



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي-



كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
تخصص: مناجنت المنظمات

## التمكين كاستراتيجية للاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

دراسة حالة: بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

إشراف الأستاذ:

أ.د. زرقين عبود

إعداد الطالبة:

راضية عروف

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
جبار بوكثير	أستاذ محاضر-أ-	جامعة أم البواقي	رئيسا
عبود زرقين	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	مشرفا
مختار عيواج	أستاذ محاضر-أ-	جامعة تبسة	عضوا
مهوات لعبيدي	أستاذ محاضر-أ-	جامعة الوادي	عضوا
مراد خروبي	أستاذ محاضر-أ-	جامعة باتنة -1-	عضوا
محمد الشريف بن زواي	أستاذ محاضر-أ-	جامعة أم البواقي	عضوا

السنة الجامعية: 2017 / 2016

## شكر وعرقان

اللهم أعوذ بك من قلب لا يخشع وعين لا تدمع وعلم لا ينفع ودعاء لا يستجاب له  
أحمد وأشكر المولى عز وجل على كل العزيمة والصبر الذي منحني إياهما طيلة هذا المشوار  
ليتكلل جهدي بهذا العمل.

أتقدم بخالص شكري إلى الأستاذ الدكتور "زرقين عبود" الذي أشرف على هذا البحث ولم  
يدخر جهدا لمتابعة للعمل وإثرائه بنصائحه القيمة.

كما لا يفوتني أن أشكر الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل وإثرائه.  
وشكري موصول أيضا لكل الأساتذة الذين ساعدوني من قريب أو بعيد خاصة في الدراسة  
الميدانية.

الباحثة

## إهداء

إلى من كان رضاها أعلى ما أملك . . . . . والدي الكريمين أطال الله في عمرهما .

إلى سندي في الدنيا . . . . . إخوتي وأخواتي

إلى عائلتي الصغيرة والكبيرة كل باسمه . . . . .

إلى كل الباحثين عن المعرفة . . . . .

إليهم جميعا أهدي ثمرة جهدي

سائلة المولى عز وجل أن يجعله في ميزان حسناتي

ع.راضية

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المكونات
I	شكر وعرفان.....
II	الإهداء.....
III	قائمة الأشكال.....
IV	قائمة الجداول.....
V	قائمة الملاحق.....
أ-ن	الإطار العام للدراسة.....
أ	تمهيد.....
ب	أولاً: طرح إشكالية الدراسة.....
ج	ثانياً: ثانياً: أهمية الدراسة.....
د	ثالثاً: أهداف الدراسة.....
د	رابعاً: دوافع الدراسة.....
هـ	خامساً: فرضيات الدراسة.....
هـ	سادساً: حدود الدراسة، مصطلحاتها ونموذجها.....
ز	سابعاً: منهج الدراسة.....
ح	ثامناً: عرض وتحليل الدراسات السابقة.....
م	تاسعاً: تقسيمات الدراسة.....
س	عاشراً: صعوبات الدراسة.....
01	الفصل الأول: إستراتيجية التمكن بين المفهوم والتطبيق.....

02	تمهيد .....
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين .....
03	المطلب الأول: التمكين في مدارس الفكر الإداري .....
03	أولاً: التمكين والمدرسة الكلاسيكية في الإدارة .....
06	ثانياً: التمكين والمدرسة السلوكية في الإدارة .....
10	ثالثاً: التمكين والمدرسة الحديثة في الإدارة .....
12	المطلب الثاني: مفهوم التمكين وأهميته .....
12	أولاً: تعريف التمكين .....
15	ثانياً: الفرق بين التمكين وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى .....
19	ثالثاً: أهمية تمكين العاملين .....
22	المطلب الثالث: الاتجاهات الفكرية لإستراتيجية التمكين ومداخله .....
23	أولاً: الاتجاهات الفكرية لإستراتيجية التمكين .....
25	ثانياً: مداخل التمكين .....
26	المبحث الثاني: أساسيات حول التمكين .....
26	المطلب الأول: مستويات التمكين .....
27	أولاً: المستوى الأدنى .....
27	ثانياً: المستوى المتوسط .....
28	ثالثاً: المستوى الأعلى .....
30	المطلب الثاني: مراحل التمكين .....
30	أولاً: مرحلة التهيئة المبدئية .....
30	ثانياً: مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنياً .....
30	ثالثاً: مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل .....

30	رابعا: مرحلة التطوير.....
32	المطلب الثالث: أنواع وأساليب التمكين.....
32	أولا: أنواع تمكين العاملين.....
34	ثانيا: أساليب التمكين.....
37	المبحث الثالث: تطبيقات إستراتيجية التمكين ومعوقاتها.....
37	المطلب الأول: دوافع تطبيق إستراتيجية التمكين.....
39	المطلب الثاني: نماذج التمكين.....
39	أولا: نموذج كونغر وكانوغو.....
40	ثانيا: نموذج توماس وفيلتهاوس.....
42	ثالثا: نموذج ديفس.....
43	رابعا: نموذج قاندرز.....
45	خامسا: نموذج فورد وفوتلر.....
47	المطلب الثالث: متطلبات بناء إستراتيجية التمكين ومعوقاتها.....
47	أولا: المتطلبات.....
49	ثانيا: معوقات تطبيق إستراتيجية التمكين.....
51	خلاصة.....
52	الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة.....
53	تمهيد.....
54	المبحث الأول: المقاربة النظرية لرأس المال الفكري.....
54	المطلب الأول: ماهية رأس المال الفكري.....
54	أولا: ظهور رأس المال الفكري ومؤشرات تطوره.....

58	ثانيا: مفهوم رأس المال الفكري.....
63	ثالثا: أهمية ودور رأس المال الفكري.....
66	المطلب الثاني: مكونات رأس المال الفكري.....
68	أولا: رأس المال البشري.....
70	ثانيا: رأس المال الهيكلي.....
71	ثالثا: رأس المال الزبوني.....
75	المطلب الثالث: نماذج قياس رأس المال الفكري وصعوباته.....
75	أولا: مفهوم القياس وأهميته.....
77	ثانيا: طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري.....
80	ثالثا: صعوبات قياس رأس المال الفكري.....
81	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة.....
82	المطلب الأول: مدخل نظري للتعلم التنظيمي.....
82	أولا: ماهية التعلم التنظيمي.....
86	ثانيا: أبعاد التعلم التنظيمي، أنماطه ومعوقاته.....
92	المطلب الثاني: مفهوم المنظمة المتعلمة ونماذجها.....
92	أولا: مفهوم المنظمة المتعلمة.....
96	ثانيا: خصائص المنظمة المتعلمة.....
97	ثالثا: نماذج المنظمة المتعلمة.....
100	المطلب الثالث: الفرق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي.....
102	المطلب الرابع: أبعاد المنظمة المتعلمة.....
102	أولا: البعد الاستراتيجي للمنظمة المتعلمة.....
103	ثانيا: البعد التنظيمي للمنظمة المتعلمة.....

104	ثالثا: البعد الثقافي للمنظمة المتعلمة.....
105	رابعا: البعد الإداري للمنظمة المتعلمة.....
107	المبحث الثالث: علاقة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة.....
107	المطلب الأول: مبررات التحول نحو المنظمة المتعلمة.....
109	المطلب الثاني: كيفية قياس تعلم المنظمات ووسائل تسييرها.....
110	أولا: عناصر تسيير المنظمة المتعلمة.....
112	ثانيا: وسائل تسيير المنظمة المتعلمة.....
114	المطلب الثالث: إدارة رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة.....
114	أولا: دور إدارة رأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة.....
116	ثانيا: دور إدارة رأس المال الهيكلي في بناء المنظمة المتعلمة.....
116	ثالثا: دور إدارة رأس المال العلاقتي في بناء المنظمة المتعلمة.....
118	خلاصة.....
119	الفصل الثالث: تطبيقات إستراتيجية التمكين وأثرها على الاستثمار في رأس المال الفكري...
120	تمهيد.....
121	المبحث الأول: آليات بناء رأس المال الفكري.....
121	المطلب الأول: استقطاب رأس المال الفكري.....
123	المطلب الثاني: صناعة رأس المال الفكري.....
123	أولا: خريطة المعرفة.....
125	ثانيا: بناء الأنسجة الفكرية.....
125	ثالثا: القيادة الذكية.....
126	المطلب الثالث: تنشيط رأس المال الفكري والمحافظة عليه.....
126	أولا: تنشيط رأس المال الفكري.....

127	ثانيا: المحافظة على رأس المال الفكري.....
131	المبحث الثاني: أطر الاستثمار في رأس المال الفكري.....
131	المطلب الأول: مفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري.....
133	المطلب الثاني: أوجه الاستثمار في رأس المال الفكري ومتطلباته.....
133	أولا: أوجه الإستثمار على رأس المال الفكري.....
135	ثانيا: متطلبات الإنفاق على رأس المال الفكري.....
137	المطلب الثالث: قياس كفاءة الاستثمار في رأس المال الفكري وصعوباته.....
137	أولا: قياس كفاءة الاستثمار في رأس المال الفكري.....
138	ثانيا: صعوبات تحديد المفاهيم الاقتصادية للاستثمار في رأس المال الفكري.....
140	المبحث الثالث: أثر تطبيق إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري.....
140	المطلب الأول: المشاركة بالمعلومات والاستثمار في رأس المال الفكري.....
142	المطلب الثاني: أثر الحرية والاستقلالية على الاستثمار الفكري.....
144	المطلب الثالث: أثر التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا على الاستثمار الفكري.....
145	المطلب الرابع: المقدرة والتأثير مدخل للاستثمار الفكري.....
147	خلاصة.....
148	الفصل الرابع: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية.....
149	تمهيد.....
150	المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية.....
150	المطلب الأول: منهجية وطريقة الدراسة الميدانية.....
150	أولا: مجتمع الدراسة.....
151	ثانيا: عينة الدراسة.....

154	ثالثا: متغيرات الدراسة.....
155	المطلب الثاني: أداة البحث المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
155	أولا: بناء أداة الدراسة.....
156	ثانيا: طبيعة أسئلة الدراسة.....
156	المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية لأداة البحث.....
156	أولا: صدق الاستبيان.....
164	أولا: ثبات أداة الاستبيان.....
165	المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
165	أولا: اختبار التوزيع الطبيعي.....
166	ثانيا: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
167	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة.....
167	المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة.....
168	أولا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.....
168	ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية.....
169	ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة.....
169	رابعا: توزيع أفراد العينة حسب متغير المناصب الإدارية القيادية.....
170	المطلب الثاني: اتجاهات مفردات الدراسة نحو أبعاد إستراتيجية التمكين.....
171	أولا: عرض إجابات العينة على بعد المشاركة بالمعلومات.....
173	ثانيا: عرض إجابات العينة على بعد الحرية والاستقلالية.....
175	ثالثا: عرض إجابات العينة على بعد التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا.....
177	رابعا: عرض إجابات العينة على بعد التأثير.....

179	خامسا: عرض إجابات العينة على بعد المقدرة.....
181	المطلب الثالث: اتجاهات مفردات الدراسة نحو آليات الاستثمار في رأس المال الفكري.....
181	أولا: عرض إجابات العينة على استقطاب رأس المال الفكري.....
183	ثانيا: عرض إجابات العينة على صناعة رأس المال الفكري.....
185	ثالثا: عرض إجابات العينة على تنشيط رأس المال الفكري.....
187	رابعا: عرض إجابات العينة على المحافظة على رأس المال الفكري.....
189	المطلب الرابع: تحديد أكثر المتغيرات أهمية في المؤسسة محل الدراسة (أكثر توفرا).....
191	المبحث الثالث: التحليل الاستدلالي لبيانات الدراسة واختبار الفرضيات.....
191	المطلب الأول: مستوى إستراتيجية التمكين والاستثمار في رأس المال الفكري.....
191	أولا: مستوى تطبيق إستراتيجية التمكين.....
1935	ثانيا: مستوى الاستثمار في رأس المال الفكري.....
195	المطلب الثاني: شروط التحليل باستخدام الانحدار الخطي.....
195	أولا: العلاقة بين محاور إستراتيجية التمكين والاستثمار في رأس المال الفكري.....
197	ثانيا: دراسة ملائمة البيانات لتحليل الانحدار.....
198	المطلب الثالث: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري.....
198	أولا: تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة.....
200	ثالثا: ثانيا: معنوية نموذج اختبار الانحدار.....
207	ثالثا: اختبار الفرضيات الفرعية.....
209	رابعا: نموذج الدراسة الميدانية.....
211	خلاصة.....
213	الخاتمة.....

## فهرس المحتويات

214	أولاً: نتائج اختبار الفرضيات.....
215	ثانياً: نتائج الدراسة.....
218	ثالثاً: توصيات الدراسة.....
218	رابعاً: آفاق الدراسة.....
220	قائمة المراجع.....
233	الملاحق.....
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الفرنسية
	الملخص باللغة الانجليزية

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
20	مساهمة تمكين العاملين في جودة القرارات	.1
29	تسلسل التمكين	.2
31	الخطوات الأساسية لعملية تمكين العاملين	.3
32	عناصر التمكين	.4
55	مخطط <i>Fleenor &amp; Callahan</i> لفئات الأفراد	.5
63	النظرة المختلفة لرأس المال الفكري	.6
67	الأصول غير الملموسة للمنظمات	.7
72	مبدأ الشراء الرابع	.8
73	نموذج الرضا والولاء	.9
74	هرم الزبائن	.10
86	دورة التعلم المنظمي	.11
94	التحول إلى المدخل القائم على التعلم	.12
108	مقارنة بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة	.13
115	مساهمة رأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة	.14
122	مصادر استقطاب الموارد الفكرية	.15
124	إطار خريطة المعرفة	.16
130	منظومة مخاطر رأس المال الفكري	.17
135	أوجه الاستثمار في رأس المال الفكري	.18
146	المقدرة والمسؤولية عند الفرد	.19

## قائمة الأشكال

154	نموذج الدراسة الفرضي	.20
168	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	.21
169	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية	.22
169	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	.23
170	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المناصب الإدارية القيادية	.24
173	مستوى المشاركة بالمعلومات بالمؤسسات الجامعية محل الدراسة	.25
175	مستوى الحرية والاستقلالية بالمؤسسات الجامعية محل الدراسة	.26
176	مستوى التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا بالمؤسسات الجامعية محل الدراسة	.27
178	مستوى التأثير بالمؤسسات الجامعية محل الدراسة	.28
181	مستوى المقدرة بالمؤسسات الجامعية محل الدراسة	.29
183	مستوى استقطاب رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية محل الدراسة	.30
185	مستوى صناعة رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية محل الدراسة	.31
187	مستوى تنشيط رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية محل الدراسة	.32
189	مستوى المحافظة على رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية محل الدراسة	.33
191	مستوى توفر وترتيب أهمية متغيرات الدراسة بالمؤسسات الجامعية محل الدراسة	.34
193	عرض بياني للفروق الجوهرية بين المتوسط الحسابي $\bar{X}$ لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور الأول من الاستبيان والمتوسط الفرضي ( $\mu=3$ )	.35
195	عرض بياني للفروق الجوهرية بين المتوسط الحسابي $\bar{X}$ لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور 02 من الاستبيان والمتوسط الفرضي ( $\mu=3$ )	.36
196	لوحة الانتشار للعلاقة الخطية بين متغيرات الدراسة (مستقلة والتابع)	.37
198	اختبار شرط التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية	.38

## قائمة الأشكال

---

206	نموذج الميداني لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	.39
210	نموذج الدراسة الميداني	.40

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	الفروق الأساسية بين التفويض والتمكين	.1
38	فوائد التمكين بالنسبة للمنظمة والعاملين	.2
39	أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين	.3
56	أهم الجهود البحثية حول رأس المال الفكري خلال الفترة (1980-1991)	.4
58	أهم الجهود البحثية في رأس المال الفكري خلال الفترة (1993-2003)	.5
62	الفروق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري	.6
67	مكونات رأس المال الفكري	.7
101	الفروق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة	.8
135-134	أوجه الإنفاق على رأس المال الفكري	.9
153	توزيع مفردات عينة الدراسة ونسبة الاستجابة	.10
157	مدى الاتساق الداخلي لعبارات بعد المشاركة بالمعلومات	.11
158	مدى الاتساق الداخلي لعبارات بعد الحرية والاستقلالية	.12
159	مدى الاتساق الداخلي لعبارات بعد التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا	.13
159	مدى الاتساق الداخلي لعبارات بعد التأثير	.14
160	مدى الاتساق الداخلي لعبارات بعد المقدرة	.15
161	مدى الاتساق الداخلي لعبارات استقطاب رأس المال الفكري	.16
162-161	مدى الاتساق الداخلي لعبارات صناعة رأس المال الفكري	.17
162	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات تنشيط رأس المال الفكري	.18
163	مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحافظة على رأس المال الفكري	.19

## قائمة الجداول

164	صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	.20
165	يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاوَر أداة الدراسة	.21
166	القيمة الإحصائية للاختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov	.22
168-167	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية	.23
171	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المشاركة بالمعلومات	.24
173	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الحرية والاستقلالية	.25
175	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا	.26
177	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التأثير	.27
179	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المقدرة	.28
181	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات استقطاب رأس المال الفكري	.29
184-183	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات صناعة رأس المال الفكري	.30
185	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات تنشيط رأس المال الفكري	.31
187	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحافظة على رأس المال الفكري	.32
190	مستوى توفر وترتيب أهمية المتغيرات الدراسة بمؤسسة محل الدراسة	.33
192	الفروق بين المتوسط الحسابي $\bar{X}$ لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور الأول من الاستبيان و المتوسط الفرضي ( $\mu=03$ )	.34
194	الفروق بين المتوسط الحسابي $\bar{X}$ لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور 02 من الاستبيان و المتوسط الفرضي ( $\mu=03$ )	.35
197	قيم معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لمتغيرات الدراسة المستقلة	.36
199	نتائج تحليل الانحدار المتعدد اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	.37
201	اختبار معنوية $B_0$ لنموذج الخطي المتعدد	.38

## قائمة الجداول

202	اختبار معنوية $B_1$ لنموذج الخطي المتعدد	.39
203	اختبار معنوية $B_2$ لنموذج الخطي المتعدد	.40
203	اختبار معنوية $B_3$ لنموذج الخطي المتعدد	.41
204	اختبار معنوية $B_4$ لنموذج الخطي المتعدد	.42
204	اختبار معنوية $B_5$ لنموذج الخطي المتعدد	.43
207	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	.44

# قائمة الملاحق

قائمة المحكمين

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
233	الاستبيان.....	01
239	تحكيم الاستبيان.....	02
255	قائمة المحكمين.....	03
256	مخرجات SPSS.....	04

# الإطار العام للدراسة

### تمهيد:

تتسم منظمات القرن الواحد والعشرين بالعمل في بيئة غاية في التعقيد والتسارع والتفاعلية، وبت من الضروري لضمان بقائها ونموها أن تتفاعل مع هذه المتغيرات البيئية وتستجيب لها بأعلى قدر من المرونة وبجلاف ذلك فإنها سوف تعاني الكثير من المشاكل والتراجع في مؤشرات أدائها، وقد يكون انتهاء المنظمة المآل الطبيعي عند ذلك. حيث تبين بأن النتائج الفكرية الإدارية السابقة والتي استنبطت أو استقرت في ضوء متغيرات بيئية حركية تميل إلى الخطية أصبحت قليلة الجدوى في فهم وتفسير ومحاكاة المتغيرات البيئية المعاصرة التي تميل حركيتها إلى اللاخطية. ولقد تضمن العصر الحالي الكثير من التغيرات في مفاهيم ممارسة الأعمال، فالقدرة على التسويق تقدمت على أهمية حجم الإنتاج، وتقدمت مكانة البحث والتطوير والتحسين المستمر في المنظمات، وتطورت هياكل المنظمات لتصبح أكثر واستجابة للبيئة، فبرزت بذلك أهمية التوجه إلى مبادئ إدارية جديدة كإدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، إدارة الاندماج وإدارة التمكين...، وما لا يقل عن كل ما سبق هو التغير في تقدير قيمة الأصول المنظمة، فلم تعد الأصول الملموسة هي فقط محور التقدير بل تطورت الأصول غير الملموسة كالمورد الفكري لتصبح موردا منظما لا يقل شأنًا عن الملموسة منها، هذا إن لم تزد أحيانا قيمة عنها، حيث ثبت بأن الموارد الفكرية هي الأصل الأكثر قيمة للمنظمات، كما أن المعرفة المنظمة أصبحت أصلا غير ملموس يتقدم الأصول والموارد المنظمة الأخرى على الرغم من المصاعب التي تواجه رجال المحاسبة في التقييم المالي لمثل هذه الأصول غير الملموسة. قد كانت شركة **سكانديا** (شركة تأمين سويدية) أول من أدرج أصولا كالملكية الفكرية ضمن قوائمها المحاسبية السنوية، فبات الذكاء التنظيمي، التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري جزءا من أصول المنظمة التي تلعب دورا هاما في تقييم مكانتها وقيمتها السوقية وقدراتها التنافسية الجديدة خارج الإطار القديم إذ كانت الميزة التنافسية يمكن أن تستنسخ أو تقلد من قبل الآخرين أو أنها تزول وتحقني سريعا بحكم وجود منافسين أقوياء فإن الميزات التنافسية المستندة إلى المعرفة ورأس المال الفكري يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية بحكم كون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص إستراتيجية للمنظمة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين. ومع كل هذه التحولات أدركت المنظمات ضرورة الاستثمار في رأس المال الفكري وزيادة معرفته وتنميتها.

وقد اكتسب الاستثمار في الموارد الفكرية السابقة الذكر أهمية كبيرة عند منظمات الأعمال المعاصرة وأضحت محور اهتمامها، ومع ما يواجه المنظمة من صعوبات في تشكيل رأس مال فكري تستند عليه

قدرتها التنافسية فإن المنظمات الرائدة حاولت التغلب على هذه الصعوبات بطرق ووسائل متعددة، فعمدت هذه الأخيرة إلى البحث عن مختلف الآليات والاستراتيجيات التي من شأنها أن تحافظ على هذه الموارد الفكرية وتعمل على التطوير والتحسين المستمر لها مما يعزز من استدامتها على المدى البعيد، ومن أبرز الاستراتيجيات المعاصرة في الفكر الإداري التي ركزت اهتمامها على العنصر البشري والفكري برزت إستراتيجية التمكين في ظل تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة وما يتبع ذلك من تغير في التنظيم الهرمي متعدد المستويات إلى التنظيم الأفقي بمستويات أقل. كذلك فإن التمكين يركز على منح الصلاحيات وتوفير المعلومات والإمكانات للأفراد القادرين على معالجة المشاكل واتخاذ القرارات في المكان والزمان المناسبين لأداء أعمالهم، وتحقيق أهداف المنظمة؛ إذ أنه يساهم في استخدام الموارد البشرية في المنظمة بصورة أكثر فعالية وكفاءة، ويساهم كذلك في رفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، وقد يمس التمكين الفرد أو فرق العمل.

ويحتاج التمكين إلى بيئة ومناخ تنظيمي خاص يساعد في تطبيقه، والوصول إلى النتائج المرجوة منه وتحقيق أهداف المنظمة بصورة كفؤة وفعالة، حيث يتطلب إعادة تشكيل التنظيم الإداري للمنظمة من تنظيم هرمي عمودي إلى تنظيم أفقي مبسط، بالإضافة إلى توفر البيئة التنظيمية على التكنولوجيا القادرة على تطبيق سبل إدارة المعرفة في عملياتها الإدارية والتنظيمية. ولعل أفضل أنواع المنظمات التي تتوفر على مثل هذا النوع من البيئة التنظيمية هي المنظمة المتعلمة التي برزت كشكل جديد للمنظمات الحديثة والتي تركز في إدارة عملياتها على المعرفة والموارد الفكرية، وتمتلك الثقافة التنظيمية الضرورية اللازمة والمناسبة لتطبيقات التمكين والاستثمار في رأس المال الفكري.

وتعتبر المؤسسات التعليمية عامة والمؤسسات الجامعية خاصة من بين المنظمات المتعلمة والساعية إلى التعلم المستمر باعتبارها نظاما معرفيا؛ حيث نجد أن مدخلاتها، عملياتها وكذا مخرجاتها ذات خاصية معرفية مجتة، كذلك فهي تمتلك الثقافة التنظيمية المساعدة على التعلم المستمر وتطوير العاملين والاستثمار في الموارد الفكرية من خلال سبل عديدة كالتدريب، التعليم والتمكين... الخ.

### أولا: طرح إشكالية الدراسة

يشهد قطاع التعليم العالي عموما والمؤسسات الجامعية خصوصا في الجزائر تحديات كبيرة من أجل تقديم خدمات تعليمية وأكاديمية ترقى في مستوى مصاف الجامعات الحديثة والمتميزة الأداء. لذلك فقد عمدت إلى إجراء العديد من الإصلاحات لتحسين مستوى أدائها، وتكييفه مع التغيرات التي اجتاحت بيئة

الأعمال إقليمية وعالميا، هذا التكيف يقتضي اتخاذ عدة إجراءات تعتمد أساسا على الاستثمار في الموارد الفكرية اللاملموسة والكفاءات التي أصبحت تشكل أصلا من أصول المنظمة ورأس مال تعتمد عليه في مواجهة التحديات الحديثة والذي يتطلب وجود وتوفير إستراتيجية قائمة بح ذاتها تعمل على تطوير الموارد الفكرية والتحسين المستمر لها من جميع الأبعاد، ومن أبرز الاستراتيجيات التي تتوفر على هذه الخصائص وتعتبر مدخلا جديدا في إدارة الأفراد نجد إستراتيجية التمكين. ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

**كيف يساهم تطبيق إستراتيجية التمكين في الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية؟**

ويمكن أن ينبثق عن السؤال الرئيسي المعتمد في هذا البحث الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تمكين العاملين بأبعاده (المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا، القدرة والتأثير) في المؤسسات الجامعية الجزائرية ؟
2. ما مستوى الاستثمار في رأس المال الفكري بأبعاده (الاستقطاب، الصناعة، التنشيط والحفاظة) بالمؤسسات الجامعية الجزائرية ؟
3. هل هناك علاقة بين تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين والاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية ؟

**ثانيا: أهمية الدراسة**

يلقى التمكين اهتماما متزايدا في المنظمات المعاصرة باعتباره الوسيلة الناجحة لإعداد وتحسين أداء الموارد البشرية حيث مما يؤثر في تكوين صلاحيات الفرد في العمل ودفعه إلى مباشرة التصرف والإبداع وتحمل المسؤولية وهو ما يشار إليه بالبدء بالتمكين باعتباره ركنا أساسيا في البناء الإداري الاستراتيجي للمنظمة. وتنبع أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

1. من خلال تطرقها إلى محاولة تطبيق أحد المفاهيم التنظيمية الحديثة والمتمثل في التمكين في المؤسسات الجامعية بالجزائر؛ هذه المؤسسات التي تغطي الخدمات التعليمية لشريحة واسعة من المجتمع الجزائري؛
2. من أهمية موضوع التمكين؛ كونه سببا هاما ومساعدة في زيادة مستور أداء الموارد الفكرية ويسهل على المنظمة الاستثمار في هذه الموارد، حيث يساعد التمكين الإداري للعاملين بزيادة شعورهم بالانتماء، ويتيح لهم الفرصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات، كما يمددهم بالمعلومات التي كانت بعيدة

عنهم وممنوعة عنهم لوقت طويل، وهذا ما يساعدهم في استغلال إمكانياتهم وقدراتهم وأفكارهم التي كانت حبيسة مخيلتهم، إضافة إلى زيادة إحساسهم بتقدير الإدارة وثقتهم بها؛

3. من خلال تناولها لنمط جديد من الاستثمارات ألا وهو الاستثمار في اللاملموسات (رأس المال الفكري) التي تختلف في طبيعتها عن الموارد الملموسة نظرا لخصوصيتها حيث أن المقاييس التي تستخدم لقياس الاستثمار في الأصول المادية قد لا تصلح لقياس الموارد الفكرية مما يشكل تحديا بالنسبة لمنظمات الأعمال الحالية خاصة منها التي تعتمد في هيكلتها على هذا النوع من الموارد ومن بينها المنظمة المتعلمة.

4. من ارتباطها بدراسة نظير الموارد الملموسة ألا وهو رأس المال الفكري الذي أصبح يماثلها أهمية ويفوقها في بعض الأحيان حيث يشكل سلاحا وميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها بسهولة.

### ثالثا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم تمكين العاملين والاستثمار في رأس المال الفكري في بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية محل الدراسة؛
2. معرفة مستويات كل من الاستثمار في رأس المال الفكري والتمكين السائدة في المؤسسات محل الدراسة ومعرفة العلاقة والأثر بين المستويين والخروج بتوصيات؛ بناء على النتائج المتوقعة؛
3. توضيح العلاقة بين إستراتيجية التمكين وأبعادها والاستثمار في رأس المال الفكري بأبعاده، بالمؤسسات الجامعية الجزائرية؛

### رابعا: دوافع الدراسة

- هناك مجموعة من الاعتبارات والأسباب التي دفعت بنا اختيار موضوع البحث تتمثل أهمها فيما يلي:
1. الرغبة في معالجة الموضوع وإثراء المعارف في ميدان التخصص؛
  2. محاولة التعرف على دور إستراتيجية التمكين في الاستثمار في رأس المال الفكري؛
  3. الإطلاع على مستويات تطبيق إستراتيجية التمكين والاستثمار في رأس المال الفكري ببعض المؤسسات الجامعية الجزائرية.

### خامسا: فرضيات الدراسة

بناء على الأسئلة السابقة يمكن تصور فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية الخاصة بكل سؤال على حدة.

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

المستوى السائد للتمكين بأبعاده (المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا، المقدرة والتأثير) في المؤسسات الجامعية الجزائرية يرقى إلى المستوى المطلوب.

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

المستوى السائد للاستثمار في رأس المال الفكري بأبعاده (الاستقطاب، الصناعة، التنشيط والحفاظة) بالمؤسسات الجامعية الجزائرية يرقى إلى المستوى المطلوب.

#### الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد علاقة طردية بين تطبيق إستراتيجية التمكين والاستثمار في رأس المال الفكري ببعض المؤسسات الجامعية الجزائرية. ويمكن تقسيم الفرضية الرئيسية الثالثة إلى الفرضيات الجزئية التالية:

1. توجد علاقة طردية بين المشاركة بالمعلومات والاستثمار في رأس المال الفكري ببعض المؤسسات الجامعية الجزائرية.

2. توجد علاقة طردية بين الحرية والاستقلالية والاستثمار في رأس المال الفكري ببعض المؤسسات الجامعية الجزائرية.

3. توجد علاقة طردية بين التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا والاستثمار في رأس المال الفكري ببعض المؤسسات الجامعية الجزائرية.

4. توجد علاقة طردية بين التأثير والاستثمار في رأس المال الفكري ببعض المؤسسات الجامعية الجزائرية.

5. توجد علاقة طردية بين المقدرة والاستثمار في رأس المال الفكري ببعض المؤسسات الجامعية الجزائرية.

### سادسا: حدود الدراسة، مصطلحاتها ونموذجها

1. **حدود الدراسة:** من خلال عنوان البحث فإن الدراسة ستقتصر على الحدود التالية:

أ. **الحدود المكانية:** يتم إجراء الدراسة وخصوصا توزيع الاستبيان ببعض المؤسسات الجامعية الجزائرية وبالنسبة لعلوم كليات للعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجامعات الجزائرية

التالية: جامعة بسكرة وجامعة تبسة من ناحية الشرق، جامعة الجلفة وجامعة الأغواط من ناحية الوسط، جامعة تيارت وجامعة أدرار من ناحية الغرب.

ب. الحدود الزمانية: لتحديد العينة المستهدفة بالدراسة وعدد الأساتذة الذين سيوزع عليهم الاستبيان فعليا في كل كلية على حدى تقتصر الدراسة على إحصائيات السنة الجامعية 2014-2015.

ت. الحدود البشرية: يقتصر توزيع الاستبيان على عينة تضم 557 أستاذ ليم قبول 450 استبيانا فقط تعتمد في التحليل الكمي.

ث. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على اختبار مستوى تطبيق إستراتيجية التمكين وأثرها على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية محل الدراسة.

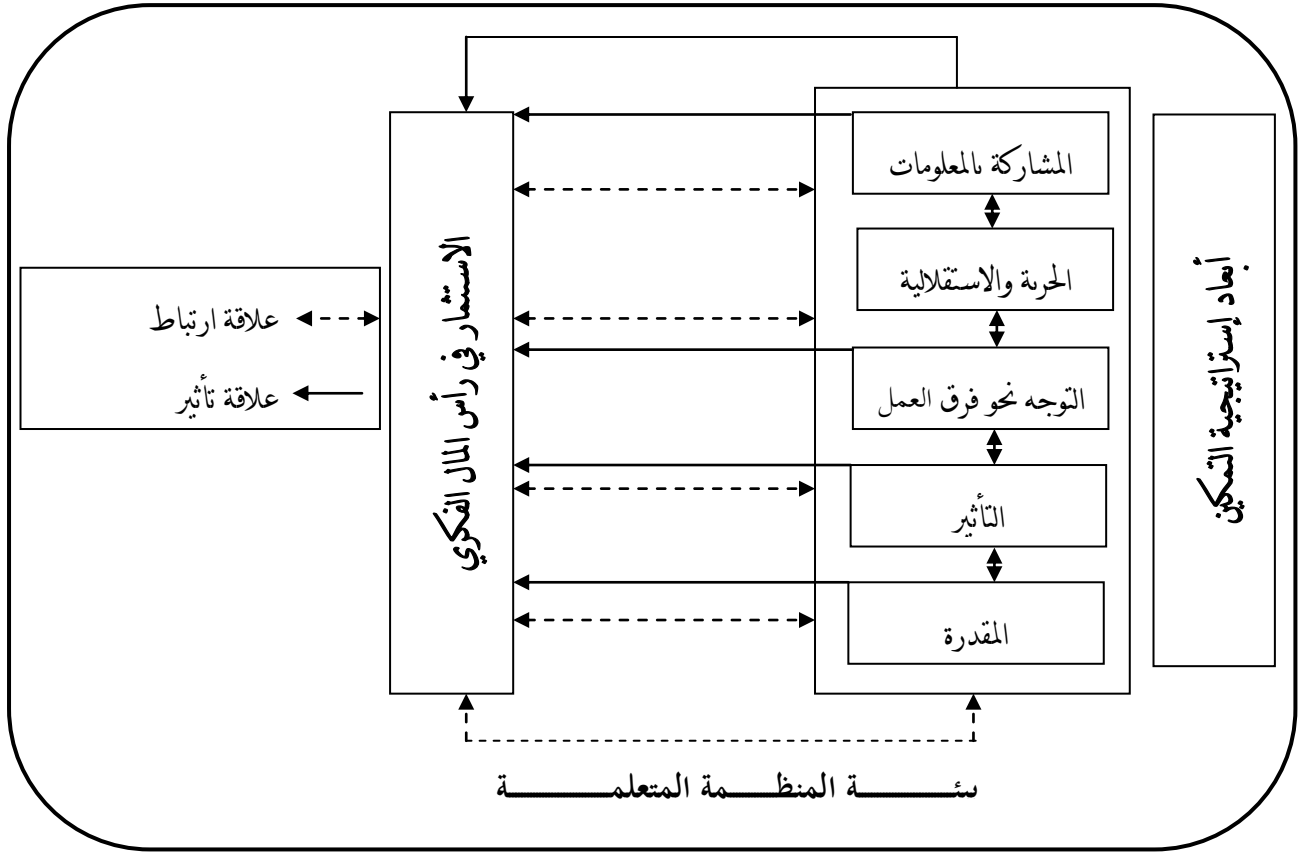
2. مصطلحات الدراسة: تناولت الدراسة متغيرين أساسين هما:

أ. إستراتيجية التمكين (المتغير المستقل): هي عملية تنظيمية تقوم بها الإدارة تتركز على بحث فكرة ديمقراطية الإدارة؛ من خلال منح الأفراد مزيد من القوة والحرية في أداء الأعمال؛ بزيادة توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد في تطوير الشخصية من خلال التحفيز الذاتي والمعنوي وبعث روح التقليد والمحاكاة، وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين.

