

دور تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية

دور تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية

أ. بوزيان أم كلثوم

جامعة الجلفة

مقدمة :

إن الإدارة الحديثة للمؤسسات تتطلب مجموعة مختلفة من المهارات تعتمد على أفكار ومهارات وخبرات العاملين وقيمهم. فنحن لا نستطيع أن ننكر الدور الذي يلعبه المورد البشري أو بالأحرى رأس المال البشري في المؤسسة، فنجاح وبقاء هاته الأخيرة مرهون به وبالاتثمارات الموجهة لتفعيل هذا الأخير، حيث يعد أساس نجاح المؤسسات المعاصرة في عملها، لذا فقد صبت الإدارات عظيم اهتمامها على المهارات البشرية وكيفية تطويرها وتحفيزها ودعمها واستخدام كافة الآليات والعمليات التي تعزز من أدائها، ومن أهم هذه الآليات التمكين، فهو يعني إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة لتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين.

ومع بداية القرن الحادي والعشرين تزايد الاهتمام بشكل كبير برأس المال الفكري، حيث أصبح يمثل محور اهتمام منظمات الأعمال، كما له دور أساسي في بقاء واستمرار هذه المؤسسات وتحديد موقعها التنافسي في بيئة الأعمال، وفي ضوء ذلك أصبحت تنمية رأس المال الفكري من خلال أساليب والتي تتمثل في (التدريب، التكوين، البحث والتطوير، التحفيز) ضرورة حتمية للمؤسسات، حيث أن على المؤسسات الرغبة في تحقيق ميزة تنافسية أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية، بالإضافة إلى جذب رأس المال الفكري والعمل على تنميته والحفاظة عليه وحسن توظيف المعرفة الكامنة فيه، بالشكل الذي يميزها عن المنافسين، من خلال تبنيها آليات تساعد على تنمية رأس المال الفكري لدى عاملها ومن أهمها تمكين العاملين.

أولاً : الاطار المفاهيمي لتمكين العاملين

بدأت منظمات الأعمال تبني فكرة التحول من النماذج القائمة على التحكم وإصدار الأوامر إلى النماذج القائمة على مشاركة العاملين التي تستند إلى الأفكار الإدارية الحديثة، فنبهت بعض السمات الجديدة لهذه المؤسسات ووصفت بأنها متمكنة وذلك تبعاً لتبنيها مفهوم التمكين في تسيير أعمالها، وعليه سيتم في هذا الصدد تحديد الاطار المفاهيمي لتمكين العاملين من خلال مايلي :

1- ماهية تمكين العاملين

سنستطرق لماهية تمكين العاملين بإدراج أهم التعاريف التي اعطيت لها والاختلاف بينه وبين بعض المصطلحات الادارية ثم تحديد أهميته .

1.1 تعريف تمكين العاملين : من المعلوم أن توحيد المصطلح أمر صعب التحقيق في ظل تنوع جذور الحقل العلمي

المبحوث واختلاف النظرات الفكرية تجاهه، فقد اشتقت كلمة التمكين Empowerment من كلمة power، وقد ظهر مفهوم القوة (power) مفهوم (التمكين) (Empowerment) التي تعددت الآراء في تعريفه، حيث كان أهم هذه التعريفات ما يأتي:

دور تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية

التمكين هو نقل السلطات الكامنة للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكولة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية ومناخ عمل ملائم وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة. (عطية حسين أفندي، 2002، ص183)

التمكين هو تشجيع العاملين وحثهم على المبادرة والمخاطرة لمواجهة المواقف المتجددة. (عامر حضير الكبيسي، 2005، ص135)

ويعرف Maeroff التمكين على أنه القدرة على ممارسة الفرد لمهنته بثقة تامة، والإسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل، (أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، 2009، ص31) وهنا نجد أن هذا التعريف يجعل التمكين مرادفا لتحقيق الذات مهنياً.

التمكين هو مشاركة العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات المتاحة عن أداء المؤسسة والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم والمساهمة في الأداء الكلي للمؤسسة والمكافآت التي تحدد على أساس أداء المؤسسة (شيماء مصطفى دكروري، 2010، ص19)

ومن جهة أخرى يعرف التمكين على أنه تدريب العاملين على كيفية استخدام مساحة أوسع من الثقة وعلى مدى أكبر من الحرية، وفي نفس الوقت إتاحة الموارد اللازمة حتى تتاح الفرصة للعاملين كي يتصرفوا في الموقف أو القرار الإداري، طبقاً لتقدمهم الشخصي المكون من خبراتهم الذاتية والمنبثقة من معنى العمل لديهم وقدرتهم على العمل ورغبتهم في تحقيق ذاتهم في موقع العمل بالمؤسسة، ومدى حماسهم في التأثير على ما حولهم من رؤساء ومرؤوسين. وبذلك تستطيع الإدارة أن تستخرج الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم ذاتياً مما يساعد على إشباع حاجات أساسية لدى الفرد، وأهمها تحقيق وإثبات الذات في العمل، مما يحفزه ويشجعه على التفكير المبدع والابتكار في أداء العمل، مما ينعكس على تطوير المؤسسات مادياً ومعنوياً ويضمن تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى جودة شاملة. (Ann Bruce, 1995, p34)

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التمكين هو عبارة عن إعطاء الفرد قوة وحرية أكبر من خلال المشاركة والعلاقات التفاعلية بينه وبين العاملين معه من أجل صنع القرار التشاركي مما يساعد ويسهل ويسرع عملية اتخاذ القرار وعدم حصرها في المستويات العليا، وهذا ما يغرس في الفرد العامل حب وثقة أكبر لعمله مما يزيد من فعاليته وتحسين أدائه ومنه رفع أداء المنظمة ككل.

2.1. تمكين العاملين والمفاهيم الإدارية الأخرى: نلاحظ من خلال تعاريف تمكين العاملين أن هناك اختلاف في إعطاء تعريف محدد للتمكين وهذا ما نتج عنه خلط مع بعض المفاهيم الإدارية التي لها علاقة بمعنى التمكين ولعل من المهم استعراض التفرقة بين هذه المفاهيم ونذكر منها:

- **تمكين العاملين والتفويض:** التفويض هو عبارة عن تحويل أو نقل جزء من الصلاحيات أو المهام إلى الآخرين وذلك لوقت محدد دون أن يؤدي ذلك إلى إلغاء مسؤولية المفوض (الرئيس) عن النتيجة النهائية لإنجاز العمل، أما التمكين فهو يقوم بشكل أساسي على توسيع المسؤولية المرتبطة بالمهام الحالية. (سارة صبحي محمد حسن، 2008، ص55)

- **تمكين العاملين والمشاركة:** إن تمكين العاملين لا يعني الإدارة بالمشاركة لأن هذه الأخيرة هي فقط طلب المدير مساعدة الأشخاص له بتقديم أفكار أو مقترحات حول مسألة ما أو موضوع معين، يرغب في اتخاذ قرار بشأنه ويحتاج إلى بعض المعلومات أو المناقشات مع المرؤوسين قبل اتخاذ القرار، أما التمكين فلا يعني فقط مشاركة السلطة مع المرؤوسين ولكن توزيع السلطة أيضاً، حيث يمنح العاملين سلطة أو تحكماً بشأن بعض أو كل نواحي المهمة بدءاً من وضع جدول

دور تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية

زمني للأعمال إلى اتخاذ القرارات، ثم تنفيذها وهو بذلك يمثل قيمة تدخل العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات وإحساسهم بالملكية والتحكم في الوظائف. (ماري ثابت ماركو، 2011، ص78)

