم بالمشكلة، وتتبع الخطوات الآتية¹:

1. تعيين المشكلة.

2. جعل الغريب مألوفاً.

3. فهم المشكلة.

4. جعل المألوف غريباً.

5. تقديم الحلول واختيار ما يناسب المعايير المحددة مسبقاً؛ باستخدام المعادلة الآتية:

روعة الحل = تعدد المتغيرات + بساطة الحل.

4) حلقات الجودة: تعرف حلقات الجودة بأنها: " وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين (من 3 إلى 12 عاملاً) يديرها ويوجهها مشرف أو ملاحظ هؤلاء العاملين، والذي يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الأساليب الأساسية لحل المشكلات بما فيها الوسائل الإحصائية وأسلوب العمل الجماعي كفريق"، وتهدف حلقات الجودة إلى تخفيض تكلفة العمل بتقليل فترات الوقت غير المنتج الناجم عن وجود مشكلات تعرقل سير العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية، إضافة إلى تحسين ظروف بيئة العمل بتنمية مهارات العاملين ورفع روحهم المعنوية وتعزيز انتمائهم للمنظمة.

5) الإدارة على المكشوف: هي منهج حديث في الإدارة وطريقة جديدة للتفكير، تهدف إلى استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد أولاً بأول، وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار. كما تعمل على خلق رؤية مشتركة بين جميع العاملين، وتتيح للجميع حرية التجريب واكتشاف الجديد، وتحرر القائمين على الأعمال من عقدة الخوف من الخطأ وال فشل. وبذلك تحرر طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الخلاقة. وهنا تكمن أهمية الإدارة على المكشوف حيث تساعد على صياغة المناخ المناسب للابتكار الذي يشكل مفردات لغة المستقبل. وبالتالي، فإن هذا النهج يحفز العاملين ويعظم الإنجاز، فالجميع يتحدثون نفس اللغة، ويجمعهم هدف إستراتيجي مشترك يتعدى مرحلة الأرقام، إذ تدار الأهداف من خلال الرؤية المستقبلية ودرجة إسهام تلك الأهداف بتحقيق الرؤية المستقبلية، حتى وإن كان ذلك على حساب الأرقام على المدى القريب.

6) مجموعات الممارسة: هي فكرة مبنية على أساس أن التعليم يتم بشكل أفضل في مجموعات، ومجموعة الممارسة هي مجموعات غير رسمية من الأفراد يتجمعون بشكل تلقائي حول اهتمام واحد، أو حل مشكلة ما، ولا

1 الطالب، ندى عبد العزيز صالح، " أثر استخدام نموذج جوردن في تنمية القدرات الإبداعية في مادة التصميم"، جامعة ديالي، كلية المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، 2002، ص: 112.

هم لهم سوى اكتساب المعرفة في أحد المجالات المتخصصة، ويعمل أفراد المجموعة على تبادل المعلومات ويدرب كل منهم الآخر خلال لقاءاتهم المتعددة

(7) التمكين: هو رفع قدرة الفرد على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الأفراد بأن يساهموا بأقصى طاقتهم في جهود التحسين المستمر، وهو يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى.

1. تنمية رأس المال الفكري والمحافظة عليه: هناك مجموعة من العوامل لتنمية رأس المال الفكري والمحافظة عليه وتتمثل بالآتي:

أ. تنشيط الحفز المادي والاعتباري: هناك مجموعة عوامل ومؤثرات خارجية مثيرة للفرد تدفعه لأداء المهام الموكلة إليه على أكمل وجه، من خلال إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وكذا الاجتماعية، وترشده إلى سلوك معين ويتجسد هذا في¹:

- الجوانب المادية: كالأجور؛
- الجوانب المعنوية: وتشمل إعلام العاملين بأهميتهم؛
- الجوانب الاجتماعية: وتضم احترام العاملين أيا كان موقعهم الوظيفي.