ب. الاستثمار في رأس المال الفكري (المتغير التابع): تلك المدخلات التي تقوم بها المؤسسات في ميدان تدعيم المواهب البشرية وترقية وتطوير التقنيات والمهارات التي تعزز المنافع التنافسية وتسمح بتكوين قيمة فريدة تبقى بعيدة عن منال المؤسسات الأخرى، وهذا يعني أن الاستثمار في تعليم العاملين وترقية مهاراتهم هو طريقة جديدة لخلق سوق عمل داخلي أساسي تركز عليه المؤسسة في بناء مواردها البشرية.

3. نموذج الدراسة الافتراضي

اعتمدت الدراسة على نموذج البحث الافتراضي التالي:



يربط نموذج الدراسة بين إستراتيجية التمكين كمتغير مستقل والإستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة (المؤسسات الجامعية الجزائرية) كمتغير تابع، بالنسبة للمتغير المستقل تمثله: أبعاده التي تعتبر كمبادئ أساسية لتطبيق إستراتيجية التمكين (تشمل: المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا، المقدرة، التأثير).

#### سابعا: منهج الدراسة

نظر لطبيعة موضوع البحث والوصول إلى كافة تطلعاته، كان من الضروري الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي عند العرض لمفاهيم نظرية متعلقة بمفهوم التمكين الإداري وعلاقته بالإستثمار في رأس المال الفكري في المنظمة المتعلمة، ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي والمنهج الإحصائي؛ من خلال تحليل المعطيات والأرقام وخاصة منها ما ورد في الدراسة الميدانية من خلال اعتماد استبانة وزعت على عينة عشوائية مأخوذة من مجتمع الدراسة الإحصائي.

### ثامنا: عرض وتحليل الدراسات السابقة

تم الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة التي أسهمت بدور متميز في إعداد هذه الدراسة وإبراز العلاقة بين تطبيق إستراتيجية التمكين والاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة، ومن أهم هذه الدراسات ما يلي:

#### 1. الدراسات العربية:

أ. دراسة (العتيبي، 2007): هلا جهاد العتيبي، العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2007. هدفت الدراسة إلى التعرف النمط القيادي السائد في المؤسسات العامة في محافظة عمان الكبرى، ومعرفة مدى إدراك المديرين لمفهوم التمكين الإداري، بالإضافة إلى التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري، وقد قامت الباحثة بتصميم وتطوير استبانته، وتوزيعها على عينة مكونة من 491 مديرا، ومن أهم ما توصلت إليه الباحثة أن توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية.

ب. دراسة (عباس، 2009): نعمة عباس الحفاجي، علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي-دراسة عينة من القيادات العلمية لكليات جامعة بغداد، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 20، 2009. تناولت علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي بدراسة ميدانية لأراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد، وهدفت الدراسة للتعرف على مستوى المشاركة في المعلومات في المنظمة المعنية بالبحث وكيف تفهم القيادات الإدارية فلسفة التمكين؟ وهل تأخذ المنظمة المعنية بالبحث بنظر الاعتبار العلاقة بين أدائها التنظيمي وأبعاد إستراتيجية التمكين وكيف يمكن قياس ذلك؟ اعتمد البحث على المنهج المسحي التحليلي، واستعمال الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وقد جرى اختيار مجتمع البحث من كليات جامعة بغداد، أما العينة فقد اعتمدت على عمداء ومعاوني عمداء ورؤساء الأقسام العلمية، واستخدم الباحثان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والانحدار البسيط لتحليل بيانات الدراسة والتي جاءت نتائجها دالة على علاقة قوية بين متغيري البحث.

ت. دراسة (الضلاعين، 2010): علي الضلاعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1، الجامعة الأردنية، 2010. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية. وقد قام الباحث بتصميم وتطوير استبانته، وتوزيعها على عينة مكونة من 553 مفردة، وقد توصل الباحث إلى إن مستوى إدراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لأبعاد التمكين الإداري كان مرتفعاً وإن مستوى إدراكهم لأبعاد تميز منظمة الأعمال جاء أيضاً بدرجة مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية.

ث. دراسة (الكساسبة، 2012): صالح محمد الكساسبة، قياس تأثير رأس المال الفكري في فعالية العمليات الإبداعية في شركات الاتصالات الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة مؤتة، عمان، 2012. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير رأس المال الفكري في فعالية العمليات الإبداعية في شركات الاتصالات الأردنية. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة 150 فرداً من العاملين (الإدارة العليا والإدارة الوسطى) في شركات الاتصالات. ثم توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في فعالية العمليات الإبداعية، إضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس مال العلاقات على العمليات الإبداعية بينما لم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأثر رأس المال الهيكلي على فعاليتها.

ج. دراسة (ناصر وصالح، 2013): ناصر سيف وصالح أفنان، التمكين النفسي وأثره على الرضا الوظيفي: دراسة حالة المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 3، العدد 16، 2013. هدف البحث إلى التعرف على أثر التمكين النفسي على الرضا الوظيفي، مع دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، وقد اعتمد الباحثان في دراستهما على الكشف عن أثر التمكين النفسي من خلال أبعاده وبمحت أثر كل منها في الرضا الوظيفي. تم تطبيق البحث على عينة تعدادها (554) فرداً، وقد اعتمد الباحثان على طريقة الاستبيان مع استخدام أدوات الإحصاء الوصفي مع الاستعانة بتحليل الانحدار، وتوصل البحث إلى أن المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة كانت كبيرة مع وجود رضا وظيفي كبير قدره (78%)، كما أظهرت النتائج أن (56%) من التغير في الرضا الوظيفي يرجع إلى التغير في تمكين العاملين، كما توصلت

الدراسة إلى أن التمكين النفسي يؤدي إلى مزيد من الرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة.

### 2. الدراسات الأجنبية:

أ. دراسة (Osborn, 2002): **Osborn, J, Components of Empowerment and how the Differentially Relate to Employee Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intent to Leave the Job**, work and stress Journal, Vol 18, No,1, 2002. هدفت

الدراسة إلى تقييم مكونات وأبعاد التمكين الأربعة وهي المعنى والمقدرة وحرية الاختيار، الاستقلالية، التأثير وكيفية ارتباطها مع مخرجات المنظمة والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والنية في ترك العمل، وقد صمم الباحث استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من 328 من الموظفين في إحدى الولايات الجنوبية الأمريكية من كلا القطاعين العام والخاص، وتوصلت الدراسة إلى ارتباط مكونات التمكين مع الالتزام نحو المنظمة بشكل إيجابي ما عدا المقدرة حيث كانت دالة بشكل سلبي، وبالنسبة للرضا الوظيفي فقد وجد أن المعنى والاختيار لهما تأثير دال في حين أن المقدرة والتأثير لم يكون لهما تأثير دال على الرضا الوظيفي.

ب. دراسة (Turner Jon, 2006): **Turner, Jon T, Employee empowerment: Relationships between location in the hierarchy, span of control, and industry type on perceptions of empowerment**. M.S. dissertation, University of North Texas; United States. 2006. هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين مفاهيم تمكين العاملين ومفاهيم القيادة والتوجيه ونوع الصناعة، وقد تمت الدراسة على 9 منظمات عاملة في ولاية تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة أن العمال أعربوا على أنهم يحصلون على قدر أقل من التمكين، كما توصلت الدراسة إلى أن مقدار التوجيه المتاح من قبل القادة ذو دلالة إحصائية وله تأثير على مفاهيم التمكين.

ت. دراسة (Darvish et al, 2013): **Darvish H and al, An empirical Investigation of Intellectuel Capital Component on Each Other and Organizational Learning Capabilities**, Management Science Letters, Vol.3. كان

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو إدراك تأثير مكونات رأس المال الفكري في بعضها البعض من جهة، وكذلك إدراك تأثيرها في القدرات التعليمية لدى المنظمات في إيران باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية، وقد شملت عينة الدراسة 500 موظفا من المنظمات الإيرانية وجمعت البيانات بواسطة أداة الاستبانة. وتوصل الباحثون في نتائجهم إلى أن رأس المال البشري له تأثير في رأس المال الهيكلية، ورأس مال

العلاقات، أما رأس مال العلاقات فله تأثير إيجابي أيضا على رأس المال الهيكلي، إضافة إلى أن رأس المال البشري له تأثير على القدرة التعليمية، أما رأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات فلهما تأثير عادي على القدرة التعليمية.

ث. دراسة ( Ramos & Alés, 2014 ): Orgambidez-Ramos & Borrego-Alés,

**Empowering Employees :Structural Empowerment as Antecedent of Job Satisfaction in University Settings**, Psychological Thought Journal, Trier, Germany,

Vol. 7, N1, 2014. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الهيكلي في الرضا الوظيفي

لدى الأساتذة العاملين في الجامعات الإسبانية، وقد اعتمد الباحثان في دراستهما على توزيع استبيان على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (226) أستاذ يعملون في جامعات إسبانية من أجل اختبار دور أبعاد التمكين الهيكلي التي طورها كانتر في نموذجيه وبجث أثر كل منها في الرضا الوظيفي، وقد اعتمد الباحثان على أدوات الإحصاء الوصفي مع الاستعانة بتحليل الانحدار المتعدد التدريجي، وتوصل البحث إلى أن (38%) من التغير في الرضا الوظيفي يفسره التغير في التمكين الهيكلي، كما توصلت الدراسة إلى أن وجود علاقة قوية بين التمكين الهيكلي مع الرضا الوظيفي لدى أساتذة العاملين في الجامعات الإسبانية.

### 3. التعليق على الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية:

أ. استعرضنا عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة، وقد بلغ عددها 9 دراسات منها 5 دراسات عربية و 4 دراسات أجنبية بتسلسل زمني لتلك الدراسات من الأقدم إلى الأحدث من سنة 2002 م حتى سنة 2014 م، وجاءت هاته الدراسات متنوعة من حيث أهدافها وبيئات تطبيقها والمقاييس المعتمدة لدراستها وكذا الأبعاد المتناولة فيها، وكانت مستهدفة لمنظمات مختلفة تعليمية، أمنية، صحية، محلية وخدمية، واقتصادية وقد كان اختيار تلك الدراسات السابقة بناء على علاقتها بمتغيرات الدراسة الحالية، وبغرض تسليط الضوء على كل متغير في سياق زمني متصل وتراكم معرفي متدرج وبغية استكشاف مفهوم كل متغير، والوقوف على أدوات قياسه وكافة أبعاده وعلاقته بالمتغيرات الأخرى حتى نستطيع تشكيل منطلق سليم للقيام بهاته الدراسة من خلال ما انتهت إليه تلك الدراسات وما أفرزته من نتائج بعد التحليل والمقارنة بينها وبين نتائج الدراسة الحالية.

ب. انتهجت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي والارتباطي والمسحي، كما أن أغلبها اعتمدت الاستبيان كأداة بحث لجمع البيانات، وقد تنوعت أبعاد المتغيرات التي تم تناولها

بالدراسة سواء المتعلقة بمتغير التعلم رأس المال الفكري أو تلك المتعلقة بالتمكين، وذلك تبعاً لاختلاف المدخل والزاوية التي ينظر منها كل باحث للموضوع، واستندت إلى أدوات ومقاييس قام بتصميمها باحثون أكاديميون ومختصون في هذا المجال هذا وقد قام جل الباحثين بإعادة تكييف هذه المقاييس بما يتلائم وخصائص المجتمعات المدروسة وعينة البحث التي شملتها هاته الدراسات بالنسبة لمتغير التمكين، وكانت الأبعاد المتناولة في أغلب الدراسات تشمل ما أنفق عليه من أبعاد بين الباحثين مع التركيز على أبعاد الاستقلالية وحرية التصرف والعمل الفرقي، والمشاركة في المعلومات. وكذلك بالنسبة لمتغير رأس المال الفكري فأغلب الدراسات اتفقت على أنه مركب من ثلاث مكونات: رأس المال البشري، رأس مال هيكلي، رأس مال علاقات (زبوني).

ت. وقد جاءت نتائج هاته الدراسات دالة على وجود دور محوري للتمكين سواء في الأداء المنظمي، الرضا الوظيفي، في المسار الوظيفي أو في التميز، كما جاء أثر الرأسمال الفكري على مختلف المتغيرات "القدرات التعليمية، فعالية العمليات الإبداعية في أغلب عينات البحث بدرجة مرتفعة (دراسة Darvish، دراسة ناصر وصالح).

ث. تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم الوصفي التحليلي وفي تناوّلها لأحد متغيري الدراسة والتعرف على مستواه وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى، كما أنها تشابه مع بعض الدراسات في أداة الدراسة والأبعاد الخاصة بمتغيري البحث.

ج. وتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في حيث الهدف منها، حيث سعت إلى كشف العلاقة بين إستراتيجية التمكين والاستثمار في رأس المال الفكري والذي لم تناوله الدراسات السابقة، كما تختلف هاته الدراسة عن الدراسات السابقة في إطارها النظري حيث أن الأدبيات المتعلقة برأس المال الفكري خاصة العربية منها لم تعرض للاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة وهو ما يميزها عن بقية الدراسات.

#### 4. مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة: استفادت الباحثة الدراسات السابقة فيما يلي:

- أ. إثراء مشكلة الدراسة وبلورتها والاستفادة من نتائجها في تحليل نتائج البحث الحالية.
- ب. الإطلاع على منهجية تلك الدراسات والاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- ت. التعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات، وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة لاختبار فرضيات البحث الحالي.

ث. شكلت قاعدة جيدة لانتقاء مراجع البحث الحالي.

### تاسعا: تقسيمات الدراسة

لإستواء متطلبات الدراسة تم تقسيم بحثنا هذا إلى أربعة فصول إضافة إلى المقدمة والخاتمة كما يلي:  
جاء الفصل الأول بعنوان "إستراتيجية التمكين بين المفهوم والتطبيق"، ولذلك قدمنا هذا الفصل بتحديد الإطار المفاهيمي للتمكين (تطوره في الفكر الإداري، مفهومه وأهميته، الاتجاهات الفكرية للتمكين ومدخله)، بعدها أشرنا إلى أساسيات التمكين (مستوياته ومراحلها، أنواعه وأساليبه)، وفي الأخير تطرقنا إلى تطبيقات إستراتيجية التمكين بين المتطلبات والمعوقات (دوافع تطبيق التمكين، نماذجه، متطلباته ومعوقاته).

أما الفصل الثاني فجاء تحت عنوان "مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة"، وتناولنا من خلاله المقاربة النظرية لرأس المال الفكري (ماهيته، نماذج قياسه ومكوناته)، ثم استعرضنا الإطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة (مفهومها، نماذجها، أبعادها والفرق بينها وبين التعلم التنظيمي)، لنصل في الأخير إلى مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة.

تطرقنا في الفصل الثالث الذي عنوانه بـ "أثر تطبيق إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري" من خلال ثلاث مباحث، آليات بناء رأس المال الفكري ومخاطره (الاستقطاب، صناعة، الصناعة والحفاظة)، ماهية الاستثمار في رأس المال الفكري (مفهومه، أوجهه، الأشكال المتاحة له وصعوباته)، وفي الأخير علاقة إستراتيجية التمكين بالاستثمار في رأس المال الفكري.

أما الفصل الرابع فجاء بعنوان "أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية" ليوضح تسليط الجانب النظري على الواقع التطبيقي من خلال دراسة حالة المؤسسات الجامعية الجزائرية، حيث تناولنا منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، ثم عرض وتحليل بيانات الدراسة؛ وفي الأخير التحليل الاستدلالي لبيانات الدراسة واختبار الفرضيات.

### عاشرا: صعوبات الدراسة

إن أي عملية البحث مهما كانت إلا وتعترضها بعض الصعوبات والمعوقات، ولذلك لا بد من الإشارة إلى مختلف الصعوبات التي تمت مواجهتها في إعداد هذه الدراسة والتي تتمثل أساسا في:

1. صعوبة الحصول على المراجع المتخصصة في الاستثمار في رأس المال الفكري؛

2. صعوبة الوصول إلى عينة الدراسة لتسليمهم الاستبيان نظرا لمسؤولياتهم المتعددة وكذا التوزيع الجغرافي لعينة البحث؛
3. غياب مفهوم التمكين لدى بعض أعضاء الهيئة التدريسية بالمؤسسات الجامعية الجزائرية محل الدراسة.

## الفصل الأول:

إستراتيجية التمكين بين المفهوم والتطبيق

### تمهيد

تعتبر التغيرات الهائلة في البيئة الخارجية للمنظمة المحرك الرئيسي لتطوير آليات وأساليب جديدة في العمل الإداري، ونظرا للمنافسة الشديدة فإن التوجه نحو العمل التطبيقي في بيئات الأعمال يؤكد على دور المورد البشري في إحداث التكيف المطلوب مع البيئة الخارجية، الأمر الذي تطلب تبني استراتيجيات لدعم قدراتهم وتمكينهم من حرية التصرف المباشر لاستغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر أو التقليل من آثارها. ومن هذا المدخل أصبح من الضروري الاهتمام بمفهوم التمكين باعتباره إستراتيجية ومهارة جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر والمتواصل، ووسيلة جديدة للتعامل مع العنصر البشري وإدارته بشكل يحقق التفوق والنجاح للمنظمة، كما أنه الأسلوب الأفضل الذي يتماشى مع عهد العلم والمعرفة والثورة المعلوماتية فهو يعتمد على الرقابة الذاتية بالتعاون مع القائد على أنه موجه ومساعد ومدرب نحو تحقيق الأهداف المشتركة للجميع فاحترام الفرد والتعامل معه على أنه بالغ عاقل وراشد يشكل مصدرا مهما وأساسيا من مصادر تحقيق التميز والتفوق. ومن هذا المنطلق سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين؛**

**المبحث الثاني: أساسيات حول التمكين؛**

**المبحث الثالث: تطبيقات إستراتيجية التمكين بين المتطلبات والمعوقات.**

### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين

أصبح المورد البشري مورداً استراتيجياً بالنسبة للمنظمة بغية تحقيق ميزتها التنافسية، لذا تسعى المنظمات لرفع كفاءة وفعالية هذا المورد من خلال تطبيق ممارسات وفلسفات وإستراتيجيات إدارية مختلفة تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف الكلية ومن هذه الممارسات نجد مفهوم التمكين الذي تردد مؤخراً في مجال تطور الفكر الإداري، بعد أن تحول الاهتمام تماماً من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة.

### المطلب الأول: التمكين في مدارس الفكر الإداري

عُرفت الإدارة كممارسة منذ وجدت المجتمعات الإنسانية الأولى، ذلك أن الإنسان منذ وجد على هذه الأرض فرضت عليه ظروف الحياة أن يتعايش مع غيره ويتواصل مع الطبيعة التي وجد فيها، لذا أخذ يتعاون وينسق الجهود مع الآخرين لتوفير مطالب الحياة، أما الإدارة كفرع معرفي فهي وكأي علم من العلوم فقد مرت عبر مراحل تاريخية متميزة؛ حيث نشأت مدارس مختلفة وكان لكل مدرسة منها رؤاها ومنهجها وتجاربها وأبحاثها ودراساتها وخصائصها التي ميزتها عن غيرها. وقد تناولت المدارس الفكرية الإدارية العديد من المفاهيم التي تستخدم المنظمة ومن ضمنها التمكين الذي عرف تطوراً تراكمياً تراكم مع التطور الفكري الإداري، وذلك ما سنوضحه من خلال ما يلي:

### أولاً: التمكين والمدرسة الكلاسيكية في الإدارة

ورثت الحضارة الغربية ضمن ما ورثت عن الحضارات القديمة المعرفة والممارسة الخاصة بأصول الإدارة وعملياتها، ولكنها لم تقف عند هذا الحد، بل اجتهدت في بلورة الأفكار الإدارية القديمة وصقلها، وعملت على ضم البعض منها وإعادة صياغتها بشكل علمي مجتهد فتبعها في شكل نظريات جديدة كان لها أثر كبير في تطوير الفكر الإداري، وتعتبر المدرسة الكلاسيكية في الإدارة -من الناحية التاريخية- أول مدرسة في الفكر الإداري، وتجمع هذه المدرسة عدداً من النظريات الإدارية التي ظهره في العالم الغربي عقب الثورة الصناعية وسيادة المذهب الرأسمالي<sup>1</sup>، ولا تزال الأفكار الرائدة التي أفرزتها المدرسة الكلاسيكية تتمتع بالتأثير الكبير حتى الآن، ومن أشهر المفكرين المتميزين في هذه المدرسة فيريدريك تيلور، هنري فايول بالإضافة إلى ماكس فيبر<sup>2</sup>. وسيتم التطرق إلى مفهوم تمكين العاملين في المدرسة الكلاسيكية للإدارة من خلال ما يلي:

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص 56.

<sup>2</sup> - توني مورون، أساسيات علم الإدارة، ترجمة خالد العمري، دار الفاروق، مصر، 2008، ص 20.

### 1. التمكين ونظرية الإدارة العلمية

تقتزن بدايات حركة الإدارة العلمية باسم وجهود فريدريك تايلر، الذي حاول معالجة المشاكل الإدارية على أساس علمي بدلاً من الاعتماد على مجرد التجربة والخطأ، حتى يكون تحقيق أهداف المنشآت بأعلى مستوى وأقل التكاليف. ويعتبر المهندس الأمريكي فريدريك تايلور *Frederick W. Taylor* هو واضع جذور مدرسة الإدارة العلمية وأطلق عليه كثير من الباحثين أبو الإدارة<sup>1</sup>.

أما التمكين ونظرية الإدارة العلمية فعلى طرفي تقيض، ولم يكن أصلاً مفهوم التمكين معروفاً في ذلك الوقت، وما ورثه فريدريك تايلور من الثورة الصناعية من آدم سميث يتنافى أصلاً مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة، فالنظرة التي كانت سائدة تجاه العامل على أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم فقط، ومن أجل زيادة الكفاءة وتحسين مستوى الإنتاج، لذلك كان الفكر السائد في تلك الفترة من الزمن بعيداً عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض، وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة وخاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي، بسبب المغالاة في مبدأ الطريقة المثلى التي يعترف بها والتي تؤدي بالعامل إلى الشعور بالملل والسأم والإرهاق من إتباع أساليب محددة وثابتة لا يستطيع أن يجيد عنها قيد أنمله، فضلاً عن أنها لا تترك للفرد مجالاً للتفكير الخلاق وخلق بدائل مختلفة لحل المشكلة، وما تزال هنالك مؤسسات تطبق مبادئ الإدارة العملية إلى وقتنا الحاضر، بوضع قواعد محددة للعامل للقيام بها دون أي مجال من المرونة أو التفاوت، وذلك من أجل ضمان نتائج محددة تحديداً مسبقاً<sup>2</sup>.

### 2. التمكين ونظرية المبادئ الإدارية

قدم الفرنسي هنري فايول (*H. Fayol*) نظرية المبادئ الإدارية في نفس فترة نظرية الإدارة العلمية تقريباً، وقد تميز بأنه كان من بين المفكرين الأوائل الذين حاول تطوير نظرية عامة للإدارة صالحة لكل المنظمات وفي كل مكان وزمان ما زالت مفيدة حتى هذا الوقت، وقد أدرك فايول ضرورة تعلم الإدارة على مختلف المستويات وحاول أن يطور نظاماً فكرياً إدارياً شاملاً، يشرح من خلاله ماذا يفعل المدراء في المنظمة وكيف يفعلون ذلك<sup>3</sup>، كما تستند

<sup>1</sup>- John Paxton, *Taylor's Unsung Contribution: Making Interchangeable Parts Practical*, Journal of Business and Management, Published by Chapman University's, usa, Vol. 17, No. 1, 2001, P.75.

<sup>2</sup>- يحيى سليم ملحم، التمكين كمنهج إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 26.

<sup>3</sup>- Chris Ehiobuch, Hui-wen Tu, *Towards The Relevance Of Classical Management Theory and Organization Theory*, Proceedings of ASBBS, Las Vegas Annual Conference, Vol. 19 No 1, 2012, P321.

## الفصل الأول: إستراتيجية التمكين بين المفهوم والتطبيق

النظرية إلى الخبرة في مجال العمل الإداري لفهم المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة، والتي يمكن أن تكون أساساً تشتق منه المبادئ الرئيسية لفهم وتحسين التطبيق الإداري وتطوير نظرية الإدارة، والمتفحص بعمق لهذه النظريات التقليدية يجد درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل، ولكن لا يجد مجالاً فيها لمنح الموظف أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف<sup>1</sup>، فقد أمن فايول بفكرة أن كل العمل وفي أي مؤسسة يشاركون بدرجة كبيرة أو قليلة في الوظائف التقنية للمنظمة<sup>2</sup>، وهذا ما يؤكد على عدم الاهتمام الكبير بتمكين العاملين والاهتمام فقط بالتقسيمات الفنية والإدارية والتشريح الوظيفي للمنظمة.

### 3. التمكين والنظرية البيروقراطية\*

ولدت النظرية البيروقراطية على يد المفكر الألماني ماكس وير (Max Weber)\*\* وهو الذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمنظمة، لكي يضع نهاية لحقبة تاريخية من الفوضى في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في ألمانيا في نهاية القرن التاسع عشر، ورأى بأن الحل هو في ما أسماه "النظام البيروقراطي" الذي يعني "حكم المكتب" بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية<sup>3</sup>.

وقد نظر وير للبيروقراطية من زاوية اجتماعية تنظيمية واعتبرها النموذج العقلاني في حياة البشرية والذي يخلو من الخرافة والانفعال في تنظيم شؤون حياته، وقد حدد ثلاثة أبعاد للتنظيم البيروقراطي وهي علاقات السلطة، خصائص التنظيم البيروقراطي، ومركز الموظف في التنظيم البيروقراطي، وهذه العناصر الثلاث لا تمنح العمال درجة من التمكين في المنظمات التي يعمل فيها، حيث يعتبر هذا النموذج الإداري الذي قدمه ماكس وير أول نموذج متكامل للمنظمات ويمثل البداية لنظرية التنظيم العلمية في نظره، وتمثل خصائص النموذج الأمثل

<sup>1</sup> - محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد، عمان، الأردن، 2012، ص 31.

<sup>2</sup>- Daniel A. Wren and Arthur G. Bedeian, **The Evolution Of Management Thought**, Sixth Edition, (John Wiley & Sons 2009), USA, p.213.

\* إن كلمة البيروقراطية ترجمة للاصطلاح الإنجليزي **BUREAUCRACY**، واشتقت أساساً من الكلمة **kratial** ذات الأصل الإغريقي والتي تعنى القوة. مع مرور الزمن انتقلت الكلمة إلى الفرنسية، إلى أن اشتق منها المصطلح المعروف حالياً والذي يتكون من جزئين، الأول **BUREAU** وتعنى المكتب، والثاني **CRACY** وتعنى حكم، وعلى هذا الأساس تصيح كلمة بيروقراطية تعنى حكم المكتب أي الحكم عن طريق المكتب.

\*\* ماكس وير عالم اجتماع ألماني (1864-1920) واسمه الحقيقي كارل إميل ماكسميليان (**Karl Emil Maximilian**)، وقد اهتم أيضاً بدراسة العلوم السياسية، الاقتصادية وعلم الأديان.

3- يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 27.

## الفصل الأول: إستراتيجية التمكين بين المفهوم والتطبيق

للبيروقراطية في توزيع السلطة توزيعاً هرمياً وفق قواعد محددة ولا مجال لإعطائها للعاملين في المستويات الدنيا وهذا ما يعتبر نقطة سلبية في هذا النموذج ولا تتماشى مع فلسفة التمكين القائم على توزيع السلطة بالتساوي على العاملين في المنظمة وعدم حصرها في جهة معينة، كما يجب التنويه إلى خاصية أخرى يقدمها وير في نموذجته تتمثل في تحديد العمل المطلوب وتعريف واجبات العاملين تعريفاً دقيقاً وتوزيعها على المراكز الوظيفية المختلفة، وتعيين الموظفين بناءً على شروط دقيقة ومحددة سلفاً، إتباع نظام دقيق يتكون من قواعد وإجراءات وتعليمات تتميز بالشمول والعمومية والاعتماد على نظام مستندي يحتوي على معلومات تفصيلية عن كل أمور العمل وجزئياته يستند إليه الموظفون حيث لا يتخذون أي خطوة ولا مجال لهم للإبداع أو اقتراح أي فكرة إلا إذا كان لها مستند يعززها وهو ما يعتبر تكبيلاً لفكر الموظفين ويولد بيئة سلبية لتمكين العاملين، كما لا يسمح نموذج وير الإداري البيروقراطي بالعلاقات الشخصية التي يرى أنها تؤثر على الحكم السليم فتضعف كفاءة الأداء مما لا يترك فرصة لتطوير فرق العمل التي تعتبر من ركائز التمكين الإداري، ومن سلبيات هذا النموذج التكريس المفرط للقواعد والقوانين قد تؤدي إلى حالات تكرار الأعمال والقرارات بشكل آلي أعمى ومتكرر حتى عند تغير الشروط وهذا ما أطلق عليه بقسوة البيروقراطية، كذلك فإنه يجعل المديرين وفي علاقتهم مع الموظفين يعملون مبدأً "أعمل بما أقول وما هو مكتوب في القواعد ولا تعمل بما تفكر"<sup>1</sup>، وقد بين الكثير من الباحثين بأن النظرية البيروقراطية تضع العامل في ما يشبه "القفص الحديدي"<sup>2</sup> وهذا ما لا يدعم فكرة التمكين في إدارة المنظمات.

### ثانياً: التمكين والمدرسة السلوكية في الإدارة

تعتبر الأفكار والنظريات والمبادئ التي جاء بها المفكرون المنتمون للنظرية الكلاسيكية أفكاراً على قدر كبير من الأهمية وكانت وليدة المرحلة والظروف التي ولدت فيها، ومع هذا وجدت هذه المدرسة عاجزة عن تفسير كثير من الظواهر الإدارية نظراً لإهمالها الجانب السلوكي للعاملين، ومن المهم في هذا الموضوع أن يتم التنويه إلى ما كتبه العالم الأمريكي المشهور جو أوين المتخصص في علم الإدارة في كتابه "وفاة الإدارة الحديثة" أنه في بداية القرن العشرين شهد صعود ما يسمى بحركة العلاقات الإنسانية حيث توقف البشر رويداً عن أن يكونوا مجرد وحدات للإنتاج والاستهلاك، كما تلقوا مزيداً من التعليم، وهو ما يعني أن باستطاعتهم القيام بالمزيد، ولكنهم يتوقعون المزيد أيضاً.

<sup>1</sup>- Daniel A. Wren and Arthur G. Bedeian, *Op.cit*, P232 .

<sup>2</sup>- Edward L. Bouie, Jr, *The Impact of Bureaucratic Structure, Scientific Management, and Institutionalism on Standards-Based Educational Reform*, Mercer Journal of Educational Leadership, Mercer University Press, Vol 1, No 1, 2012, P 9.

## الفصل الأول: إستراتيجية التمكين بين المفهوم والتطبيق

من هنا بدأت نظريات أخرى تتخذ منحى آخر نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية، ليس فقط من قبيل الجوانب المادية، وتلبية حاجات العامل المادية وإنما التركيز أيضا على الجوانب المعنوية في المشاركة والحرية وتقدير الفرد واحترامه، وهذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين الإنسان ومنحه حرية ومشاركة أكبر، وهذا ما لوحظ على النظريات السلوكية ذات التأثير الهام في تبلور وتطور نظرية تمكين العاملين كما يلي:

### 1. التمكين وحركة العلاقات الإنسانية

يمكن إرجاع الجذور الأولى لنظرية تمكين العاملين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، التي برزت بوصفها رد فعل لإهمال الجانب الإنساني في معادلات العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية التي قادها فريدريك تايلور، وقد ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الإنسان باعتباره كائنا اجتماعيا<sup>1</sup>، يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، ومن أهم رواد هذه النظرية **التون مايو وماري باركر فوليت**<sup>2</sup>، وقد دعت هذه المدرسة إلى اعتراف الإدارة بالجماعات الصغيرة داخل المنظمة، ودعت إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين عن العمال وأن يشعروهم بأنهم شركاء في العمل وليسوا أجراء، كما أوضحت هذه النظرية أن للعاملين أهدافا وتطلعات قد تختلف عن أهداف المنظمة وقد تتعارض معها، لذلك يصبح لزاما على الإدارة أن تناقش هذه الأهداف والتطلعات مع العاملين وأن تسعى إلى تحقيقها عن طريق تفويض بعض السلطة إلى العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تهمهم<sup>3</sup>، ومن خلال ما سبق يمكن الاستدلال على أن مدخل التمكين عن طريق تفويض المزيد من السلطة التنفيذية للعمال ومشاركتهم في صنع القرارات ما هو إلى مرحلة متقدمة من أفكار المدرسة الإنسانية في ما عرف بمشاركة العاملين أو الإدارة التشاركية التي راجت خلال الخمسينات والستينات من القرن الماضي<sup>4</sup>.

### 2. التمكين ونظرية (Y-X) لدوغلاس ماكجريجور

ساهمت أعمال **دوغلاس ماكجريجور** (في تطوير الفكر الإداري عامة وفي تطوير المدرسة السلوكية خاصة<sup>5</sup>)، ولقد وضع ماكجريجور أنماطا مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه، واصفا واحدا منها بافتراضات (X) السلبية

<sup>1</sup> - سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 22.

<sup>2</sup> - زاهد محمد دبي، السلوك التنظيمي، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص 37.

<sup>3</sup> - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 45.

<sup>4</sup> - رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثمة والتمكين، عالم الكتاب الحديث، إربد، الأردن، 2008، ص 129.

<sup>5</sup> - Charles M. Carson, A historical view of Douglas McGregor's Theory Y, Management Decision Journal, Emerald Group Publishing, USA, Vol 43 No 3, 2005, P 458.

## الفصل الأول: إستراتيجية التمكين بين المفهوم والتطبيق

والثانية بافتراضات (Y) الايجابية، وتقوم افتراضات (X) على أن الإنسان كسول، أناني، يفتقر إلى الطموح، لا يجب التغيير أما النظرية (Y) فتقول أن الإنسان نشط إلى حد معين، ويسعى للتطور وفق شخصيته الخاصة وببئة عمله، ويسعى للمسؤولية، وما يميز نظرية ماكجريجور أمر في غاية الأهمية وهو السلوك بشكل يوافق توقعات أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتنسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم، فالمديرون من أنصار نظرية (X) يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمرءوسيه مجالاً من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل، وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم، أما المديرون من أصحاب نظرية (Y) فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية، ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعاً أمام مرؤوسيه نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل، ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين، انسجاماً مع توقعات مديريهم منهم، وهذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين، أن لا يشككوا باتمئاء مرؤوسيهم لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء وعدم الثقة سيصنع غير ذلك.<sup>3</sup>

وتتفق نظرية (Y) لماكجريجور مع مبدأ تمكين العاملين حيث يشارك العاملون الرؤساء في صنع القرار في جميع المستويات التنظيمية، ويشجعون الاتصالات الصاعدة ويستمعون إلى آراء مرؤوسيهم ونصائحهم، ويوفرون الفرص لإعطاء المزيد من المسؤولية، وحيث إنهم ملتزمون بمساعدة العاملين على تحقيق الذات، ويركزون على توسيع الوظيفة، وإثرائها والاعتراف باحتياجات العنصر البشري على عكس النظرية المتشائمة (X).<sup>4</sup>

### 2. التمكين ونظرية النموذج المختلط لدى كريس أرجيريس

يأخذ كريس أرجيريس على التنظيمات الإدارية طبيعتها الإدارية التقليدية المتمثلة بالتشدد في نمط التسلسل الرئاسي، وفي المفهوم السلطوي للإدارة، ونمط الرقابة الذي يركز على العقوبة،<sup>5</sup> أما الدعوة إلى تمكين الفرد فلم تكن تكن دائماً تحتاج إلى استخدام مصطلح "التمكين" بشكل حرفي ومحدد، وما قام به كريس أرجيريس من جهود في

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 94.

<sup>2</sup> - Matthew Stewart, **Theories X and Y, Revisited**, Oxford Leadership Journal, Vol 1, No 3, 2010, P 101.

<sup>3</sup> - يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>4</sup> - رامي جمال اندراوس، عادل سام معاينة، مرجع سبق ذكره، ص 129.

<sup>5</sup> - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 103.