- **تمكين العاملين واللامركزية** : تعرف اللامركزية بأنها تفويض سلطة صنع القرار إلى أسفل في سلسلة الأوامر كلما أمكن، وعلى العكس من ذلك المركزية هي التي تترك فيها سلطة ونفوذ صنع القرارات إلى المستويات الأعلى في المؤسسة. وهي وضع يتم فيه تفويض سلطات كثيرة للمرؤوسين، وهي مفهوم أوسع من التفويض في حين أن تمكين العاملين مفهوم أشمل وأعم من السابقين باعتباره تفويض المسؤوليات والمهام والواجبات والمعلومات للمرؤوسين واللامركزية، بعد تقرير اختصاصات مباشرة للهيئات اللامركزية على الرئيس مباشرة هذه الاختصاصات والنظر فيها ومراقبتها. (ريهام عصمت محمود ثابت، 2010، ص70)

- تمكين العاملين والإثراء الوظيفي:

الإثراء الوظيفي هو إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوعا في أنشطة الوظيفة بجانب التمتع بقدر من الاستقلالية والحرية للعامل تمكنه من السيطرة على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية للأعمال وبناءا على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق التمكين في بنية العمل، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث بعض التعديل فيه لكي يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته مما يحسن أدائه وإنتاجه. (صباح بن سهلة، 2016، ص8)

- تمكين العاملين والثقة:

هنا شرط أساسي للتمكين عما يقول اندراوس 2008 هو ترسيخ الثقة أو ما يمكننا تسميته بتوطین الثقة لدى الموظف، فان كان الموظف الذي يعمل هو المسؤول لا يوثق فلا يمكن أن تكون عملية التمكين فعالة، ويمكننا غزو ذلك إلى أن الناس يؤمنون عموما بأنه ينتظر من القائد أن يمكنهم، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا إذا وثق بهم، وهذا يعني أنه ثمة علاقة عضوية متينة بين الثقة والتمكين. (عبد الله بن عبد الرحمان البريدي، 2012، ص17)

3.1. أهمية تمكين العاملين : لقد صار تمكين العاملين ذو درجة بالغة الأهمية في المؤسسات الاقتصادية القائمة في عصر

عمالة المعرفة وعصر الحكمة، وتبرز هذه الأهمية في مجموعة نقاط نبرزها فيما يلي: (برني لطيفة، 2015، ص ص 28.27)

- ممارسة لتغيير الوضع القائم بهرم القوة في المؤسسة بانتقال القوة إلى أسفل الهرم التنظيمي.
- ممارسة لتوسيع دائرة الإيفاء بالتزامات الأدوار: أي يحقق التمكين أفضل استجابة للأدوار والمهام عبر الوظائف التنظيمية المختلفة.
- ممارسة لتوسيع نطاق السلطة: أي يقتزن التمكين إلزاما بدعم العاملين سلطات إضافية تمنحهم الحق في إصدار الأوامر في الحدود المسموح بها.
- ويساهم تمكين العاملين كذلك في :
- دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات.
- تحقيق رضا الزبون وولاءه.
- تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من الدور الرقابي المتشدد.
- زيادة رضا العاملين اتجاه عملهم ومنظمتهم مما يجعل أداءهم أفضل.

دور تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية

- اكتساب المؤسسة قدرة ومرونة عالية تمكنها من التكيف السريع مع التغيرات المحيطة.
وانطلاقاً مما تقدم وإضافة له نستطيع أن نجمل الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تبني مدخل التمكين فيما يلي : (رامي جمال اندراوس، 2008، ص ص 146.145)

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

2- أساسيات تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة:

إن تطبيق مفهوم تمكين العاملين يعني الانتقال إلى الدور الجديد للإدارة الذي يتطلب إحداث تغيير في العلاقة بين الإدارة والعاملين، من العلاقة التقليدية التي تقوم على تقديم الإدارة للأمان والرعاية مقابل إخلاص العاملين وطاعتهم، إلى علاقة جديدة تقوم على منح السلطة والرقابة والمسؤولية إلى المستويات الأدنى في المؤسسة مقابل الرغبة والقبول والمشاركة الإيجابية وتحمل المسؤولية من جانب العاملين. وعليه يتم التعرف على أهم أساسيات تطبيق هذا المدخل من خلال مايلي:

1.2. أسس تمكين العاملين : إن أساس الاعتقاد بأن التمكين هو منهج لتطوير الفعالية التنظيمية هو أن الأفراد أكثر قرباً للمشكلات وهم الأقدر على وضع حل لها في الإطار الذي يتخذون فيها قراراتهم، ويمكن أن نحدد أهم الأسس التي تركز عليها عملية التمكين في : (خولة خميس عبيد الله، 2003، ص ص 110.107)

- **تفويض السلطات والمسؤوليات :** هناك خطة تدريجية تتضمنها استراتيجية المؤسسة يتم من خلالها عملية التفويض للعاملين في منهج الإدارة المفتوحة وقد حدد Carrol أهم خطواتها في : دراسة وتحليل لنواتج وخبرات ومهارات وقدرات الأفراد العاملين ورغبتهم في تحمل المسؤولية وإدراكها وفهمها من جميع العاملين؛ تغيير وصف وظائف العاملين وتوسيع نطاق مسؤولياتها ومهامها؛ تدعيم مهارات العاملين للقيام بأنشطة إدارية واستخدام أدوات وأساليب التحليل المالي والإحصائي لحل المشاكل.

- **مشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا :** بعد أن كانت رؤية وأهداف المؤسسة توضع بواسطة الإدارة العليا التي كانت تقرر ما يفعله الأفراد، أصبحت اليوم عملية صنع الرؤية وتحديد الاتجاه الرئيسي للمؤسسة عملية مشتركة ونتاجاً لتفاعل مجهودات الإدارة والعاملين وهذه النظرة ترتبط بأفعال وأسلوب جديد في التفكير والسلوك للعاملين يماثل تفكير وسلوك القيادة صاحبة الرؤية ولتحقيق فاعلية عملية تمكين العاملين فإن مبدأ مشاركة العاملين في الرؤية قد ركز على ضرورة توافر عنصرين هامين هما :

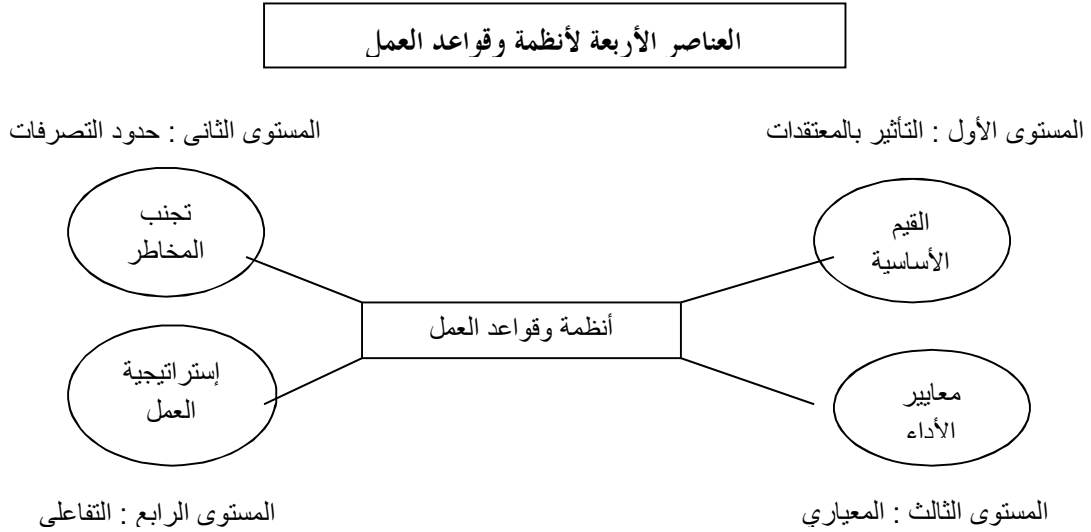
وجود رؤية مستقبلية واضحة تعبر عن تصور الوضع والتميز المطلوب ويصمم على أساسها إطار عملي يشكل القيم والمعتقدات والخطوط العريضة التي تم الاسترشاد بها لإدارة المؤسسة؛ اهتمام الإدارة العليا بتوصيل الرؤية ورسالة المؤسسة لجميع العاملين وليس اختيار عينة ممثلة لهم وطلب تصورهم حولها.