ب. التصدي للتقادم التنظيمي: يشير التقادم إلى عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته باستمرار، في حين أن التصدي للتقادم هو جميع الإجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة من أجل تطوير قدرات، إمكانيات وكذا خبرات العاملين فيها باستمرار، وقد يكون هذا التقادم حول تقادم المعرفة الذي يشمل تقادم الخبرات والمهارات الإدارية والفنية، تقادم القدرات ويظهر هذا من خلال الجوانب الشخصية للفرد، التقادم الثقافي المتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات، العادات.²

ج. مواجهة الإحباط التنظيمي: والإحباط عبارة عن الحالة النفسية التي تنشأ من جراء فشل الفرد في إنجاز أو تحقيق أهداف معينة، والسبب عوائق وعقبات لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها أو التحكم فيها، من أهم مظاهره: الغياب، ارتفاع معدل دوران العمل، عدم الرضا، التوتر والقلق، الانطواء، تخريب الآلات... إلخ.³

د. تقليل ضغوط العمل: ضغط العمل هو استجابة تكيفية ذاتية ناتجة عن أي تصرف أو موقف أو حدث والذي يضع عبئا خاصا على فرد ما، وضغوط العمل تمس الأداء، السعادة النفسية للفرد، وصحته وللتقليل منها يجب: الحد من الأسباب المؤدية لها، والمتمثلة في غموض الأدوار، تحمل مسؤوليات أكثر مما يجب، نقص الدعم الاجتماعي، صراع الدور، أحداث الحياة الضاغطة.⁴

¹ مدحت محمد أبو الصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2005، ص: 45.

² عادل حرشوش المبرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص: 148.

³ عروب رتيبة، سبل تطوير رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه، مقال منشور في مجلة دراسات اقتصادية، العدد 18، ص: 111.

⁴ جمال الدين محمد المرسى وثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي-نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 514.

هـ. **تعزيز التميز التنظيمي:** يقصد بها جميع الوسائل والأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بالمنظمة من خلال امتصاص المعرفة المفيدة والأفكار الجديدة الموجودة في عقولهم عن طريق تشجيع الإبداع والابتكار والعمل بروح الفريق واحترام الآراء، وهذا من شأنه زيادة عدد المتميزين في المنظمة، ومن وسائل قياس التميز التنظيمي: عدد براءات الاختراع، عدد الأفكار الجديدة أو التطويرية، عدد البحوث والدراسات.¹

و. **تقليل فرص الاغتراب التنظيمي:** الاغتراب التنظيمي هو حالة نفسية، اجتماعية تسيطر على الفرد وهو عدم التكيف مع المحيط والبيئة أو حالة تمثل ضعف القدرة على التكيف مع الظروف البيئية الجديدة، ويمكن قياسه وتحديدته من خلال المقابلات الشخصية، استمارة الاستقصاء، معدلات الدوران، انخفاض الإنتاجية.²

مما سبق يتضح أن رأس المال الفكري يشكل ميزة تنافسية للمنظمات، وهو السبيل نحو التطور والاستمرار، والمحافظة عليه ضرورة تفرضها كل التطورات التكنولوجية والمعرفية والإدارية، خاصة في عصر العولمة، التي تتطلب من المنظمات توظيف أفراد ذوي كفاءات وقدرات ومهارات متميزة، نستطيع من خلالها تقديم خدماتها بأعلى جودة وأقل تكلفة.

المحور الثاني: واقع التمكين في الفكر الإداري المعاصر.

إن علم الإدارة الحديث اهتم بالأفراد العاملين في المنظمة، باعتبارهم الدعامة الرئيسية داخل المنظمة وقدراتها التنافسية، وذلك من خلال تطبيق أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية التي تعمل على رفع مستوى أداء العاملين، ومن هذه الأساليب الحديثة أسلوب (تمكين العاملين) فهو يقوم على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ومنحهم السلطة والنفوذ والقوة وتحمل المسؤولية في القرارات التي يتخذونها، أو يشاركون في اتخاذها مع الإدارة العليا. والتمكين يشمل بطبيعة الحال المدراء والمشرفين والعاملين الذين يعملون سوية لوضع أو تحديد أهداف واضحة وتوقعات متفق عليها من قبل الإدارة العليا، ولكن في إطار وجود محددات وقيود. فمن خلال التمكين كعملية يتحقق الاستخدام الأمثل للمهارات، والقابليات والإبداع. ويعتبر التمكين منبعاً للأفراد المؤهلين، وهذا يعتبر من أهم الضمانات لاستمرار أي منظمة.

1. مفهوم التمكين وأهميته:

تشير الأدبيات والدراسات السابقة إلى أن هنالك آراء مختلفة حول تعريف تمكين العاملين، إلا أنها تتمحور حول حصول العاملين على صلاحيات وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف ومنحه حرية المشاركة، وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة أو خارج إطار الوظيفة، وهناك من نظر إلى التمكين على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية وهناك أيضاً من اعتبر التمكين ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض الصلاحية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الأدنى.