## الفصل الأول: إستراتيجية التمكين بين المفهوم والتطبيق

نقض النظريات التقليدية، هو في حد ذاته تعبير واضح منذ عام 1957 عن التوجه لفكر التمكين، وخاصة عندما وجه نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية في كتابه "المؤسسة والشخصية" مؤكدا أن النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية لا تنسجم مع الإنسان؛ إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعاقل. ويرى أرجريس بأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته؛ لأن كل شيء محدد مسبقا ومقيد بطريقة محددة لا مجال فيه لأي اجتهاد من قبل الفرد، كما يؤكد على أن مبادئ البيروقراطية لا تخلق سوى إنسان اعتمادي وسلبى يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل بها، بسبب السلطة الهرمية والعمودية وسيطرة الإدارة العليا المطلقة لمختلف المستويات الإدارية وسيطرتها على جميع السلطات بشكل مركزي، والحل من وجهة نظر كرس أرجريس هو في التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة، ويقر بأن أسباب التغيب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل، يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر.<sup>1</sup>

### 3. التمكين ونظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ

تركز نظرية فريدريك هيرزبرغ (*Fredrich Herzberg*)، على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين، وقد قام هيرزبرغ بدراسة استطلاعية لمئين من العاملين، محاولا فهم شعورهم حول الأعمال التي يؤديونها، وقد توصلت تلك الدراسة إلى تصنيف فئتين من العوامل، سُمي الفئة الأولى العوامل الدافعية؛ التي عندما تتوفر تعطي شعورا ايجابيا لدى الأفراد مما يدفعهم إلى مزيد من العمل، وسمى الفئة الثانية العوامل الوقائية؛ التي يؤدي وجودها إلى عدم إثارة الدافعية وزيادة حالة عدم الرضا.<sup>2</sup> وتبين علاقة التمكين بهذه النظرية من خلال اهتمام هيرزبرغ بطبيعة الحوافز، حيث أكد أن الرؤساء يحاولون في الغالب أن يحفزوا موظفيهم لبذل جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، ويعتبر الإثراء الوظيفي جوهر نظريته، ويقوم على أساس إعطاء المرؤوسين المزيد من المسؤوليات والصلاحيات مما يزيد من فرص تمكينهم، وإعطائهم الفرصة للترقية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 38-39.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص ص 100-101.

<sup>3</sup> - رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص 132.

### ثالثاً: التمكين والمدرسة الحديثة في الإدارة

بينما كانت المفاهيم الإدارية الكلاسيكية تتجاهل مفهوم التمكين؛ حيث لم تعترف بالجانب الإنساني للعمال وتعتبرهم مثل الآلة وتعامل معهم مثل باقي عناصر الإنتاج، أتت المدرسة السلوكية لتبين وتؤكد على الجانب الإنساني السلوكي والاجتماعي لدى العاملين مما أدى إلى توفير الأرضية النظرية والتطبيقية الخصبة لظهور مفهوم التمكين، وهذا ما تدعمه في الفكر الإداري المعاصرة الذي اهتمام كفكر إداري بشكل خاص بموضوع التمكين، سواء أكان ذلك بشكل مباشر أم غير مباشر. فنرى الأدبيات ذات العلاقة تتحدث بإسهاب وتركيز عن مواضيع مثل: التمكين، والمشاركة، وحرية العامل، ورضا العاملين، ومن أهم النظريات الإدارية الحديثة ذات التأثير الهام في تبلور وتطور نظرية تمكين العاملين ما يلي:

#### 1. التمكين ونظرية النظم

قد تطورت نظرية النظم الإدارية خلال سنة 1970<sup>1</sup>، وتعتبر النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة، وهذه النظرية ساهمت في تطوير نظرية تمكين العاملين من خلال تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة، فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق وإلا فيسكون هذا العضو عبئاً على الفريق ومعيقاً لتحقيق أهدافه.<sup>2</sup>

#### 2. التمكين والنظرية الموقفية

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة، وهذه النظرية توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف، وهذا يعني أنه لا

<sup>1</sup> - Johann P, Howard A, Daniel L, **Evolutionary Thought in Management and Organization Theory at the Beginning of the New Millennium**, Journal Of Management Inquiry, Sage Publications, Vol 12 No 1, 2003, P303.

<sup>2</sup> - يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 33-34.

## الفصل الأول: إستراتيجية التمكين بين المفهوم والتطبيق

يوجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان، فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة، ويحتاج من القيادة أن تفكر وتوائم بين واقعها من ناحية، وبين النظرية من ناحية أخرى، وما يناسب مؤسسة أو ظرف من الظروف، قد لا يناسب مؤسسة أخرى أو ظرف من الظروف الأخرى، وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المؤسسة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة، وما يبرر ذلك أن كثيرا من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في مكان آخر، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم موائمتها للظروف، أو للثقافة، أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة، والنظرية الظرفية مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع، وخاصة عندما تغفل المنظمة مبدأ المشاركة والتمكين وفرصة المشاركة في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها.<sup>1</sup>

### 3. التمكين ونظرية الإدارة بالأهداف

في سنة 1945 ظهر إلى الوجود العلمي كتاب " ممارسة الإدارة " لـ بيتر دراكر والذي اقترح فيه مفهوم جديد ومدخل تسييري يسمى بالإدارة بالأهداف،<sup>2</sup> وقد بين ضرورة أن تبني المنظمة فريقا حقيقيا وتمزج جهود الأفراد في جهد عام ومشترك، مما يدفع كل فرد في المنظمة إلى المساهمة بشيء وفكرة مختلفة، بحيث توجه كل هذه الإسهامات نحو هدف واحد، وقد بين دراكر ضرورة توجيه كل العاملين بالمنظمات باتجاه الهدف الكلي للمنظمة، وركز أيضا على أهمية تركيز المديرين على تحقيق نجاح الكل،<sup>3</sup> ويتبين من خلال ما سبق أن الإدارة بالأهداف تقوم على إشراك المديرين والعاملين في وضع الأهداف وتحديد المسؤوليات في شكل نتائج والعمل على تحقيقها، ومن أهم إسهامات الإدارة بالأهداف كما بين دراكر هو أنها تمكن من استبدال الإدارة بالهيمنة بالإدارة الذاتية، من خلال التركيز على مواضع القوة الفردية والمسؤولية لدى كل موظف وفي الوقت نفسه التركيز على توجيه الرؤى والجهود لبناء فرق العمل، والتوفيق بين أهداف الفرد الموظف مع الهدف العام للمنظمة<sup>4</sup>، وهو ما يمثل مساهمة في زيادة تمكين العاملين.

<sup>1</sup> - محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 40-41.

<sup>2</sup> - محمد عبد الفتاح الصبري، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 9.

<sup>3</sup> - بيتر إف دراكر، ممارسة الإدارة، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 2013، ص 148.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص ص 159-164.

### 4. التمكين ونظرية Z

النظرية Z نظرية يابانية أمريكية قدمها (Richard Tanner & William Ouchi)، وتركز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعاملين وهي التي تعني: أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق ومشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة،<sup>1</sup> وقد أكد أوشي في دراسته على ضرورة أن تقوم المنظمات بتدريب فرق العمل على حل المشاكل الأساسية ومهارات ديناميكية الجماعة، وتحديد نطاق مسؤولية الفريق، وزيادة حرية فرق العمل في تطوير طرق العمل والعلاقات الخاصة، وهي وسيلة من وسائل تمكين العاملين،<sup>2</sup> بل قد أقر الكثير من الباحثين إلى الدور الذي لعبته هذه النظرية في تطوير تمكين العاملين خصوصا والموارد البشرية عموما من خلال تطوير المشاركة في اتخاذ وحتى صنع القرار.<sup>3</sup>

مما تقدم نرى بأن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث تتجه نحو إدارة العنصر البشري اتجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق، وبالتالي نحو تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية بعد أن تجاهلته المفاهيم التقليدية الكلاسيكية.

### المطلب الثاني: مفهوم التمكين وأهميته

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينيات من القرن العشرين، فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المؤسسة (العمال) أو خارج المؤسسة (الزبائن).

### أولا: تعريف التمكين

يعد التمكين طريقة جديدة وإستراتيجية في تسيير وإدارة المنظمات التي تعرف تغيرا باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى، ومن الناحية اللغوية لمفردة التمكين فإنها تعني مكن من الشيء أي جعل له سلطانا ومقدرة، وجاء في قاموس المصطلحات الإدارية بأنه: "منح الصلاحيات للعاملين بحيث يتمكنون

<sup>1</sup> - يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 35.

<sup>2</sup> - رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص 132.

<sup>3</sup> - Nick Nykodym, **Employee Empowerment**, Empowerment in Organizations Journal, MCB University Press, Vol 2 ,No 3 , 1994, P46.

## الفصل الأول: إستراتيجية التمكين بين المفهوم والتطبيق

من تحديد الأهداف وطرق الأداء واتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم والسيطرة على الموارد المطلوبة لذلك في حدود ما لهم من سلطات وما عليهم من مسؤوليات".<sup>1</sup> أما قاموس أكسفورد فجاء بصيغتين للتمكين: "الأولى بشكل رسمي هي منح القوة أو السلطة لعمل عمل ما، والثانية تعني منح شخص ما سيطرة أكبر على حياته الخاصة أو الوضع الذي هو فيه".<sup>2</sup> وكذلك جاء ذكر التمكين في القرآن الكريم بعدة مرات فجاء في قوله تعالى: "ولقد مكناكم في الأرض" (الأعراف:10)، أي نحن الذين منحناكم الملكية والحاكمية وسلطانكم على الأرض، والتمكين هنا ليس بمعنى أن يوضع شخص في مكان ما بل معناه أن يعطي ويوفر له كل ما يستطيع بواسطة تنفيذ أهدافه، وتهيئة أدوات العمل له ورفع الموانع وإزالتها عن طريقه ويطلق على مجموع هذا لفظ التمكين.<sup>3</sup>

ومن الناحية الفكرية فقد تعددت تعاريف تمكين العاملين وفقا لاتجاهات الكتاب، من ضمنها يمكن استعراض مايلي:

"هو إجراء يؤدي إلى توطيد ثقة الفرد بقدراته الذاتية، وقدرته على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية".<sup>4</sup> "هو عملية إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين فتوكل إليهم مهام يؤدونها بدرجة من الاستقلالية من مسؤولياتهم عن النتائج، معززين بنظام فاعل للمعلومات يهيئ تدفقا سريعا لها مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور مثل مجالات البيع، خدمة المشتريات والعلاء وغيرها".<sup>5</sup> وهو "أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تنتهجها المنظمات بهدف زيادة درجة الانتماء والمشاركة، بواسطة حزمة من الحوافز تمثل في الثقة والتدريب والدعم المعنوي، مما يؤدي إلى إعطاء الموظفين مزيدا من المسؤوليات والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيع العاملين على حل المشكلات، ومساعدتهم على اتخاذ القرارات المناسبة والحصول على المعلومات والحقائق ذات العلاقة".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> فريق خبراء المنظمة العربية، معجم المصطلحات الإدارية، 2007، ص 149.

<sup>2</sup> - Oxford Advanced Learners Dictionary of Current English, 7<sup>th</sup>, Oxford University Press, Hornby, 2005, P500.

<sup>3</sup> - ناصر مكارم الشيرازي، الأمل في تفسير كتاب الله المنزل، الجزء 4، الأميرة للطباعة والنشر، بيروت، 2005، ص 349.

<sup>4</sup> - بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 197.

<sup>5</sup> - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، الحامد للنشر، عمان، 2006، ص 95.

<sup>6</sup> - عطية حسين أفندي، اتجاهات حديثة في الإدارة العامة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، 2001، ص 97.

## الفصل الأول: إستراتيجية التمكين بين المفهوم والتطبيق

كذلك التمكين "هو تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرارات على المستوى الأدنى".<sup>1</sup>

وحسب *Randolph and Sashkin* فإن "التمكين هو الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ودافع داخلي".<sup>2</sup>

أما حسب *Bowen*<sup>3</sup> فإن التمكين هو عبارة عن معادلة تبرهن على أهمية بعض المقومات التي قد تعتبر بمثابة عوامل أساسية لنجاح التمكين في المنظمة وهي:  
التمكين = القوة × المعلومات × المعرفة × المكافآت.

وحسب هذه المعادلة فإن حاصل ضرب العوامل الأربعة يبين أنه إذا كان أي عنصر من هذه العناصر مساويا للصفر فإن نتيجة التمكين الكلية سوف تكون معدومة، وهذا يذكر المديرين بعدم إعطاء الموظفين قوة أكبر دون إعطائهم الدعم الكافي لممارسة هذه القوة والحرية بذكاء وحكمة وحسب العديد من الدراسات والبحوث فإن الممارسات الإدارية التي تعمل على بث القوة والمعرفة والمعلومات والمكافآت تمنح الموظفين حالة ذهنية خاصة وهي حالة التمكين والتمكين المنبثقة من الإمكانية والقدرة والقبالية لتحقيق أفضل النتائج وبالجودة المطلوبة. وهناك أيضا من عرف التمكين كما يلي:

"التمكين هو إعطاء الأفراد أكثر مسؤولية عن كيفية أداءهم لوظائفهم، وهو ما يشمل أكبر حرية في اتخاذ القرارات وتشجيع آرائهم ومساهماتهم، ويمكن تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء الملكية؛ والمقصود هنا هو تكليف الفرد بمهام في المنظمة بالشكل الذي يجعله يحس أنه يملك صنع القرار ويتحمل المسؤولية في نفس الوقت، الثاني هو فريق العمل والقائد والثالث الهيكل والثقافة التنظيمية".<sup>4</sup>

كما أن استعمال تمكين العاملين في مواقع اتخاذ القرار وتشجيعهم على المشاركة الفعالة لصالح أهداف المنظمة يساهم في التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - عبد الرزاق سالم الرحاحلة، نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص9.

<sup>2</sup> - Randolph and Sashkin, **Can Organizational Empowerment? Work in Multinational settings**, 16(1), Academy of management Executive, 2002, P102.

<sup>3</sup> - Bowen D, **Empowering Services employees**, Sloan Management Review, Summer, 1995, P73.

<sup>4</sup> - Association of Business Executives, **Human Resources Management**, William House, United Kingdom, without edition year, P105.

<sup>5</sup> - Henry Ongori, **Managing behind the Scenes**, A View Point On Employee Empowerment, African Journal of of Business Management, , Vol 3(1), 2009, P11.

## الفصل الأول: إستراتيجية التمكين بين المفهوم والتطبيق

كذلك فإن التمكين يعني "توفير القدرة والقابلية على أداء الأعمال وتحمل المسؤولية وهو ما يتطلب إقصاء كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين لإنجاز أعمالهم، خاصة وأنهم يمتلكون رؤية واضحة عن طبيعة العمل المراد إنجازه بشكل أكثر دقة عن الآخرين، وتحقيق رقابة مجموعة العمل، فالتمكين سبب رئيسي لتحقيق أهداف المنظمة".<sup>1</sup>

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

### ثانياً: الفرق بين التمكين وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى

يشوب مفهوم التمكين بعض الغموض والخلط مع بعض المفاهيم الإدارية الأخرى مثل التفويض، المشاركة والإبداع، والتي تشترك مع التمكين في بعض النقاط لكن يبقى ثمة وجه تباين واختلاف بين هذا الأخير والمفاهيم الإدارية الأخرى وفيما يلي أهم هذه الفروقات:

#### 1. الفرق بين التمكين والتفويض

للتفريق بين تمكين العاملين وتفويض السلطة سيتم التطرق أولاً إلى تعريف هذا الأخير في ما يلي:  
يعرف تفويض السلطة على أنه "تنفيذ المهام أو تحقيق النتائج من خلال الآخرين"<sup>2</sup>، كما يقصد به إسناد مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من طرف الإدارة<sup>3</sup>، فالتفويض هو صلاحيات تمنح وقد تسلب مرة أخرى.  
كما يعرف أيضاً على أنه: "التنازل عن جزء من صلاحيات فرد معين في ممارسة السلطة لفرد آخر حتى يتمكن هذا الفرد من إنجاز الأنشطة المناطة به، وتجدر الإشارة إلى أن تفويض السلطة لا يعني تحمل المسؤولية فالشخص الذي يفوض سلطته يظل مسؤولاً عن النتائج النهائية"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، ثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 256.

<sup>2</sup> - نادر احمد أبو شيخة، مدخل إلى إدارة الوقت، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 263.

<sup>3</sup> - سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2002، ص 223.

<sup>4</sup> - ماهر أحمد وآخرون، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص 471.

## الفصل الأول: إستراتيجية التمكين بين المفهوم والتطبيق

وقد يرحب بعض المرؤوسين بتفويض السلطة؛ والذي يمثل لهم عاملا يزيد من درجة رضاهم عن العمل، وقد يعارضونه؛ لاعتبارهم التفويض زيادة في المهام أو في حالة عدم توفر المعلومات والإمكانيات اللازمة لأداء العمل.<sup>1</sup> وهناك فرق كبير بين التفويض والتمكين، فالمقصود بالتفويض *Delegation* إسناد مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من قبل المنظمة؛ أما التمكين *Empowerment* فيحدث عندما يعطي الأشخاص الميزات، وأي موارد أخرى إلى جانب الحرية في حل المشكلات وتنفيذ الحلول التي يرونها دون الحاجة إلى الحصول على الموافقة من أعلى.<sup>2</sup> والجدول رقم (01) يوضح الفروق الأساسية بين التمكين والتفويض:

الجدول رقم (01): الفروق الأساسية بين التفويض والتمكين

التفويض	التمكين
نقل جزء من الصلاحيات إلى المرؤوس.	إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقرر فيقرر.
تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة.	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادرة في نطاق أوسع ومتفق عليه.
تظل المسؤولية مسؤولية من فوض.	النجاح ينسب للموظف الممكن والفشل مسؤوليته.
في التفويض يقاد الموظف.	تتاح للموظف قيادة ذاتية.
المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض.	المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوس.
إن أخطأ الفرد قد يسحب التفويض.	إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج.
التفويض قد يكون مؤقتا، وقد يلغى، وقد يعدل نطاقه أو عمقه.	التمكين يمثل قناعة وخيارا إستراتيجيا مستمرا.

المصدر: مصطفى أحمد سيد، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 2005، ص 130.

ومن خلال الجدول يتبين لنا بأن التمكين يختلف عن التفويض، فالتمكين أكثر ثراء منه، ففي التفويض تجرد المستوى الأعلى يفوض المستوى الأدنى في جزئية محددة، ولا يتيح له إلا سيرا من المعلومات بالكاد ما تساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه. أما في التمكين فتكون الصلاحيات الممنوحة للموظف في نطاق أوسع ومتفق عليه، وتكون المعلومات مشتركة بين العاملين والإدارة فيما عدا بعض المعلومات الإستراتيجية الهامة والتي تقتضي ظروف موضوعية بقاءها سرية، وتقع المسؤولية عن

<sup>1</sup> - رجحي مصطفى عليان، إدارة الوقت، النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 268، 269.

<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد الفتح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 8.

## الفصل الأول: إستراتيجية التمكين بين المفهوم والتطبيق

النتائج على الموظف المعني فإن كانت ايجابية تم مكافأته وإن كانت سلبية تم محاسبته حيث يجب أن يتعلم من خطئه حتى لا يكرره.

وفي التفويض قد يلغي المستوى الأعلى في توقيت معين تفويضه للمستوى الأدنى منه، أو يحجمه أو يعدل نطاقه، غير أن التمكين يمثل إستراتيجية مستمرة، وفلسفة إدارية لدى المديرين الذين يقتنعون بأهمية تمكين من يتم اصطفاؤهم من الصف الثاني على أسس موضوعية، وهكذا نجد أن التمكين لا يحفز الصف الثاني فقط على أداء مشر، بل يسهم في إتاحة فرص التعلم والتأهل لقدرات إدارية أرقى وأوسع، وفي التمكين تتيح الإدارة العليا للمديرين أن يتخذوا قرارات مثل التعيين والتدريب والشراء.

### 2. التمكين والإثراء الوظيفي

"يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف، بحيث تتضمن تنوع الأنشطة الوظيفية وإعطاء العامل حرية أو استقلالية في كيفية السيطرة على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية على أعماله وحصوله على معلومات على نتائج أعماله"<sup>1</sup>، وعلى هذا الأساس فالإثراء الوظيفي منطلق لتطبيق تمكين العاملين حيث أنه يتطلب إعادة تصميم العمل حتى يشعر الموظف بالحرية والقدرة على التأثير في الأحداث والظروف المحيطة بالعمل وبمخرجاته. وقد أشار بعض الباحثين إلى أن الإثراء هو أي إستراتيجية تزيد من خلالها واحدة أو أكثر من الخصائص الأساسية للوظيفة، أي أن يرتبط بشكل مباشر بالحمل العمودي للوظيفة، ويمكن تحقيقه بطرق عديدة ولعل الأكثر شيوعاً منها نموذج إثراء الخصائص الوظيفية الذي يعتمد على زيادة مستوى الخصائص الوظيفية الأساسية وهي: تنوع المهارة، هوية المهمة وأهميتها، الاستقلالية، التغذية الراجعة، وهذه المستويات تؤثر على ثلاث حالات نفسية هي: الإحساس بالمعنى، الإحساس بالمسؤولية، ومعرفة النتائج، والذي طوره كل من: أولدمان وهامكان.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمود أحمد الخطيب، إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الإلكتروني، سلسلة المعرفة الإدارية 02، مكتبة عين شمس، مصر، 2002، ص 380.

<sup>2</sup> - بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، سلسلة تنمية المهارات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 208.

### 3. التمكين والقيادة الذاتية

يبدى الباحثون الذي يدرسون القيادة اهتماما كبيرا بالتمكين، حيث ناقش البعض منهم التمكين في سياق القيادة الذاتية والتي تعرف على أنها: التأثير الذي نمارسه على أنفسنا بهدف بلوغ الدافعية الذاتية التي نحتاجها لأداء أعمالنا، ويشير أنه في المؤسسات التي تضم قادة فاعلين يبرز التمكين بوضوح في:

أ. شعور الموظفين بأنهم يلعبون دورا في تحقيق نجاح المؤسسة.

ب. معرفة القادة قيمة التعلم والمقدرة وكذلك يفعل الموظفون في المنظمة.

ت. شعور الموظفين بأنهم جزء من مجتمع معين.

ث. يكون العمل تحفيزي ومثير للتحدي ودافع نحو أداء أفضل.

### 4. التمكين والمشاركة

هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة، ووفقاً لتعريف تمكين العاملين تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين خاصة في الصفوف الأولى من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل. ويرتبط كل من مفهوم المشاركة ومفهوم التمكين بالمنهج الديمقراطي للإدارة عن طريق إشراك العاملين في مهام تفوق مسؤوليات العمل اليومي، ولكن يقتصر مفهوم المشاركة على إشراك جميع العاملين أو عدد منهم في صنع القرارات، بينما يشمل التمكين إشراك العاملين في صنع القرارات بالإضافة إلى توزيع السلطة مما يمنحهم قوة وتحكم في وظائفهم.<sup>1</sup>

### 5. التمكين والإبداع

يعرف الإبداع على أنه: "توليد طرق وأساليب جديدة لانجاز الأعمال، والقرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل بين طياته حولا للمشكلة القائمة وبشكل جديد وفريد".<sup>2</sup> ويوجد ارتباط وثيق بين التمكين والإبداع، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية وتوفير هذه المقومات

<sup>1</sup> - مصلىح بن سعيد القحطاني، الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، العدد 49،

2013، ص 213.

<sup>2</sup> - سامر عبد المجيد البشاشة، أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، مجلة العربية للعلوم الإدارية،

مجلد (15)، عدد (02)، 2008، ص 216.

## الفصل الأول: إستراتيجية التمكين بين المفهوم والتطبيق

لدى العامل المباشر على الخطوط الأمامية أو يواجه العملاء ويحاول حل مشاكلهم. والقائد الاستراتيجي الجيد هو الذي يستخدم تمكين العاملين معه في اتخاذ القرارات حتى لا تتزايد الأعباء على عاتقه وحتى تزيد دافعيتهم للعمل<sup>1</sup>، فالتمكين يسمح للعاملين باستغلال الفرص وتحمل المخاطر واتخاذ الإجراءات التصحيحية دون الحاجة إلى موافقة المستوى الأعلى. وبالتالي فالتمكين ليس حلا سحريا ولا علاجا سريع الأثر ولكنه برنامج تغيير تسبقه برامج متعددة لتهيئة المناخ الملائم لتطبيق هذه الرؤية، والتي إن نجحت فإنها تؤدي إلى نتائج نهائية باهرة على مستوى الفرد، المنظمة وكذا الزبائن، ويمر تطبيق التمكين بعدة مراحل يمكن حصرها في ما يلي:<sup>2</sup>

أ. تهيئة البيئة التنظيمية الداعمة للتمكين وإزالة العوائق التي تعترض سبيله؛

ب. وضع الأهداف وتحديد سقفها الزمنية؛

ت. توفير التسهيلات المادية في بيئة العمل؛

ث. اعتماد آليات التطبيق والتقييم والضبط والتطوير.

### ثالثا: أهمية تمكين العاملين

لتمكين العاملين أهمية بارزة خصوصا مع ما تشهده البيئة الخارجية للمنظمات من تغيرات كثيرة، متنوعة وسريعة وخصوصا في مجال التقدم التكنولوجي، فالمنظمات تعمل نفس العمل بأفراد أقل، ولذلك فإنها بحاجة لتسهيل الفرص لكل عامل من عمالها ليساهم بأكبر قدر في تحقيق أهداف المنظمة من جهة وإطلاق الطاقات لدى الأفراد، بتوفير القيادة ذات الرؤية الثاقبة والبيئة المساندة ومعاملة أفراد المنظمة على أنهم أصل قيم ينبغي استثماره، ويعد التمكين من الموضوعات التي لاقت اهتماماً فائقاً من قبل الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث أكد هؤلاء في أبحاثهم ودراساتهم بأن تمكين العاملين يؤدي إلى تحسين الجودة، وتحقيق الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية، وإدارة الأزمات<sup>3</sup>، وتوضح أهمية تمكين العاملين من خلال مجموعة من الفوائد التي يحققها للمنظمات وللعاملين فيها على حد سواء ويمكن إظهارها في ما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - نبيل حامد مرسي صقر، التخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص224.

<sup>2</sup> - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص9.

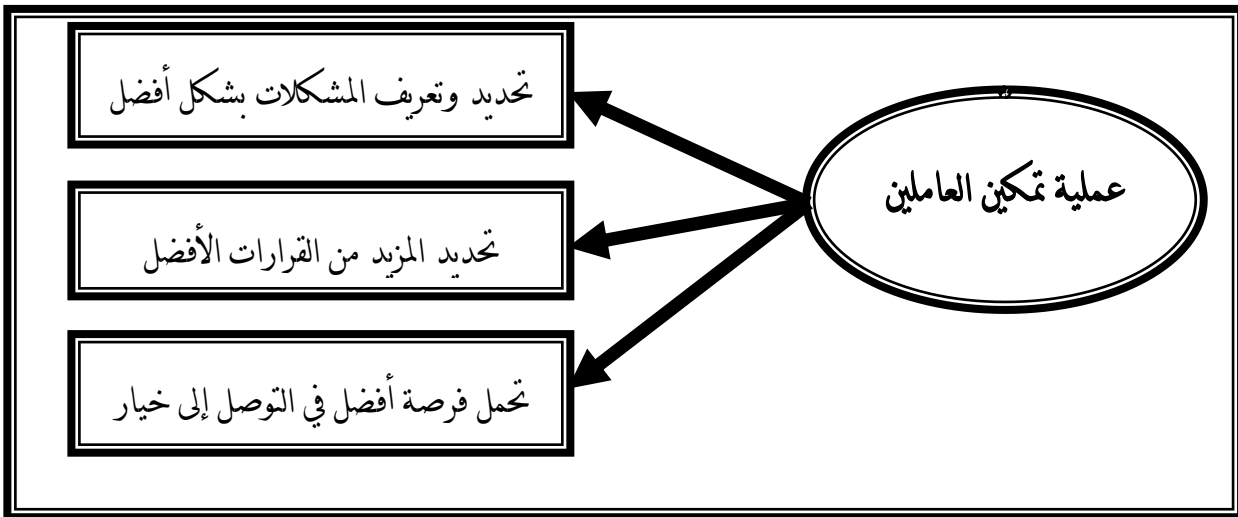
<sup>3</sup> - الطاهر عبد الباري ومرزوق عبد العزيز، تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، جامعة الملك سعود، السعودية، 2004، ص13.

<sup>4</sup> - Henry Ongori, Op.cit, P9.

### 1. جودة القرارات

السبب الأساسي الذي يدفع المنظمات إلى تشجيع التمكين هو أن هذا الأخير يمكن أن يحسن من القرارات وينطبق هذا الأمر بصورة رئيسية على القرارات المعقدة التي يمتلك حياها 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 (تدخر) شيئاً من المال وتحسن المنتجات أو جودة الخدمة، وتدرك الفرص غير المستثمرة، ويمكن لعملية التمكين أن تحسن من جودة القرارات بثلاث طرق وكما هو وارد في الشكل رقم (01):

الشكل رقم (01): مساهمة تمكين العاملين في جودة القرارات



المصدر: رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008، ص 147.

من خلال الشكل رقم (01) يتضح:

أ. 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.

ب. أن التمكين 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 ومعرفةهم بهدف تشكيل بدائل جديدة لا يمكن للعضو الواحد أن يتوصل إليها بمفرده، وبكلمات أخرى أن

## الفصل الأول: إستراتيجية التمكين بين المفهوم والتطبيق

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.

ت. 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.

### 2. الالتزام بالقرارات

إن العاملين الذين يقومون بتنفيذ القرارات المنظمة يجب أن يكون لهم دور في اختيار مسار التطبيق، حيث 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 التغيير وسيشعرون بدافعية أعلى نحو تطبيق تلك القرارات.

### 3. تطوير العاملين

إن 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.

### 4. تمكين العاملين وشعورهم بالرضا والالتزام

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

وبالطبع فإن تحديد مدى شعور العاملين بمستوى أعلى من التمكين والرضا يعتمد على الحالة ذات الصلة، وفي هذا السياق يتمثل أحد العوامل في نوع القرار، فالعاملون عادة يشعرون بمستوى أعلى من الرضا عندما يشاركون في اختيار طرق عمل أفضل وصنع القرارات التكتيكية الأخرى التي تؤثر بشكل مباشر على عملهم، وعلى

## الفصل الأول: إستراتيجية التمكين بين المفهوم والتطبيق

النقيض من ذلك فإن مشاركتهم في تحديد إستراتيجية المنظمة (مثل تحديد إمكانية تقديم منتج جديد) يمكن أن تحمل تأثيراً أقل على شعورهم بالرضا الوظيفي.

إضافة إلى أهمية التمكين بالنسبة للعاملين فإنه كذلك يحقق العديد من الفوائد للمنظمة من أهمها:<sup>1</sup>

1. تخفيض الكلف وزيادة الفاعلية التنظيمية من خلال مبادرات العاملين وإبداعاتهم؛
  2. تحسين الجودة، الربحية والإنتاجية، نتيجة السرعة في اتخاذ القرارات وتحسين عملية تسليم الخدمات وتسريعها وتقديم خدمات استثنائية للزبائن في الأسواق التنافسية وبالتالي الترويج للصورة الجيدة عن المنظمة؛
  3. تخفيض دوران العمل، نتيجة شعور الأفراد بالانتماء والملكية؛
  4. زيادة فاعلية الاتصالات، مما يمكن من إنشاء علاقات جيدة بين المديرين والعاملين وكذا بين الزبائن والعاملين؛
  5. زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة وتعزيز ولائهم والتزامهم.
- كما يقر *Dabirrian* بأن العديد من المنظمات ذات الأداء العالي لديها ثقافة تنظيمية قائمة على أساس تمكين أفرادها والقصد من ذلك خلق رغبة عالية لدى الأفراد العاملين في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف وحل المشكلات والنتيجة هي تحقيق مستويات عالية من الأداء على المستويين الفردي والتنظيمي. ومن خلال ما سبق نجد أن أهمية التمكين تبرز في الحالات التالية:

1. ممارسة لتغيير الوضع القائم لتوزيع القوة في المنظمة بلجوء الإدارة إلى نقل القوة إلى أسفل الهرم التنظيمي، ودعم العاملين بسلطة إضافية تمنحهم الحق في إصدار الأوامر في الحدود المسموح بها؛
2. ممارسة لتوسيع دائرة الأيفاء بالتزامات الأدوار والمهام عبر الوظائف المختلفة، ولا بد لذلك من أن يعزز بقدرة الإدارة على توفير الموارد والوسائل والتدريب اللازم لدعم تلك الممارسات التنظيمية؛

### المطلب الثالث: الاتجاهات الفكرية لإستراتيجية التمكين ومداخله

إن مدخل التمكين باعتباره إستراتيجية ومهارة جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر والتواصل مع العنصر البشري وإدارته بشكل يحقق التفوق والنجاح للمنظمة، ونظراً إلى هذه الأهمية فقد تعددت الاتجاهات الفكرية التي تناولت مفهوم التمكين، كما قدمت الدراسات والبحوث أطراً تحليلية متعددة لهذا المفهوم تعتمد على توجهات الباحثين وفرضياتهم فضلاً عن أهداف مجوئهم.

<sup>1</sup> - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 62.

### أولاً: الاتجاهات الفكرية لإستراتيجية التمكين

كثيراً ما يشار للتمكين إلى أنه فلسفة منظرية جديدة في حين يشير إليه بعضهم بالإستراتيجية الإدارية وآخرون كونه إيدولوجية إدارية، وغرض فك التداخل بين هذه المفاهيم وتحديد فيما لو كانت جميع هذه المفاهيم مقبولة لوصف التمكين أو عدم صحة إطلاقها سيتم تناول كل وصف منها على انفراد، فيما يلي:

**1. التمكين بوصفه فلسفة منظرية جديدة:** إذا كان التمكين فلسفة منظرية جديدة فإن لكل منظمة فلسفة تعتمد على قيمتها وقناعاتها ومواقفها التي تتضمن مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتبناها لتحقيق غاياتها. وقد أشير إلى فلسفة المنظمة كونها عقداً ضمنياً بين أعضاء المنظمة يحكم هؤلاء الأعضاء ويوجههم إلى كيفية العمل جميعاً لإنجاز الغايات المنظمة. وقد أشارت الدراسات إلى أن المنظمات تعتمد فلسفتين الأولى فلسفة المحافظة على الموارد لضمان النجاح المنظمي، والثانية تكامل الموارد لضمان النجاح المنظمي. فالفلسفة الأولى تسعى إلى منع الأفراد من ارتكاب الأخطاء سواء بتقليص خياراتهم في التصرف بالعمل أو بسبب ممارسة الرقابة عليهم لتباين سلوكياتهم ومعارفهم من خلال وضع ضوابط ونظم إدارية بما يساهم في تقليص دور الأفراد في صنع القرارات المنظمة، وهذه الفلسفة تعتمد التحديد المسبق للمهام المستقبلية والقرارات المنظمة، والتخصيص المسبق كذلك للموارد وكيفية التصرف بها من أجل تقليص احتمالات اتخاذ القرارات غير الصحيحة. أما الفلسفة الثانية فتقوم على أساس تكامل الموارد لضمان النجاح؛ فتركز على النتائج المستهدفة للعاملين بعد منحهم حرية اختيار طريق العمل من دون النظر إلى الأخطاء، وتعد الأخطاء وفق هذه الفلسفة دروساً وفرصاً للتعلم واكتساب معرفة جديدة تغير السلوك وتوجهه ضمن الآفاق الصحيحة، إذ أن الخطأ فرصة مضافة للإبتكار والإبداع،<sup>1</sup> كما ينظر إلى التمكين باعتباره أحد المفاهيم الإدارية الحديثة المطورة لمفاهيم إدارية وتقليدية حيث يشكل:<sup>2</sup>

أ. امتداد لمفهوم الإدارة بالأهداف والمحاسبة على النتائج؛

ب. امتداد وتطور طبيعي لتفويض السلطة، لكن له صفة الاستمرار لوقت أكبر إذا ثبت صلاحية الشخص الممكن، أما التفويض فهو عملية وقتية وليست دائمة؛

<sup>1</sup> - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، قراءات وبحوث، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 68.

<sup>2</sup> - يحيى ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 170.

## الفصل الأول: إستراتيجية التمكين بين المفهوم والتطبيق

- ت . مفهوم يتناسب والنمط الديمقراطي للقيادة والإدارة في المنظمات المختلفة؛
- ث . مفهوم موسع لمشاركة العاملين خاصة في الإدارة واتخاذ القرارات وحل المشكلات والمشاركة في ملكية المنظمة؛
- ج . ارتباط غير مباشر بالإدارة بالاستثناء .

