التمكين كمدخل استراتيجي لتفعيل الإبداع المعرفي في منظمات الأعمال

كمال رزيق - جامعة البليدة **نصيرة بن عبد الرحمان** - جامعة المدية

مقدمة:

تعمل المنظمات المعاصرة في ظروف متغيرة ومتسارعة جعلت من الإبداع المعرفي أحد مقاييس الأداء التنافسي، الأمر الذي يتطلب ضرورة توافر أصول فكرية ذات قدرات إبداعية عالية تسمح بتحقيق التفوق الذي يضمن للمنظمة التميز والاستمرار.

وبما أن تفعيل الإبداع المعرفي في منظمات الأعمال يعتمد على تنمية المورد البشري على اعتبار أن الإنسان هو جوهر ومصدر عملية الإبداع، فإن الأسلوب الذي يتماشى مع المعرفة والثروة المعلوماتية يعتمد على تمكين العاملين على تحمل مسؤوليات الوظيفة والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومن ثم إثراء التفكير الإبداعي.

إشكالية الدراسة:

أصبح تمكين العاملين موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، ومن جهة أخرى أصبحت المنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال تبني أسلوب التمكين، لذلك فإن الإشكالية التي تطرح في هذا المجال تربط مفهومين استراتيجيين، حيث إذا كان الإبداع مفتاح المستقبل لأي منظمة، فهل يمكن النظر إليه على أنه نتيجة حتمية يسعى التمكين إلى تحقيقها؟

أهمية الدراسة:

إن الأهمية البالغة للتمكين تنبع من حاجة المنظمات إلى تحسين تنافسيتها من خلال تحفيز العاملين على التفكير البناء والاستفادة من قدراتهم الإبداعية، كما يعتبر التمكين أحد الأعمدة الأساسية التي يرتكز عليها الإبداع المعرفي.

أهداف الدراسة:

ترتكز هذه الدراسة على تحقيق مجموعة من الأهداف نورد أهمها فيما يلي:

- تحديد أبعاد ومتطلبات التمكين،
- التأكيد على دور القيادة الإدارية في إنجاح أسلوب التمكين،
- إبراز نتائج التمكين، ومن ثم تحديد دوره في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين.

أولا- أبعاد ومتطلبات التمكين:

يعتبر التمكين عملية تغيير للمنظمة تنتقل بها من المفاهيم التقليدية للسلطة والمسؤولية واتخاذ القرار، إلى مفاهيم جديدة تعتمد على فرق العمل وإعطاء الحرية في اتخاذ القرار والمسؤولية الكاملة عن النتائج، وللإلمام أكثر بهذا المفهوم سنوضح أبعاده ومتطلباته من خلال النقاط التالية:

أ - أبعاد التمكين:

التمكين مفهوم متعدد الأوجه وغالبا ما يعرف من خلال أربعة أبعاد مميزة ومستقلة، تخلق الشعور الداخلي والتوجه نحو العمل، ويمكن توضيح هذه الأبعاد فيما يلي: (1)

1 - **أهمية العمل:** وتعني الإحساس بجدوى وقيمة العمل من خلال توافق أهداف وقيم ومعتقدات الفرد من جهة مع متطلبات وأدوار العمل من جهة أخرى.

2 - **التأثير:** وهو يعبر عن إدراك الفرد بأن له تأثير على نشاطات عمله وأنه يساهم في سياسات وقرارات المنظمة التي تتعلق بعمله.

3 - الجدارة: وهي تعبر عن شعور الفرد بأن لديه المهارة والكفاءة اللازمة لإنجاز الأعمال المطلوبة منه بإتقان وكفاءة عالية.

4 - **الاستقلالية وحرية التصرف:** إضافة إلى الشعور بالكفاءة والقدرة الذاتية فإن الاستقلالية تعبر عن إدراك الفرد لحريته في تقرير إنجاز عمله، واختيار البديل المناسب إذ يبادر إلى تصميمه وإنجازه بما يتناسب مع وجهة نظره وتقديره الخاص.

ومما تقدم نجد أن أبعاد التمكين تكمل بعضها البعض لتعكس اتجاها إيجابيا نحو العمل، حيث أن بعد الأهمية يشير إلى أن المهام التي يؤديها العامل ذات معنى وقيمة بالنسبة له وبالنسبة للمنظمة التي يعمل فيها، أما التأثير فهو يشير إلى الدرجة التي عندها ينظر إلى السلوك على أنه مميز ويحدث تأثيرات مرغوبة في بيئة العمل، لذلك فإن شعور الفرد بأنه عديم التأثير على القرارات المتخذة والسياسات التي تضعها المنظمة يجعل دوره ضئيل الأهمية في تحقيق الأهداف، ومن ثم يؤدي إلى انخفاض تقديره لذاته وتراجع إحساسه بالمسؤولية عن وظيفته، وتخوفه من أخذ المبادرة وتحمل المخاطرة.