دور تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية

- وجود نظام وقواعد العمل : إن المؤسسات ذات التمكين المرتفع تتميز بأن عملية التمكين بها تتم في ضوء نظام ملتزم يرتبط بأهداف ورسالة المؤسسة، وهذا النظام يسلكه جميع أفراد المؤسسة مما يكفي امكانيات وإبداعات كل فرد في المؤسسة، ويحدد الهيكل والقواعد العامة التي يتم من خلالها تنظيم عملية مشاركة العاملين وتوجيه جهودهم وترشيد قراراتهم مما يقلل من درجة الغموض وعدم التأكد.

وقد أوضح Robert أن نظام العمل يؤكد على أربعة عناصر رئيسية يوصفها الشكل التالي :

الشكل رقم 01 : العناصر الأربعة لأنظمة وقواعد العمل



المصدر : خولة خميس عبيد الله ، مرجع سبق ذكره ، ص 109.

والشكل السابق يبين أن نظام العمل يتضمن أربعة مستويات رئيسية وهي :

- المستوى الأول : يركز على القيم الأساسية للمؤسسة.
- المستوى الثاني : يحدد القواعد الحاكمة للعمل والتصرفات التي يجب تجنبها والتي تحمل درجة كبيرة من المخاطر التي تؤثر على مركز المؤسسة.
- المستوى الثالث : يشير إلى المعايير والضوابط التي تحكم وتقيم الأداء.
- المستوى الرابع : يقوم على توضيح القضايا الرئيسية المهمة للمؤسسة مثل المتغيرات البيئية، الأحوال التنافسية المركز التسويقي للمؤسسة .

- **تدعيم الاحساس والشعور بالأمان** : يعد هذا العنصر ضروريا وذلك كي يشعر العاملون بجدية النظام في تمكين العاملين، فهو يعتمد على الحصول على الثقة والاهتمام وقبول العاملين لتحمل المسؤولية مع الإدارة تجاه المخاطر وأعباء أعمال المؤسسة ولتحقيق ذلك يتطلب إعلان الإدارة والتصريح الرسمي لنقل السلطة والمسؤولية إلى العاملين وذلك من خلال : تحديد الرؤية العامة لعملية تمكين العاملين والغرض منها؛ ونقل هذه الرؤية للعاملين في صورة نشرات تشمل : تحديد المقصود بعملية التمكين والنتائج المتوقعة منها؛ رؤية الإدارة لكيفية ومراحل تنفيذ العمليات الكاملة للتمكين.

2.2. متطلبات تمكين العاملين: لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المؤسسات لابد من توفر مجموعة من

المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي : (شيماء مصطفى دكروري، 2010، ص 34-35)

دور تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية

- **الثقة الإدارية** : أساس عملية التمكين الثقة، أي ثقة المديرين في مرؤوسيههم وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة ويمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرون في العاملين يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار. فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة العامل .

- **الدعم الاجتماعي** : لكي يشعر العاملون بالتمكين الفعلي فلا بد أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة العامل بالمؤسسة وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.

- **الأهداف والرؤية المستقبلية** : يمكن للمؤسسة أن تحقق درجة عالية من التمكين إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات والاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، ويترتب على ذلك شعور العاملون بقدرتهم على التصرف ذاتيا بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا.

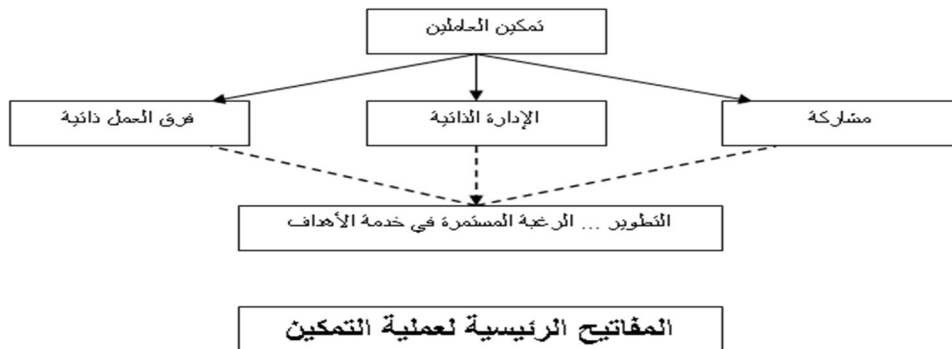
- **فرق العمل** : يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري وتشجع على بناء فرق عمل من خلال المشاركة في صنع القرارات واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، وقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن أهمية فريق العمل في عملية التمكين إنما ترجع إلى أن الفريق يوفر الحاجة إلى الأمان والحرية فالفرق الممكنة تتفق والحاجات العليا التي ذكرها ماسلو في تسلسله الهرمي للحاجات البشرية وتمثل الحاجات العليا هذه في حالة الفرق الممكنة في الحاجة إلى الابداع وتحقيق الذات . (عالية عبد الحميد مرسي، 2004، ص 89)

- **الاتصال الفعال** : يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها وإنما لدى الأفراد القريبين من المشكلة، لذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل لأنه بدون مشاركتهم لن تحل المشكلة ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين .

- **التدريب المستمر** : لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن العاملين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، إن تمكين العاملين يتطلب اكتساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

ومن جهة أخرى يعتمد نجاح تطبيق مفهوم تمكين العاملين على الدعائم الأساسية الموضحة في الشكل التالي والتي تمثل المفاتيح الرئيسية لعملية التمكين

الشكل رقم 02 : المفاتيح الرئيسية لعملية تمكين العاملين



المصدر : سعيد ياسين عامر علي محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وابديسرفيس للاستشارات و التطوير الإداري، الطبعة الثانية، القاهرة، 1998، ص 168.

دور تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية

ويوضح الشكل السابق أن عملية تمكين العاملين تستند إلى دعائم رئيسية تمثل المفاتيح الرئيسية لها وهي :

- **مشاركة المعلومات :** فالمعلومات هي المادة الخام للقرار الإداري، ولا يتمكن العاملون من اتخاذ القرارات والتصرفات إلا حين توفر المعلومات، حيث يجب أن تكون صحيحة وملائمة من حيث الكم والكيف والتوقيت وتساعد ثورة الاتصالات الحديثة على نشر المعلومات المطلوبة بين الأطراف المعنية بالسرعة والكفاءة والفعالية الملائمة. وأهم أنواع المعلومات المطلوبة هي ما تتعلق بالموقف المالي، التشغيلي والتسويقي للمؤسسة مثل رقم المبيعات؛ المنافسة؛ الأرباح؛ التكاليف؛ خطط المستقبل للتوسع والنمو والتطوير .