2. **التمكين بوصفه إيديولوجية إدارية:** الإيديولوجية الإدارية هي مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها الإداريون الذين يمارسون الإدارة والسلطة في المنظمات الاقتصادية، وهذه الأفكار التي يضعها الأفراد الفاعلون في المنظمة يتوقع أن تتغير وتتكيف تبعاً للضغوط في بيئة العمل، كما أنها قادرة على تغيير واقع المنظمة تنظيمياً وإدارياً باتجاه إقرار قيم وسلوكيات إدارية جديدة تخدم الأهداف بشكل أفضل.

وقد أحدثت التغييرات البيئية وبخاصة ثورة الاتصالات، في عقدي الثمانينيات والتسعينات من القرن الماضي تغيرات جوهرية كبيرة أبرزت الحاجة للاعتماد على الموارد البشرية بشكل كبير مما دعت الحاجة لبروز إيديولوجيات تبعث الثقة بالنفس وتحفف من معاناة العاملين، وبذلك فإن التمكين هو واحد من هذه الإيديولوجيات التي اعتمدها المنظمات في فرض واقع جديد يعطي الأفراد مكانة جديدة لم تكن متوافرة لهم قبل ذلك، وتكمن الأسباب في حاجة المنظمات للتغيير إثر المنافسة وضغوط البيئة الخارجية التي تعد من أهم التحديات التي واجهت المنظمات، وظهور الحاجة للعاملين في الخطوط الأولى للتعامل المباشر مع الفرص الاستثمارية.

3. **التمكين بوصفه إستراتيجية إدارية:** وصف التمكين بكونه إستراتيجية إدارية تستخدم لحث الأفراد العاملين، وتشجيعهم بما فيهم المديرون لغرض توفير مهارتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم، إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية لخدمة أهداف المنظمة وغاياتها.<sup>1</sup> وعلى هذا الأساس تم تأشير فقرات هذه الإستراتيجية بما يأتي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع، جامعة الزرقاء، الزرقاء، الأردن، 2008، ص07.

<sup>2</sup> - سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص22.

- أ. وضع الرؤية، أي تحديد رؤية المنظمة ونقلها إلى الواقع.
- ب. وضع الأسبقيات.
- ت. تطوير علاقات قوية بين زملاء العمل.
- ث. توسيع شبكة الأعمال، ويقصد بها توسيع شبكة مشاركة جميع العاملين في نشاطات المنظمة.
- ج. الاستعانة بمجاميع الدعم الخارجية والداخلية، وإقامة التحالفات المشتركة كإجراءات للتكامل باتجاهات عدة.

### ثانيا: مداخل التمكين

قدمت الدراسات والبحوث أطرا تحليلية متعددة لمفهوم التمكين تعتمد على توجهات الباحثين وفرضياتهم فضلا عن أهداف مجوهم، لذلك فقد تباينت مداخل دراسة التمكين بتباين الآليات المعتمدة من قبل الإدارة في سعيها نحو تطبيق التمكين أولا ومدى استعداد الأفراد العاملين لتقبل متضمناته، وسنحاول تلخيص أهم هذه المداخل فيما يلي:<sup>1</sup>

**1. المدخل التنظيمي:** إن تمكين الموظف هو أداة لتعزيز عمل الفريق في المنظمة، وإن تمكين الأفراد والأعضاء في الفرق يؤدي إلى تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وهذا يقودها إلى أن تكون في حالة من السعي للمنافسة مع الآخرين ضمن مجال استغلال الموارد البشرية، كذلك فإن تمكين الفرق يجب أن يكون مفهوما مركزيا بالنسبة للمدراء الراغبين بتحسين أداء منظماتهم، وإن المنظمة الناجحة تسعى دائما إلى أن تصبح عبارة عن فريق كبير وممكن.

**2. المدخل النفسي:** إن تمكين العاملين بشكل نفسي يؤثر على الطباع الداخلية لهم وسلوكهم الواضح أو التعبيري أو كليهما، وإن هذه الصيغة من التمكين هي حالة داخلية للحافز الجوهرية ذلك لأن الحالة النفسية للعاملين مهمة جدا في عملية التمكين.

<sup>1</sup> من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

\*Henry Ongori, **Op.cit**, P10.

\*Kimberly Anderson, Lorilee Sandmann, **Toward a Model of Empowering Practices in Youth-Adult Partnerships**, Journal of extension, Vol 47, N°01, 2009, P 02.

\*أمل عبد محمد علي وآخرون، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 05، العدد 21، 2008، ص

## الفصل الأول: إستراتيجية التمكين بين المفهوم والتطبيق

3. المدخل العلاقتي (الترابطي): حيث تتعلق عملية التمكين بالمشاركة في اتخاذ القرار وتوزيع السلطة بين الأفراد في المنظمة، وتشير الدراسات إلى أن التمكين العلاقتي هو عملية معالجة سيورة عملية اتخاذ القرار من الأعلى إلى الأدنى بالإضافة إلى كونها ميكانيكية، حيث تمثل الاعتقاد القائل بأن التمكين يحدث حال مشاركة المستويات العليا في هرم الإدارة للسلطة مع المستويات الدنيا للموظفين ضمن نفس الهرمية الإدارية.

4. المدخل الدافعي: المدخل الدافعي يخطو خطوة أبعد بالنسبة للتمكين بوصفه عملية التمكين بأنها عملية تقتضي أن يكون القادة في المنظمة مسؤولين عن تعزيز الكفاءة الذاتية للأفراد، والتي في المقابل تمكن وتحفز الأفراد لتنفيذ المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، وأن المصادر الأساسية الأربعة للسلطة هي المنصب والخصائص الشخصية والخبرة والفرصة للوصول إلى المعرفة المتخصصة، ويشترط توفر هذه المصادر لبناء الكفاءة الذاتية والاستقلالية والقدرة على المشاركة في اتخاذ القرار.

5. التمكين الداخلي (الذاتي): وأطلق عليه مصطلح التمكين الذاتي كونه عملية فردية تتبع من ذات الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة في التأثير في بيئة العمل تمكنهم من تحمل المسؤولية والالتزام الذاتي والتصرف في المواقف والمشكلات الآتية ووضع الحلول الفعالة بما يعود للمنظمة وعليهم بالمنافع.

6. التمكين الخارجي: وهو عبارة عن كافة الآليات أو العمليات التي تتبناها المنظمة من توفير الوسائل والممارسات وبيئة العمل المناسبة التي تمكن العاملين من اتخاذ القرارات في المهام الموكلة إليهم بالشكل الصحيح.

### المبحث الثاني: أساسيات حول إستراتيجية التمكين

يعتبر تمكين العاملين عملية إدارية هادفة وواعية تقوم على التخطيط المنطقي وعلى الأسلوب العلمي الذي يخضع لقوانين النظرية الإدارية، ويقر الباحثون في مجال الموارد البشرية إلى أن تمكين العاملين مفهوم تنظيمي يقوم على مجموعة من الأبعاد ولديه أكثر من مستوى معروف، حيث تختلف مستويات التمكين من منظمة إلى أخرى، ويشير المتخصصين في تمكين العاملين إلى أن هذا الأخير لا ينفذ دفعة واحدة بل ينفذ عبر عدة مراحل وخطوات متسلسلة.

### المطلب الأول: مستويات التمكين

تسعى المنظمات من خلال تمكين العاملين فيها لإيجاد مستوى جديد داخلها، وهو جعل العاملين يفعلون ما هو ضروري وتحتاجه فعلا المنظمة، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن المديرين على علم ودراية بأن عملية إعادة الحيوية لمنظماتهم لا بد أن تحدث من أسفل إلى أعلى، لكن عملية إعادة البناء قد تشكل ضغوطا على العاملين تجعلهم

## الفصل الأول: إستراتيجية التمكين بين المفهوم والتطبيق

أقل إنتاجية، ويمكن التخفيف من حدة هذه الضغوط من خلال توفير مستوى عال من الانفتاح لدى الإدارة العليا.

وينقسم تمكين العاملين إلى ثلاث مستويات تعكس درجة السلطة التي يمارسها العاملون على عملية صنع القرارات وعدد خطوات القرارات التي يستطيع من خلالها العاملون تطبيق تلك السلطة:<sup>1</sup>

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

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

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

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

<sup>1</sup>- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 445.

## الفصل الأول: إستراتيجية التمكين بين المفهوم والتطبيق

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

ثالثا: المستوى الأعلى: يظهر المستوى الأعلى لتمكين العاملين عندما يتمكن العاملون من المشاركة العالية في عملية صنع القرارات، ومن ميزات هذا المستوى:

1. المشاركة العالية: وفي هذا السياق نجد العاملون يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات، إيجاد الحلول، اختيار الخيار الأفضل، ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه.

2. فرق العمل الذاتية التوجيه أو الموجهة ذاتيا: تقوم بعدة مهام وتعتمد الواحدة منها على الأخرى، وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ هذه المهام، وعلى الرغم من أن هذه الفرق تختلف ما بين منظمة وأخرى فان معظمها يشمل على الخصائص التالية:

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

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

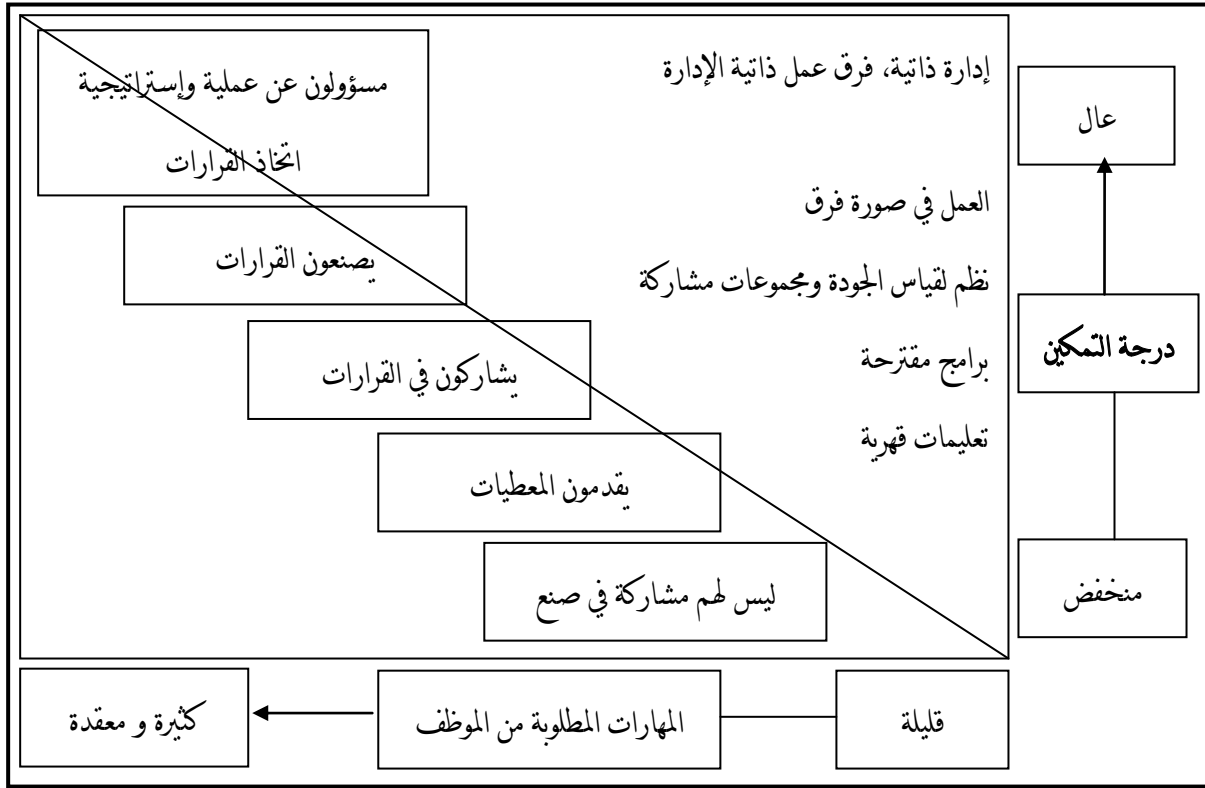
ت. يسيطر الفريق على معظم مدخلات وتدفقات ومخرجات العمل.

ث. أن الفريق يكون مسؤولا عن تصحيح مشكلات تدفق العمل عند ظهورها، ويعمل العديد من هذه الفرق مع الزبائن لحل مشاكلهم.

ج. أن الفريق يتلقى تغذية راجعة ومكافآت، مما يعزز من حقيقة أن الفريق وليس الأفراد مسؤول عن العمل، رغم أن أعضاء الفريق قد يتلقون تغذية راجعة ومكافآت على المستوى الفردي.

وفي كثير من المنظمات اليوم يتم تطبيق التمكين وتسييره بتسلسل كما بينه الشكل رقم (02):

الشكل رقم (02): تسلسل التمكين



المصدر: أفندي حسين عطية، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص38.

يلاحظ من الشكل أن التدرج يبدأ من انعدام السلطة وينتهي بالتمكين، حيث يكون للعاملين دور بارز وكبير في صنع القرارات وفي وضع إستراتيجية المنظمة، ويصل التمكين أعلى مستوياته عندما تمنح فرق العمل ذاتية الإدارة. وإذا كان التمكين هو قمة تدخل العاملين واشتراكهم في صنع واتخاذ القرارات فإن ذلك يتم على مستوى الأفراد ومجموعات العمل ومن خلال التمثيل للمجموعة أو بطريقة آلية ونظامية حيث تناسب المعلومات بحرية كاملة ويتخذ القرار أفضل الأفراد بغض النظر عن مكاتهم أو وظائفهم.

### المطلب الثاني: مراحل التمكين

تمر عملية التمكين بعدة مراحل يمكن ذكرها في ما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً: مرحلة التهيئة المبدئية

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

#### ثانياً: مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنياً

تحتاج هذه المرحلة إلى القائد الذي يمارس دور المنسق؛ الذي يستمع للجميع ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء المنظمة ويحللها ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.

#### ثالثاً: مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل

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

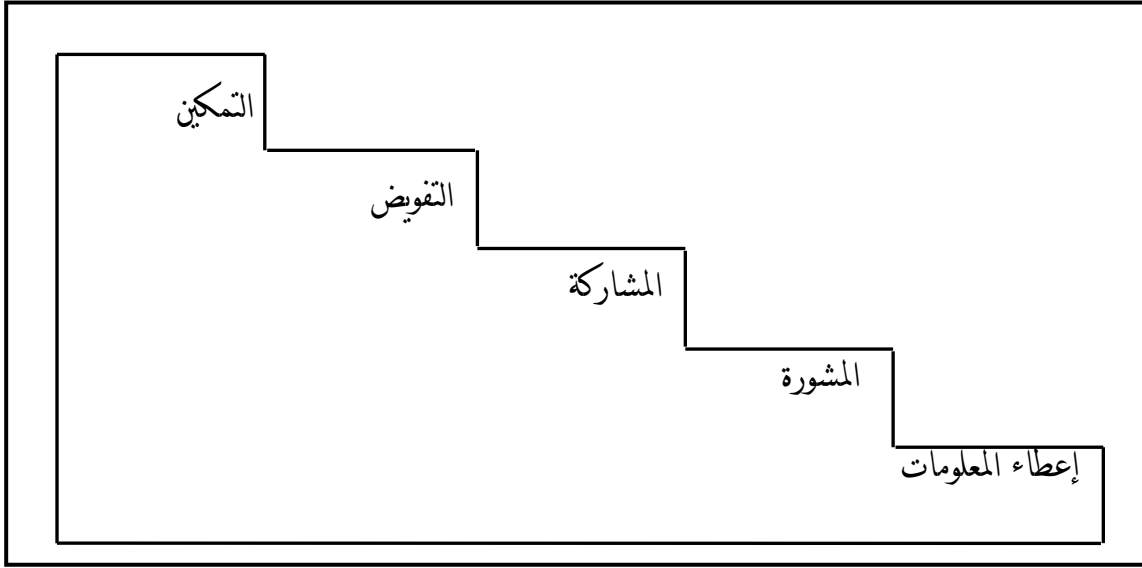
#### رابعاً: مرحلة التطوير

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

هذا وتتخذ الخطوات الأساسية لعملية تمكين العاملين الشكل رقم (03):

<sup>1</sup> - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 144.

الشكل رقم (03): الخطوات الأساسية لعملية تمكين العاملين

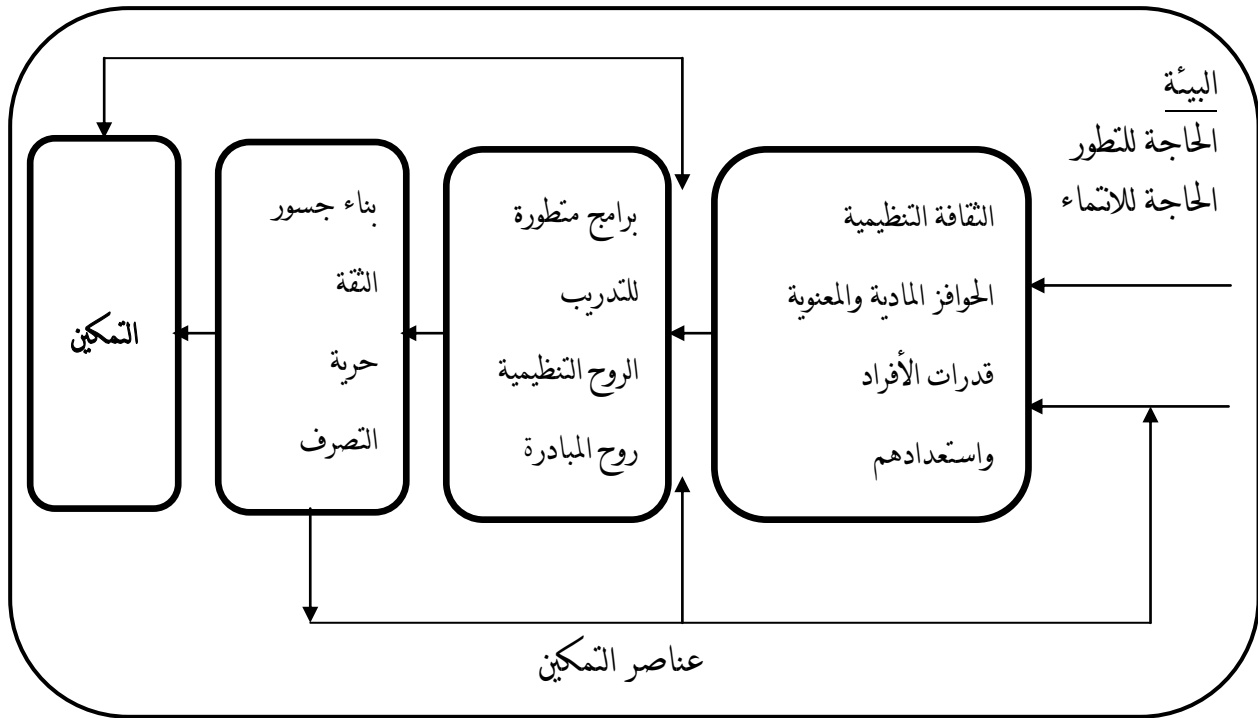


المصدر: من إعداد الطالبة

حيث أن النشاط الرئيسي في هذا الشكل هو المشاركة في اتخاذ القرار وهذا يتطلب اهتماماً خاصاً، فالقرارات الأولية يمكن اتخاذها حين يكون هناك اتفاق بين مصالح الأفراد ومصصلحة المنظمة ولكن إذا حدث اختلاف فإن المشاركة ستأخذ شكل التفاوض الذي لا يشمل بالضرورة الشكل الرسمي له، حيث يكون هناك أخذ ورد بالمناقشة حتى يتم تحقيق الفائدة المطلوبة منها .

وفي المنظمات التي تسعى إلى التعلم المستمر، يعتبر الأفراد مصدراً أولياً لقوة المدير، وليس تكلفة يجب خفضها، وهذه المنظمات تقدم الحوافز التنافسية للعاملين، وتوفر ظروف عمل جيدة، وتنمية مهنية وتطوير ذاتي، والإحساس بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وبالتالي بناء جسور الثقة بالعاملين وإعطائهم حرية التصرف مما يعزز تمكّنهم بأعمالهم بناء على ما يتم توفيره من معلومات بخصوص العمل كما يوضحه الشكل رقم (04):

الشكل رقم (04): عناصر التمكين



المصدر: جمال يوسف بدير، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2010، ص 99. يتبين من الشكل بأن التمكين يعتمد على مدى توفر المناخ التنظيمي المحفز للمشاركة وحرية التصرف من خلال المرونة وكذلك مدى توفر الفلسفة الإدارية المستعدة للمشاركة، ثم التدريب الذي يساعد على صقل مهارات ومعارف الأفراد بتوجيه سلوكهم نحو الأداء مما يوفر الانتماء المؤسسي الذي يشجع على المبادرات الفردية المتسمة بالإبداع.

### المطلب الثالث: أنواع التمكين وأساليبه

يعتبر التمكين من الاستراتيجيات الإدارية الأساسية التي تعتمدها المنظمات المعاصرة بقصد تنمية مهارات مواردها البشرية وتطوير مهاراتهم المختلفة، لذلك فقد تعددت أنواع التمكين وأساليبه وأنماطه وذلك وفق مايلي:

#### أولاً: أنواع تمكين العاملين

ينقسم التمكين إلى ثلاثة أنواع هي:

1. التمكين الظاهري: تنطلق عملية التمكين في هذا النوع من الموظف في حد ذاته؛ حيث يعتبر الوحدة الأساسية المكونة للمنظمة، ويشير التمكين الظاهري إلى زيادة قدرة العامل على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره

## الفصل الأول: إستراتيجية التمكين بين المفهوم والتطبيق

في الأعمال والأنشطة الحالية أو المستقبلية التي يقوم بها في بيئة عمله، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لهذا النوع المسمى بالتمكين الظاهري.

2. **التمكين السلوكي:** يعنى هذا النوع من أنواع تمكين العاملين بزيادة قدرة العاملين على النشاط والعمل في مجموعات منظمة مسبقا من أجل إدراك المشكلات والظواهر المتعلقة بالعمل وتعريفها وتحديدتها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل والعمل على تطوير مقترحات حلها وبالتالي تعليم العاملين لمهارات إدارية وإجرائية تقنية جديدة يمكن أن تستخدم في زيادة أداء العمل وتحسين رضا العمال.

3. **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** يعتبر هذا النوع من أنواع التمكين مهتم أكثر بمخرجات العمل، ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين المستمر والتغيير السليم في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة أداء العاملين وزيادة فعالية المنظمة ككل.

كما اقترحت لاشلي العديد من الأنواع التي تعكس بعض المعاني التي يعطيها المديرين لأهداف للتمكين، يمكن التطرق إليها كما يلي:<sup>1</sup>

1. **التمكين من خلال المشاركة:** يهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين، ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء، ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.

2. **التمكين من خلال الاندماج:** ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات، حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات، وتستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة.

3. **التمكين من خلال الالتزام:** ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم بأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أعلى من الأداء المطلوب، وتستطيع المنظمات الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة.

<sup>1</sup> - سعد بن مرزوق العيسى، القيادة التحولية والتمكين ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة، ملتقى دور

القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات، تونس-الجمهورية التونسية، جوان 2009، ص ص 7-9.

4. التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية: ويعتقد لاشدر أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويتطلب تبني هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطي من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة، وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين ويصاحبه زيادة الاستثمار في عملية التدريب.

### ثانياً: أساليب التمكين

تختلف أساليب التمكين وفق الرؤى والمنهجيات المتعددة المتبعة، وقد تطرقت الكتابات المعاصرة حول التمكين إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها:

1. الأساليب الهيكلية: إن المنظمة التمكينية يكون لها هيكل واضح ومناسب مع عدد أقل من المستويات الإدارية وذلك يسهل عملية انسياب وتدفق المعلومات في اتجاهين ويمكن تطبيق التمكين على مستوى فريق العمل من خلال تطبيق المبادئ الآتية:

- أ. وجود تنظيم العمل حول عمليات أساسية لتشكيل الأعمال الكاملة؛
- ب. أن تكون الوحدة التنظيمية الأساسية هي جماعة العمل الأولية وأن يكون لها قائد ممتاز؛
- ت. أن تقوم الوحدة الأساسية وقائدها بتخطيط وتنظيم أعمالهم؛
- ث. أن تكون لدى الوحدة الأساسية القدرة الكاملة على تقييم أدائها في إطار معايير متفق عليها؛
- ج. ضرورة تنظيم الوظائف حتى يتمكن أعضاء الفريق من التخطيط والتنفيذ والتقييم على الأقل في بعض جوانب العمل؛

ح. أن تتوفر الفرص للفريق في المشاركة في التخطيط، حل المشاكل والتقييم لعمليات الفريق.

وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينيات والثمانينات من القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً، وإن تمكين الفريق ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المنظمات من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية، هذا وإن منح التمكين الجماعي للفريق يعطي له دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء وتحقيق قيمة مضافة ناتجة عن تعاون أعضاء

## الفصل الأول: إستراتيجية التمكين بين المفهوم والتطبيق

الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق عندما يساهم في القرار الجماعي بدلا من القرار الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور .

2. أسلوب القيادة الذكية: يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين. كما يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.<sup>1</sup>

3. أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. كذلك فإن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

4. أسلوب تمكين الفريق: إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي. وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة (*Quality circles*) في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي. والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا يؤكد أن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط (*Flat Structures*) بدلا من التنظيمات الهرمية. هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي له دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء؛ لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد. كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من

<sup>1</sup> - ملحم سليم، مرجع سبق ذكره، ص 33.

## الفصل الأول: إستراتيجية التمكين بين المفهوم والتطبيق

أعضاء الفريق، وعندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.

**5. أسلوب إدارة الجودة الشاملة والتمكين:** يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تماشياً مع تمكين الموظفين، ويعود هذا الأسلوب إلى آراء "إدوارد ديمينق" وأفكاره حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة. ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة. وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعاً من الحرية في التصرف ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة؛ لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية. ولا بد من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض بالجودة على مختلف الأصعدة من أجل إرضاء الزبائن.

**6. أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:** يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعدا أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين فيقول بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة. وهذه الأسس هي: التعليم، القيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة، الدعم والتشجيع المستمر، الهيكلة المناسبة والتفاعل بين هذه جميعاً.

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الإستراتيجية. وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً كأن يقول أحدنا: "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة. فعوامل الثقة المعرفية، المهارة، المعلوماتية، الدعم، الحوافز والقوة، من الأسس الهامة في تكوين فريق وفرد متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسة بشكل عام.

### المبحث الثالث: تطبيقات إستراتيجية التمكين بين المتطلبات والمعوقات

وعلى الرغم من ما كتب حول موضوع التمكين في المنظمات الخدمية والصناعية وفي منظمات الأعمال بشكل عام إلا أن نتائج وآثار التمكين تتطلب مزيداً من الدراسة والبحث، لتحديد طبيعة العلاقة بين التمكين من جهة وبين نتائج وآثار التمكين من جهة ثانية. لذلك يهتم الباحثون والممارسون بمحاولة استكشاف نتائج وآثار التمكين للتعرف على فاعلية تطبيقه وأهميته تبنيه في المنظمات وخاصة منظمات الأعمال، كما يرى المختصون في الموارد البشرية أن التمكين يعتبر بمثابة محاولة لتحويل ثقافة العاملين في المنظمات التقليدية إلى نوع جديد من الثقافة التي تجعل منهم شريكاً للمنظمة في أهدافها ورؤيتها، لكن تواجه هذه العملية مجموعة معوقات داخلية وخارجية، وهذا ما سوف يتم التطرق إليه في هذا المبحث.

### المطلب الأول: دوافع تطبيق إستراتيجية التمكين

أوضح العديد من الباحثين الدوافع والمسوغات التي دفعت المنظمات إلى اعتماد إستراتيجية التمكين باعتبارها إستراتيجية قائمة على منح العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية في أداء أعمالهم وكذلك منحهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات وبالتالي تحقيق مرونة عالية للمنظمات في مجال الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن وتحسين جودة الخدمات والمنتجات وكذلك تدعيم الموقف التنافسي للمنظمة ومن أهم الأسباب نذكر ما يأتي:<sup>1</sup>

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

إضافة إلى أن التمكين:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص: 145، 146.

<sup>2</sup> - Edralin D.M, **Human Resource Management Practices : Drivers for simulating corporate entrepreneurship in large companies in the Philippines**, *DLSU Business and Economics Review*, 19(2), 2010, P 25.

## الفصل الأول: إستراتيجية التمكين بين المفهوم والتطبيق

1. يمثل استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات ذات جودة عالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن فضلا عن سرعة الاستجابة إلى جانب الكلف المنخفضة وتوافر الخيارات المتعددة؛
  2. يعد خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي؛
  3. استجابة لخصوصية العصر الراهن وما يؤكد عليه من إيلاء أهمية استثنائية للأفراد باعتبارهم من أبرز الموجودات المعرفية؛
  4. أن سرعة التغيرات البيئية وتعقيدها (المنافسة الشديدة، الثورة التكنولوجية والمعلوماتية . . .) قد أوجبت على المنظمات تمكين أفرادها بقصد مواجهة تلك التحديات من خلال أحد أشكال الاستثمار الحديثة التي تركز على أهمية العنصر البشري في مواجهة هذه التغيرات.
- مما سبق يتضح أن فوائد ومنافع التمكين تشمل الموظف الذي يستشعر أهمية الوظيفة ومهامها بحيث تكون عملية التمكين بالنسبة له السبيل لتنمية قدراته وتحقيق ذاته، والشعور باحترام الإدارة له، كما تشمل تنمية المنظمة بشكل أفضل وقدرة أكبر ويجعلها قادرة على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة ومستجدات القرن الجديد، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (02).

الجدول رقم (02): فوائد التمكين بالنسبة للمنظمة والعاملين

للعاملين	للمنظمة
-زيادة مستوى الرضا الوظيفي	-زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة
-زيادة السيطرة على المهام اليومية	-تخفيض الكلف من خلال مبادرات العاملين وإبداعاتهم
-الشعور بالملكية بالعمل	-تحسين الجودة والربحية والإنتاجية
-زيادة الثقة بالنفس	-زيادة سرعة استجابة المنظمة للتغيرات في السوق وزيادة فعالية الاتصالات
-خلق فرص العمل	-تعزيز الولاء والالتزام
-الحصول على معارف ومهارات جديدة	-تخفيض دوران العمل

المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قتادة، إدارة الجودة الشاملة، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 237.

ومن خلال الجدول يتضح بأن التمكين يزيد من الأداء من خلال تحفيز العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي مما يزيد من الالتزام التنظيمي، كذلك فإن للتمكين نتائج إيجابية تعود على العملاء، أو المتعاملين الذين يرغبون في التعامل مع

## الفصل الأول: إستراتيجية التمكين بين المفهوم والتطبيق

موظفين يتمتعون بقدرات خلاقية، واستقلالية واستجابة وصلاحيات تمكنهم من الإجابة على استفساراتهم دون الرجوع إلى القادة أو مراجعة التعليمات .

والجدول رقم (03) يوضح أهم النتائج المرجوة من التمكين:

### الجدول رقم (03): أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين

قبل التمكين	بعد التمكين
الخوف	التحدي والاختلاف
التعلم مسؤولية	التعلم مغامرة
العاملون يقومون بمبادرات ضعيفة	العاملون يحلون مشاكلهم بأنفسهم
التدريب والتطوير الضئيل	التطوير المستمر
تجنب التغيير	الترحيب بالتغيير
التقييم (التغذية الراجعة) ترى على أنها نقد	التقييم (التغذية الراجعة) ترى على أنها ضرورة
التدريب والتطوير مسؤولية فردية	التدريب والتطوير مسؤولية كل شخص
نقص الرؤية	الرؤية المشتركة والرؤية القوية والمركزة
تجنب المشاكل	حل المشاكل
الاتصال المغلق	الاتصال المفتوح، تبادل المعلومات، لأفكار والمهارات
الشك	الثقة

Source: Govindarajin M & Natarajin S, **Principles of management**, Prentice Hall of India New Delhi, 2007, P161.

### المطلب الثاني: نماذج التمكين

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تفهم التمكين وفقا لظروف بيئتها الداخلية والخارجية، وتظهر مراجعة أمثلة لمختلف نماذج التمكين، والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين، ومن أهم النماذج التي تفسر التمكين ما يلي:

#### أولاً: نموذج كونغر وكانونغو Conger and Kanungo

عرف كونغرو كانونغو عام 1988 التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين كعملية لتعزيز شعور العاملين بالفاعلية الذاتية من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية، واقترح أن يكون التمكين ماثلا لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين:

## الفصل الأول: إستراتيجية التمكين بين المفهوم والتطبيق

- الأولى: يمكن النظر للتمكين كمصطلح يدل ضمنا على تفويض السلطة.
- الثانية: يمكن النظر للتمكين أيضا كمصطلح يدل ضمنا وبكل بساطة على أكثر من المشاركة في السلطة، وحددت خمس مراحل لعملية التمكين الإداري وهي:<sup>1</sup>
- المرحلة الأولى: تحديد العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين، كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، البيروقراطية الإدارية، الضغوط التنافسية، ضعف الاتصالات، المركزية الشديدة في توزيع الموارد، التسلط في أسلوب الإشراف وعشوائية المكافآت، ضعف التحفيز، غياب الإبداع، عدم وضوح الدور، غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة، عدم التحديد المناسب للموارد، عدم واقعية الأهداف، محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل وضعف التنوع في العمل وشعور العاملين بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم، لذلك على الإدارة أن تعمل على التعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور وتبنى الإستراتيجية المناسبة للتمكين لإزالة تلك الإشكاليات.
- المرحلة الثانية: استخدام الأساليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالمشاركة، إثراء العمل، والمكافآت المتصلة بالأداء لإزالة العوامل والإشكاليات المسببة لشعور العاملين بالضعف والعجز، وتزويد المرؤوسين بمعلومات وبيانات عن فعاليتهم الذاتية في العمل.
- المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام عدة مصادر: التجارب المنجزة والإقناع اللفظي والاستشارة العاطفية.
- المرحلة الرابعة: نتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، توقعات الأداء، والاعتقاد بفاعليته الذاتية.
- المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

ثانيا: نموذج توماس وفيلتهاوس *Thomas and Velthouse*

قام توماس وفيلتهاوس بإكمال العمل الذي أنجزه *Conger and Kanungo* وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد وتعود بصفة مباشرة للمهمة الداخلية التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 311-313.

<sup>2</sup> - رامي جمال اندوراس، عادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص 158.

## الفصل الأول: إستراتيجية التمكين بين المفهوم والتطبيق

وأشار إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي، ومفهوم الذات ونظام المعتقدات الذي يشجع السلوكيات الهادفة ويربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة، وقد حدد الكاتبان أربعة أبعاد نفسية للتمكين حيث شعرا أنها تمثل أساسا لتمكين العاملين وهي:

1. **التأثير الحسي:** ويقصد بالتأثير الحسي الدرجة التي ينظر للسلوك فيها على أنه يمكن أن تعمل اختلافا فيما يتعلق بانجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد، وقيم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات.

2. **الكفاءة:** هي القدرات التي يملكها الفرد ويستخدمها في الظروف المختلفة بغية تحقيق أهداف المنظمة،<sup>1</sup> ويقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة؟ فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيدا بأنهم يمكن أن يؤديوا تلك المهام بإتقان إن هم بذلوا جهدا. فالكفاءة شعور الفرد بالانجاز عند أدائه أنشطة المهام التي اختارها بمهارة والشعور بالكفاءة يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد والجودة في أدائها.<sup>2</sup> ومن أسباب كفاءة الفرد: اكتسابه للقدرات والمهارات والمعارف وقدرته على التغلب على الضغوط، أما مسببات كفاءة فريق العمل فهي مدى تماسك الفريق والقيادة فيه والأدوار التي يقوم بها وغيرها،<sup>3</sup> فالرغبة في النجاح والثقة بالنفس تجعل الفرد يعمل بمثابرة لتحقيق أهداف المنظمة، ومواجهة مختلف المشاكل والتعامل معها بأفضل طريقة<sup>4</sup>، وتوجد علاقة قوية بين تحديد أهداف العمل والدافعية لإنجاز العمل؛ فسلوك الفرد الموجه لتحقيق أهداف معينة، والذي يتحقق عند مستوى معين من الأداء يبدأ العاملون بتقييم أنفسهم معبرين بذلك عنها في شكل رغبات ولإشباعها فان العاملين يضعون لأنفسهم أهدافا يحرصون على تحقيقها، ومنه فالأهداف التي يضعها العاملون تحدد سلوكهم وأدائهم.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - بلال خلف السكرانة، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سبق ذكره، ص 213.