¹ عادل حرشوش المبرجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص: 150.

² نفس المرجع، ص: 149.

1. الأصل اللغوي: إن كلمة التمكين مشتقة من الفعل مَكَّن، ومعنى أمكن فلانا، أي سهل له، أو يسر له فعله وأدائه؛ ولو رجعنا للقرآن الكريم فيلاحظ أن كلمة مَكَّن ومشتقاتها وردت بما يقرب من عشرين آية. اثنتا عشرة منها دار مدلولها حول المعنى الذي نريده في بحثنا وهو أن الله سبحانه وتعالى جعل الممكن لهم خلفاء في الأرض، أي أئمة الناس والولاء عليهم وبهم تصلح البلاد وتخضع العباد.

2. التعريف الاصطلاحي للتمكين: التمكين كمفهوم له جانبان. الأول للعاملين وهو أن تريد القيادة الإدارية أفرادا يتصرفون على وفق أداء متميز للأعمال، والثاني للقيادة هو أن تقوم بمنح أولئك العاملين تلك المسؤولية التي تجعل المنظمة أن تسير في ممارساتها بشكل سريع على أساس منح الثقة وتوصيل الأفكار الصحيحة إلى أولئك العاملين.

وقد تم تعريفه على أنه: " منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة".¹ وعرفه الكبيسي على أنه: " زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم".² وعرفه (Potterfield) بأنه: " تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوافر لديهم ملكة الإجتهد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك إسهامهم الكامل في القرارات التي تتعلق بأعمالهم".³

وفي ضوء كل هذه التعريفات يمكن تعريف التمكين بأنه: "عملية تأهيل العاملين في تحديد أهداف عملهم الشخصي ومسؤولية إنجازها، واتخاذ القرارات في مجاله ومعالجة المشكلات التي تواجههم وحلها في إطار المسؤولية المناطة بهم والسلطة الممنوحة لهم من قبل المستويات الإدارية العليا، فضلا عن حرية التصرف التي يتلقونها لمواجهة الحالة في ضوء المواقف المختلفة في العمل".

II. مقومات وركائز التمكين:

من خلال الإطلاع على الدراسات العديدة التي تناولت مقومات التمكين تمكنا من تحديد أربعة مقومات والتي نالت قبول أكثر الباحثين وهي:

1. الاتصال ومشاركة المعلومات :

ويقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المدراء ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين، لذا فهي تعتبر من الركائز الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة والمعلومة، وتعد المعلومات جانبا مهما يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشكلات العمل، فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة

¹ أفندي حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل التحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص: 11.

² الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص: 136.

³ البشاشة سامر عبد المجيد، أثر التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، جامعة الكويت، الكويت، ص: 216.

التي تمنحه الثقة بالتصرف.¹ وتسهم سهولة انسياب الاتصالات وسرعة تبادل المعلومات وإمكانية حصول كل فرد في المنظمة عليها في الوقت المناسب في نجاح تمكين العاملين، حيث يسهم الاتصال وتبادل المعلومات في تمكين القائد من نقل أفكاره ومشاعره واتجاهه لفاعلية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل، مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف المنشود من الاتصال.

تأسيساً على ما تقدم فالمنظمات التي تكتسب معلوماتها بشكل جيد وتنتشرها وتستعملها بشكل إيجابي هي القادرة بالتأكيد على تحقيق أداء عالٍ، بسبب التماسك ووحدانية الرؤية التي تتحقق عن طريق التمكين؛ ومما يذكر أن أهم تلك المعلومات الضرورية التي يراد إيصالها إلى العاملين هي تلك التي تتعلق بأهداف المنظمة واستراتيجياتها وعلاقتها مع البيئة الخارجية وأدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاحات مستمرة لها.

2. الاستقلالية وحرية التصرف:

يقصد بالاستقلالية منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع، كإعادة هيكلة العمل، إعادة توزيعه، واستحداث مجاميع عمل شبه متقلة تعرف الآن بفرق العمل، وهذه الآليات الواقعة ضمن الاستقلالية تختلف عن التناوب الوظيفي أو الإغناء الوظيفي.