- **إطار الإدارة الذاتية :** لا بد من تحديد الإطار الذي يمكن العاملين من التحرك الذاتي، وأن يتم توضيح حدود التصرفات ونطاق المسؤوليات والأدوار التي سيقومون بها العاملون. كما أن الإطار يجب أن يحدد كيفية توجيه الإدارة لطاقت العاملين وقدراتهم الإبداعية في المسار الصحيح، ويجب توضيح عناصر هامة مثل: الرسالة والأهداف؛ القيم؛ صورة المؤسسة حاليا ومستقبلا ودور المؤسسة في المجتمع؛ الهيكل التنظيمي؛ السياسات والنظم.

- **فرق العمل ذاتية الإدارة :** وتأخذ فرق العمل ذاتية الإدارة على عاتقها معظم بل جميع مسؤوليات المدير والمشرف التقليدي، فتقوم بتحديد الأهداف والتخطيط وحل المشكلات واتخاذ القرارات وتوزيع الأدوار وتحديد المسؤوليات وتقييم الأعمال، فهي مستقلة نسبيا وتحرك ذاتيا وتغطي مجهودات الفريق على مجهودات الأعضاء ويجيد أفراد هذا الفريق التدريب وترتيب الوظائف الأمر الذي يكسب العمل بمرونة وفعالية .

3.2. مراحل تطبيق تمكين العاملين ومعوقاته: لقد حدد الباحثون في هذا الموضوع بأن تطبيق التمكين يمر بعدة مراحل، فيجد أن كل من **Ford and Fottler** أوصيا بالتنفيذ التدريجي، لأن هذا الأسلوب يركز على محتوى الوظيفة أولا ومن ثم يتم إشراك الموظفين الممكّنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة، وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة، ويمكن تجسيد هذه الخطوات المقترحة في النقاط التالية: (فاتن محمود الملفوح، 2016، صص 35-36)

- **تحديد أسباب الحاجة إلى التغير:** أول خطوة أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج التمكين للعاملين، وضوح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين، هل السبب: تحسين خدمة العملاء؛ رفع مستوى الجودة؛ زيادة الإنتاجية؛ تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين؛ تخفيف عبء العمل عن المدير

- **التغيير في سلوك المديرين:** إذ تعتبر أحد التحديات التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن جزء من السلطة والقوة الممنوحة للمديرين ومنحها للمرؤوسين.

- **تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:** فعلى الإدارة أن تحدد طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي.

- **تكوين فرق العمل:** لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من تلك الفردية، فيجب على المنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يكون لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

دور تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية

- المشاركة في المعلومات: لكي يمكن للمرؤوسين اتخاذ القرارات السليمة فإنهم يحتاجون لمعلومات كافية تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة، وكلما توفرت معلومات أكثر للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم في اتخاذ القرارات المناسبة.
- اختيار الأفراد المناسبين: يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وبالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المناسبين.
- توفير التدريب: فالتدريب يعتبر احد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، ولا بد للمنظمة من توفير برامج تدريبية كافية للمرؤوسين.
- الاتصال لتوصيل التوقعات: يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين وما هي واجبات المرؤوسين ومتطلبات وظائفهم، ويمكن استخدام خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين.
- وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير الذي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة، ولا بد للمنظمة من تصميم نظام مكافآت يتلاءم مع منهج التمكين لديها.
- عدم استعجال النتائج: لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، ويجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة وبما أن برنامج التمكين سيضيف تغيير فعلى الإدارة عدم الاستعجال للحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتا طويلا وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

ومن جهة أخرى أوضحت دراسة أخرى أن هناك ستة خطوات للتنفيذ وهي : (Anvancevich & Matteson ,1996,pp33.35)

- تحديد الظروف التي تسبب الضعف للعاملين بالمؤسسة .
 - تنفيذ استراتيجية التمكين من خلال مشاركة الإدارة؛ تدريب فرق العمل؛ الإدارة الذاتية؛ تطوير النظم الإدارية
 - إزالة الظروف التي تسببت في ضعف العاملين
 - توفير المعلومات
 - الشعور بالتمكين
 - الشعور بنتائج التمكين
- ورغم كل هذه الجهود في تطبيق تمكين العاملين إلا أنه قد تواجه المؤسسات بعض الموقفات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق التمكين، حيث أن عملية التمكين حالها كحال أي عملية تطبق داخل التنظيمات تواجه جملة من العقبات والتحديات والتي إذا لم تواجهها الإدارة ستؤدي إلى فشل العملية بكاملها، نذكر منها: (عماد علي المهيرات، 2010، ص45)

- ضعف وقلة ومهارات العاملين .
- غياب الثقة ما بين الإدارة والعاملين.
- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.
- وجود نظام اتصال ضعيف وغير فعال داخل المنظمة.

دور تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية

- وجود نظام قيادة تقليدية بحيث يحد من دور العاملين.
 - العشوائية وعدم العدالة في كل من نظام المكافآت ونظام الحوافز.
 - ضعف العلاقة ما بين العاملين.
 - عدم وضوح الأهداف بالنسبة للعاملين.
 - ضعف العملية التدريبية من حيث الكم والكيف.
 - مناخ تنظيمي غير صحي بحيث ينعكس سلبا على معنويات العاملين والذي بدوره يؤثر على إنتاجهم وأدائهم.
 - نظام رقابي صارم ليسمح بحرية التصرف وبالتالي يحد من الإبداع.
 - غياب فرق العمل من بيئة المنظمة.
- وبالإضافة الى ذلك هناك معوقات وصعوبات أخرى تواجه المؤسسات المختلفة في تطبيق استراتيجية تمكين العاملين

وهي (شاكر أحمد العدوان، 2014، ص 32.31)

- مقاومة التغيير من قبل المديرين والعاملين أنفسهم.
- خوف العاملين من تحمل المسؤولية والمحاسبة.
- عدم توافر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج تمكين العاملين واستراتيجيته.
- جمود الثقافة التنظيمية (غير المشجعة على تبني الأفكار الإبداعية الجديدة).
- رتابة وجمود الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية.
- البيروقراطية السلبية وتخلف السياسات الإدارية.
- خوف المدراء على مراكزهم الوظيفية.

ثانيا: أساسيات تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة

في ظل اقتصاد المعرفة التنافسي وتكنولوجيا المعلومات، أصبح الاهتمام بالمعرفة هو الأمر الذي توليه المؤسسات الأهمية القصوى، وأصبح رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية لها، باعتباره أهم عنصر في تفعيل العملية الابتكارية، والقادر على تحويل المعرفة الى قيمة مضافة، لأنه رأس المال الذي لا ينفذ بل يزداد بزيادة الاستثمار فيه، ووجب التعامل معه على أنه مورد استراتيجي يتوجب الحفاظ عليه والعمل على استمراره، لأنه الأداة الاستراتيجية التي تضمن بها المؤسسة البقاء، وعليه يتم في هذا الاطار توضيح أهم متطلبات تنمية رأس المال الفكري من خلال النقاط التالية:

1- ماهية الرأس المال الفكري:

أصبحت الموجودات غير الملموسة (رأس المال الفكري) في ظل اقتصاد المعرفة المورد الاستراتيجي لثروة المؤسسة، ونجاحها في ظل المنافسة يتوقف على قيمة هذه الموجودات وإدارتها الفعالة، هذه الأخيرة التي تسمح بتوظيف مهارات وخبرات الأفراد من أجل تعزيز الميزة التنافسية وخلق القيمة وتعرف على ماهية رأس المال الفكري من خلال اعطاء أهم التعاريف له وإبراز أهميته وخصائصه.