<sup>2</sup> - عبد الرزاق سالم الرحاحلة، مرجع سبق ذكره، ص 105.

<sup>3</sup> - نعمة عباس الحفاجي، طاهر محسن الغالي، نظرية المنظمة مدخل التصميم، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 34.

<sup>4</sup> - فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 101.

<sup>5</sup> - زيد منير عبوي: الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 30.

## الفصل الأول: إستراتيجية التمكين بين المفهوم والتطبيق

3. إعطاء معنى للعمل: هي عمليات إدراك الفرد للمعاني والقيم والمهام التي يؤديها سواء بالنسبة له ذاتيا أو للآخرين أو للمنظمة، ويهتم هذا البعد بتقييم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد، ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد، كاعتقاد الفرد مثلا أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة له، فإعطاء معنى للعمل يمكن الفرد من أن يشعر بالفرصة بممارسته مهام لأغراض نبيلة، فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساسا بأن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.

4. الاختيار: ويتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد، والاختيار هو أن يشعر الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة، وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعورا بأن الفرد حر في اختياره، والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

### ثالثا: نموذج ديفس

اقترح ديفس *Davis* من خلال عمله كمدرّب ومستشار إداري عشر طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين موظفيهم وهي:

1. التمكين من خلال المسؤوليات: يجب أن تكون المهام المطلوبة من العامل معروفة ومحددة، ويجب أن يوضح المدير للعامل دوره في العمل وموقعه من العمل في المنظمة ككل وهذا يؤدي إلى تكوين إحساس بالامتلاك والأهمية ويزيد المسؤولية.

2. التمكين من خلال الصلاحيات: لا يتم التمكين دون الصلاحيات، حيث يظهر العاملون حماسا وإبداعا أكثر عندما يكون لديهم بعض الصلاحيات المتعلقة بعملهم، وعلى الرغم من ذلك يجب أن يكون نطاق هذه الصلاحيات محددة فيما يتعلق بالعمل المباشر للموظف نفسه.

3. التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: يجب وضع المعايير لتحفيز العاملين وتمكينهم من الوصول إلى الإمكانية القصوى، وهذه المعايير يجب أن يكون لها عدة صفات مثل المصدقية والموضوعية، وأن تكون ذات مستوى عال وأن يكون بالإمكان تحقيقها بنفس الوقت.

4. التمكين من خلال التدريب والتطوير: التدريب عنصر أساسي لتزويد العاملين بالثقة والمهارات اللازمة لأداء العمل، لذا يجب أن تسعى المنظمة وتحرص على تطوير مهارات عامليها.

<sup>1</sup> - أحمد إسماعيل المعاني، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2008، ص 32.

## الفصل الأول: إستراتيجية التمكين بين المفهوم والتطبيق

5. **التمكين من خلال المعرفة والمعلومات:** العاملون بحاجة إلى المعرفة حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، ودون ذلك سيكون العاملون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم، أي أن مشاركة المعلومات ناحية أساسية لنجاح التمكين.
6. **التمكين من خلال التغذية الراجعة:** التغذية الراجعة عن أداء العامل عنصر هام للتمكين إذا أرادت المنظمة أن تمنح للعامل التمكين وأن ينجح فيجب أن يكون العامل والمنظمة على علم بنقاط ضعفه ليقوم بتقويتها ومراجعتها، ويجب الحرص على عملية الاتصال الثنائية من طرفين.
7. **التمكين من خلال التقدير والاهتمام:** يحتاج العامل إلى أن يشعر باحترام وتقدير الذات للمدير له دور هام في ذلك، من خلال إظهار تقديره واحترامه للعامل مما يساعد في تعزيز شعور العامل بإدراكه لذاته وقدرته على أداء العمل.
8. **التمكين من خلال الاحترام:** يرغب العاملون بأن يعاملوا باحترام وتقدير وكرامة، فالاحترام يساعد في تعزيز احترام وتقدير الذات وبالتالي إظهار أداء متميز.
9. **التمكين من خلال الثقة:** عندما يثق المدير بالعاملين فإن ذلك يؤدي إلى أن يركز الموظف جهوده في أداء العمل بدلا من الخوف والسعي إلى تبرير كل خطوة يقوم بها.
10. **التمكين من خلال السماح بالفشل:** كثيرا ما يكون الفشل مقدمة للنجاح، فالعامل الذي يعلم أنه يمكنه المحاولة وإذا فشل فإنه سيتمنح فرصة أخرى أي السماح بمبدأ المخاطرة، فإن ذلك يؤدي إلى النجاح والتميز على الرغم من صعوبة وجود بيئة تقبل المخاطرة، علما بان فكرة المخاطرة تكون بعض الأحيان ضرورية للإبداع.

### رابعا: نموذج قاندرز Gandz

يشعر معظم العاملون بحاجة إلى التمكين لكي يساهموا بشكل أكبر في أدوارهم، وتتجسد مهمة الإدارة في تطوير إطار عمل يمكن أن تظهر في سياقه عملية التمكين، وفيما يأتي بعض الخطوات التي يمكن اتخاذها لتحقيق ذلك:

1. تبدأ العملية بتعبير حماسي مفتوح للحاجة والرغبة في ظهور التمكين، وتأتي هذه الانطلاقة من قائد المنظمة ولابد من إيصالها إلى مختلف فرق الإدارة في المنظمة، ولابد هنا من أن يقدم كبار المديرين أمثلة يوضحون من خلالها مدى جديتهم في التعامل مع هذا الموضوع، ومن الأمثلة التي يمكن الإشارة إليها في هذا المجال التخلص من

## الفصل الأول: إستراتيجية التمكين بين المفهوم والتطبيق

آليات الضبط وتمكين الأفراد للعمل في إطار خطط تمت الموافقة عليها، والتخلص من البطاقات الزمنية والرموز الأخرى للضبط والإشراف، ورفع الحدود بين تصنيفات الوظائف.

2. تمثل الخطوة التالية في التركيز على عمليات العمل التي يمكن أن تنتفع بشكل أكبر من تمكين الموظفين، ويتوجب أن تكون هذه العمليات هامة ويدرك الجميع أهميتها، مثل فتح حسابات جديدة، وتقليص الدورة الإنتاجية، والاستجابة لشكاوي الزبائن، وطرح منتجات جديدة في الأسواق وما إلى ذلك، إن مثل هذه العمليات تكتسب أهمية كبيرة فيما يتعلق بنجاح المنظمة وهي تشمل عادة وظائف متعددة داخل المنظمة.

3. بعد ذلك يجب وضع رؤية واضحة لكل واحدة من هذه العمليات ولكن لا بد أن تكون هذه الرؤية شيئاً يثير حماس العاملين ويجدون فيه قيمة.

4. الخطوة التالية هي جمع الأفراد الذين يكون لهم أي ارتباط من أي شكل بهذه العمليات وطرح التحدي التالي عليهم: كيف يمكن تحسين هذه العمليات إذا لم تكونوا تمتلكون المزيد من السلطة في اتخاذ القرار؟ وكبداية يجب أن يشارك العاملون في ورشات يساعدتهم فيها أفراد من خارج المنظمة على تحليل العمليات وتحديد كيفية تحقيق التطور فيها من خلال التمكين، وفي البدء يجب أن تكون التغييرات بسيطة؛ لأن كل شيء حتى الزيادات الثانوية في التمكين قد تمثل تغييرات جذرية أو متطرفة بالنسبة لأفراد كانوا يعملون في ظل آليات ضبط صارمة. ولكن هؤلاء الأفراد ما أن يطرحوا توصياتهم حول نطاقات التمكين ويتم قبولها حتى يصبح من الممكن السعي نحو تحقيق تغييرات أوسع.

5. على المنظمة أن تستجيب للتوصيات بشكل مفتوح، سريع ومباشر إذ يتوجب الإعلان عن قرارات التمكين للجميع في المنظمة وتوضيح الاتجاه الذي تريد المنظمة السير فيه.

6. بعد ذلك على المنظمة أن تعلن عن القرارات والنتائج، وفي هذا السياق يجب على المنظمة أن تحتفي بالأفراد الممكنين الذين يساهمون بشكل أكبر في المنظمة، وتعترف بمجهود المديرين الذين يساهمون في تحقيق ذلك من خلال وحداتهم، وعندما يتم تكريم العاملين أو ترقيتهم فإن على المنظمة أن توضح مزايا التمكين ومعايير الترقية، وفي إطار ذلك لا بد من توليد زخم يدعم هذه العملية من خلال حث الآخرين على الإقتداء بالأفراد الممكنين.

7. الخطوة الأخيرة هي أن تواصل المنظمة هذه العملية حتى نهايتها، ذلك أن الإدارة اعتادت وعلى مدى سنوات الفصل ما بين التفكير والعمل، ما بين صنع القرارات وتنفيذها، ولذلك فإن الجمع ما بين هذه العناصر سيستغرق شيئاً من الزمن، إذ لا يمكن تحقيق ذلك من خلال برنامج يمتد إلى تسعون يوماً. ومن المهم في هذا السياق أن

## الفصل الأول: إستراتيجية التمكين بين المفهوم والتطبيق

توضح المنظمة لعاملها بأن هذه ستكون طريقة جديدة لإدارة عمل المنظمة وأن الأمر قد يتطلب عدة سنوات لبلوغ النطاق الكلي لها، ومن أن الإدارة العليا ملتزمة بهذا الأسلوب الجديد.

### خامسا: نموذج فورد وفوتلر Ford and Fottler

ويقترح هذا النموذج العديد من الخطوات لتنفيذ عملية تمكين العاملين في المنظمات وهي:

#### الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

حيث يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج تمكين العاملين، هل هو لتحسين خدمة العملاء، أو لرفع مستوى الجودة، أو زيادة الإنتاجية أو لتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، أم لتخفيف عبء العمل عن المدير، ومهما كان السبب أو الأسباب فإن شرح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم ويجب على المديرين أيضا شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين. ويحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للعاملين بالمنظمة وما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات، حيث لابد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للعاملين من جراء التمكين.

#### الخطوة الثانية: التغيير في سلوكيات المديرين

قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

#### الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، كما ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المديرين والمرؤوسين من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

#### الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

العاملون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا، وما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي.

### الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لا بد أن يتوفر للعاملين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات والبيانات التي تساعدهم في اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة وتجعلهم يسهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم والمشاركة في فرق العمل، مما يؤدي إلى نجاح المنظمة.

### الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

### الخطوة السابعة: توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل المشاكل، والاتصال وإدارة الصراع والعمل مع فرق العمل والتحفيز وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

### الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح التوقعات والأهداف المتوخاة للتمكين

لا بد من شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين، حيث يحدد المديرون للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة.

### الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملين بأهداف المنظمة، وذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهات المنظمة.

### الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة العمل في وقت قصير، بل يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث يقاوم العاملون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فإنه يمكن توقع أن تأخذ الإدارة والعاملين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

### المطلب الثالث: متطلبات بناء إستراتيجية التمكين ومعوقاتها

بالرغم من المزايا الكثيرة التي يحققها التمكين للمنظمة والتي يعبر عنها بارتفاع الإنتاجية وتحسين الجودة وزيادة التعاون وقلة الصراعات... الخ، إلا أن هناك مجموعة من الشروط الواجب توفرها لتطبيق إستراتيجية التمكين، بالإضافة إلى وجود مجموعة من العراقيل التي يمكن أن تعيق تطبيق هذه الممارسة الإدارية.

#### أولاً: المتطلبات

ولكي يتحقق التمكين الناجح والفعال في المنظمة، لا بد من توافر مستلزمات ومتطلبات لدى طرفي المعادلة (المنظمة، الأفراد)، وبالنسبة للموظف فلا بد أن يكون لديه شعور بقدراته الذاتية ويأتي دور التمكين ليدعم شعور هذا الموظف بقدراته الذاتية وذلك من خلال قيام المنظمة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب الشعور بالعجز. وقد سمي علماء النفس والاجتماع هذا الشق من التمكين؛ بالتمكين النفسي<sup>1</sup>، الذي يشكل طرفاً وجزءاً مهماً من المعادلة الإجمالية للتمكين، وبالتالي تقتضي الضرورة توفر عوامل التمكين النفسي إضافة إلى جملة من أهم متطلبات التمكين يمكن أن نوجزها فيما يلي:<sup>2</sup>

1. تبني المنظمة لتمكين العاملين.
2. إتاحة المعلومات لجميع المستويات التنظيمية وعدم احتكار المعلومات على أنها جزء من القوة؛ لكي يتسنى للعاملين اتخاذ قرارات أفضل في المنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات تساعدهم على صنع القرار وتحمل المسؤولية.
3. بث المعلومات التي يحتاجها الأفراد بناء على المعرفة المسبقة باحتياجاتهم.
4. تشجيع الأفراد على البحث عن المعلومات ومحاولة توظيفها بالشكل المطلوب والفعال.
5. نشر المعلومات الخاصة بالأهداف والخطط وتوضيحها للأفراد العاملين.
6. استخدام الوسائل الملائمة لتقديم المعلومات بشكل مستمر.
7. توفير البرامج التدريبية المناسبة والتي تساعد العاملين على تنمية مهاراتهم ومعارفهم ومحاولة تقوية نقاط القوة لديهم.

يمكن إضافة ما يلي إلى متطلبات التمكين:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - Rao Ramesh and Eisenberg and Schmitt Ted, **Improving Disaster Management**, National Academy of Science, Washington. 2007, P06.

<sup>2</sup> - ملحم يحيى سليم، مرجع سبق ذكره، ص 112 .

<sup>3</sup> - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 89.

## الفصل الأول: إستراتيجية التمكين بين المفهوم والتطبيق

1. الثقة في إخلاص العاملين وحماسهم للعمل، فيجب أن يشعر العاملين أنهم محل ثقة، وأن ارتكاب الأخطاء ممكن في حالات معينة؛
  2. الحصول على المكافأة المناسبة، فيجب أن يحصل العاملون على الدخل والمكانة الضرورية والكافية حتى يتاح لهم القيام بواجباتهم الأساسية وهذا يتطلب المعرفة الفنية، الخبرة والفهم الجيد للصورة العامة لمنظمتهم؛
  3. ترك تفاصيل الأمور للعاملين للتصرف حيالها، فبعد صياغة القادة للرؤية والرسالة وبناء القيم الرئيسية للمنظمة، يأتي دور العاملين في السعي الدؤوب لتحقيق هذه الرؤية والرسالة في الواقع العملي؛
  4. توفر الثقة والتقدير، والالتزام والانتماء لدى العاملين، حيث أن كل عامل بالمنظمة يبحث عن التمكين يجب أن يفهم جيدا متطلباته الجوهرية، والتي تمثل أهمها في درجة عالية من الالتزام وتنمية قدراته ومهاراته باستمرار بما يتكامل مع الأنشطة والمتطلبات التنظيمية؛
  5. مدى رغبة الرؤساء بتحويل صلاحيتهم للمرؤوسين؛
  6. فاعلية نظام الاتصال والتغذية العكسية.
- إضافة إلى ما ذكر يتطلب تطبيق تمكين العاملين مايلي:<sup>1</sup>
1. صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية للعاملين في المنظمة؛
  2. التزام المنظمة بدعم العاملين وإسنادهم اعتمادا على مداخل المشاركة والتمكين؛
  3. نبذ الرقابة المباشرة وتعويضها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين؛
  4. اعتماد المنظمة التخطيط المنهجي عند تطبيق التمكين؛
  5. اللجوء إلى استخدام تقنيات منظمة مساعدة لتفعيل التمكين عن طريق فرق العمل.
- وكذلك فقد أشار كل من *Heizer and Rander*<sup>2</sup> إلى أن تقنيات بناء التمكين أن تكون من خلال الآتي:
1. بناء شبكات الاتصال التي تشمل العاملين؛
  2. التطور المفتوح والدعم من المشرفين؛
  3. نقل المسؤولية من كل المدراء والعاملين في الإنتاج؛
  4. إنشاء الهياكل التنظيمية الرسمية كالفرق وحلقات الجودة.

<sup>1</sup> - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 99: 100.

<sup>2</sup> - Heizer J, Rander B, *Opérations management*, 6<sup>th</sup>ed, Prentice Hall, New-jersey, 2001, P 76.

فيما أشار *Dess*<sup>1</sup> من جانبه إلى بناء إستراتيجية التمكين يعتمد بدوره على:

1. البدء من الأسفل (القاعدة) لفهم حاجات العاملين؛
  2. وضوح الرسالة، الرؤية، والقيم التنظيمية؛
  3. التحديد بشكل واضح للمهام، الأدوار ومكافأة الأفراد العاملين؛
  4. تفويض السلطة؛
  5. تحميل الأفراد مسؤولية النتائج.
- ومن خلال كل هذه النقاط نجد أن بناء إستراتيجية التمكين يرتكز بالأساس على كل ما يرفع من الكفاءة الذاتية للعاملين من خلال تزويدهم بكافة المعلومات وتفويضهم السلطة في اتخاذ القرارات والمشاركة فيها، والنظر إليهم بمنظور الثقة والتقدير وتحسيسهم بالانتماء.

### ثانياً: معوقات تطبيق إستراتيجية التمكين

على الرغم من الاهتمام الموجه الذي حظي به التمكين كمفهوم إداري معاصر في البيئات المختلفة وعلى الرغم من المزايا الكثيرة التي يعبر عنها بمؤشرات ارتفاع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمة أو المنتج، انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل وزيادة التعاون مما يؤدي إلى حل المشاكل وبالتالي ارتفاع قدرة المنظمة على التنافس إلا أنه لم يسلم من الانتقادات التي وجهت له والعراقيل التي تعوق تطبيقه، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:<sup>2</sup>

1. تمسك المدراء بالصلاحيات والمسؤوليات؛
  2. الخوف من الانجاز الذي سوف يحققه الأفراد نتيجة ممارسة التمكين وبالتالي فإن المدراء الذين لا يملكون المهارات والقدرات الإبداعية يتأثر موقفهم ويشعرون بالضغط وفقدان ما يميزهم كالسلطة والقوة.
- إضافة إلى المعوقات المذكورة يمكن أيضاً ذكر ما يلي:<sup>3</sup>
1. إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين؛
  2. الهيكل التنظيمي الهرمي؛
  3. تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة؛
  4. زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب الأفراد؛

<sup>1</sup>-Dess G, Lumpkin G and Eisner, **Strategic management: text and cases**, McGraw Hill, Irwin, 2007, P 52.

<sup>2</sup>- عبد الرزاق سالم الرحاحله، مرجع سبق ذكره، ص 112.

<sup>3</sup>- سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

5. زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان؛
  6. إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق؛
  7. زيادة الصراع وتفشي الصراع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي؛
  8. عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة؛
  9. اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.
- كذلك من ضمن المعوقات ما يلي:<sup>1</sup>
1. أن الأفراد غالبا ما يتخوفون من تحمل المسؤولية كما أن العاملين يرغبون دائما بدعم المدراء أثناء أداءهم لمسؤولية الانجاز وخصوصا عند حصول الأخطاء ولذا فإن المشاركة في تحمل المسؤولية تعد من أكثر المشاكل التي توجه العاملين مما يزيد من مقاومة الأفراد للتمكين؛
  2. تتطلب عملية التمكين بذل جهود جبارة من المنظمات التي تطبقها كإعادة هيكلة المنظمة وعملياتها وأنظمتها ومناخها التنظيمي لتهيئة المناخ المناسب لتطبيق رؤية التمكين.
- من خلال ما سبق يتضح لنا بأن التطبيق إستراتيجية التمكين يتطلب من المنظمة بذل جهد كبير وإحداث جملة من التغيرات في أنظمتها وهيكلها، بالإضافة إلى إتاحة المعلومات للعاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتعزيز مقدرتهم ومهارتهم، إلا أنها تعاني من مجموعة من العقبات تحد من مقدرتها على تطبيق إستراتيجية التمكين.

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 260.

### خلاصة:

- من خلال ما تم استعراضه في هذا الفصل لكل ما يتعلق بمفهوم إستراتيجية التمكين وتطبيقاتها بأنواعها وأساليبها المختلفة وكذا المعوقات التي تعترضها أمكننا التوصل إلى ما يلي:
1. يعبر التمكين عن إستراتيجية ومهارة جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر، كما يعتبر أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة اتجاهاً للعاملين والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم، مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، بما يضمن تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمنظمة؛
  2. ارتبط مفهوم التمكين بالعديد من المفاهيم الإدارية (التفويض، الإثراء الوظيفي، المشاركة، الإبداع)؛
  3. تتطلب عملية التمكين بذل جهود كبيرة من قبل المنظمة التي تطبقها كإعادة هيكلة المنظمة وعملياتها وأنظمتها ومناخها التنظيمي لتهيئة المناخ المناسب لتطبيق رؤية التمكين. وترتكز على مجموعة من الأساليب المختلفة من ضمنها: الأساليب الهيكلية، القيادة الذكية، تمكين الأفراد، تمكين الفريق إدارة الجودة الشاملة؛
  4. بناء إستراتيجية التمكين يرتكز بالأساس على كل ما يرفع من الكفاءة الذاتية للعاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات ومشاركتهم بها، منبج مجال أكبر من الحرية والتصرف بما يخلق تأثيراً نفسياً لدى العاملين يعزز من مقدرتهم وكفاءتهم؛

## الفصل الثاني:

مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

### تمهيد

كان لزاما على المنظمات في الوقت الحاضر السعي إلى إحداث تغييرات جوهرية في ممارساتها واعتقاداتها، وإعادة التفكير بكل أنشطتها، وذلك للتكيف مع التطورات المتواصلة والعميقة التي أحدثتها تحديات العولمة، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وديناميكية البيئة وتعقيداتها وسيلة منها للبقاء في بيئة متغيرة. إن وضعا كهذا وضع المنظمات والقيادات بمستوياتها المختلفة وأنواع أعمالها أمام مواقف وخيارات محددة ومعقدة ففي زحمة التقنيات الحديثة سريعة التغير تشد المنافسة بين المنظمات لاغتنام الفرص وكسب الزبائن والسيطرة على السوق. وقد أدى هذا إلى تبني المنظمات مفاهيم إدارية جديدة للتكيف مع هذه التحديات والتغيرات، ولتردم الفجوة بين ماهي عليه وما يجب أن تكون؟ وأهم هذه المفاهيم رأس المال الفكري، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، حيث تشير أغلب الدراسات إلى أن بقاء المنظمات ونجاحها في الوقت الحاضر يعتمد على مقدرتها على التحول إلى منظمات متعلمة وممارسة التعلم التنظيمي على نحو مستمر لبناء رأس مال فكري يساعدها في اكتساب المرونة والديناميكية والتكيف السريع مع التغيرات، مما يهيئ لها فرصا أكبر للبقاء والتقدم والمنافسة. وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: المقاربة النظرية لرأس المال الفكري؛**

**المبحث الثاني: ماهية المنظمة المتعلمة؛**

**المبحث الثالث: علاقة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة.**

### المبحث الأول: المقاربة النظرية لرأس المال الفكري

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

### المطلب الأول: ماهية رأس المال الفكري

يعد رأس المال الفكري من المواضيع حديثة العهد ولا يزال الغموض والجدال والنقاش يكتنفه، لكن متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي تدفع منظمات الأعمال إلى زيادة الاهتمام برأس المال الفكري باعتباره الثروة الجديدة للمنظمات خاصة في ظل التطور الذي يعرفه وتزايد أهميته ودوره، لذلك أصبح إدراك هذا المفهوم ضرورة ملحة على جميع المنظمات، وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال مايلي:

### أولاً: ظهور رأس المال الفكري ومؤشرات تطوره

تأخر التعامل مع رأس المال الفكري في المنظمات من الناحية التاريخية حتى التسعينات من القرن العشرين وذلك لسببين رئيسيين هما، أولاً: أنه أثري غير ملموس صعب القياس والتقييم، ولم يكن ينظر إليه كرأس مال حقيقي لعقود طويلة باستثناء حالات قليلة لم يكن بالإمكان تجاهلها وهي تدر أرباحاً وثروة واضحة كما هو الحال بالنسبة لبراءات الاختراع، وحقوق المؤلف والملكية الفكرية، والعلامة التجارية. وثانياً: أن النظم المحاسبية في المنظمات أساءت معاملته، إذ نظرت إليه كتكاليف، واعتبرته من التكاليف القصيرة الأجل، على الرغم من أنه يجب أن ينظر إليه كاستثمار مهم من وجهة النظر الحديثة لإيجاد القيمة التي تعتمد بشكل كبير على كثافة المعرفة، وأيضاً كمكمل وليس ثانوياً أو أقل قيمة وأهمية من المعلومات المالية، وأن المعلومات المالية يجب أن ينظر إليها كجزء من نظرة أوسع وأكثر شمولية لرأس المال الفكري.

هذا ويمكن تحديد ثلاثة مراحل مهدت لظهور رأس المال الفكري وساهمت في تطويره وهي كالتالي:

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

### المرحلة الأولى: إضاعات البداية وتوجهات الاهتمام بالقابليات البشرية

امتدت هذه الفترة من القرن السابع عشر إلى نهاية سبعينيات القرن العشرين وقد أكدت على القابليات البشرية عامة (فكريا وجسديا وأدائيا)، والتي تتعامل معها مجتمعة في الشخص الواحد. والغرض الأساس من ذلك تصنيف فئة الشخص إلى (ماهر، شبه ماهر، غير ماهر... الخ)، ومن ثم تحديد مستوى الأجر الذي يستحقه في ضوء هذا التصنيف بناء على مهارات العامل وما يبذله من جهد ووقت في العمل<sup>1</sup>. وبذلك ركزت الانتباه إلى أهمية الموارد البشرية بوصفها عاملا مكملا لرأس المال المادي. ويتفق هذا التوجه مع تصنيف (Fleenor & Callahan, 1998) لفئات الأفراد والمبين في الشكل رقم (05). وبذلك شددت هذه الحقبة الانتباه إلى أهمية المورد البشري وضرورة دراسته بوصفه عاملا مكملا لرأس المال المادي. مع الإشارة إلى أن رأس المال البشري يمثل نقطة الارتكاز لرأس المال الفكري.

### الشكل رقم (05): مخطط Fleenor & Callahan لفئات الأفراد

<p><b>النجوم</b></p> <p>وهم الأفراد الذين مستوى أدائهم عال جدا ولديهم قدرات وخبرات واسعة، ويتحركون بسرعة نحو قمة الهرم التنظيمي وتهتم المنظمات بوضع برامج لتطوير كفاءاتهم والحفاظ علىهم.</p>	<p><b>الأفراد تحت التجربة</b></p> <p>وهم الأفراد حديثو التعيين أو الذين أو الذين تمت ترقيةهم إلى وظائف جديدة ولم يصلوا إلى مستوى الأداء المطلوب، لأنهم مازالوا في مرحلة الاندماج والتكيف مع بيئة المنظمة وثقافتها.</p>
<p><b>الخشب الميته</b></p> <p>وهم الأفراد الذين ينضب أدائهم ويكونوا غير منتجين، ويشبهون أغصان الشجر الميته</p>	<p><b>العاملون الذين يعتمد عليهم</b></p> <p>وهم الأفراد الذين يشملون الغالبية العظمى من العاملين في المنظمة. ويعتمد عليهم في تنفيذ معظم الأعمال فيها، ويكون مستوى أدائهم اعتياديا ومقبولا.</p>

المصدر: أحمد علي صالح، سعد العنزي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 160.

<sup>1</sup> - أحمد علي صالح، سعد العنزي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 159.

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

### المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية

مع بداية ثمانينات القرن العشرين بدأ الاهتمام بتسيير رأس المال الفكري، حين أدرك الأكاديميون والاستشاريون والمدراء أهمية وقيمة الأصول غير الملموسة في المنظمة، وأن رأس المال الفكري أصبح محددًا أساسيًا لما تحققه المنظمة من أرباح. فلقد بينت الدراسات الحديثة أن الفروق النسبية بين مستويات أداء بعض الشركات اليابانية سببه ما تمتلكه من أصول غير مادية يمكن استغلالها في مجالات وأنشطة متنوعة، والتي لا يتم الحصول عليها فقط من خلال الأموال الأمر الذي حفز المسيرين على تسيير تلك الأصول غير المادية بكفاءة، وإتقان الكيفية الملائمة لتعظيم القيمة المحققة من قدراتها ومهاراتها. ويمكن تلخيص أهم الجهود البحثية حول الرأسمال الفكري خلال هذه المرحلة من خلال الجدول رقم (04):

الجدول رقم(04): أهم الجهود البحثية حول رأس المال الفكري خلال الفترة (1980-1991)

السنة	الجهود البحثية
1980	القيام بدراسة حول أداء المنظمات الأعمال اليابانية والتي خرجت باستنتاج مفاده أن الموجودات غير الملموسة هي الأساس في تحقيق عوائد المنظمات.
1986	نشر <i>Karl Eric Sveiby</i> (مدير دار نشر) كتابا باللغة السويدية حول عنوانه "منظمة معرفة- كيف" أوضح فيه ضرورة الاهتمام بالموجودات غير الملموسة وكيفية إدارتها. قام <i>David Teece</i> بكتابة مقالة بعنوان "الإفادة من الإبداع التكنولوجي" حدد فيها الخطوات الضرورية لاستخراج القيمة من الإبداع وتحليلها وتفسيرها بالاستناد إلى نتائج وخبرات منظمات غنية في مجال الإبداع، وكان من أهم الخطوات ضرورة تعلم المديرين أولا ثم تعليم أفرادها تبعا لآليات استخلاص العوائد من الإبداع.
1989	أنشأ <i>Patrick Sullivan</i> (مستشار تجاري مستقل متخصص في استخراج الأرباح والفوائد من التكنولوجيا) ولأول مرة قدم نشاطا استشاريا قابلا للتطبيق يركز على نصح الزبائن في كيفية استخراج القيمة من الإبداع من وجهة نظر تجارية.
1990	أطلق <i>Ralph Stayer</i> أول مرة مصطلح رأس المال الفكري.
1991	نشر <i>Tomas Stewart</i> مقالة بعنوان القدرة الذهنية. تعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري من قبل شركة <i>Skandia</i> السويدية لخدمات التأمين والمالية وهو <i>Leif Edvinson</i>

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات النظرية

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن فترة الثمانينات إلى بداية التسعينات من القرن العشرين، قد عرفت قيام الاقتصاديين والباحثين بجهود بحثية ومقترحات مهمة ركزت على ضرورة الاهتمام بالموجودات اللاملموسة نظرا

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

لأهميتها ودورها في بقاء الشركات ونموها وزيادة عوائدها، وقد ترجمت هذه البحوث في ولادة مفهوم جديد هو رأس المال الفكري.

### المرحلة الثالثة: ولادة نظرية رأس المال الفكري

بداية مع عقد التسعينيات تعددت الكتابات المركزة على رأس المال الفكري في المنظمة لاعتباره محددًا لميزاتها التنافسية، حيث بدأت تلك المنظمات في التفكير في كيفية تسيير الأفكار والابتكارات وتنميتها، وتأسيسها على ذلك فإن تلك الجهود ركزت بالدرجة الأساس على بناء نظرية لرأس المال الفكري التي صيغت افتراضاتها ومبادئها على النحو التالي:<sup>1</sup>

1. أن قيمة رأس المال الفكري كموجود غير ملموس يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات.
  2. أن رأس المال الفكري هو المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية.
  3. أن المقياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للمنظمة والقيمة السوقية لها.
  4. أن رأس المال الفكري يعد أداة تحليل استراتيجي.
  5. أن رأس المال الفكري هو دالة تحديات المعرفة المعولمة مع مظلة المعرفة.
  6. أن رأس المال الفكري إذا تراكم يريد من إنتاجية المنظمات.
- أما مبادئ النظرية فقد جاءت كما يلي:
1. حركية المفهوم: أي أن مفهوم رأس المال الفكري مفهوم غير ثابت بل حركي متجدد لأنه يمثل قوة فاعلة التكيف مع متغيرات البيئة.
  2. الأداء الواقعي: تكشف نتائج رأس المال الفكري من خلال الأداء الميداني في الواقع.
  3. الالتزام الحقيقي: الدور الجوهرى لرأس المال الفكري هو الالتزام العالي في الأداء والإبداع والتجديد.
  4. تكامل المقومات: يعامل رأس المال الفكري كوحدة واحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر، ولا يجوز تجزئته إلى مكوناته الأساسية، لأنها لا تعطي صورة واضحة عن الأداء الإجمالي.
  5. الفائدة المتعددة: يمكن الاستفادة من رأس المال الفكري في مراحل وعمليات مختلفة في الوقت نفسه.
  6. التقويم والقياس: توليد القيمة للمنظمة وتعظيمها يعتمد على القياس والتقويم المستمر.

<sup>1</sup>-Albrecht, K, **The power of minds at work: Organization Intelligence in action**, McGraw-Hill, New York, 2003, P27.

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

ويمكن تلخيص أهم الجهود البحثية خلال المرحلة الثالثة من مراحل تطور رأس المال الفكري، من خلال الجدول رقم (05).

الجدول رقم (05): أهم الجهود البحثية في رأس المال الفكري خلال الفترة (1993-2003)

السنة	الجهود البحثية
1993	قامت مؤسسة <i>Don Chemical</i> بمحاولة تحديد الأفكار والإبداعات التي تحقق فوائد وعينت مديرا للموجودات الفكرية هو <i>Gordon Petrast</i>
1995	عقد اجتماع ضم ممثلي 8 منظمات أطلق عليه اجتماع رأس المال الفكري تم فيه الاتفاق على تعريف مصطلح رأس المال الفكري وتحديد عناصره وطرق استخراج القيمة منه.
1999	انعقاد الندوة الدولية لرأس المال الفكري في أمستردام وركزت جهودها على مناقشة أهدافه واتجاهاته وطرق قياسه ومستوياته وأبعاده
2001	عقد المؤتمر الدولي الرابع لإدارة رأس المال الفكري في كندا.
2003-2000	عقد مؤتمرين حول رأس المال الفكري وإدارته في نيويورك.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات النظرية من خلال الجدول نلاحظ أن فترة منتصف التسعينات من القرن العشرين قد عرفت تكاثف الجهود البحثية حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك لهذا المصطلح والاتفاق على مبادئه وممارساته وقد ترجمت هذه البحوث في ولادة نظرية رأس المال الفكري.

### ثانيا: مفهوم رأس المال الفكري

تحتاج المنظمات على اختلاف أشكالها إلى رأس المال لإدارة نشاطاتها وعملياتها الإنتاجية وخدماتها. ورأس المال مصطلح اقتصادي يقصد به الأموال والمواد والمعدات اللازمة لإنشاء نشاط أو مشروع بهدف تجاري أو غير تجاري، ويكون الهدف من المشروع الربح أو الإعلام أو الأعمال الإنسانية. ويطلق على رأس المال هذا "رأس المال المادي"، أما في الوقت الحاضر فتحدد القيمة السوقية للمنظمة برأس مالها المادي ورأس مالها الفكري.

وقد تكاثفت جهود العديد من الباحثين حول موضوع الرأسمال الفكري في محاولة لإيجاد مفهوم مشترك فيما بينهم والاتفاق على مبادئ وممارسات هذا الموضوع، وقد برزت العديد من التسميات قد تستخدم اليوم للدلالة

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

على رأس المال الفكري (ويرمز له اختصاراً *IC*)، ومنها رأس المال المعرفي ورأس المال اللاملموس أو الأصول غير المادية. فما هو رأس المال الفكري؟

– عرفه (*Yogesh*)<sup>1</sup>: بأنه قوة ذهنية مجتمعة تمثل التشكيلة من المعرفة والمعلومات والخواص الفكرية والخبرة التي تمثل المواد الأولية الرئيسية لاقتصاد اليوم.

– ويعرف (*Stewart*)<sup>2</sup>: رأس المال الفكري بأنه المادة – المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها بالاستخدام لتنشئ الثروة. وبالتالي لا يشكل كل الأفراد رأس مال فكري إذ يطلق هذا المفهوم بصفة خاصة حسب "*Stewart*" على قيمة معرفة العاملين ومهاراتهم ومعلوماتهم شرط أن تتصف بمايلي:<sup>3</sup>

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

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

✓ رأس المال الفكري هو القيمة الاقتصادية للأصول غير الملموسة ممثلة في رأس المال الهيكلي، ورأس المال البشري. ويقصد برأس المال البشري الذي يعتبر أحد المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري المعرفة، ومهارات الأفراد وقدراتهم الذاتية.<sup>4</sup>

✓ ويشير *April* الذي وضح حدوداً فاصلة بين الموارد المادية والموارد الفكرية أو المعرفية، إلى أن الموارد المادية هي التجهيزات والمكائن وغيرها التي تظهر في ميزانية المنظمة، بينما الموارد الفكرية فتتمثل في ثقافة المنظمة، المعرفة والتكنولوجيا، والعلاقات التجارية وبراءات الاختراع والمعارف العملية التي يتقاسمها العاملون وكذلك التعلم المتراكم والخبرة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- أحمد علي صالح، سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص 195.