أما حرية التصرف فتعد العامل الأكثر أهمية في تمكين العاملين، لأنها تتضمن منح المديرين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها؛ ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع وهي حرية التصرف الروتينية، حرية التصرف الخلاقة وحرية التصرف المقيدة. وما يهمنا هنا هو حرية التصرف الخلاقة في ممارسة العمل التمكيني بحيث يستطيع العاملون إيجاد البدائل بأنفسهم لأداء المهام وممارسة الأدوار على وفق ما يرونه مناسباً لمواجهة المواقف المتغيرة.

وهذا يعني بالنتيجة أن الاستقلالية هي بحد ذاتها حرية تصرف من حيث منح العاملين سلطة واسعة في مجالات متعددة وإعادة هيكلة العمل وتوزيعه واستحداث فرق العمل الذاتية. أي بالنتيجة أن العاملين المعنيين بالتمكين على وفق بعد الاستقلالية سيقرون تفاصيل عمليات الإنتاج ومعايير العمل وتقسيم المهام وأجراء التحسين المستمر والسيطرة على وقت العمل، وما إلى غير ذلك.

3. امتلاك المعرفة والمهارة:

إن الموجودات المعرفية أضحت أبرز موارد منظمات اليوم إلى جانب رؤوس الأموال والموارد البشرية والمادية، وذلك بحكم كون تلك المنظمات أخذت تسعى نحو بلوغ الإبداع والابتكار والبقاء والاستمرار. والمعرفة هي ذلك النشاط المرتبط باستمرارية وتكتيك إدارة الموجودات، وهي تعد المصدر الأكد للميزة التنافسية وخاصة عندما تتغير الأسواق وتزداد التقنيات وعدد المساهمين وتتقدم المنتجات بسرعة.

¹ الرشودي خالد سليمان، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،

فالمعرفة تكتسب أهمية كبيرة باعتبارها مقوماً أساسياً من مقومات تمكين العاملين ومنحهم حرية في التصرف وفي المشاركة وفي التمكين؛ فكلما زادت خبرة الفرد وزادت مهاراته ومكتسباته المعرفية زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر.¹

وبطبيعة الحال يلاحظ أن هناك عوامل حاسمة مهمة في تعزيز إستراتيجية المعرفة هي الإستثمار في برامج تدريبية وتطويرية عالية المستوى للعاملين واستخدام الحوار والمنافسة والمصارحة للأفكار بشكل فردي وجماعي واستخدام الحوار من الخبرات العملية والميدانية للعاملين بوصفها مصادر رئيسة للتعلم الفردي والتنظيمي.

4. الإستثمار في فرق العمل:

فرق العمل هي عبارة عن جماعة من الأفراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لا بد من إنجازها، يجتمعون معا لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة المطلوبة من الفريق، كما أنها جماعة يملك أعضاؤها مهارات مكملة لبعضها البعض ويلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من أهداف الأداء وهم يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها.

وهي تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث أن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق، وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكوناً هاماً في سبيل تحقيقها، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق، وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتزويد كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجع أدائه بشكل جماعي.²

تستمد فرق العمل أهميتها في المنظمات من خلال تكاملية سماتها بوصفها قوة أدائية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، تسهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع النقدية وتطوير أساليب الأداء، والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة عمليات المنظمة، وتتيح لها التحول إلى المنظور الاستراتيجي في التخطيط والتنفيذ، وتبني طرائق الجودة في الأداء على صعيد النوع قبل الكم، إذ أن فرق العمل الفاعلة تؤدي إلى تقوية مطلبها المنظمة، وبالتالي فإن عملية تطوير فرق العمل تظل حقيقياً لتلك المنظمات في سعيها إلى النجاح والتميز، وأشار أبو النصر إلى أن فرق العمل تعتبر من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة. ولقد أثبتت خبرات العمل أنه يمكن لأي مجموعة من البشر أن تتحول إلى قوة تنقسم الأهداف والمهام، وتتعاون معا لتحقيق النجاح المطلوب بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية، وإن إنساناً واحداً بمفرده لا يستطيع مهما كانت عبقريته وقدراته العقلية والجسمية

¹ ملحم يحي سليم، التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص: 61.

² عارف عالية عبد الحميد، تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية. رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة: جامعة عين شمس، 2004، ص: 187.

والإدارية أن يقوم بإنجاز كل شيء بمفرده، أما فريق العمل فيمكنه أن يفعل ذلك. وأن أهم المزايا التي تحصل عليها المنظمات من فرق العمل الفعالة هي¹: الإنتاجية، الانسيابية، المرونة، الالتزام، الجودة رضا العميل.