1.1 مفهوم رأس المال الفكري: كل المؤسسات تحتاج إلى رأس المال من أجل إدارة عملياتها، ورأس المال مكون من شقين: الأول مادي، والثاني فكري وتتحدد من خلالهما القيمة السوقية للمؤسسة وتعددت التعاريف التي أعطيت لمفهوم رأس المال الفكري، كما تعددت مسمياته ومصطلحاته فمنها: الموجودات غير الملموسة، رأس المال غير الملموس، رأس

دور تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية

المال المعرفة، رأس المال الفكري الاستراتيجي، ورأس المال الرقمي، ولكن أكثر المصطلحات استعمالا وشيوعا هو رأس المال الفكري.

ومن أبرز المفاهيم والآراء في هذا المجال ما جاء به (Stewart): إذ يرى أن مهارات العاملين ومعلوماتهم تعد رأس مال فكري إذا كانت متميزة بحيث لا يوجد من يمتلك هذه المهارات في المنظمات المنافسة فضلا عن كونها استراتيجية أي أن يكون لها قيمة يدفع الزبون لها ثمنا للحصول عليها عن طريق شرائهم للمنتجات المتميزة. (فرحاتي لويزة، 2016، ص65) وتعرف منظمة (OCED) الرأس المال الفكري بأنه القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال التنظيمي (الهيكلي) ورأس المال البشري. (سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، 2015، ص60) ويرى (Edvinsson) أن رأس المال الفكري هو "الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي، بالإضافة إلى عدم تأكد من المنافع المستقبلية منا نظرا لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قياسها وتقييمها، إلا أن هذه الأصول تعتبر من محددات القدرات التنافسية للمنظمة. (نعيمة بجاوي، نجوى حرنان، 2015، ص153)

ويعرفه (Ulrich) على أنه مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا. (Ulrich, 1998, p02) على ضوء ما تقدم من تعاريف لرأس المال الفكري، نلاحظ أنها تختلف باختلاف وجهات النظر لهذا المفهوم ولكنها في مجملها تتفق على أنه عبارة عن: مجموعة الخبرات والقدرات والمهارات والكفاءات المتميزة لأفراد المؤسسة، ومجموعة الأفراد التي تنتج أفكار جديدة وتقدم إبداعات أو ابتكارات أو شيء متميز بالنسبة للمؤسسة، كما أنه لا يرتبط بكافة العناصر البشرية في المؤسسة إنما يتواجد لدى فئة محددة منها، وهناك إسهامات لهذه العناصر في تحقيق جوانب إيجابية بالنسبة للمؤسسة تتمثل بتخفيض تكلفة منتجاتها، وتحسين علاقتها مع عملائها، وزيادة إنتاجيتها ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية لها، إضافة إلى أن رأس المال الفكري لا يتحدد في مستوى إداري معين إنما يتواجد في جميع المستويات التنظيمية.

2.1. أهمية رأس المال الفكري: تنبثق أهمية رأس المال الفكري من أهمية الدور الذي تلعبه هذه النخبة من القوى العاملة، والمتمثل بتقديم الأفكار الجديدة والابتكارات والمخترعات التي تساهم في تحسين المركز التنافسي للمؤسسة، وعلى هذا الأساس يمكن استعراض هذه الأهمية على النحو الآتي: (بسام عبد الرحمان يوسف، 2005، ص38)

- أن الإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري قد تكون المحدد النهائي للأداء المؤسسي، إذ أن المؤسسات التي ترغب بالنجاح في بيئة أعمال اليوم ينبغي لها أن تقوم باستثمارات مناسبة للموجودات الفكرية، لكي تمتلك أفرادا يتمتعون بقدرات ومهارات تفوق منافسيها، لذا فإن الأفراد العاملين في منظمات اليوم عليهم الانتقال من العمل التقليدي إلى العمل المعرفي والذي تكون فيه مسؤولياتهم أوسع وأعمق.

- إن رأس المال الفكري يعد من أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات المعاصرة إذ أن استراتيجية التميز لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الانتاجات الفكرية والمتمثلة بالإبداع وتقديم منتجات جديدة وما يتعلق بالبحث والتطوير.

- تعتبر المؤسسات المعاصرة أن رأس المال الفكري أقوى سلاح تنافسي الذي يمثّل بالموجودات الأكثر أهمية، إذ تسعى إدارة هذه المؤسسات في القرن الحادي والعشرين إلى زيادة إنتاجية العمل المعرفي والفرد المثقف، إذ أن أكثر الموجودات قيمة هي الموجودات الفكرية.

دور تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية

- أن أهمية رأس المال الفكري تأتي من كونه يمثل أهم مصادر الثروة ودعائم القوة لأي مؤسسة، وأن الاهتمام به يعد قضية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتقني المعاصر، فالقدرات الفكرية العالية تعد أهم الأسلحة التي تعتمد عليها الأمم والشعوب في الصراع العالمي الراهن.

لقد أكد Broun على أهمية استثمار رأس المال الفكري بقوله "إن رأس المال الفكري غير المستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج" هذا الوصف لهذه الفئة تجعل من اليسير التأكيد على الفوائد التي يمكن أن تجنيها أي مؤسسة من خلال الاهتمام برأس المال الفكري، وذلك لأنه يقود إلى ما يلي: (سمية بوران، 2016، صص 154-155)

- زيادة القدرة الإبداعية .
 - إهمار وجذب العملاء وتعزيز ولائهم.
 - تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المطورة، وتقليل الفترة بين كل ابتكار والذي يليه.
 - خفض التكاليف وإمكان البيع بأسعار تنافسية.
 - تحسين الإنتاجية.
 - تعزيز القدرة التنافسية.
 - إن رأس المال الفكري يعتبر من أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين، لأنه يمثل قوة علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظمتهم فضلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة.
 - توظيف النظم القياسية التي أصبحت من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري، فهو يعد من أهم ممارسات المحاسبة الإدارية.
 - الحاجة إلى إعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب مضمونا استراتيجيا يلي احتياجات تنمية طاقات الإبداع والتعلم المؤسسي في جانب وقيمة رأس المال المعرفي للمجتمع ومؤسساته في جانب آخر.
 - من هذا المنطلق جاء التركيز على رأس المال الفكري باعتباره استراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة.
- 3.1. خصائص رأس المال الفكري:** إن رأس المال الفكري يمثل مجموعة من الأفراد الذين يتوافر لديهم قدرات معرفية وتنظيمية تميزهم عن غيرهم من الأفراد، ولتأصيل مفهوم رأس المال الفكري بشكل أكثر تحديدا سنتعرض لخصائص الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري للمؤسسة، كما يتضح على النحو التالي: (عزيز دحماني، 2015، صص 32-33)

- يتميز الأفراد الذين يمثلون رأس مال الفكري بتوافر مهارات وخبرات عالية ومتنوعة.
- يفضل رأس المال الفكري العمل ضمن الهياكل التنظيمية المرنة.
- يتسم رأس المال الفكري بالاستقلالية في الفكر والعمل.
- يتفاعل رأس المال الفكري بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات.
- لا يرغب رأس المال الفكري في العمل في التنظيمات التي يسودها المناخ الرسمي الكامل.
- يميل رأس المال الفكري نحو المبادأة والسعي المستمر نحو تقديم الأفكار والمقترحات الابتكارية والتي قد تكون غير مألوفا في بعض الأحيان.
- يفضل رأس المال الفكري التعامل مع القضايا التي تتسم بعدم التأكد، لأنها تعتبر مجال خصب لإبراز القدرات المتميزة للعاملين.