<sup>2</sup>- عادل حرحوش المرفوجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري، الطبعة الثانية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008، ص 16.

<sup>3</sup>- سعد العنزي، "أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 28، 2001، ص 155.

<sup>4</sup>- سميرة أمين علي، "الحاسبة عن رأس المال الفكري دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري"، مجلة الحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 60، جهاز الدراسات العليا والبحوث، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 26.

<sup>5</sup>- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 279.

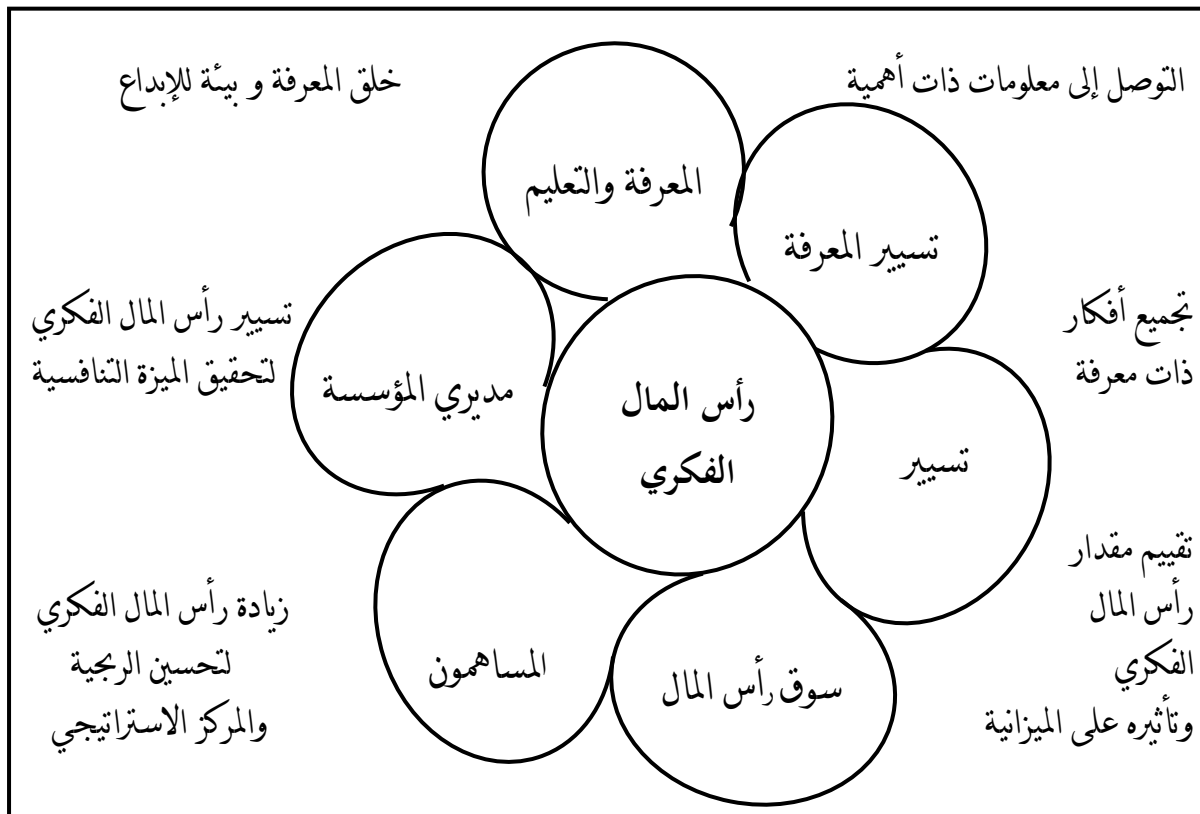
## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

كما يمكن وصف رأس المال الفكري على أنه قوة الفكر الجماعي في مؤسسة من المؤسسات، حيث أنه يرتبط بشكل وثيق بفكرة عامل المعرفة وتسيير المعرفة، فلقد أشار "ستيوارت" إلى أن المعرفة أصبحت أهم العوامل المؤثرة في الحياة الاقتصادية، كما أصبح رأس المال الفكري أهم الأصول التي لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنها، فهو يرتبط بعامل المعرفة وإدراك المعرفة.<sup>1</sup>

وفي ضوء التعاريف سابقة الذكر، يتضح أن رأس المال الفكري يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات والاستراتيجيات بما يضمن للمؤسسة قيمة سوقية.

ولقد أدى تباين التعاريف المقدمة لرأس المال الفكري إلى اختلاف نظرة بعض الأطراف إلى مفاهيم في رأس المال الفكري والتي يوضحها الشكل رقم (06):

الشكل رقم(06): النظرة المختلفة لرأس المال الفكري



المصدر: راوية حسن، بعض العوامل ذات العلاقة بمعدل دوران الأفراد المتدربين وبتكلفة الاستثمار البشرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، ص 36.

<sup>1</sup> - دي دير لوف، فكر رجال الأعمال: الطريق إلى النجاح المتكامل، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2000، ص 41.

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

من خلال الشكل يتبين لنا مايلي:

1. **المعرفة والتعلم:** يهتم الأفراد ضمن هذه المجموعة بدرجة أساسية بالمعرفة، الوسائل والظروف التي تخلق بيئة ذات فعالية وإنتاجية داعمة لعمليات الإبداع.

2. **تسيير المعرفة:** يستخدم هذا المصطلح كمرادف لأنظمة المعلومات المعتمدة على الحاسبات الآلية، إذ يهتم الأفراد ضمن هذه المجموعة بتحديد البيانات والمعلومات ووضعها قيد الاستخدام بكفاءة عالية.

3. **تسيير الابتكارات:** يعني إدارة البحوث والتطوير، إذ يركز الأفراد ضمن هذه المجموعة على آليات تحسين كفاءة وفعالية تجميع وتوليد الأفكار وتنقيتها لتحديد الآليات ذات القيمة والمنفعة الإستراتيجية بالنسبة للمنظمة.

4. **سوق رأس المال:** ينظر الأفراد المهتمين بسوق رأس المال إلى رأس المال الفكري على أنه أحد أهم الأصول غير المادية للمنظمة، إذ يعملون على تقدير قيمته وتأثيره على الميزانية التقديرية وكيفية تقديم المعلومات الخاصة به للمساهمين الحاليين والمحتملين.

5. **المساهمون:** ينصب اهتمامهم على طرق الاستخدام الأمثل لرأس المال الفكري المتاح، وكيفية زيادة قيمته بما يؤدي إلى تحسين الربحية، كذا المركز التنافسي الاستراتيجي.

6. **مسيرو المنظمة:** هم الأفراد الذين يسيرون رأس المال الفكري باعتباره أهم مورد استراتيجي، وبالتالي يهتمون بكيفية تسييره بهدف زيادة مقداره، وقدرته على زيادة التدفقات النقدية المستقبلية وتحسين الربح الاقتصادي واكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

ويرتبط مفهوم الرأس مال الفكري بالاقتصاد المبني على المعرفة ارتباطا كبيرا، إذ أن بروز هذا الاقتصاد وتعاضل دوره كاققتصاد حديث هو الذي أدى إلى زيادة اهتمام المنظمات بوجوداتها الغير ملموسة على حساب موجوداتها الملموسة، وأعطى دورا أكثر عمقا لدور المعرفة ورأس المال البشري في تطور الاقتصاد.

كذلك فهناك ارتباط وثيق بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة، حيث من الصعوبة بما كان فهم أحدهما دون فهم الآخر وأنهما وجهان لعملة واحدة، وأن العلاقة بينهما هي علاقة الكل بالجزء وأن رأس المال الفكري يعد أهم عناصر إدارة المعرفة، وأن إدارة المعرفة معترف بها كمنشأ أساسي للحصول على رأس المال الفكري ودعمه وتنميته بالمنظمة. إذ تدور إدارة المعرفة حول التأكيد على أن رأس المال الفكري في المنظمة قد تم ترميزه، والتشارك فيه والحفاظة عليه، وتنميته وإدامته وتطويره لفائدة المنظمة وزبائنها.

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

وتجدر الإشارة إلى أن هناك تسميات عديدة لرأس المال الفكري تتداولها أدبيات الموضوع حالياً كرأس المال الفكري ورأس المال المعرفي ورأس المال اللاملموس... الخ. وكل هذه التسميات يقابلها مفهوم رأس المال المادي المعبر عن ثقافة الأعمال التقليدية التي تجعل من الصعب فهم أبعاد التطور الحاصل باتجاه الاقتصاد القائم على المعرفة والأصول الفكرية، مما يجعل من الضروري فهم الفروق الأساسية بين الأصول الفكرية وما يقابلها من الأصول المادية وهذا ما يوضحه الجدول رقم (06).

الجدول رقم (06): الفروق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي-لملموس ومنظور.	غير مادي- أثري-غير ملموس.
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للشركة.	في عقول الأفراد العاملين في الشركة.
التمثيل النموذجي	الآلة، المعدة، المباني.	الأفراد ذوي المعارف والخبرات.
القيمة(العوائد)	متناقصة بالاندثار.	متزايدة بالابتكار.
نمط خلق الثروة	بالاستخدام المادي.	بالتركيز والانتباه والخيال الواسع.
المستخدمون له	العمل العضلي.	العمل المعرفي.
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل.	يتوقد عند حدوث المشاكل.
الزمن	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة	ليس له عمر مع تزايد في القدرات الإبداعية.

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 289.

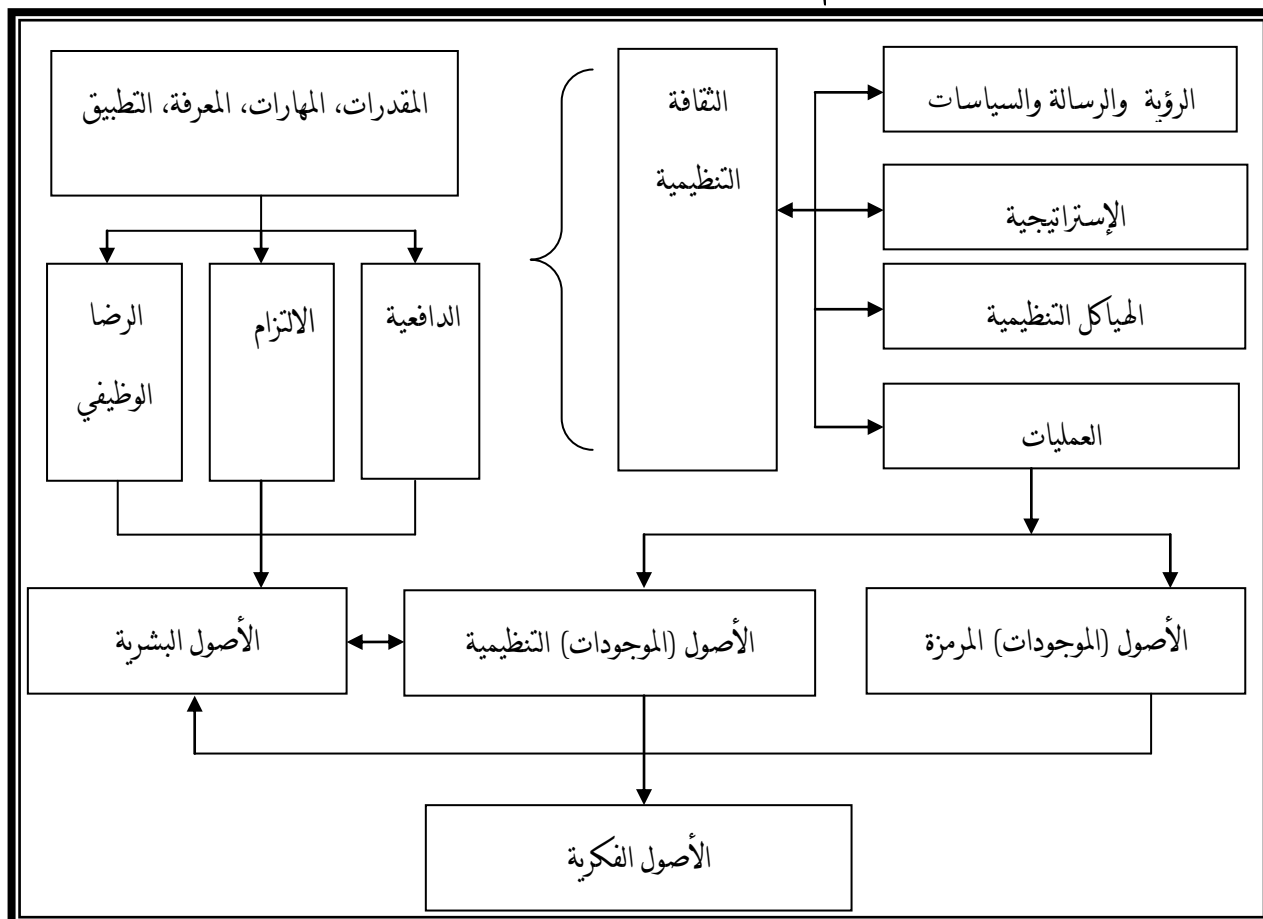
من خلال هذا الجدول المقارن نجد أن:

- مزايا رأس المال الفكري تتعاضد في عوائده المتزايدة في مقابل العوائد المتناقصة لرأس المال المادي.
- الأفراد ذوي المعارف النموذج المعبر والأهم عن رأس المال الفكري في مقابل الآلة التي هي النموذج المعبر عن رأس المال المادي.
- رأس المال الفكري هو بعكس رأس المال المادي أثري غير ملموس لذا تبرز صعوبة تقييمه وقياسه.

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

ويمكن توضيح موقع رأس المال الفكري أو الأصول غير الملموسة ومفهومه بالنسبة للمنظمة من خلال الشكل رقم (07):

الشكل رقم (07): الأصول غير الملموسة للمنظمات



المصدر: عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص255.

وعليه فإن الأصول غير الملموسة هي كل ما تمتلكه منظمة ما من أصول معرفية وفكرية ذات قيمة اقتصادية وإستراتيجية ولكنها غير ملموسة كما هو حال الأصول المادية الملموسة.

### ثالثاً: أهمية ودور رأس المال الفكري

يعد الاستثمار في عقول البشر وفي مقدراتهم وتنميتهم ذا قيمة عالية وأثن ضروب رأس المال، والسبيل الأمثل لإيجاد الفرد المتعلم والمنظمة المتعلمة والمجتمع المتعلم، وبالتالي تحقيق زيادة الإنتاجية، التطور التنظيمي، وإيجاد الثروة والقيمة المضافة ويؤكد هذا المقولة التي تنص على أنه "لا توجد بلاد غير منتجة، بل توجد عقول غير منتجة"، وتتجلى أهمية الرأس مال الفكري والأدوار التي يقوم بها من خلال مايلي:

### 1. أهمية رأس المال الفكري

وتتبع أهمية رأس المال الفكري بالنسبة للمنظمات كونه يمثل أهم مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمؤسسات ويشير <sup>1</sup> Hubert إلى أنه في بيئة الأعمال ذات التغيير التكنولوجي السريع، يعتبر رأس المال الفكري هو القيمة الإبداعية الأساسية التي تحقق الديناميكية للمنظمة، وهذا يركز على البعد العقلي الذي نلقبه في وقتنا الحاضر بعصر المعرفة. فالاهتمام برأس المال الفكري يعد أمراً حتمياً تفرضه طبيعة التحديات العلمية، والتطورات التكنولوجية السريعة والضغوط التنافسية الجديدة. فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، فكل الإبداعات تبدأ بأفكار خلاقة، كما أن عملية بناء قاعدة فكرية تمثل التزاماً كبيراً للإدارة العليا فهي تتطلب وقتاً وموارد مادية ومالية، بل قد يتطلب الأمر إعادة تنظيم وهندسة جديدة لمختلف الأنشطة والعمليات. ويوجد الآن دليل واضح على أن العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة يفوق القيمة الحقيقية لموجوداتها الحسية كالأبنية والمعدات، فالموجودات الحسية تمول من السوق الخاص بها والفرق هو في رأس المال الفكري.<sup>2</sup> وتظهر أهمية الاستثمار في الأصول الفكرية من خلال:

أ. تنمية القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية وزيادة الربحية.

ب. تحسين العلاقات مع العملاء والموردين وتقديم خدمات ومنتجات مميزة.

كما يضمن الرأسمال الفكري للمنظمة مجموعة من الميزات نذكر منها:<sup>3</sup>

أ. تأسيس منظمة ذكية: إذ من المعلوم أن هناك نمواً متزايداً في الوقت الحاضر في الوظائف ذات الطابع المعرفي وفي الطلب عليها، وعليه سيشهد سوق العمل اتجاهاً متزايداً للطلب على رأس المال الفكري المتمثل بالعقول المتميزة بذكائها ومقدراتها ومهاراتها وخبراتها، القادرة على استثمار الموارد المتاحة وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظمتها. ولذلك فإن التنافس بين المنظمات يتمحور حول استقطاب العقول الذكية المبدعة لأنها تشكل قوة عظيمة لها، وعاملاً مساعداً في بقائها وتنافسيتها. ومن هنا تعرف المنظمة الذكية بأنها المنظمة التي تهتم باستثمار العقول الموجودة لديها، وتكنولوجيا المعلومات المتوافرة لديها، من خلال نظام رقمي

<sup>1</sup> - Brinker Barry, *Intellectual Capital: Tomorrow's Asset Today's Challenge*. At <http://www.epavision.org/vision/wpaper066.ctm>

<sup>2</sup> - أحمد الخطيب، عادل سالم المعاينة، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج، علم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2009، ص 92.

<sup>3</sup> - أحمد علي صالح، سعد علي العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 172.

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

راق يعتمد على الشفافية والإفصاح المعلوماتي، وينبذ الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية كمبادئ أساسية له. ويمكن تبسيط مفهوم المنظمة الذكية من خلال المعادلة التالية:

المنظمة الذكية = رأس المال الفكري (الإنسان الذكي) + تكنولوجيا المعلومات + القيم

وبذلك فالمنظمة الذكية تستلزم بالدرجة الأساس توافر العقول المتميزة بالذكاء والقدرة على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظمتهم لأن تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة والمنافسة المتزايدة.

ب. استثمار ناجح وعوائد عالية: إن القدرة على خلق المعرفة والوصول إليها واستخدامها بفعالية، أصبحت أداة فعالة للإبداع، التنافسية والنمو الاقتصادي. فبحلول مجتمع المعرفة أصبحت المعرفة تشكل رأس مال ذو قيمة عالية بالنسبة للمنظمات.

ت. مورد استراتيجي وسلاح تنافسي: ففي ظل الاقتصاد المعرفي أصبح رأس المال الفكري موردا استراتيجيا يشكل قوة فاعلة لهذا الاقتصاد والمصدر الرئيسي للثروة والازدهار، وذلك لتوفره على الخصائص التالية:

- مورد ثمين لأنه يحمل معرفة متفردة ساهمت في اكتشاف تطبيقات وأساليب جديدة في الإنتاج والخدمات أبرزها تقليل معدلات استعمال المواد الخام بنسبة كبيرة من الطاقة.
- مورد نادر لأنه يحمل خبرات ومهارات عالية متعددة ومتنوعة تمكنه من زيادة الابتكارات والإبداعات المتسارعة في وقت قياسي.
- مورد لا يمكن تقليده بسهولة لأن المعرفة في أي منظمة تكون خاصة بها ولها بصماتها المميزة وبالتالي يصعب تقليدها.
- مورد لا يمكن إحلاله بديل عنه لأنه مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والتعاون بين الأفراد العاملين والذي لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة.

### 2. دور رأس المال الفكري

يؤدي الرأس المال الفكري أدوارا يفرضها عليه مركزه في المنظمة وتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

أ- الأدوار الدفاعية: وتشمل الممارسات التالية:

✓ حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للمنظمة؛

<sup>1</sup> - Harrison, Sullivan , "Profiting from Intellectual Capital learning form leading companies" , Journal of Intellectual Capital , Vol :1, N :1, 2000, P38.

✓ حماية حرية التصميم والإبداع؛

✓ تخفيف حدة الصراعات.

ب- الأدوار الهجومية: وتضم الممارسات التالية:

✓ توليد العائد عن طريق:

-المنتجات والخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري.

-الملكية الفكرية للمنظمة.

✓ ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة وللخدمات والمنتجات الجديدة؛

✓ تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين؛

✓ تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة؛

✓ صياغة إستراتيجية إعاقة دخول المنافسين الجدد.

### المطلب الثاني: مكونات رأس المال الفكري

إن رأس المال الفكري أصبح متغيراً مهماً ذا تأثير كبير على نجاح أو فشل منظمة الأعمال وخاصة المعرفية منها إذ ينعكس ذلك على قيمة المنظمة (الشركة) السوقية، لهذا تزايد الاهتمام برأس المال الفكري، ويتجلى جانب من هذا الاهتمام في دراسة مكوناته، وقد تجلت تصنيفات عديدة قدمها باحثون ومختصون في مجال الرأسمال الفكري، ومن أهم هذه التصنيفات نذكر:<sup>1</sup>

1-تصنيف (Edvinson&Malone): حين قام الباحثان بتطوير نظام لصالح شركة « Skandia » وهي شركة سويسرية أصبحت مشهورة بفعل مساهمتها المبكرة في مجال رأس المال الفكري، ويتضمن هذا النظام أربع مكونات لرأس المال الفكري: رأس مال العملية، رأس المال الزبوني، رأس مال التجديد والتطوير، رأس المال البشري.

2-تصنيف (Karl Sveiby): ويعرف بنظام التدقيق، ويقسم أصول رأس المال اللاملموس (الفكري) إلى:

أ. أصول الهيكل الداخلي لرأس المال؛

ب. أصول الهيكل الخارجي لرأس المال؛

ج. أصول الهيكل البشري لرأس المال.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن؛ 2010، ص 129.

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

3-تقسيم (Stewart): ويعتبر هذا التقسيم الأكثر شيوعاً استناداً لأدبيات الموضوع المتداولة حالياً حيث قسمه إلى:

أ. رأس المال البشري؛

ب. رأس المال الهيكلي؛

ج. رأس المال الزبوني.

و الجدول رقم (07) يضم التصنيفات أعلاه بالتفصيل:

الجدول رقم (07): مكونات رأس المال الفكري.

التصنيف	مكونات رأس المال الفكري	الأمثلة
(Edvinson & Malone)	- رأس المال البشري	مهارات، خبرات، معارف العاملين.
	- رأس المال الزبوني	العلاقات مع الزبائن، الموردين، العقود.
	- رأس مال التجديد والتطوير	مشروعات البحث والتطوير للمنتجات الجديدة.
	- رأس مال العملية	التكنولوجيات، الدراية الفنية.
(Karl Sveiby)	- الهيكل الخارجي	التحالفات والعلاقات مع الزبائن، الشركاء، الموردون، والمستثمرون والإستراتيجيون، الجماعة المحلية، وكل ما يتعلق بالتميز والسمعة.
	- الهيكل الداخلي	الأنظمة والعمليات، نماذج الأعمال، قواعد البيانات، الوثائق، حقوق النشر، والمعرفة المرزمة.
	- الهيكل البشري	القدرات، المعارف، المهارات، الخبرات الفردية والجماعية، قدرات حل المشكلات تبقى لدى الأفراد في الشركة.
(Stewart)	- رأس المال البشري	الأفراد، الفرق، القيادة
	- رأس المال الهيكلي	الهيكل، الأنظمة، البراءات، قواعد البيانات.
	- رأس المال الزبوني	العقود، الولاء، العلامات.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على المعلومات النظرية.

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

ولعل التقسيم الذي قدمه الباحث "ستيوارت" لمكونات رأس المال الفكري هو الأكثر شيوعاً واستخداماً، حيث يحدد ثلاث مكونات لرأس المال الفكري سنتناولها بالتفصيل كما يلي:

**أولاً: رأس المال البشري:** وهو مجموع الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة للمنظمة، وعرفه (*Edvinson & Malone*) بأنه "مجموع مهارات، خبرات، ومعرفة العاملين في الشركة"<sup>1</sup>.

ولقد تطورت نظرية رأس المال البشري في الستينات وتقوم على أن الأفراد في المنظمة هم الذين يقومون بتعظيم الثروة، لتوجه بذلك الأنظار بشكل غير مسبوق إلى أن الأفراد عالي الخبرة والمهارة يمثلون رأس مال بشري لا يقل أهمية ودوراً في تحقيق النتائج النهائية للشركة عن رأس المال المادي. ويتميز رأس المال البشري بما يلي:

– يتضمن رأس المال البشري بعدين: الرصيد أي قيمة هذا الأخير المحسوبة أو المقدرة في نهاية السنة أو في وقت معين، والتدفق أي القيمة الجديدة لرأس المال البشري المتولدة من سيرورته في عمل أفرادها.

– أن رأس المال البشري يتزايد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي (حيث المعرفة تكون عند الاستعمال مصدراً لمعرفة أفضل، أوسع، أعمق، وأكثر كفاءة).

– إن دورة حياة رأس المال البشري (بغض النظر عن العمر الإنتاجي لصاحب المعرفة) هي أطول من دورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجيا (الآلات والمعدات) في الشركة. ويمكن تفسير ذلك بالتأكيد على أن المعرفة أو الخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل بين الأفراد مما يوفر فرصاً أفضل من أجل تجديد هذه المعرفة، وهذا ما لا يمكن تحقيقه مع الآلات والمعدات في المنظمة.

ويعد مفهوم "شولتز"<sup>2</sup> (*Theodor Schultz*)\* للاستثمار في رأس المال البشري إسهاماً كبيراً في نظرية رأس المال الفكري، حيث أكد على ضرورة اعتبار مهارات الأفراد ومعرفتهم كأحد أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه، فمن وجهة نظره أن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في الاقتصاديات المتقدمة مقارنة برأس المال المادي.

ولقد بنى "شولتز" مفهومه لرأس المال البشري على ثلاث افتراضات أساسية هي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، إدارة الاملوسات: إدارة ما لا يقاس، مرجع سبق ذكره، ص 296.

\* اقتصادي أمريكي (1902-1998) متخصص في اقتصاد التطوير، أصبح رئيس التجمع الاقتصادي الأمريكي (1960)، نال جائزة نوبل

للاقتصاد (1979) (<http://fr.wikipedia.org/wiki/TheodorSchultz>)

<sup>3</sup> - رواية أحمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 17.

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

- أن النمو الاقتصادي الذي لا نفسره زيادة المدخلات المادية، يرجع إلى زيادة تراكم رأس المال البشري.

- يمكن تفسير الاختلاف في الإيرادات وفقا للاختلاف في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

وتجدر الإشارة إلى أن "شولتز" ركز اهتمامه على التعليم والمعرفة كاستثمار ضروري لتنمية رأس المال البشري، إذ يعد رأس مال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية. وقد انتقد النظر إلى التعليم كاستهلاك بل واقترح أن ينظر إليه كاستثمار، يؤدي إلى تراكم رأس المال البشري وإلى تقديم خدمات إنتاجية للاقتصاد ككل، لأن التعليم يساهم في تحسين قدرات الأفراد وزيادة إنتاجيتهم.

إضافة إلى أبحاث "شولتز" فقد ساهمت أبحاث كل من "بيكر\*"، و"مينسر\*\*" في تطوير نظرية رأس المال البشري، حيث توسعا في شرح هذه النظرية لأغراض الاقتصاد الكلي أولا، والاقتصاد الجزئي لاحقا، بالاعتماد على طروحات "فيشر" في نظريته رأس المال المعنوي ضمن عناصر رأس المال، فقد اعتبر أن رأس المال البشري صنفا أو فئة مستقلة من رأس المال له خصائصه الاقتصادية والإنتاجية، وأدوات قياسه، مما وفر تفسيراً لظواهر الاقتصاد الكلي والجزئي، كذلك يعد "بيكر" أهم الباحثين في مجال الرأسمال البشري، وقد ركز بصفة خاصة على التدريب كأحد أهم جوانب الاستثمار البشري، وفي محاولته لتحليل الجوانب الاقتصادية للتدريب فرق "بيكر" بين التدريب العام الذي يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المؤسسة المدربة وغيرها من المؤسسات إذا عمل فيها، والتدريب المتخصص الذي يرفع من إنتاجية الفرد بالمؤسسة التي وفرت له ذلك التدريب مقارنة بعمله في مؤسسات أخرى، لعدم تناسبه مع طبيعة ومتطلبات العمل فيها<sup>3</sup>.

مما سبق نجد أن أهم مظهر لاقتصاد المعرفة هو نظرية رأس المال البشري، التي تقوم على فرضية أساسية مفادها وجود اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار مهاراتهم، خبراتهم وقدراتهم، وبناء على ذلك فإن الفرد

<sup>1</sup> \*اقتصادي أمريكي ولد في 1930، معروف بأعماله في مجال التحليل الاقتصادي الجزئي، أعطى دفعا قويا لنظرية رأس المال البشري، وحصل

على جائزة نوبل عن أبحاثه في النظرية عام 1992. أنظر الموقع الإلكتروني: ([http://fr.wikipedia.org/wiki/Gary\\_Becker](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gary_Becker))

<sup>2</sup> \*\*اقتصادي أمريكي (1992-2006)، يعتبر أب اقتصاد العمل الحديث، أدخل مفهوم رأس المال البشري إلى اقتصاد العمل وساهم في تطوير

نظريته، أنظر الموقع الإلكتروني: ([http://en.wikipedia.org/wiki/Jacob\\_Mincer](http://en.wikipedia.org/wiki/Jacob_Mincer))

<sup>3</sup> - فاروق عبد الله فليه، اقتصاديات التعليم مبادئ راسخة واتجاهات حديثة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007،

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

يعتبر أصلاً من أصول المنظمة إذ يمكن تحديد قيمته، وتسييره كما تسيير محفظة الموارد المالية، وأن الاقتصاد الحديث القائم على توظيف المعرفة لن يكون فعالاً إلا بتطوير رأس المال البشري وتدريبه.

**ثانياً: رأس المال الهيكلي:** إذا كان رأس المال المالي هو الذي يصنع القيمة الدفترية للشركة وقيمتها الدفترية في القيد المحاسبية، فإن رأس المال الفكري هو الذي يصنع القيمة السوقية وهو الأكثر تأثيراً في صنع مكانة الشركة. في حين يصنع رأس المال الهيكلي معرفتها الصريحة والتي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات الشركة.

إن رأس المال الهيكلي هو ملكية المنظمة اللاملموسة في جوانبها الصلبة، وهو مجموعة السياسات والصيغ والبراءات وقواعد ومستودعات البيانات والأنظمة التي تبنى وتتطور في المنظمة عبر الزمن لتمكين الأفراد من القيام بمهامهم في إنشاء المعرفة وتوليقاتها وتحقيق رافعتها وتطوير منتجات وخدمات المنظمة، لهذا فهي تمثل البنية التحتية الضرورية لرأس المال البشري من أجل القيام بالمهام المتوقعة منه.<sup>1</sup>

ويشير ماك إيلروي (McElroy)<sup>2</sup> إلى رأس المال الهيكلي بالقول أنه كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري ولكنه يبقى في الشركة عندما يترك الأفراد شركتهم ويذهبون إلى بيوتهم آخر يوم العمل. ولكن رأس المال الهيكلي بوصفه المعرفة الصريحة-المرمزة فإنه يمثل ما ينضح من معارف وخبرات الأفراد ليتحول إلى قواعد بيانات وإجراءات وأدلة عمل وبرمجيات تظل في الشركة، وتظل الملاحظة الأهم أن رأس المال الهيكلي في إدارة المعرفة يمثل عامل دعم للأفراد ليقوموا بإنشاء القيمة عن طريق المعرفة.

ويتكون رأس المال الهيكلي من مجموعة أنظمة فرعية تشمل ما يلي:

- براءات الاختراع والابتكار والاكتشاف وتأخذ شكل امتياز يحصل عليه الفرد من جراء مبادرته باختراع أو ابتكار معين.
- حقوق النشر والتأليف.
- العلامة التجارية والتي تمثل شخصية المنظمة وهويتها الموضوعية على منتجاتها أو خدماتها، ويقصد بها كل دلالة مادية متميزة يتخذها الصانع أو التاجر أو مقدم الخدمة لتمييز صناعته أو بضاعته أو خدماته عن مثيلاتها التي يصنعها أو يتاجر بها أو يقدمها الآخرون.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص 296.

<sup>2</sup> - Mark W McElroy, **the New Knowledge Management**, Butterworth Heinemann, Amsterdam, p 170.

<sup>3</sup> - هاشم الشمري، ناديا الليثي، الاقتصاد المعرفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 55.

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

- قاعدة البيانات وأنظمة المعلومات التي تمثل مجموعة مكونات مترابطة (حواسيب، برمجيات، تقنيات) تتفاعل فيما بينها للحصول على مخرجات مهمة تخدم مصالح المنظمة وارتباطها بزبائنها.

ثالثاً: رأس المال الزبوني: وهو القيمة أو ثروة المنظمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم والموردين والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت المنظمة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف، وذلك تأكيداً على أن قواعد العلاقة التقليدية ذات الاتجاه الواحد من المنظمة إلى الزبون قد تكون من منظور ضيق جداً ملائمة لحقبة سوق المنتجين (الطلب < الإنتاج)، قد حلت محلها العلاقات ذات الاتجاهين من المنظمة إلى الزبون ومن الزبون إلى المنظمة مع المحافظة على علاقات متبادلة مستمرة في ظل الاتصالات المتمثلة بالمعلومات التقنية والمعرفية، حيث لم يعد التوجه للزبون كافياً في بيئة تنافسية جميع المنافسين فيها يتدافعون من أجل الاقتراب بالزبون. إن هذه العلاقات التي تبنى بين الشركة وعناصر بيئتها الخارجية تجعل من الزبون ذو الولاء أصلاً من أصول المنظمة وتكسي هذه العلاقة أهمية كبيرة وقيمة حيوية استناداً لما يلي:<sup>1</sup>

✓ إن الزبائن هم من يدفع فاتورة الشركة لأن المهمة الأولى لأي شركة هي إنشاء أو إيجاد أو بناء زبائنها بالسوق وإيجاد أسس العلاقة المتميزة معهم.

✓ إن الولاء الذي تكسبه الشركة بالعلاقة الجيدة مع زبائنها يحقق لها زيادة في العائد إذ تشير الدراسات إلى أن معاودة الزبون على شراء منتجات الشركة بنسبة (5 %) يزيد من أرباح الشركة بنسبة لا تقل عن (25 %).