ب - متطلبات التمكين: يتطلب تطبيق أسلوب التمكين توافر و تظافر مجموعة من العناصر والجهود التي تظهر على النحو الآتي:

1 - **الرؤية الواضحة والتحدي:** إن بناء الرؤية يمثل الخطوة الأولى نحو التمكين، فالرؤية تزود العاملين بالإحساس نحو المستقبل، ومن ثم تقودهم إلى الإبداع، غير أن رسم طريق المستقبل وتحديد الرؤية لا يعتبر كافيا في حد ذاته بل لابد من توفر الرغبة الأكيدة لتحقيق هذه الرؤية باعتبارها جزء لا يتجزأ من قيم وأهداف المنظمة.

2 - **الانفتاح وفرق العمل:** يقتضي التمكين أن لا تكون الثقافة التنظيمية متصلبة، لأنها لا تمكن المنظمة من التكيف مع البيئة المحيطة والاستجابة للتغير، كما أن بناء فرق العمل في حل المشاكل يساهم وبشكل كبير في تعزيز أبعاد التمكين.

3 - اعتماد الهياكل الأفقية: لأن الهياكل العمودية تخلق المسافات بين المديرين والعاملين، بينما الهياكل الأفقية تخلف تدفقات العمليات أكثر من الإدارات الوظيفية، ومن ثم فهي تزيل الحدود بين الوظائف وتؤسس فرق العمل الموجهة ذاتيا. [(2)]

4 - **الاتصال الفعال:** يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية جوهر عملية التمكين، لأن الإدارة لا تستطيع أن تحل أي مشكلة بمفردها، وهذا ما يتطلب ضرورة إشراك العاملين في حل المشاكل، الذي يساهم في زيادة الالتزام والاتجاه نحو الإبداع وتحمل المخاطرة.

يتضح من خلال المتطلبات الأساسية للتمكين أنها تصب في إطار التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة، الذي يسمح بتطبيق ثقافة التمكين على أرض الواقع، ومن ثم الانتقال من منظمة تعتمد على التحكم والسيطرة إلى منظمة تعتمد على تزويد العاملين بالتوجيهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم إلى الاستقلالية في اتخاذ القرار، مع التشجيع المستمر على تمازج وتفاعل الخبرات المختلفة، التي تسمح في النهاية بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، ومن ثم تحقيق ما يسمى بالتراكم المعرفي.

ثانيا- دور القيادة الإدارية في إنجاح أسلوب التمكين:

يعتبر دور القيادة في إنجاح أسلوب التمكين في غاية الأهمية، لأن التمكين يتطلب التنازل عن شيء من النفوذ، وإعادة توزيعه على العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وبالتالي فإن منح المرؤوسين مزيدا من التمكين يعد أسلوبا قياديا ناجحا ويعد مصدرا من مصادر قوة الإدارة المعاصرة، ويمكن تحديد دور القيادة في إنجاح التمكين من خلال مجموعة من النقاط نوجز أهمها فيما يلي: (3)

- توفير المعلومات والمسؤولية والصلاحية للمرؤوسين والوثوق بهم في عملية اتخاذ القرار والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها،
- خلق الرؤية وتوصيل أهدافها الإستراتيجية للعاملين،
- خلق الحماس والثقة في نفوس المرؤوسين،
- إزالة الحواجز التي قد تعيق الأداء المتميز،
- استثارة قدرات العاملين الخلاقة وقدراتهم الذهنية العالية في حل مشاكل العمل أو في التفكير الخلاق،
- التعامل مع المرؤوس على أنه شريك، والمهام لا تنجز دون مساهمته.

يتضح من خلال النقاط التي تم التعرض إليها أن التمكين يتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يرتكز على التحكم والتوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب التحول من إتباع التعليمات والأوامر إلى المشاركة في اتخاذ القرارات. (4)

إن القيادة الإدارية تعتبر صاحبة الدور الرئيسي في إنجاح أسلوب التمكين، لكن الأمر الذي يجب التركيز عليه هو أن القيادة التي نتحدث عنها ليست بالقيادة التقليدية وإنما القيادة التحويلية التي تعني بكل ما يدرج في عمليات تمكين العاملين، من أجل التعرف المستمر على الرصيد المعرفي والعمل على تنميته بالتوجيه والتحفيز.

ثالثا- نتائج التمكين:

بما أن التمكين هو تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرارات على المستوى الأدنى(5)، فإنه يؤدي إلى تغيير اتجاهات العاملين من وجوب القيام بالعمل إلى الرغبة في القيام به وهذا ما يسمح بدوره بتحقيق مجموعة من المزايا نوجز أهمها فيما يلي: (6)

1 - **تحقيق الانتماء:** حيث يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للعامل، كما يساهم في زيادة انتماءه للمنظمة ولفريق العمل الذي ينتمي إليه، وزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته بالعمل ومناخ العمل، وهذا ما ينتج عنه تحسين في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل.