III. التمكين كأسلوب قيادي معاصر:

حتى يتسنى لبرامج التدريب أن تنجح وتسير في الاتجاه الصحيح، فلا بد من قيادة تعمل على إنجاح هذه البرامج وتمكنها من تطوير المنظمة والنهوض بها لمستويات أفضل. وإن فشل الكثير من برامج التمكين يعود لعدم قناعة القيادة وعدم تمثلها لما تتادي به، أي عدم وجود النية المتأصلة في القيادة للتغيير فيقال بأنه عندما تنوي القيادة التغيير فإن التغيير حتما سيحصل وعندما تفتقد النية فإن التغيير سيرأح مكانه².

ومع اتجاه الإدارة الحديثة إلى تصغير المؤسسات والحد من المستويات الإدارية، أصبح لزاما إعادة صياغة القيادة الإدارية لكي تتلاءم مع الواقع الجديد. إذ لم تعد القيادة المسيطرة والبيروقراطية صالحة في الوقت الحاضر. فنعيش اليوم في عالم تُغيّر فيه التكنولوجيا أساليب التفكير، وتتداخل فيه المصالح والمتناقضات لتنتقل الإنسان إلى عالم مختلف عن الماضي.

فمن يريد أن يتميز في عالم اليوم يجب أن يمارس قيادة من نوع آخر، قيادة شغلها الشاغل هو الإستثمار في مؤسسة برأس مال فكري بدلا من رأس المال المادي فحسب، قيادة تقود عمليات الابتكار وتخلق المناخ المناسب للابتكار والتميز في الأداء. فقد وقفت كل الأساليب القهرية والقسرية عاجزة عن دفع العاملين في المؤسسات إلى الابتكار. ولن يحدث الابتكار والإبداع إلا من خلال التمكين وحرية التصرف وحرية التفكير والإبداع. وكلما تضاعف رأس المال الفكري في المنظمة أصبحت بحاجة أكبر إلى قادة بأنماط قيادية جديدة تدفع إلى نسيج المنظمة بحرية أكبر وتركز بشكل أكبر على المصلحة العامة. هذا وقد أثبتت آليات السوق والمتغيرات السياسية العالمية الأخيرة بأن حرية العمل وحرية الإدارة هي الطريق الوحيد للنمو؛ والتوجه نحو الزبائن وتقديم خدمات متميزة لهم وتحقيق الميزة التنافسية لا يتحقق إلا من خلال سوق داخلية حرة وذلك عندما يقوم القائد بدوره الفاعل بتحفيز المرؤوسين وإلهامهم نحو تقديم أفضل ما لديهم برضا داخلي وانتماء ذاتي، لتحقيق مصالح المؤسسة والزبائن والمساهمين والشركاء جميعهم³.

إن ثقة المرؤوسين ببرامج التمكين التي تدعها القيادة، تتوقف على مدى صدق القادة في تطبيق هذه البرامج بشكل جوهري، وصدق القادة يعتمد بالدرجة الأولى على مدى انخراطهم في الخطوط الأمامية واحتكاكهم المستمر مع العاملين على خطوط الإنتاج أو العمليات أو خطوط المواجهة مع الزبائن.

ويذكر **Peter F. Drucker** عالم الإدارة المعروف أنّ "مدرس التاريخ الذي درسه في المدرسة طلب من جميع الطلاب قراءة بعض ما كان يكتب حول الحرب العالمية الأولى. وكان ذلك المدرس قد شهد الحرب وجرح فيها. وقد أشار بعض الطلاب بعد قراءتهم عن الحرب العالمية الأولى بعدم كفاءة القيادات التي خاضت تلك الحرب.

¹ جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد الأول، جامعة القادسية، العراق، 2010، ص: 64.

² ملحم يحي سليم، التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص: 258.

³ Bennis, W. and Townsend, R. (1995) Reinventing Leadership, William Morrow, NY. USA.

فما كان من المعلم إلا أن صرخ بصوت عال: أتدرون ما هو السبب؟ لأنه لم يقتل عدد كاف من الجنرالات في تلك الحرب. فقد أكتفوا في البقاء في الصفوف الخلفية، وتركونا نموت"¹.
فالقادة الحقيقيون هم الذين يفعلون أكثر مما يتكلمون، لأن صوت الأفعال أقوى من صوت الكلمات، ولكن بنفس الوقت هم الذين يفوضون ويمكنون مرؤوسيهـم ويتقون بهـم.