هذا ويرتكز بناء رأس المال الزبوني يرتكز على ثلاثة أسس رئيسية هي:

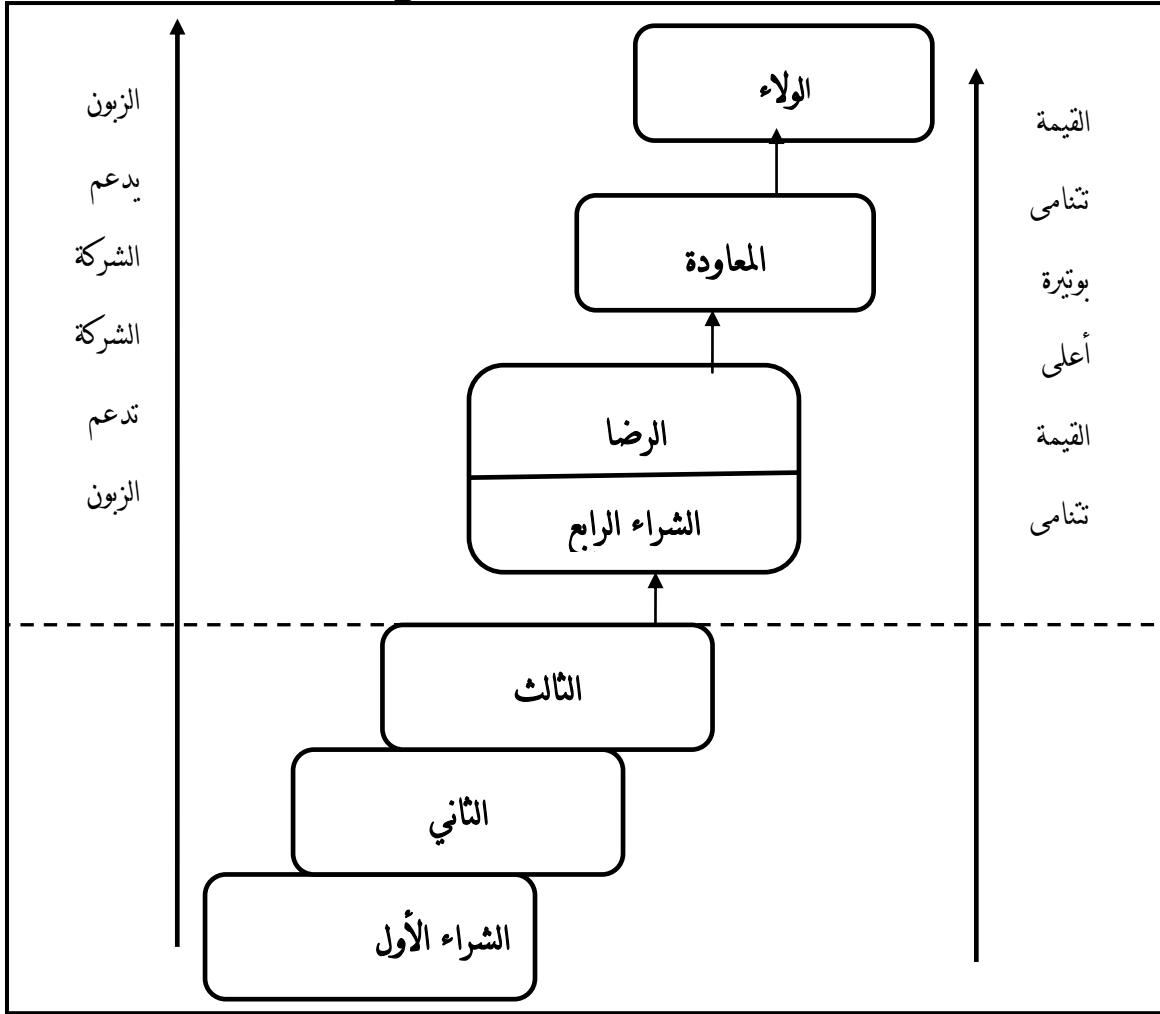
### أ- إدارة علاقات الزبون:

ويمكن تعريفها بأنها الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات، العمليات، التكنولوجيا والأفراد في العلاقة مع الزبون عبر دورة حياته الكاملة بما يحقق أهداف المنظمة والزبون.<sup>2</sup> وهذا التعريف يتضمن البعد الاستراتيجي أي أن العلاقات مع الزبون تكون طويلة الأمد بحيث القيمة المتولدة عن عمليات البيع تكون سلسلة متنامية ومتزايدة مع تنامي العلاقة مع الزبون وصولاً إلى الولاء وهذا ما يطرح ما يسمى "مبدأ الشراء الرابع"، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (08):

<sup>1</sup> - حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 137.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، إدارة الاملوسات: إدارة ما لا يقاس، مرجع سبق ذكره، ص 152.

الشكل رقم (08): مبدأ الشراء الرابع



المصدر: علاء فرحان طالب الدعيمي، فاطمة عبد علي سلمان السعودي، المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية، دار صفاء، عمان، الأردن، 2011، ص66.

#### ب- الزبائن ذوو الولاء:

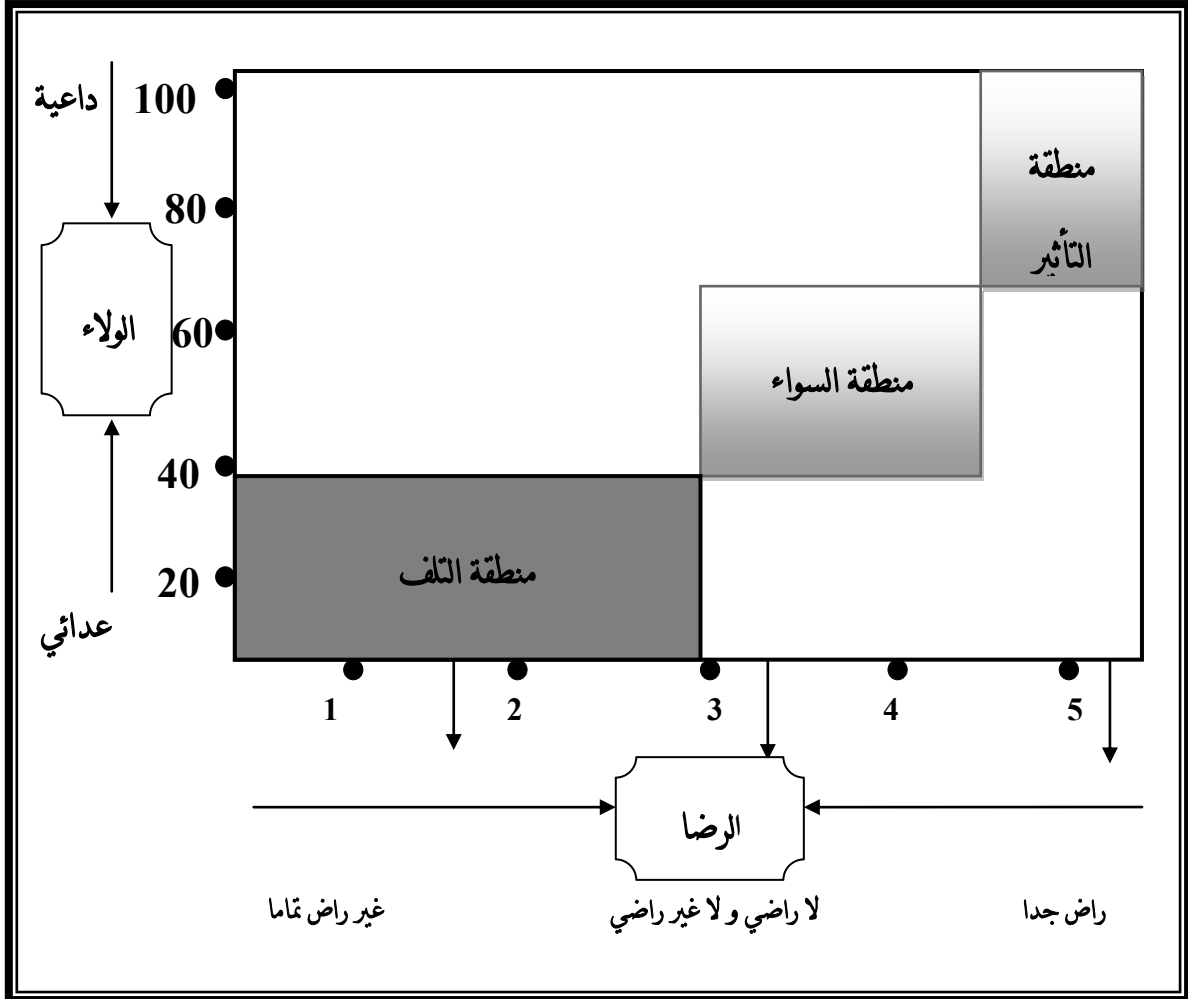
إن جوهر رأس المال الزبوني يتمثل في العلاقات المتميزة مع الزبائن بما يخلق نمط الزبائن ذوي الولاء وهم الزبائن الأكثر رغبة للمنظمة، حيث أن "فردريك رتشهيلد" هو أول من أشار إلى من يمكن تسميته باقتصاديات الولاء وإمكانات التعبير عن الولاء بطريقة كمية من خلال ما يسمى تأثير الولاء حيث أن زيادة ولاء الزبون بنسبة 5% يمكن أن يؤدي إلى زيادة الأرباح بنسبة 25-95%<sup>1</sup>. وقد قدم هذا الأخير نموذج الولاء/الرضا حيث الزبائن في الواقع يتوزعون بين نهايتين قصويتين النهاية الدنيا يقع عندها الزبائن غير الراضين جيداً عن الشركة،

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص 300.

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

والذين يكون موقفهم عدائي اتجاهها . والنهية القصوى يقع عندها الزبائن الراضون جدا وذوي الولاء القوي إلى الشركة حيث يتحولون إلى دعاة من أجلها . وهذا ما يوضحه الشكل رقم (09) .

الشكل رقم (09): نموذج الرضا والولاء



المصدر: يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 369.

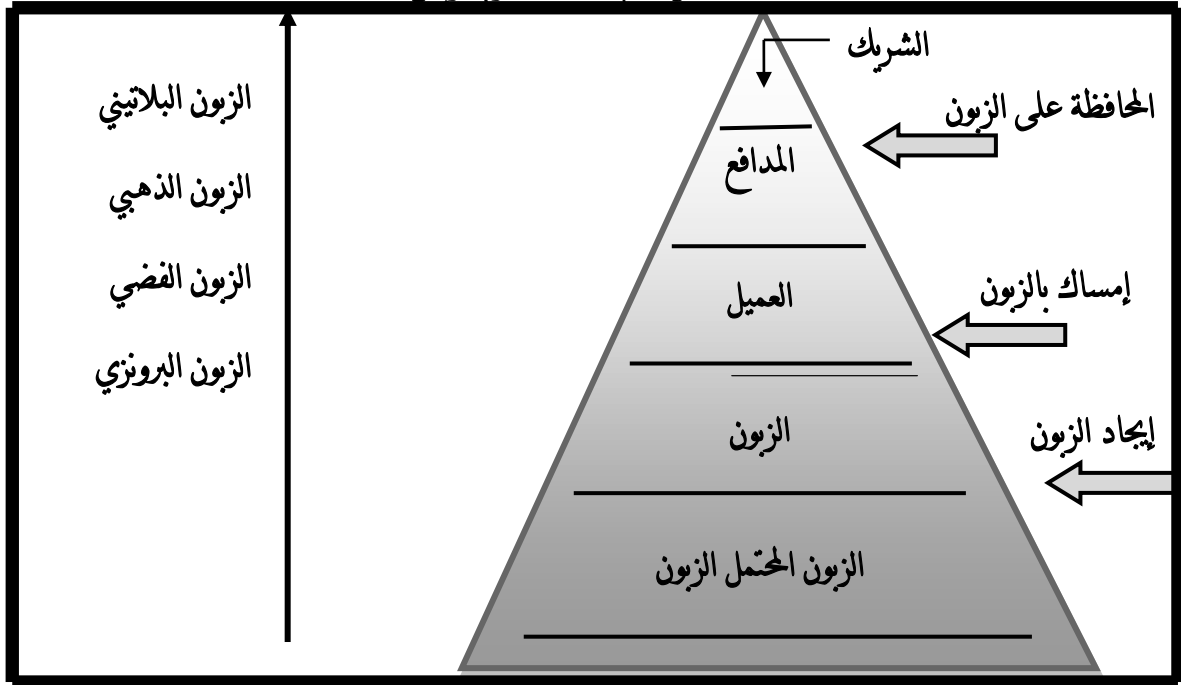
ويلاحظ من خلال الشكل أن المنظمات في القسم الأعلى من الهرم يجعلها تنفق القليل من الجهد والوقت اللازم للإيفاء بواجبات الزبون، ولكن في نفس الوقت تحقق عوائد أعلى مما يجعلها مصدر قيمة سوقية عالية للمنظمة، فكلما توسع هذا القسم زادت الحصة السوقية، وعند تقليص القسم الأدنى من الهرم يحدث العكس أي تقل العوائد والحصة السوقية.

كما أن هدف المنظمة هو جذب الزبائن ومن ثم التركيز على الزبائن الملائمين، ويرتبط الهدف الأول بدور الإدارة في البحث عن الأسواق الجيدة وعلى أساس الخدمات الجديدة للزبائن الذي تضطلع إدارة المعرفة في

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

البحث عنها وتطويرها من خلال أنشطة التحسين المستمر للمنتجات والابتكار للمنتجات والخدمات الجديدة. أما التركيز على الزبائن الملائمين وشم المواليين للمنظمة يمكن التعامل معه من خلال هرم الزبائن الذي يقوم على أن الزبائن يقسمون إلى أربع فئات من حيث الربحية: فئة البلاطين، والفئة الذهبية وتمثل القسم الأعلى من الهرم وتضم الزبائن الأكثر ربحية، الذين ينفقون أكثر من خلال تعاملهم مع المنظمة ولا يكلفونها إلا القليل في خدمتهم أو المحافظة عليهم، ثم فئة الفضة وبعد ذلك في القاعدة الهرمية تكون الفئة البرونزية وتضم الزبائن الأقل ربحية للمنظمة. والشكل رقم (10) يوضح ذلك.

الشكل رقم (10): هرم الزبائن



المصدر: من الموقع الإلكتروني: [www.businessstechnologyradio.com](http://www.businessstechnologyradio.com)، تاريخ الاطلاع: 2016/06/11، على الساعة: 11:30.

من خلال ما سبق نجد أن رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبوني وبجميع أنظمتهم الفرعية تعتبر أصول غير ملموسة من مجموع أصول المنظمة، تشكل في مجموعها مكونات رأس المال الفكري الذي يعتبر المصدر الرئيسي للثروة المادية والاقتصادية للمنظمة في ظل الاقتصاد المعرفي والتكنولوجيا المتطورة، وذلك من خلال ما يمتلكه الأفراد من معارف، مهارات وقدرات في ظل توفر الهياكل والأنظمة وقواعد البيانات التي تساهم في دعم الأفراد ليقوموا بإنشاء القيمة عن طريق المعرفة وبالتالي القدرة على جذب الزبائن وكسب ولائهم.

### المطلب الثالث: نماذج قياس رأس المال الفكري وصعوباته

يعتبر رأس المال الفكري بجميع أنظمتها الفرعية أصلاً غير ملموس من مجموع أصول المنظمة، كما يعتبر المصدر الرئيسي للثروة المادية والاقتصادية ونقطة أساسية للمنظمة في ظل الاقتصاد المعرفي والتكنولوجيا المتطورة، ولذلك وجب التعرف على نماذج قياسه، وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

#### أولاً: مفهوم القياس وأهميته

هناك جهود كبيرة تبذل من أجل تطوير مقاييس ومؤشرات يمكن اللجوء إليها لقياس وتقييم رأس المال الفكري على مستوى الشركات، ورغم التقدم الملموس الذي حصل في هذا المجال إلا أنه لازالت هناك مساحة عدم اتفاق بين المختصين فيما يتعلق بهذه المقاييس وهذا بما يؤثر على استمرار الحاجة لمزيد من التطوير والتحسين لهذه المقاييس.

#### 1- مفهوم القياس

قيل في الإدارة أن ما يمكن قياسه يمكن إدارته، وأضيف على ذلك أن كل شيء يمكن قياسه يمكن اكتشاف قوانين وقواعد حركته وبالتالي يمكن إعادة إنتاجه بشكل فعال. ويعتبر القياس هو عملية معالجة وخفض الفوضى عن طريق النظام، وهو إدخال الوحدة القياسية على الاختلاف غير المنتظم وغير القياسي، إنه إدخال الحد الموضوعي على ما هو ذاتي والذي عادة ما يكون بلا حدود أو بدون القدرة على تحديده.<sup>1</sup> كما يمكن أن نعرف القياس بأنه عملية يتم بواسطتها إعطاء صورة كمية لمقدار ما يوجد عند الفرد من سمة معينة أو خبرة معينة. وقد بذلت جهود كبيرة من أجل تطوير مقاييس ومؤشرات يعول عليها في قياس رأس المال الفكري في المنظمات من أجل حماية ثروتها الأكثر أهمية والمتضمن معرفتها وأنظمتها. ويلخص التطور الحاصل في هذا المجال فيما يلي:

أ. المحاولات الكثيرة الجارية من أجل قياس وتقييم رأس المال الفكري في المنظمات.

ب. زيادة الاعتراف بالقيمة الحقيقية (السوقية) لرأس المال الفكري على الرغم من القصور الكبير في الأساليب المحاسبية والمؤشرات المالية التقليدية التي لا زالت تقف عقبة أمام الاعتراف بمحاسبة رأس المال الفكري، واحتوائها ضمن ميزانية المنظمة وكشوفاتها المالية وإخضاعه للمراجعة مثل الأصول المادية.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الالموسات، مرجع سبق ذكره، ص 213.

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

ج. زيادة الاعتراف بالدور الأساسي الذي يلعبه رأس المال الفكري في الأداء الكلي للمنظمة على صعيد النتائج المجردة أو على صعيد المعايير التنافسية أي تميز المنظمة بالمقارنة مع المنافسين. وعلى الرغم من هذا التطور إلا أن الكثير من المنظمات لا زالت تقيم أصولها الفكرية بنفس الطريقة التقليدية التي تقيم بها أصولها المادية بالاعتماد على افتراضات النموذج الصناعي التي تجسدت في التفسيرات المستندة إلى الموجودات الملموسة ودورها في التحويل المادي للمدخلات إلى مخرجات تامة الصنع بقيمة أكبر من أجل خلق الثروة وإهمال الموجودات المعرفية في تحقيق ذلك.

### 2- أهمية قياس رأس المال الفكري

وتجلى أهمية قياس رأس المال الفكري في العناصر التالية:

- أ. الحاجة الملحة لتطوير معايير توظف في حساب قيمة القدرات المعرفية لإقناع الإدارة والمالكين بمبررات الاهتمام بها والإنفاق عليها.<sup>1</sup>
- ب. حقيقة ظهور علامات الشيخوخة والهزم على نموذج العصر الصناعي، واستبداله ببطء بنموذج آخر يطلق عليه عصر المعرفة.
- ج. قياس رأس المال الفكري يجعل الكشوفات المالية تعكس بحق قيمة المنظمة والموارد والأصول التي تمثل أكثر الثروة أو القيمة الحقيقية للمنظمة، وبالتالي تركز على حماية وإنماء هذه الأصول.<sup>2</sup>
- د. يكشف عن خصائص وقدرات الأفراد العاملين في المنظمة ويحدد ذوي القدرات الإبداعية منهم والذين يمثلون قوة تنافسية للمنظمة يصعب تقليدها من قبل المنافسين الآخرين.<sup>3</sup>
- هـ. تنفيذ عملية القياس في ربط المعرفة بالأداء وتحديد دور وتأثير مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال مؤشرات القدرة التنافسية، ابتكار الأعمال، نمو المنظمة، الحصة السوقية، الريادة في الصناعة وأخيرا الإيرادات والأرباح.
- و. يسمح بالتنبؤ بسلوك الأفراد في المستقبل.

<sup>1</sup> - Malhotra, Y, **measuring knowledge Assets of A nation : Knowledge System For Development**, Research Paper Prepared For the advising Meeting Of The Advisory Department Of Economic And Social Affairs, New York, 4-5 September, 2003, P4. At. (<http://www.brint.org>)

<sup>2</sup> - Berg, H, **Model of Intellectual Capital Valuation: A Comparative Evaluation**, California Management Review, Vol40, No3, 2003.

<sup>3</sup> -Bart, Christopher, **Measuring the Mission Effect in Human Intellectual Capital**, Journal of Intellectual Capital, Volume: 2, No. 3, 2001.

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

ز. إن طرق قياس رأس المال الفكري تعد بمثابة آلية للتغذية العكسية لتأمين وجود العلاقة بين رؤية الإدارة للمنظمة وتطبيق هذه الرؤية من خلال الأنشطة الفرعية والجماعية في المنظمة لقيادتها إلى ميزة تنافسية فريدة.

ح. النماذج الحديثة لرأس المال الفكري قادرة على قياس مكونات كثيرة لا تقيسها الأساليب المحاسبية التقليدية مثل قياس رأس المال البشري، رأس المال الابتكاري، رأس مال العلاقات. هذه النماذج تزود المنظمة بأدوات قياسية قادرة على القياس الدقيق لأداء المنظمة وقيمتها حاضرا ومستقبلا.<sup>1</sup>

ط. يعد أداة من أدوات المحافظة على رأس المال الفكري بتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء، كما يسمح بوضع خطط لتنشيط أدائهم وتطويره.

ي. الحاجة إلى الربط بين مدخلات رأس المال الفكري ومخرجاته، حيث أن واحدة من الأسس في عملية قياس اللاملموسات هو تحسين الربط الفعال بين المدخلات (التكاليف) التي تقدمها المنظمة، والمخرجات (العوائد).

### ثانيا: طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري

رغم الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري إلا أن الأنظمة المالية والمحاسبية لازالت لا تأخذ بنظر الاعتبار الأصول غير الملموسة للمنظمة باستثناء حالات محدودة مثل شهرة الحل، براءات الاختراع وحق النشر. وعلى الرغم من ذلك فإن هناك الكثير من المحاولات الموضوعية لقياس وتقييم رأس المال الفكري قدمت نماذج وأساليب متعددة إلا أنه لا يزال هناك عدم اتفاق بين المختصين حول طرق تقييم الأصول المعرفية ورأس المال الفكري. والسؤال هنا هو كيف يمكن قياس رأس المال الفكري؟ وللإجابة على هذا السؤال يمكننا تصنيف النماذج والأساليب المستخدمة لقياس رأس المال الفكري في أربعة مجموعات، كما يلي:

#### 1- النماذج الوصفية

وهذه النماذج تصف السمات والخصائص لرأس المال الفكري، وتركز على استطلاع الآراء والاتجاهات التي تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشر على أداء عمليات المعرفة وتحقيق نتائجها المرغوبة بالاعتماد على الخبرة الذاتية والتقدير الشخصي للقائمين بالدراسة أو مقترحي النموذج. ويدخل ضمن هذه النماذج ما يلي:

<sup>1</sup>- يوسف أحمد أبو فارة، جاسر عبد الرزاق السنور، مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول:

المعرفة ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 2007، ص 05.

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

أداة تقييم معرفة الإدارة: وهي أداة معدة كإستبانة مكونة من خمسة أقسام هي: عملية المعرفة، القيادة، الثقافة، التكنولوجيا، والقياس في إدارة المعرفة. ومن خلال هذه الاستبانة يمكن تقييم أداء وإنتاجية العمل المعرفي في المنظمة بين مستويين: المستوى الأعلى (ممتاز)، والمستوى الأدنى (عدم وجود إدارة معرفة).<sup>1</sup>

ب-التقييم الذاتي لإنتاجية ذوي المهن المعرفية: وهذا التقييم يقوم على توجيه أربعة أسئلة لمهني المعرفة ليحددوا بأنفسهم إن كانوا إنتاجيين أم لا، والأسئلة هي: هل قمت بقياس إنتاجيتك، هل تعتبر نفسك إنتاجيا، المبرر الذي تستند عليه لكونك إنتاجيا، وأخيرا هل تتلقى تغذية مرتدة عن إنتاجيتك.

ج-بطاقة الدرجات المتوازنة لقياس وإدارة أصول المعرفة: وتضم دراسات كثيرة ركزت على ترجمة رسالة وإستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من المقاييس. ويقاس أداء المنظمة بمؤشرات تغطي أربع منظورات رئيسية:<sup>2</sup>

- ✓ المنظور المالي: ويهتم بنظرة المساهمين مثل مدى تحقيق معدل متزايد للعائد على رأس المال.
  - ✓ منظور الزبون: ويهتم بنظرة العملاء إلى المنظمة مثل مؤشر أسعار المنتجات مقارنة بأسعار المنافسين.
  - ✓ منظور العمليات الداخلية: ويهتم بالمجالات التي تميز بها المنظمة.
  - ✓ منظور النظم: ويعني مدى قدرة المنظمة على التحسين المستمر وخلق القيمة.
- وتقيم هذه المؤشرات بالعلاقة مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة مما يعطي لهذه الطريقة بعدها الاستراتيجي.

### 2-المقاييس والنماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية:

وهذه المقاييس تركز على قياس قيمة رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية وهي:

✓ رأس المال الهيكلي؛

✓ رأس المال البشري؛

✓ رأس المال الزبوني .

وتتولى هذه المقاييس تحويل المعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة في أقسام المنظمة المختلفة إلى أشكال الملكية الفكرية لتكون أكثر تحديدا وأسهل استخداما. وتضم هذه المقاييس نموذج رأس المال الفكري، نموذج تحويل

<sup>1</sup>- American Productivity & Quality Center and Arthur Anderson, **The Knowledge Management Assessment Tool**, at: (<http://www.apqc.org/km>).

<sup>2</sup> ياسين غالب، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 212.

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

الأصول غير الملموسة إلى رأس مال غير ملموس، دليل المعلومات-الاتصالات، والطريقة المنهجية لتقييم الأصول الفكرية.<sup>1</sup>

### 3- مقاييس ونماذج القيمة السوقية:

هذه المقاييس تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية أو الفرق بين (قيمة المنظمة في السوق) وحقوق ملكية حملة الأسهم. إن هذه المقاييس تعتمد غالباً على الأسس والمبادئ المالية والحاسبية ومن أهم أمثلتها:

أ- القيمة السوقية إلى الدفترية: ويستخدم هذا النموذج الصيغة التالية:

$$\text{رأس المال الفكري} = \text{القيمة السوقية للشركة} - \text{القيمة الدفترية}$$

والأساس المنطقي لهذا النموذج هو أن القيمة السوقية تمثل القيمة الحقيقية للمنظمة وتضمنها الأصول الملموسة ورأس المال الفكري.

من أهم الاعتراضات على هذه الطريقة ما قدمه (Cetin) وهي:<sup>2</sup>

1. أن بعض الشركات لا تتعامل مع الأسواق العامة أو أسواق الأوراق المالية وبالتالي ليس لها قيمة سوقية وليس من السهل تحديد رأسمالها الفكري.
2. إن استخدام أسعار الأسهم في السوق المالية كأساس لحساب القيمة السوقية للشركة لتحديد رأسمالها الفكري ليس عملياً بسبب تذبذب أسعار الأسهم صعوداً أو هبوطاً.
3. إذا كانت قيمة رأس المال الفكري تمثل الفرق بين القيمة السوقية والدفترية فماذا يتوجب على الشركة أن تعمل في ظل هذه المعلومات. إذ يعتقد البعض أن استبعاد رأس المال الفكري من الكشف المالية هو مشكلة رئيسية خاصة أن الفرق بين القيمة السوقية والدفترية في تزايد بشكل كبير، كما أن تذبذب القيمة السوقية للشركة هو مشكلة أخرى.
4. إن الفرق بين القيمة السوقية والدفترية لا يمكن أن تعزى لرأس المال الفكري فقط بل هناك العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تولد هذا الفرق.

<sup>1</sup>-Malhotra, Y, *Op.cit*, P11.

<sup>2</sup>- F. Cetin, *Measuring and managing Intellectual Capital: Theory and Practice*, University of Technology, Helsinki, Finland, 2000, P 28.

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

ب- القيمة السوقية المخصصة للمستثمر: وتقوم على أخذ القيمة السوقية للمنظمة وتخصيصها إلى مكوناتها: رأس المال الملموس، رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة.<sup>1</sup>

### 4- مقاييس ونماذج العائد على المعرفة

هذه النماذج تقوم على أساس احتساب العائد على الأصول المحسوبة وحسب الصيغة التالية:

$$\frac{\text{العوائد قبل الضريبة}}{\text{الأصول الملموسة للشركة}} = \text{العائد على الأصول}$$

بعد ذلك يتم مقارنتها مع متوسط العائد لعموم الصناعة التي يقع نشاط الشركة ضمنها، حيث أن الزيادة عن متوسط الصناعة تعتبر عائد المعرفة الخاص بالشركة. ومن أمثلة هذه النماذج نجد:<sup>2</sup>

أ- القيمة غير الملموسة المحسوبة: ويقوم على احتساب العائد على الأصول المادية الملموسة، وبعد ذلك يتم استخدام هذا الرقم كأساس من أجل تحديد نسبة العوائد التي تعزى إلى الأصول غير الملموسة ويمكن استخدامه كمؤشر لربحية الاستثمار في الأصول المعرفية.

ب- مكاسب رأس المال المعرفي: وتحسب هذه المكاسب كنسبة للمكاسب الرسمية على المكاسب المتوقعة من الأصول الدفترية.

ج- نموذج القيمة المضافة: ويسمح للمديرين والمستثمرين أن يخللوا أداء الأصول المعرفية ورأس المال الفكري للمنظمة في العمليات الجوهرية بلغة العوائد التي تولدها.

### ثالثاً: صعوبات قياس رأس المال الفكري

على الرغم من أهمية قياس رأس المال الفكري إلا أن عملية القياس تواجه جملة من الصعوبات نذكر منها:<sup>3</sup>

1. بعض الأصول غير الملموسة يصعب قياسها، فالإبداع مثلاً هو جوهر عملية المعرفة وخلق القيمة، ولكن من الصعب التنبؤ بعملية الإبداع ولا مخرجاته.

<sup>1</sup>-T. Hadgiloucas, R. Winter, **Reporting the Value of Acquired Intangible Assets**, 2005, P 15. at ([www.buildingipvalue.com](http://www.buildingipvalue.com))

<sup>2</sup>- Stewart T.A, **Intellectual capital: the new wealth of organizations**, double day-currency, New York, 1999, P 65.

<sup>3</sup>- الجندي نحال، "قياس و تقييم رأس المال الفكري أحد المتطلبات الأساسية لتحقيق قيمة المنشأة نموذج مقترح"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد الخامس والستون، 2005، ص 132.

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

2. الطبيعة الخاصة لرأس المال الفكري، فقد يكون أحد مكوناته ذو قيمة بالنسبة لمنظمة ما، بينما يكون غير ذي قيمة بالنسبة لمنظمة أخرى. وهذا بدوره ينتج مقاييس عكسية أو مختلفة قد تجعل المقارنة بين المنظمات أو القطاعات عملية في غاية الصعوبة.

3. اعتماد المحاسبة التقليدية على قواعد محاسبية ومؤشرات ومقاييس مالية وتاريخية تعطي نظرة خلفية وليست مستقبلية، وهذه القواعد صممت من أجل معالجة الأصول المادية مثل الأراضي والمباني والآلات... الخ.

4. عدم إمكانية قياس وتقدير العوائد الاقتصادية المستقبلية بأي درجة من التأكيد.

5. صعوبة سيطرة المنظمات على عملية مراقبة كل أنواع رأس المال الفكرية والأصول المعرفية.

6. عدم توفر البيانات عن لاملوسات المنظمات وكيفية التعامل معها بطريقة تضمن تحسين عملية توليدها وإدارتها واستخدامها بكفاءة.

7. عدم وجود طريقة قياس لرأس المال الفكري معول عليها حتى الآن، وتسم بالاتفاق عليها بما يمكن من ترشيد وتطوير عملية توليد وإدارة واستخدام هذه الموارد في المنظمات.

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة

لقد ظهر في الفكر الإداري الحديث العديد من المصطلحات التي لم تكن مألوفة من قبل وغالبيتها تركز على العلم، التعلم، المعرفة والتمكين، وهكذا فإن عصرنا سريع التغير والتطور يحتم على المنظمات بأنواعها المختلفة المتابعة والمواكبة والفهم الجيد لهذه الممارسات الإدارية وضرورة الاطلاع على كل ما يستجد من تطورات عليها إن أرادت لنفسها البقاء والنمو. كذلك فقد بات من المسلم به في المنظمات المعاصرة بأن المعرفة سلاح تنافسي فعال يسهم في تحقيق أهداف المنظمة بصورة كفاءة وفعالة، إذ أن المعرفة تهدف إلى تحقيق أقصى النتائج الممكنة أو المتاحة في استثمار رأس المال المعرفي بغية إنجاز الأهداف المنظمة المطلوبة، ولذا فإن المنظمة المتعلمة التي تمتلك البيئة التكنولوجية القادرة على تطبيق سبل إدارة المعرفة في عملياتها الإدارية والتنظيمية وتمتلك الثقافة التنظيمية التي تحقق للأفراد العاملين لديها من خلال تبادل الأفكار والمعلومات التي تساهم في إنجاز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

### المطلب الأول: مدخل نظري للتعلم التنظيمي

يكتسي التعلم التنظيمي أهمية كبيرة بالنسبة لمنظمات العصر الحالي التي أصبحت تعتمد على العلم، المعرفة، المعلومات والتكنولوجيا الحديثة، في الوصول إلى أهدافها وضمان بقائها في سوق المنافسة لذلك من الضروري فهم وتوضيح المعنى من التعلم المنظمي، خصائصه وأهميته للفرد والمنظمة.

### أولاً: ماهية التعلم التنظيمي

من المعلوم أن التعلم التنظيمي يرتكز أساساً على التعلم الفردي، وأن جوهر إدارة المعرفة هو تنمية المقدرات الإنسانية والأصول المعرفية الأخرى واستثمارها لبناء منظمات المعرفة، ومن بناء المنظمات المتعلمة، ومن أجل إضفاء مفهوم أوضح للمنظمة المتعلمة، فلا بد من معرفة كيف يفكر الإنسان وكيف يتعلم.<sup>1</sup>

### 1-تعريف التعلم:

التعلم الإنساني هو عملية هادفة، إذ لا بد أن تنعكس إيجاباً على سلوك الفرد وأدائه، وهي عملية دائمة مستمرة طول حياة الإنسان، وهي كذلك عملية تفاعلية اجتماعية تتم في سياق محدد من العلاقات بين الأفراد، وهي عملية واسعة وشاملة تتضمن التعلم المقصود وغير المقصود. ويطلق على تعريض الفرد إلى خبرة أو مجموعة من الخبرات المقصودة بعملية التعليم، بينما يطلق على كل ما يكتسبه الفرد من معارف وأفكار واتجاهات وميول ومقدرات وعادات ومهارات من خلال تفاعله مع الآخرين في المجتمع المحيط بالتعلم غير المقصود.<sup>2</sup>

ويعرف التعلم بأنه: "تغير شبه دائم في أداء المتعلم نتيجة ظروف الخبرة والممارسة والتدريب".<sup>3</sup> ويعرف أيضاً بأنه: "عملية تنقيح الأفكار وتحليلها من أجل تحويلها إلى معرفة مفيدة تخدم متخذ القرار".<sup>4</sup> كذلك يعرف التعلم بأنه: "عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم نسبياً في السلوك ونتائج الأعمال".<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- إبراهيم الخولف المللكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص124.

<sup>2</sup> - عمر أحمد همشري، مدخل إلى التربية، دار صفاء، عمان، 2001، ص223.

<sup>3</sup> - Elias Awad, Hassan Ghariri, **Knowledge Management**, Prentice Hall, New York, 2004, P306.

<sup>4</sup> - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص264.

<sup>5</sup> - نبيل علي، نادية حجازي، الفجوة الرقمية: رؤية عربية لمجتمع المعرفة، المجلس الوطني للثقافة، الكويت، 2005، ص22.

### 2-تعريف التعلم المنظمي

على الرغم من أن مفهوم التعلم المنظمي كان معروفا منذ الخمسينيات من القرن العشرين، إلا أنه لم يأخذ مكانته المهمة على اعتباره أحد المصطلحات الإدارية المعاصرة إلا في التسعينيات من القرن ذاته، وقد أعطيت له عدة تعاريف من قبل المفكرين والباحثين تعددت في صياغتها لكن اتفقت في مضمونها .

ويعرف التعلم المنظمي بأنه: "العملية أو مجموع العمليات والأنشطة التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحسين مقدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها (الداخلية والخارجية) والتكيف معها، وتعبئة العاملين ليكونوا وكلاء للمتابعة المعرفة وتوظيفها في المنظمة لإحداث التطور المستمر وتحقيق الكفاءة والفاعلية"<sup>1</sup>. وبأنه "مجموعة العمليات والإجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة على مستوى كل العاملين والبناء المنظمي، لزيادة مقدراتها على التغيير المستمر والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية لتحقيق أقصى درجة ممكنة من الأهداف المرغوب فيها"<sup>2</sup>.

ويعرف أيضا بأنه: "مجموعة الأنشطة التي تحدث في المنظمة لاقتناص وإيجاد ونقل المعرفة التي تؤدي مع الزمن إلى إحداث تغييرات سلوكية وإنتاجية، وتزيد المعرفة والفهم في المنظمة"<sup>3</sup>.

كذلك يعني بالتعلم التنظيمي: "عملية اكتشاف وتصحيح الأخطاء في المنظمات وبنيد هذا المعنى أن المنظمات تتعلم من خلال الأفراد الذين يعملون بها فهم وكلاء للتغيير فيها، وقد يكونوا قوى ميسرة أو معوقة للأداء وذلك من خلال تفاعلهم مع الأنظمة البيئية والتي تتكون من عدة عناصر يطلق عليها نظام التعلم التنظيمي"<sup>4</sup>.