دور تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية

- يمثل رأس المال الفكري المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح.
- يحاول رأس المال الفكري الانفتاح على الخبرة من خلال السعي المستمر نحو الاستفادة من خبرات الآخرين.
- يتواجد رأس المال الفكري في كافة المستويات الإدارية ولكن بدرجات متفاوتة.

ويمكن إجمال خصائص رأس المال الفكري كالتالي: (الهلاي الشربيني الهلاي، 2011، ص 24.23)

❖ الخصائص التنظيمية: وترتبط بالبيئة المؤسسية التي تتضمن:

- تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية
- المرونة التي تساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد
- احتواء التنظيم للعلاقات غير الرسمية.
- البعد عن المركزية الإدارية.

❖ الخصائص المهنية: وترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم والتي تتضمن:

- امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم.
- التمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالية.
- التدريب الاثرائي.

❖ الخصائص الشخصية والسلوكية: وترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي وتتضمن:

- الميل إلى تحمل المخاطرة، والإقدام على الأعمال والأنشطة المجهولة وحب العمل في ظل حالات عدم التأكد.
- الاستفادة من خبرات الآخرين (الانفتاح على الخبرة)
- المبادرة بتقديم أفكار ومقترحات بناءة.
- الحسم وعدم التردد في إصدار القرارات.
- القدرة على التخمين وحسن البصيرة.
- الاستقلالية في الفكر والعمل.
- المثابرة في العمل.
- الثقة العالية بالنفس.

2- آليات تنمية رأس المال البشري :

إن زيادة الاهتمام برأس المال الفكري واعتباره الثروة الأعظم للمؤسسة المعاصرة، يجعل تنميته أمرا مطلوباً في ظل التنافس الشديد، وقبل التعرف على أهم آليات تنمية رأس المال الفكري يجب إبراز أهميتها ومحدداتها

1.2. مفهوم تنمية رأس المال الفكري وأهميته: نعي بمفهوم تنمية رأس المال الفكري تلك المدخلات التي تقوم بها المؤسسات في ميدان تدعيم المواهب البشرية وترقية التقنيات والمهارات التي تعزز المنافع التنافسية وتسمح بتكوين قيمة فريدة تبقى بعيدة عن منال المؤسسات الأخرى، وهذا يعني أن التنمية في تعليم العاملين وترقية مهاراتهم هو طريقة جديدة لخلق سوق عمل داخلي أساسي تركز عليها المؤسسة في بناء مواردها البشرية. (محمد راتول، أحمد مصنوعة، 2011، ص 11)

وتتجسد أهمية التنمية في الأصول الفكرية من خلال الجوانب التالية: (محمد زبير، شوقي جدي، 2011، ص 11.10)

دور تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية

- تعزز تنمية رأس المال الفكري مستوى أداء المؤسسات وخاصة تلك التي تتمتع بمركز استراتيجي قوي على عكس المؤسسات ذات المركز الاستراتيجي الضعيف إذ تؤكد أدبيات التخطيط الاستراتيجي على أهمية الموقع الاستراتيجي للمؤسسة في تحديد مستوى الاستثمار في الموارد المعرفية.
- تساهم تنمية رأس المال الفكري على تشجيع الإبداع والابتكار، حيث توصلت إحدى الدراسات إلى وجود علاقة طردية قوية بين تنمية رأس المال الفكري وبين الإبداع والابتكار من قبل الأفراد العاملين في المنظمة.
- تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة والمطورة، وتقليل الفترة بين كل ابتكار والذي له.
- خفض التكاليف وإمكان البيع بأسعار تنافسية، إضافة إلى تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة الإبداعية.
- إهمار وجذب الزبائن وتعزيز ولائهم والحفاظ عليهم.
- تنمية سمعة طيبة عن المنظمة وخلق انطباعات ذهنية جيدة عنها لدى الزبائن.

2.2. محددات تنمية رأس المال الفكري: يتطلب بناء رأس المال الفكري مجموعة من الشروط والظروف الملائمة والتي تتمثل في ما يلي: (فرحاتي لويضة، ص88)

- إنشاء أقطاب صناعية على مستوى المؤسسات، وتكون قادرة ماديا وبشريا على الاستفادة من المعرفة المتاحة.
 - إنشاء محيط وإطار معرفي من خلال توفير تكنولوجيا لكي تأخذ بعين الاعتبار متطلبات تكوين هذه الأقطاب المعرفية.
 - ضرورة التعاون بين الجامعة ومحيط الأعمال ومراكز البحث من أجل تكوين المعرفة والاستفادة منها.
 - على المؤسسة أن تركز على العناصر الجوهرية الممثلة في رأس مال الفكري وأن أصولها الفكرية ومكوناتها المعرفية تختلف عن تلك التي عند غيرها من المؤسسات لذلك عليها أن تدرك كيفية استثمارها بشكل جيد.
 - على المؤسسة أن تحسن إدارة مواردها المعرفية الموجودة أصلا عندها، وعدم تضييع الوقت في البحث عن موارد جديدة.
 - ما يمكن التوصل إليه مما سبق أن عملية بناء وتكوين رأس المال الفكري في المنظمة وهو نتاج عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلى استثمارات ووقت زمني طويل لتكوينها، وأن الخصائص التي يكتسبها رأس المال الفكري دون غيره أعطته أهمية بالغة ومكانة مهمة في أي عملية يكون الهدف منها قاعدة لرأس المال الفكري وتحسينها في المؤسسة.
- 3.2. أساليب تنمية رأس المال الفكري:** هناك عدة أساليب يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها في تنمية رأس المال الفكري وأهمها:

- **التدريب:** يمثل التدريب أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات، لأن ما ينفق فيه يعتبر استثمارا في الموارد البشرية، وخاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف المؤسسة، وتبرز أهميته بالنسبة للفرد في أنه وسيلة لزيادة المعارف والمهارات، أما بالنسبة للمؤسسة فتظهر في عدة أشكال كإخفاض معدلات حوادث العمل.
- **التكوين:** تهتم المؤسسة بالتكوين، لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية قد يكون له عائدا يظهر في شكل زيادة وتحسين كفاءة العاملين.
- **البحث والتطوير:** يكتسي هذا من الاستثمار أهمية بالغة خاصة بالنسبة للمؤسسات والمشاريع الكبرى الصناعية منها بشكل خاص، فإذا كان نجاح المؤسسات وتفوقها ونمو الدول ورفقها قد ارتبط إلى وقت قريب بالإمكانيات المادية والثروات الطبيعية فإن تجارب راهنة تتعلق بدول حققت قفزات عملاقة في مجالي التصنيع والتنمية الاقتصادية، ومؤسسات

دور تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية

اقتصادية تمكنت من تحقيق انجازات كبيرة وبلغت مستويات ريادية، بينت أن كل ذلك تحقق بفضل اعتمادها على موارد ذات طبيعة غير مادية، تجلت في مطلع القرن الحادي والعشرين بالأصول المعرفية.