الخاتمة:

يمكن القول بقدر كاف من الاطمئنان والثقة أن رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمنظمات وللـدول، ويتبقى العمل على تعزيز هذه الثروة والاستثمار فيها، وفي هذا السياق تتعدد الآليات والوسائل والمداخل التي ربما يتسع المجال لعرضها ضمن مقال أو بحث علمي واحد، ويمكن اعتبار التمكين الإداري إحدى أهم هذه الآليات لما له من قدرة على تعزيز وتطوير واستغلال مواهب العاملين وإمكانياتهم الإبداعية خاصة المتميزين منهم باعتبارهم رأس مال فكري، فالقضية الرئيسية للمنظمات إذن هي كيفية تحفيز قابليات العاملين الذين يمثلون رأس مال فكري لأجل صياغة أفكارهم الإبداعية، وكيف توفر الظروف التي تمكنهم من تنمية تلك الأفكار وتنفيذها.
في الأخير يمكن القول أن إستراتيجية التمكين تساهم في تشجيع وتحفيز العاملين خاصة المتميزين منهم على تحويل معارفهم الضمنية إلى معارف صريحة، كما تعمل على تطوير المعارف لدى العاملين وتوفير لهم المعلومات وتسهيل الوصول إليها، بالإضافة إلى منحهم الاستقلالية وحرية التصرف لتمكينهم من اتخاذ قرارات ناجعة تمكن من تحقيق مكانة قوية للمؤسسة.

المراجع:

باللغة العربية:

1. الثبتي، جويبر ماطر نجم، إدارة رأس المال المعرفي في الجامعات " نموذج نظري تحليلي"، مجلة التربية والتنمية، العدد 26، نوفمبر 2002.
2. الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص: 136.
3. رشا الغول، قضايا محاسبية معاصرة المحاسبة عن رأس المال الفكري" التنظير العلمي والتطبيق العملي"، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014.
4. سعد العنزي، الرأسمال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين، مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن، العدد الخامس والعشرين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة العراق، 2001.

¹ Drucker, peter, (1999) Management Challenges for the 21st century, Harper Collins.

5. عادل حرشوش المبرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
6. أفندي حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل التحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
7. البشاشة سامر عبد المجيد، أثر التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، جامعة الكويت، الكويت.
8. الرشودي خالد سليمان، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009.
9. العنزي سعد علي، صالح أحمد علي: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
10. جمال الدين محمد المرسى وثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي-نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
11. جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد الأول، جامعة القادسية، العراق، 2010.
12. صالح أحمد علي: أنماط التفكير الإستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، 2001.
13. عارف عالية عبد الحميد، تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية. رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة: جامعة عين شمس، 2004.
14. عروب رتيبة، سبل تطوير رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه، مقال منشور في مجلة دراسات اقتصادية، العدد 18.
15. مدحت محمد أبو الصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2005.
16. ملحم يحي سليم، التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
17. حسين عبد الله حسن التميمي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الحكمة اليمنية للطباعة والنشر والتوزيع، صنعاء، الطبعة الثانية، 1994.
18. عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
19. نعمة حافظ الموسوي، دراسة العلاقة بين نوعية وكمية المنتج باستخدام أساليب السيطرة النوعية الشاملة، مجلة التقني، المجلد 21، العدد 1، 2008.

20. الطالب، ندى عبد العزيز صالح، أثر استخدام أنموذج جوردن في تنمية القدرات الإبداعية في مادة التصميم، جامعة ديالي، كلية المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، 2002.

باللغة الأجنبية:

1. Bennis, W. and Townsend, R. (1995) **Reinventing Leadership**, William Morrow, NY. USA.
2. Drucker, peter, (1999) **Management Challenges for the 21st century**, Harper Collins.
3. Kelly, R.E.: **How to be a Star at Work Through Strategies you need to success**, Times Business, New York, 1998.
4. Stewart T. : **Intellectual the new wealth, of Organization**, New York, Doubladay, Currant, 1997.
5. Ulrich, D.A. : **New Mandate for Human Resources**, Harvard Business Review, January, 1998.
6. Yogesh, M. : **What is the Definition of Knowledge Management**, Forbes, 1998.