2 - المشاركة الفاعلة: إن تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم، والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عال من الفعالية من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة وغاياتها.

3 - **تطوير مستوى أداء العاملين:** حيث أن تحسين مستوى أداء العامل ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين.

4 - **اكتساب المعرفة والمهارة:** إن نجاح برامج التمكين يتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل، وهذه الأخيرة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب.

5 - **المحافظة على العامل من قبل المنظمة:** إن المنظمات الناجحة هي التي لا تفرط في موظفيها الممكنين بسهولة، لأن زيادة معرفة ومهارة العامل وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة.

6 - **شعور العامل بمعنى الوظيفة:** حيث أن العامل الممكن يدرك العمل بشكل أكبر عن غيره، خاصة عندما يشعر بسيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج، فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع وأشمل مما يساهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات المعنوية بدلا من العمل فقط على إشباع الحاجات المادية البحتة.

7 - **تحقيق الرضا الوظيفي:** وهو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين، لأن الشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين، ومن ثم زيادة قدراتهم الإبداعية.

بناء على هذه النتائج نجد أن التمكين يسمح بخلق مواطنة تنظيمية (*) في سلوكات الأفراد وهذا ما يؤدي بدوره إلى ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة ومن ثم تحقيق أعلى درجات المواطنة التنظيمية نظرا لربط مصالح الفرد مع مصالح المنظمة.

كما أن النتائج المحققة من خلال تبني أسلوب التمكين تركز على تنمية الشعور بالمسؤولية، وتعمل على زيادة الدافعية الذاتية للفرد، وتجعله راض على وظيفته، وهذا ما يؤدي بدوره إلى تحقيق مزايا غير متوقعة تسمح في النهاية بتوليد الأفكار الإبداعية التي تعمل على تفاعل كل العقول المتميزة، ومن ثم إنجاح جلسات العصف الذهني التي تأخذ بكل الأفكار البناءة التي تساهم في تعزيز الإبداع المعرفي.

الخاتمة:

إن انخفاض المهارات الإبداعية لدى العاملين يرجع بالدرجة الأولى إلى عدم استخدام أسلوب التمكين، لأن العاملين الذين ترتفع لديهم السيطرة والتأثير في وظائفهم يرتفع لديهم الحماس والإنتاجية والانتظام في العمل، بينما العاملين الذين يفتقدون السيطرة عن وظائفهم ويعانون من عدم القدرة على التأثير في القرارات يتهربون من تحمل المسؤولية والمخاطرة، وهذا ما يجعلهم يركزون على جوانب العمل السلبية دون الإيجابية، ومن خلال الدراسة التي قمنا بها والتي ترتكز على ضرورة تبني أسلوب التمكين لتفعيل الإبداع المعرفي في منظمات الأعمال استطعنا أن نخلص بمجموعة من النتائج والتوصيات نوضح أهمها في النقاط التالية:

– إن أهم معوقات الإبداع المعرفي في منظمات الأعمال هو عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وانشغال القادة بالأعمال الروتينية ورفض الأفكار الجديدة،

– توجد علاقة وثيقة بين التمكين والإبداع المعرفي، ذلك أن المنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال أسلوب التمكين،

– يساعد التمكين على إثارة الحماس والدافعية لدى العاملين نحو الإبداع والتطوير الذاتي، الأمر الذي يتطلب ضرورة استثمار مهاراتهم العلمية والمعرفية،

(*) المواطنة التنظيمية هي تعبير عن السلوك الإضافي الذي يتخطى السلوك الرسمي المحدد في توصيف الوظائف، وهذا ما يؤكد على أنها سلوكات إضافية تطوعية تسهم في تحسين الأداء.

– يتطلب التمكين تهيئة المناخ المناسب لتنظيم فرق عمل بحثية تكون مسؤولة عن عمليات الإبداع، وهذا ما يساهم بدوره في زيادة قدرة الفريق على البحث والتطوير،

– إن التمكين هو مصدر طاقة العاملين في المنظمة، لذلك فإن فعالية الإبداع المعرفي لن تتحقق إلا من خلال تمكين العاملين وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية.

الهوامش والمراجع:

1- رياض أبا زيد، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 02، جامعة النجاح للأبحاث، الأردن، 2010، متاح على : www.najah.edu/researches/

2-عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص 335.

3- http://www.al –madina.com/node.

4- سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة (الإبداع والتجديد)، شرم الشيخ، مصر، 27- 29 نوفمبر 2004، ص 105.

5-عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص11.

6- عزيز طارش الدهمي، خطوة نجاح التمكين، متاح على:
http:// aziz- phd.blagspot.com