إن عمليات البحث والتطوير الناتجة من داخل المؤسسات تحقق تخفيضا كبيرا في تكاليف الحصول عليها من مصادر خارجية، فقد أصبحت العلاقة بين التقدم التقني ومعدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية أقوى من أي وقت مضى، ويقدر الخبراء الاقتصاديون العالميون أن أكثر من 45% من تزايد نمو دخل الفرد عبر السنوات الماضية في الغرب يعود إلى التقدم التقني، ومن ثم فإن الاستثمار في قطاع البحث والتطوير التقنيين قد حقق أعلى العوائد الاستثمارية الإجمالية بالمقارنة مع الاستثمارات في القطاعات الأخرى. (عبد القادر مراد، عبد اللطيف مصطفى، 2013، ص32)

- **التحفيز**: يشكل التحفيز دورا رئيسيا في توفير بيئة عمل مناسبة، ويتحقق هذا الدور في المؤسسات المختلفة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم، ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين ويعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلبا على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي.

ثالثا: أهمية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري

إن تنمية الفرد لنفسه تعود إلى مدى تمكنه من عمله، أي مدى مهارته في انجازه وأيضا مدى توفر المعلومات الأساسية في وقتها حول المهام، إلا أن طبيعة التغير في وسائل وأساليب انجاز الأعمال يتطلب التدريب المستمر للأفراد، حيث يزيد التدريب الموجه للأداء من قدرات الأفراد في انجاز مهامهم ليس بالشكل الأفضل والتميز فقط، إنما يعطيهم الثقة والقدرة الذهنية على الإبداع وتطوير وإتقان العمل وبالتالي تحمل المسؤولية، ويزداد شعور الفرد بذاته، وفي المقابل فإن الفرد يتوجه إلى السلوك الانسحابي في حالة عدم قدرته على أداء الأعمال لأي سبب كان، وتنخفض فعالية الفرد الذاتية، ويكون هناك التخوف من تحمل المسؤوليات والتهرب منها، فعندما تكون قدرات ومهارات ومعارف الفرد منسجمة مع أدائه للعمل فإنه سوف يبحث عن عمل جديد أو مسؤوليات أكبر، وعندما يكون نقص في هذه القدرات والمهارات والمعرفة فإنه سوف يتم البحث عن وسائل وآليات زيادتها وتدعيمها، لذلك فإن التدريب يساعد على مثل هذه المهارات وزيادة القدرات الأولية عندما يعطي التدريب ثماره، وتزداد قدرات ومهارات الفرد فإنه سوف يعيد الكرة مرة أخرى بالبحث عن عمل جديد ومسؤوليات أكبر.

توجد علاقة قوية بين تحديد أهداف العمل والدافعية لإنجاز العمل، فسلوك الفرد الموجه لتحقيق أهداف معينة، والذي يتحقق عن مستوى معين من الأداء يبدأ بتقييم العاملين أنفسهم والتي تعبر عن نفسها في شكل رغبات ولإشباعها فإن العاملين يضعون لأنفسهم أهدافا يحرصون على تحقيقها، ومنه فالأهداف التي يضعها العاملون تحدد سلوكهم وأدائهم. (محمد الطاهر دربوش، راضية عروف، 2015، ص104)

ولذلك فإن أهمية تمكين العاملين في تنمية الرأس المال الفكري تظهر من خلال مجموعة من العناصر يمكن توضيحها في ما يلي: (محمد الطاهر دربوش، راضية عروف، 2015، ص ص. 104.106)

1. تطوير العاملين:

الأشكال العديدة للتمكين تمنح العاملين فرصة تحسين مهاراتهم في صنع القرارات والاستعداد لمستويات أعلى من المسؤولية، ذلك أن صنع القرارات من خلال الفرق قد يوفر فوائد إضافية تتمثل في تعزيز العمل الفرقي وروح الزمالة إذ يتعلم أعضاء الفريق المزيد حول بعضهم البعض ويثمنون مهارات بعضهم البعض.

دور تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية

2. تمكين العاملين وشعورهم بالرضا:

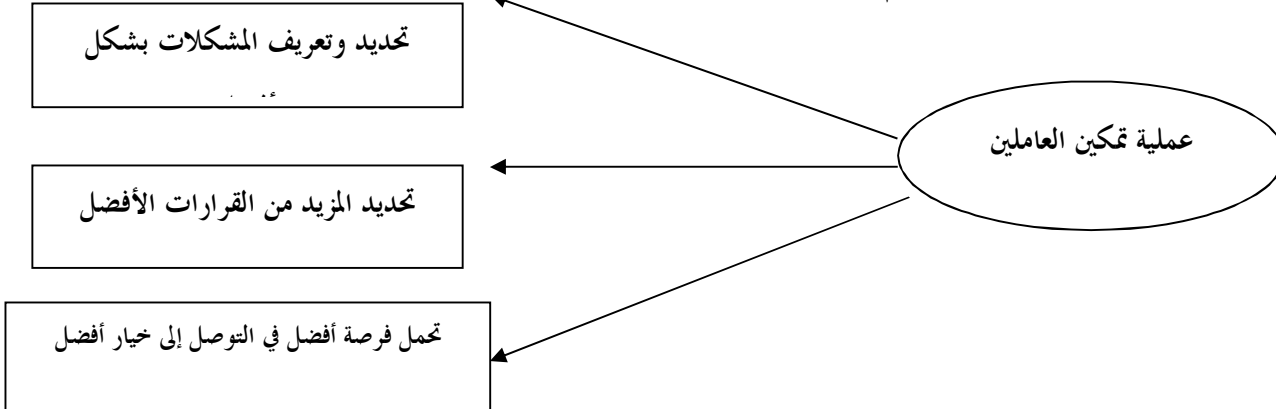
تدرك العديد من المنظمات بأن التمكين العاملين غالبا ما يحسن شعور العاملين بالرضا وإحساسهم بالتمكين، إن التمكين يتصل بشعور الفرد بالسيطرة والفعالية الذاتية عندما يمنح سلطة في أوضاع كان يشعر فيها سابقا بالعجز، ويعمل التمكين على زيادة مستوى شعور العاملين بالرضا وذلك لان العاملين يشعرون بقدر أقل من الضغوطات عندما يكون لهم شيء من السيطرة على الأحداث، كما أن التمكين يشمل على مشاعر الفاعلية الذاتية، حيث يشعر الأفراد بقدرتهم على أداء مهمة معينة، وبصورة عامة تجاه تحديات الحياة الأخرى.

وبالطبع فان تحديد مدى شعور العاملين بمستوى أعلى من التمكين والرضا يعتمد على الحالة ذات الصلة، وفي هذا السياق يتمثل أحد العوامل في نوع القرار، فالعاملين عادة يشعرون بمستوى أعلى من الرضا عندما يشاركون في اختيار طرق عمل أفضل وصنع القرارات التكتيكية الأخرى التي تؤثر بشكل مباشر على عملهم، وعلى النقيض من ذلك فان مشاركتهم في تحديد استراتيجية المنظمة مثل تحديد إمكانية تقديم منتج جديد يمكن أن تحمل تأثيرا أقل على شعورهم بالرضا الوظيفي.

3. جودة القرارات:

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

الشكل رقم 03: مساهمة تمكين العاملين في جودة القرارات



المصدر: محمد الطاهر دربوش، راضية عروف، مرجع سبق ذكره، ص 105.

من الشكل يتضح بأن:

- أن عملية التمكين يمكن أن تؤدي إلى التوصل إلى تعريف أدق للمشكلة ذلك أن العاملين وعبر العديد من الجوانب يتحسسون بيئة المنظمة، وعندما تتضارب فعاليات المنظمة مع توقعات الزبائن فان العاملين هم أول من يعرف ذلك.
- أن تمكين العاملين يمكن أن يحسن من عدد وجودة القرارات التي تستهدف المشكلات المنظمة، ففي الاجتماعات التي تخضع لتنسيق جيد، يستطيع أعضاء الفريق إيجاد التناغم من خلال دمج معلوماتهم ومعارفهم بهدف تشكيل بدائل جديدة

دور تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية

لا يمكن للعضو الواحد أن يتوصل إليها بمفرده، وبكلمات أخرى إن عدة أفراد يعملون معا ويستفيدون من قدرات ومهارات بعضهم البعض يمكن أن يقدموا المزيد من الحلول الأفضل التي لا يمكن التوصل إليها في حالة العمل الفردي.

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

4. الالتزام بالقرارات:

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

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

خاتمة :

لقد أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحا خاصة مع بداية الألفية الجديدة، هذه الضرورة في التغيير، ناتجة عن التطور المتسارع في التكنولوجيا والانفجار المعرفي، والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في السلع والخدمات، فالمنظمات الحديثة، أصبحت تسعى هي الأخرى إلى إحداث التغييرات في إدارتها لمواردها البشرية، من خلال إتباعها للعديد من الاستراتيجيات التي تهتم بالموارد البشرية التي ظهرت طيلة تطور الفكر الإداري وذلك بما يتوافق مع هذه التغيرات والهدف من ذلك هو كسب ولاء وانتماء الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة، ونجد من أهم هذه الاستراتيجيات استراتيجية التمكين.

يمكن النظر لموضوع التمكين بحد ذاته بأنه فكرة حديثة في الفكر الإداري حيث لجأت إليه الإدارات كاستراتيجية فعالة للاستفادة من قدرات العاملين لمواجهة التغيرات الكثيرة والمستمرة في البيئة المحيطة بنشاطات المؤسسة، حيث يدعو التمكين إلى إعطاء صلاحيات للعامل للتصرف مباشرة في الأمور التي تم الاتفاق عليها بين المدير والعامل ويكون العامل المسؤول النهائي عن النتائج، وهذا يعني أن يتخلى المدير عم سلطة اتخاذ القرار لصالح المرؤوسين.

إن نمو وتطور المؤسسات وتقدمها يفرض عليها ضرورة تنمية وتطوير مواردها المعرفية والعمل على استغلالها الأمثل في ظل المنافسة الحادة التي تطرحها التحديات المختلفة، حيث أصبح ينظر لرأس المال الفكري على أنه الثروة الحقيقية للمؤسسة وتحقق من خلاله التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية الموجودة لديها وتدعيم الامكانيات البشرية .

يعتبر التمكين أسلوبا للتعليم، يستطيع من خلاله العاملون من تنمية مهاراتهم ومعارفهم، لذلك فإن الأفراد عندما يمتلكون صلاحيات اتخاذ القرارات وحرية التصرف والتفكير واختبار الوسائل والأساليب المحققة للأهداف التنظيمية، فإنهم بذلك يستطيعون اكتشاف المعرفة وتحصيلها وتبادلها ونشرها وتوظيفها، وتحسين العمليات التنظيمية وتنمية قدراتهم ومسارهم الوظيفية، لذا تتطلب عملية التعلم التنظيمي تمكين الأفراد في المؤسسة بالصلاحيات اللازمة، وتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجون إليها لممارسة أعمالهم وواجباتهم وتعلمهم، وخلاصة القول أن على المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق التميز من خلال رأس مالها الفكري تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لقدرات وامكانيات مواردها البشرية بإعطائهم الحرية في التصرف من خلال تبني مفهوم تمكين العاملين واقتناع الإدارة والمؤسسة به .

قائمة المراجع :

دور تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية

1. أحمد الخطيب ، عادل سالم معاينة ، الإدارة الحديثة - نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة - عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، عمان الطبعة الأولى ، 2009.
2. الهلالي الشربيني الهلالي ، ادارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، عدد22، جامعة المنصورة، 2011.
3. برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015.
4. بسام عبد الرحمن يوسف، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2005.
5. خولة خميس عبيد الله ، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين ، مذكرة ماجستير ، إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 2003.
- 6.رامي جمال اندراوس ، عادل سالم معاينة ، الإدارة بالثقة والتمكين - مدخل لتطوير المؤسسات - عالم الكتب الحديث ، اربد ، 2008.
7. ريهام عصمت محمود ثابت ، إدراك دور الإدارة العليا لأهمية تمكين العاملين في المؤسسات الحكومية الخدمية ، مذكرة ماجستير ، الادارة العامة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، 2010.
8. سارة صبحي محمد حسن ، أثر الاختلاف الانماط القيادية على درجة تمكين العاملين ، مذكرة ماجستير ، إدارة الاعمال ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2008.
9. سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، رأس المال الفكري، دار غيداء، الطبعة الأولى عمان 2015.
10. سمية بوران، ادارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
11. سعيد ياسين عامر علي محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وابديسرقيس للاستشارات و التطوير الإداري، الطبعة الثانية، القاهرة، 1998
12. شاكر أحمد العدوان، رياض عبد الله الخوالدة، استراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي ، مجلة الإداري، العدد 115، عمان، 2014 .
13. شيماء مصطفى دكروري ، التمكين كمدخل لتطوير أداء العاملين في المنظمات غير الحكومية ، مذكرة ماجستير ، تخصص الادارة العامة ، جامعة القاهرة ، 2010 .
14. صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2016.
15. عامر خضير الكبيسي ، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2005.
16. عالية عبد الحميد مرسي عارف ، تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة المصرية ، رسالة دكتوراه ، الادارة العامة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، 2004.

دور تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية

17. عبد الله بن عبد الرحمان البريدي، نورة بنت محمد الرشيد، مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي، مجلة دورية الإدارة العامة، المجلد 52، العدد 2، 2012.
18. عبد القادر مراد، عبد اللطيف مصطفى، أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، الجزائر، 2013.
19. عزيز دحماني، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2015.
20. عطية حسين أفندي، الإدارة العامة - إطار نظري ومداخل للتطوير وقضايا هامة في الممارسة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة 2002.
21. عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
22. فاتن محمود الملفوح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.
23. فرحاتي لويظة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2016.
24. ماري ثابت ماركو، أثر تطبيق تمكين العاملين على الانتماء التنظيمي، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2011.
25. محمد الطاهر دربوش، راضية عروف، التمكين كاستراتيجية لتنمية الرأسمال الفكري بالمنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 44، عدد 44، قسنطينة، الجزائر، 2015.
26. محمد راتول، أحمد مصنوعة، الاستثمار في الرأس المال الفكري وأساليب قياس كفاءته، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13 و 14 ديسمبر 2011.
27. محمد زبير، شوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13 و 14 ديسمبر 2011.
28. نعيمة يحيوي، نجوى حرنان، طرق ومؤشرات قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 13، المسيلة، 2015.

29. Ann Bruce and James S. Depitione, motivating employees, New Yourk, McGraw Hill, 1995.

30. Anvancevich & Matteson, M.T. Organization Behavior and Management Education Group Inc, Boston M.A, 1996.

31. Ulrich . D , A, New Mandate For Human Resources , Harvard Business Review, January – February , 1998.