إن هذه التعريفات للتعلم المنظمي تتمحور على نحو عام حول مقدرة المنظمة على التعامل مع الواقع الفعلي للبيئة المحيطة (الداخلية والخارجية)، والوصول إلى استنتاجات مهمة من خلال التجربة والملاحظة والتعلم، وتحويل هذه الاستنتاجات إلى ممارسات فعلية وواقعية تؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها .

<sup>1</sup> -إبراهيم الخالوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 144 .

<sup>2</sup> -سلطان كرمالي، ترجمة هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، الأهلية للنشر، عمان، 2005، ص 41 .

<sup>3</sup> -أكرم سالم، المنظمات المتعلمة: منظمات التعلم قاعدة الابتكار والخبرة، 2010، من الموقع الإلكتروني: [www.pdfactory.com](http://www.pdfactory.com) تاريخ

الاطلاع على الموقع: 2015/03/05 على الساعة: 15:30 .

<sup>4</sup> -عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان، حلب، 2008، ص 35 .

### 3- أهمية التعلم المنظمي

ومن المعلوم أن هذا المفهوم قد نشأ وترعرع في أحضان الحقل الأمّ الأ وهو التطوير التنظيمي الذي يركز أساساً على الرغبة في إحداث التغيير، والقدرة على التأثير على الأشخاص والمنظمات والنمو المهني. ومن العوامل المهمة التي أدت إلى زيادة اهتمام المنظمات المعاصرة بالتعلم المنظمي ما يلي:<sup>1</sup>

أ. التحول من الأهمية النسبية من رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري؛

ب. القناعة المتزايدة بأن المعرفة هي المصدر الأساس لتحقيق الميزة التنافسية؛

ج. زيادة سرعة التغير في البيئة المحيطة بالمنظمات؛

د. زيادة الشعور بعدم رضا المديرين والعاملين بالنموذج التقليدي للإدارة الذي يقوم على إصدار الأوامر

والرقابة المباشرة على الأداء؛

ه. ارتفاع حدة المنافسة في بيئة الأعمال الدولية؛

و. ضرورة تعرف مشروعات الأعمال إلى حاجات العملاء المتزايدة والمتغيرة وتلبيتها.

وتتبع أهمية التعلم المنظمي في أنه الأساس الذي تبنى عليه المنظمة المتعلمة، إذ يبحث على أن يكون التعلم إستراتيجية الحاضر والمستقبل للمنظمات الحديثة، ويدعو إلى توسيع دائرة المعرفة وضرورة تبادلها ونشرها في جميع أجزاء المنظمة بتوفير جميع الوسائل المتاحة لذلك وبخاصة التكنولوجية منها، وإتاحة الفرصة للعاملين فيها لتعميق معرفتهم وتجديد معلوماتهم وتحديثها، وتحفيزهم أيضاً على نشرها وتعليمها للآخرين وتطبيقها ضمن عمليات منظماتهم لتحسين الأداء وتعميق الكفاءة والفاعلية.<sup>2</sup>

ويتطلب نجاح التعلم المنظمي وجعله متصديراً لقائمة الأولويات في المنظمة ككل، وفي وظيفة كل فرد وكل فريق عمل تأمين الشروط الأساسية اللازمة له وأهمها: الجمع بين هدف التعلم والرؤية المستقبلية الواضحة للإدارة، وجعلها معروفة لدى جميع الأفراد في المنظمة، وأيضاً النظر إلى التوجه المستقبلي للمنظمة من منظور البيئة المحيطة، لأنها الأكثر تأثيراً في إحداث التغيير المطلوب، وتوافر دعم قيادة المنظمة ومساندتها لإحداث التعلم المنظمي، وأن يصبح التعلم المنظمي جزءاً من ثقافة المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -ناديا حبيب أوب، دور ممارسة التعلم المنظمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، دورية الإدارة العامة، (1)44، 2004، ص 63.

<sup>2</sup> -عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان، حلب، 2008، ص 109.

<sup>3</sup> -عمر أحمد همشري، مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات، دار صفاء، عمان، 2008، ص 42.

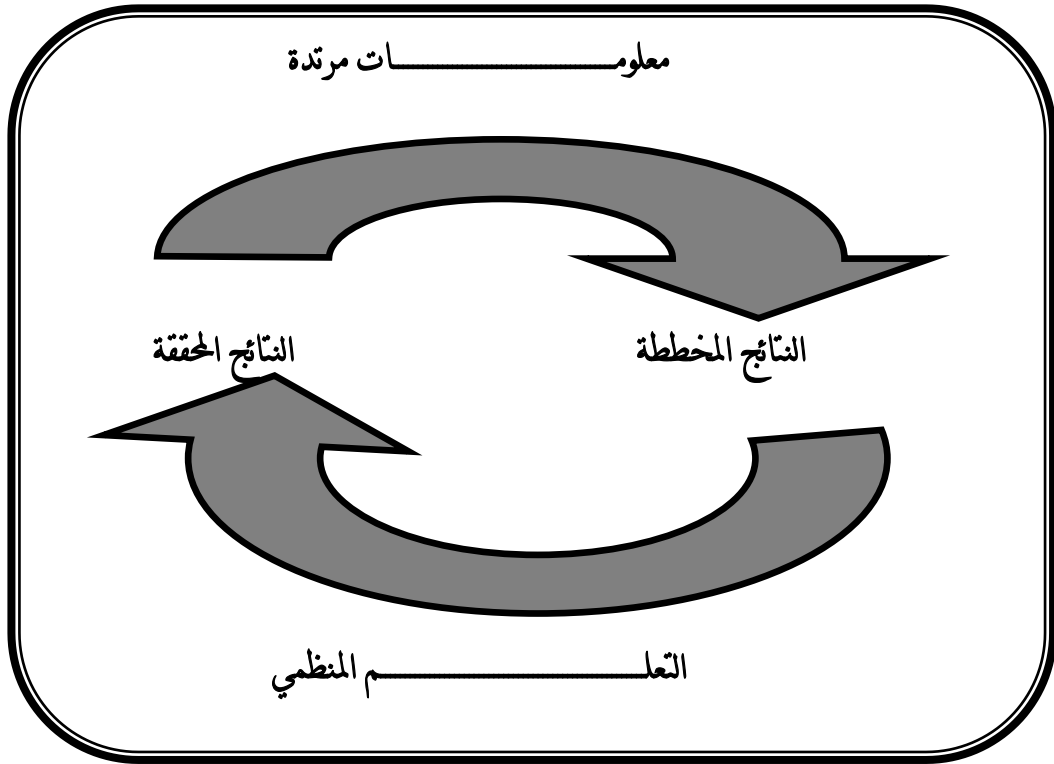
### 4- خصائص التعلم المنظمي

يمتاز التعلم المنظمي بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

- أ. أنه عملية هادفة ومخططة تسعى إلى تعديل سلوك الأفراد من خلال جعل التعلم راسخا في أذهانهم لتحسين أدائهم، وزيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها؛
  - ب. أنه عملية مستمرة لا تتوقف عند مرحلة معينة من حياة الأفراد والمنظمة، وإنما تستمر معها ومعهم طيلة الحياة؛
  - ج. أنه ينصب على ذاكرة المنظمة؛ ويسعى إلى تنقيحها وتجديده من خلال الحصول على معارف جديدة؛
  - د. أنه يحدث في جميع المنظمات، وفي أي موقع من مواقع العمل سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية، كما أن هذه المنظمات تختلف من حيث سرعتها ومهاراتها في التعلم؛
  - هـ. أنه يقدم تسهيلات التعلم لكل أفراد المنظمة وليس لمجموعة معينة فقط؛
  - و. أنه حصيلة أو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة؛
  - ز. أنه يتحدد بالقياس النوعي للمهارات والجدارات وبجودة المخرجات؛
  - ح. أنه يركز على فهم المعلومة واكتسابها بأكثر من وسيلة عملية كانت أو نظرية.
- من خلال هذه الخصائص نجد أن التعلم المنظمي يأخذ شكل دورة مستمرة تبدأ بالحصول على المعلومات المرتدة حول النتائج التي لم يتم تحقيقها، وفي حالة وجود فجوة بين النتائج المخطط لها والنتائج المحققة فعلا، فإن المنظمة تسعى إلى التعرف على أسباب هذه الفجوة واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة، وتعديل الخطط الموضوعية الموضوعية سابقا أو وضع أخرى جديدة وتطبيقها، والحصول مرة أخرى على المعلومات المرتدة حول النتائج المحققة وذلك على شكل دورة مستمرة، مما يؤدي إلى زيادة المعرفة بأوضاع المنظمة وبيئتها، وتعديل تصرفات الأفراد وسلوكياتهم للوصول إلى توافق ملائم بين التوقعات والنتائج، ويصبح التعلم الذي ينتج عن الاستقصاء والملاحظة والبحث والتحليل والمقارنة راسخا في أذهان الأفراد بما يعكس رؤيتهم لكيفية التعامل مع مشكلات المنظمة وبيئتها، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (11):

<sup>1</sup> -صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 203.

الشكل رقم (11): دورة التعلم المنظمي



المصدر: عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص 23.

ويمر التعلم المنظمي بثلاث مراحل أساسية:

- المرحلة الأولى: معرفية، يتعرف فيها الأفراد إلى أفكار جديدة بغرض توسيع معرفتهم، ومن ثم يدوون التفكير بطرق مختلفة.

- المرحلة الثانية: سلوكية، يبدأ الأفراد فيها بتضمين رؤاهم ومعرفتهم الجديدة ويغيرون سلوكياتهم بناء عليه.

- المرحلة الثالثة: تحسين الأداء، إذ يؤدي التغيير في السلوك إلى تحسين الأداء الذي يمكن قياسه من خلال نتائج الجودة العالية، وزيادة الحصة السوقية أو أي نتائج ملموسة.

ثانياً: أبعاد التعلم التنظيمي، أنماطه ومعوقاته

يعتبر التعلم التنظيمي الوسيلة الأساسية التي يمكن من خلالها استيعاب التكنولوجيا الجديدة واستخدامها بكفاءة وفعالية للارتقاء بمستوى الأداء، الجودة وتحقيق التطوير والتحسين المستمر، وذلك من خلال الميزات والخصائص التي تتميز بها التعلم التنظيمي على اختلاف أبعاده وأنماطه من منظمة إلى أخرى، وكذلك مستوى الصعوبات التي من الممكن أن تعترض تطبيق عملية التعلم التنظيمي بتلك المنظمة.

### 1- أبعاد التعلم التنظيمي

تشير الأدبيات الحديثة للتعلم التنظيمي أن لكل منظمة إستراتيجيتها ونموذجها الخاص للتعلم التنظيمي، بما يتفق مع طبيعة أنشطتها وأهدافها، وما تمتلكه من مهارات وقدرات، وتجارب وخبرات، والمستوى التعليمي لمواردها البشرية، والإمكانيات المادية والمعنوية لممارسة عملية التعلم التنظيمي، ورغم ذلك فإن هناك ثلاث أبعاد أساسية تشكل عملية التعلم التنظيمي يتفرع من كل بعد أبعاد فرعية تكامل وتتفاعل من خلالها الأبعاد الثلاثة للتعلم التنظيمي وهذه الأبعاد هي:

أ- البعد الإستراتيجي: يتضمن البعد الإستراتيجي العناصر التالية<sup>1</sup>:

✓ الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم: يؤدي ترابط علاقات أعضاء التنظيم لمستقبل المنظمة وأهدافها إلى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد العاملين بالطاقة اللازمة للتعلم بما يتفق مع أهداف التنظيم وتوجهاته المستقبلية.

✓ متابعة التغيرات البيئية: وتعني توقع التغيرات البيئية والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها، ويتم ذلك من خلال وضع بدائل السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها بقدر الإمكان تعمل لمصلحة التنظيم مما يدعم قدرة المنظمة على التعلم.

✓ إستراتيجية التعلم: وتعني أن يكون لدى التنظيم خطة تساند التدريب والتعلم والابتكار بصورة واضحة وواعية، وتعتبر هذه الإستراتيجية أحد أنشطة التنظيم الرئيسة وأهم مصادر بناء المزايا التنافسية والحفاظة عليها.

ب- البعد التنظيمي: يشمل البعد التنظيمي العناصر التالية:

✓ العمل من خلال الفريق: إن العمل من خلال الفريق يشجع على الحوار بين أعضاء التنظيم وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات، كما يثير القدرة الجماعية المشتركة على توليد أفكار جديدة مبتكرة للتعامل مع المشكلات والاستجابة للتغيرات، مما يؤدي إلى تعلم الفريق واكتسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي.

✓ الهيكل التنظيمي المرن: يعد الهيكل المرن من أكثر الهياكل التنظيمية ملائمة للتعلم التنظيمي، فهو مثل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التجريب والابتكار، بالإضافة إلى الهيكل الأفقي الذي يحتوي

<sup>1</sup> - إبراهيم خولف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 124.

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

على عدد أقل من المستويات الإدارية، واعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات، والبعد عن الروتين والإجراءات الرسمية والرقابة المشددة في بيئة العمل، على أن تكون فرق العمل قريبة من مراكز اتخاذ القرار وعلى اتصال دائم معها.

✓ **إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم:** يتضمن هذا العنصر اكتساب الخبرة والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة، وتبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم، بالإضافة إلى الاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة والمنافسة، والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، وإيصالها إلى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في المجال التطبيقي العملي.

### ج- البعد الثقافي: ويشتمل البعد الثقافي على العناصر التالية:

✓ **التعلم من الأخطاء السابقة:** فتجنب التركيز على الفشل وذلك من خلال إيجاد بيئة عمل تشجع التعلم، وتعتبر أن الأخطاء التي يقع فيها الأفراد أثناء عملية التنفيذ لا تشكل نقطة ضعف في أدائهم، وإنما تشكل فرصة ووسيلة للتطوير والتعلم من تلك الأخطاء.

✓ **البيئة المساندة للتعلم:** تشير البيئة المساندة للتعلم إلى القدرة على اكتساب المعلومات والمعارف الجديدة وتفتحها وحفظها ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والتحديات التي تواجه التنظيم، ومراجعة الوضع القائم للمنظمة والممارسات المستخدمة فيها، وتشجيع القادة والعاملين على إيجاد طرق وأفكار جديدة، وإدخال تحسينات في أساليب العمل ونوع المنتجات والخدمات، ومكافأة المبدعين.

✓ **الجودة الكلية للتعلم:** إن الاهتمام بالجودة الكلية للتدريب والتعلم يعتبر الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي.

## 2- أنماط التعلم المنظمي

هناك أنماط مختلفة للتعلم المنظمي تعددت باختلاف أفكار الباحثين وتوجهاتهم الفكرية لكن هذا التعدد لا ينفي الاتفاق على جملة من الأنماط نذكر منها:

أ- **التعلم الابتكاري:** نفيًا للرؤية التقليدية بأن التعلم هو عملية تأتي بعد مرتبة الابتكار، فإن الرؤية الخلاقة للتعلم ترى أن التعلم يمكن أن يكون ابتكاريا. فإذا كان الإبداع هو التفكير أو النظر إلى الأشياء بطريقة جديدة لم تكن معهودة من قبل، وأن الابتكار هو القيام بعمل أشياء جديدة، فإن التعلم هو اكتساب قدرة هؤلاء المبتكرين على القيام بعمل هذه الأشياء. ويشير بعضهم إلى أن التعلم أصبح الوجه المكافئ للابتكار، وأنه لا يمكن الحديث

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

عن الابتكار ونشره وترسيخه في المنظمة بدون الحديث عن التعلم الذي يحول الابتكار إلى النمط المعرفي والمهاري السائد في كل منظمة<sup>1</sup>.

وتحدث بيتر دراكر عن التعلم الابتكاري في المنظمات اليابانية والذي أطلق عليه آنذاك اسم التقليد الابتكاري، وأشار إلى أن الابتكار مهما يكن جذريا أو تدريجيا فإن قاعدته القوية هي التعلم الذي يحول الابتكار من نشاط متخصص أو ممارسة فردية إلى نمط سلوكي وممارسة جماعية شاملة في كل المنظمة، وإن القاعدة الجديدة هي ابتكار متعلم في كل منظمة. وعليه فإن التجربة الأسوأ ليست هي الفاشلة، وإنما التجربة التي لم يتم التعلم منها، إذ أن أكبر خسارة هي عدم التعلم من التجارب الماضية، وإن المنظمات التي لا تذكر الماضي ولا تتعلم منه محكوم عليها بإعادته<sup>2</sup>.

**ب- التعلم الاستراتيجي:** كانت المنظمات وفي كل الأزمنة يتعلم بعضها من بعض بالتقليد وعلى نحو آني، إلا أن الجديد هو أن منظمات التعلم تعد التعلم منظومة مستمرة لا تتوقف، فتضع له الأهداف الإستراتيجية وتربطه ربطا وثيقا بإستراتيجيتها الشاملة وإستراتيجية إدارة المعرفة، مما يجعل هاتين الإستراتيجيتين مرتين على نحو كبير. ويعد بعضهم التعلم الاستراتيجي ضرورة ملحة، وهو الأساس في تعديل إستراتيجيات المنظمات المتوافرة وتطوير تلك الجديدة اللاحقة<sup>3</sup>.

**ج- التعلم الإلكتروني:** ساعدت التطورات المتسارعة والمستمرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشبكات المعلومات ومخاضة الاستخدام المكثف لشبكة الانترنت في المنظمات اليوم إلى انتقال هذه المنظمات من عملية التعلم التقليدية من خلال التدريب والمحاضرات ولقاءات العمل والندوات والمؤتمرات والمطبوعات وغيرها إلى التعلم والتعليم الإلكتروني عن بعد. ويقصد بالتعلم الإلكتروني "عملية تحويل التعلم التقليدي (وجها لوجه) إلى شكل رقمي للاستخدام عن بعد"<sup>4</sup>.

ويعد التعلم الإلكتروني خيارا إستراتيجيا للمنظمات المتعلمة، ويجب إبلأوه الأهمية البالغة فيها. وعلى الرغم من ذلك، إلا أنه ليس بديلا كلياً عن التعلم التقليدي، وإنما معززا وداعما له، ويفيد في بناء الموقف التنافسي للمنظمة والحفاظة عليه، ويعزز من سمعتها ويحسن من نظرة الآخرين إليها، ويزيد من الوعي بعلاقتها التجارية،

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص 240.

<sup>2</sup> - بيتر دراكر، الإدارة والمستقبل: التسعينات وما بعدها، ترجمة بطرس صليب، الدار الدولية، القاهرة، 1994، ص 270.

<sup>3</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ص 263.

<sup>4</sup> - عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط2، دار المسيرة، عمان، 2009، ص 312.

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

كما يساهم في تزويد العاملين بالمهارات والمعارف المطلوبة لوظائفهم، ويزيد من سرعتهم في الوصول إلى هذه المعارف ومن مقدراتهم في مشاركتها بين بعضهم، ويؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء وجودته، ويؤكد أيضا على موقف المنظمة في قيادة السوق وخاصة فيما يتعلق بعلاقتها مع الزبائن بالإضافة إلى مساهمته في خفض كلفة التدريب.

**د-التعلم التكيفي:** تتبنى المنظمات في الوقت الراهن فلسفة التعلم المتكيف والذي يعبر عن المواكبة والمسيرة فهو التعلم الذي يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو المنظمات<sup>1</sup>، ويهتم بتطوير القدرات لإدارة مواقف جديدة من خلال عمل تحسينات وتعديلات مستمرة تلي متطلبات تلك المواقف وتوافق معها.

**3-معوقات التعلم التنظيمي:** يعتبر التعلم المنظمي خيارا استراتيجيا للمنظمة نظرا للأهمية التي يكتسبها هذا الأخير في ظل اقتصاد المعلومات ومنظومة المعرفة، لذلك فقد تعددت الأنماط التي اتخذها هذا الخيار الاستراتيجي وتعددت تطبيقاته، ومع ذلك برزت جملة من المعوقات التي يمكن أن تشكل حاجزا في طريق تطبيق وممارسة التعلم التنظيمي من قبل الأفراد والمنظمة يمكن إجمالها فيما يلي:

### أ- على مستوى المنظمة

هناك العديد من المعوقات التنظيمية التي تحول دون التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة وتؤثر سلبا فيه أهمها:<sup>2</sup>

✓ **الهيكل التنظيمية التقليدية:** تتصف الهياكل التنظيمية التقليدية بأنها هياكل جامدة وغير مرنة، وتؤكد على الهرمية والتسلسل الوظيفي، والتمسك الحرفي بالإجراءات مما يعيق تدفق المعلومات بانسيابية، ويؤدي إلى عدم إتاحتها للجميع بالتساوي، ومن ثم إعاقه عملية التعلم وعليه تتطلب المنظمات المتعلمة هياكل شبكية مرنة تساعد على التعلم وتشجعه.

✓ **القيادة التقليدية:** تتصف القيادة التقليدية بتمسكها بالإجراءات الروتينية ومقاومتها للتغيير، وضعف تشجيع الحوار وعدم الانفتاح على الآخرين، وضعف الشفافية لديها وابتعادها عن عمل الفريق وعدم ثقتها بالغير، وضعف تفويضها للصلاحيات واحتكارها للمعلومات أو بقية محدودة جدا من الأشخاص، وضعف رغبتها في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، مما يؤدي إلى عدم إقبالها على التعلم أو حتى تشجيعه في المنظمة، وعليه يتطلب التعلم التنظيمي قيادات تحويلية مرنة تشجع التعلم وتفتح عليه.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص 252.

<sup>2</sup> - إبراهيم خولف المكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 156-158.

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

✓ **الثقافة التنظيمية السائدة:** تمثل هذه الثقافة في طبيعة المناخ التنظيمي والعلاقات السائدة بين أعضاء المنظمة، ونمط القيادة والاتصال السائد، والعادات والتقاليد والأعراف والقيم السائدة ومدى درجة مساندتها لبرامج التعلم، فمن المفروض على المنظمة تكوين ثقافة تنظيمية داعمة لبرامج إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، وأن تعمل على نشر القيم التي تدل على تعظيم أهمية التعلم التنظيمي.

✓ **ضعف الإمكانيات المادية:** يؤدي توافر الميزانيات المناسبة دورا مهما في نجاح برامج التعلم التنظيمي وتطويرها، إذ تساعد هذه الميزانيات على توفير التقنيات والأجهزة اللازمة، وتطوير البحث العلمي الذي يعد أساسا في التعلم التنظيمي، وتوظيف أفراد التعلم (وكلاء التعلم) لنقل التعلم إلى جميع أفراد المنظمة، وتشجيع التعلم من خلال فرص التعليم المجاني لأفرادها، ومكافأة الانجاز والإبداع، وعلى عكس ذلك تكون المنظمة ذات إمكانيات مادية محدودة.

✓ **عدم توافر البنية التحتية:** وبخاصة التكنولوجية منها اللازمة لتحسين عملية التعلم التنظيمي وبناء المنظمة المتعلمة.

✓ **عدم رغبة المنظمة بالتعلم:** وقد يرجع السبب في ذلك إلى رضا المنظمة بواقعها الحالي وعدم رغبتها في التغيير، وإلى طبيعة القيادة والثقافة التنظيمية السائدتين فيها وغير الداعمين للتعلم.

✓ **التعلم الوهمي:** قد تلجأ المنظمة عن جهل أو عن قصد إلى تفسير الظواهر أو النتائج المتحققة بصورة خاطئة، أو أنها توهم النجاح وتحاول البقاء على ما هي عليه، وقد تصر على جعله خبرة ناجحة وقابلة للتكرار والمحاكاة خلافا لما هو متحقق فعليا، وقد يقوم هذا الوهم إلى تعلم وهمي، وهو ما يسمى بالنجاح الموهوم الذي يقود إلى التعلم الموهوم.

### ب- على مستوى الأفراد:

من أهم معوقات التعلم المنظمي على مستوى الأفراد ما يلي:<sup>1</sup>

✓ **عدم توافر الأفراد المؤهلين القادرين على التعلم:** وقد يرجع السبب في ذلك إلى استقطاب المنظمة للأفراد من ذوي الخبرة المتدنية أو المستوى التعليمي المنخفض توفيراً للمال وتخفيضاً للنفقات الرأسمالية المتمثلة بالرواتب.

<sup>1</sup> - سعدون النمر، محمود فتحي، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الطبعة 6، المؤلفان، دون بلد نشر، ص 112.

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

✓ عوامل نفسية: وقد يعود ذلك إلى طبيعة المناخ التنظيمي السلبي السائد في المنظمة، وشعور الفرد بالتوتر النفسي، وعدم الرضا عن العمل والولاء له أو حتى شعوره بالغرور بأن ما سينقل إليه من معلومات لا يساوي شيئاً مما عنده، مما يؤدي إلى عدم رغبته في التعلم بغرض تطوير عمله.

✓ مقاومة التعلم: إذ يتطلب التعلم تطبيق أفكار جديدة قد تستلزم تغييراً مهماً في إجراءات العمل وآلياته، أو في بعض العلاقات القائمة، أو في طرق نقل المعلومات وإيصالها إلى الآخرين، مما قد يولد نوعاً من المقاومة لهذا التغيير لدى الأفراد حفاظاً على السائد، ثم مقاومة عملية التعلم.

### ج- على مستوى المجتمع والبيئة الخارجية

من أهم المعوقات في هذا المجال ما يلي:

- ✓ ضعف اهتمام المنظمات المماثلة في التعلم واكتفائها بالنسخ والتقليد.
- ✓ قلة الموارد ومحدوديتها مما يضعف من برامج التدريب والتعليم المستمر.
- ✓ الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والقانونية السائدة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي قد تعيق عملية نقل المعلومات ونشرها بين المنظمات داخل القطر أو عبر الأقطار.

### المطلب الثاني: مفهوم المنظمة المتعلمة ونماذجها

تعتبر الإدارة بالمعرفة مصدراً لإنشاء الثروة، التي أصبحت تمثل بؤرة التركيز في عمل المنظمات لذلك وجب التحول إلى منظمات التعلم وجعل العمل المعرفي مسؤولية الجميع، وحث جميع العاملين على تقاسم المعرفة والتشارك فيها، لذلك وجب التعرف إلى مفهوم المنظمة المتعلمة وأهم النماذج التي تطبق عليها.

### أولاً: مفهوم المنظمة المتعلمة

أظهر الأدب المنشور مسميات أخرى للمنظمة المتعلمة مثل: المنظمة الساعية إلى التعلم المستمر، والمنظمة العارفة، والمنظمة المفكرة. ويمكن إرجاع مفهوم المنظمة المتعلمة من الناحية التاريخية إلى عهد المدرسة العلمية التي من أبرز روادها "فريدريك تايلور" و"هنري فايول" اللذان ركزا على ضرورة تعلم العامل كيف ينجز عمله، إذ يمكن اعتبار ذلك اعترافاً ضمنياً بأن لدى العامل ما يمكن أن يسهم به في تطوير المنظمة. إلا أن المفهوم الحديث للمنظمة المتعلمة ظهر أول مرة عام 1990 على يد المفكر بيتر سينج *Peter Senge* في كتابه الشهير "الضابط الخامس *The fifth Discipline*" عندما حول النظرية في التعلم التنظيمي إلى ممارسة عملية، فقد

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

أطلق على المنظمات التي تمارس التعلم المنظمي، والتي أصبح التعلم سمة أساسية في كيانها، اسم المنظمة المتعلمة.<sup>1</sup>

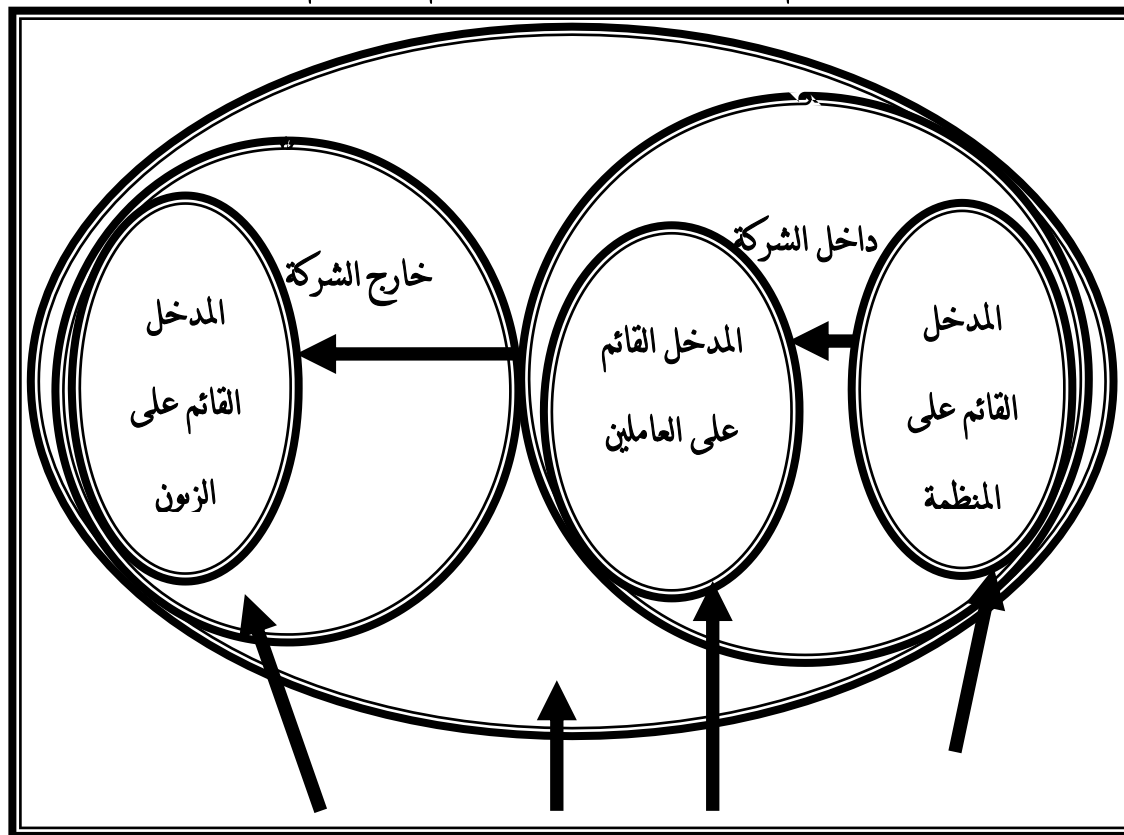
وفي السنوات الأولى من القرن الحادي والعشرين ومع التطورات المهمة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستخدام المكثف لشبكة الانترنت، تطور هذا المفهوم على نحو كبير، بل أنه وجد في الإدارة الالكترونية القائمة على الانترنت وسائل فعالة في تحفيز التعلم بين العاملين داخل المنظمة عن طريق الشبكة الداخلية *Intranet*، ومع الأطراف الخارجية (الزبائن والموردين) عن طريق الشبكة الخارجية *Extranet*، والتعلم عن بعد مع المنظمات عبر العالم عن طريق الانترنت.<sup>2</sup>

كذلك فقد أدى تطور الخبرة الإدارية في التعامل مع قدرات العامل إلى اكتشاف أهمية العامل وضرورة التركيز عليه لأنه المساهم الأول في تطوير المنظمة، وليست الإدارة وحدها مسؤولة عن ذلك، هذا من جهة، ومن جهة أخرى إدراك أن الزبون الموجود خارج الشركة هو الرقم الصعب، أدى إلى استكمال المدخل القائم على العامل باتجاه المدخل القائم على الزبون، خاصة إذا ما علمنا أن الزبون مصدر معرفة بالغة الأهمية لأنه الأكثر معرفة بجاداته ورغباته، وفي كلا الحالتين: التركيز على الزبون أو التركيز على العامل فإن التعلم هو القاسم المشترك، والذي يجب أن نوسعه ليشمل المنظمة كلها، أي بيئتها الداخلية والخارجية. والشكل رقم (12) يوضح أبعاد هذا التطور.

<sup>1</sup> - عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 398.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص 259.

الشكل رقم (12): التحول إلى المدخل القائم على التعلم



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 258.

وتعرف المنظمة المتعلمة على أنها: "المنظمة الماهرة في تكوين المعرفة واكتسابها ونقلها، ويصاحب ذلك تغيير في السلوك لتلائم مع المعارف والرؤى الجديدة".<sup>1</sup> ويعرفها سينج بأنها "المنظمة التي يعمل الأفراد فيها باستمرار على زيادة مدركاتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها باتخاذ أنماط من التفكير والطموح الجماعي، ويتعلم الجميع باستمرار كيف يتعلمون معا".<sup>2</sup> كما تعرف أيضا بأنها "المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغيير المستمر لأن جميع أعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- Wheelen T, Hunger J, *Strategic Management and Business Policy*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2006, P77.

<sup>2</sup>- Senge, P, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York, 2006, P43.

<sup>3</sup> - إيمان سعود أبو خضير، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة: اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن 21، دار المؤيد، الرياض، 2007،

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

كما عرفت أيضا بأنها: " المكان الذي يتفوق فيه الموظفون في خلق واقتناء ونقل المعرفة، وتشكون من ثلاث لبنات أساسية، هي: بيئة داخلية داعمة للتعلم، وعمليات وممارسات تعلم ملموسة، وسلوك قيادي يدعم ويعزز التعلم".<sup>1</sup>

وتعرف بأنها "أحد المداخل الإدارية الحديثة للعملة التي تبنى توفير المعلومات للعاملين وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحديد المشاكل التي تعترض الأداء بغرض التحسين والتطوير المستمر في قدرات التنظيم".  
وعليه فقد تطرقت التعريفات السابقة إلى خطوتين أساسيتين لبناء المنظمة المتعلمة هما:

1. التغيير الجذري على المستوى الفردي والمنظمي، وذلك بالتخلي عن الهياكل والأساليب والافتراضات الإدارية التقليدية، واتخاذ أنماط إدارية حديثة تكون ملائمة لإيجاد ثقافة التعلم والحصول على المعرفة الجديدة وتوليدده، مع الأخذ بعين الاعتبار التعليم والتدريب والتنمية.
2. تبني إستراتيجية التعلم المنظمي الفردي والجماعي المستمر.

مما خلال هذه التعريفات يمكن القول أن المنظمة المتعلمة هي منظمة القرن الواحد والعشرين التي تطور قدرتها على التكيف والتغير استجابة للتغيرات المختلفة المستمرة في بيئتها، وذلك من خلال تطوير سلسلة التفكير والتفاعل مع الغير، وهي شكل من أشكال التنظيم الشبكي المرن الذي يمكن من نقل المعرفة إلى داخل المنظمة، وتوزيعها على جميع العاملين ومن ثم تحويلها إلى ممارسات جديدة في المنظمة، وتحقيق التوافق الجماعي والرؤية المشتركة للعاملين لتحقيق أهدافها، وتحقيق التغير والتكيف اللازمين للاندماج مع البيئة والانطلاق نحو التميز والابتكار وتحقيق الأهداف بأقصى درجات الكفاءة والفاعلية.

كذلك فإن مفهوم المنظمة المتعلمة قد تطور وتأثر بالتطورات السريعة في مجال المعلومات والتكنولوجيا، والعملة واقتصاد المعرفة وقد برزت أربع صور تطويرية لهذا المفهوم هي:

1. **تخزين المعرفة في ذاكرة المنظمة:** ويمثل هذا التخزين الصورة القديمة لمفهوم المنظمة المتعلمة التي تشير إلى أن التعلم هو تطبيق المعرفة في المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.
2. **التعلم أثناء العمل:** وتشير هذه الصورة إلى المنظمة التي يتعلم فيها الأفراد في مواقع العمل.
3. **المناهج التعليمي:** وتشير هذه الصورة إلى المنظمة التي تسهل تعلم العاملين لديها وتوفر كل الوسائل اللازمة لذلك.

<sup>1</sup>- Garvin D, Edmondson A & Gino F, **Is Yours a Learning Organization?**, Harvard Business Review, 86(3), 2008, P 109.

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

4. التركيب المرن للمنظمة: وتشير هذه الصورة إلى المنظمة التي يدخل في كينوتها التركيبية وثقافتها التنظيمية التعلم المستمر لأفرادها ويصبح سمة أساسية فيها .

### ثانيا: خصائص المنظمة المتعلمة

تميز المنظمة المتعلمة جملة من الميزات والخصائص التي جعلتها تختلف عن باقي المنظمات الأخرى، ويمكن إجمالها فيما يلي:<sup>1</sup>

1. أنها منظمة مرنة ذات قدرة فعالة في التكيف والتغير استجابة للتغيرات المختلفة في بيئتها كوسيلة منها للبقاء والاستمرارية والنجاح.

2. أنها منظمة ذات بيئة تتصف بالثقة والتعاون وتشجع الاتصالات المفتوحة، وتضمن التنوع، وتشجع الأفراد على طرح الأسئلة والنقاش لكافة قضايا التعلم، وعلى المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرار، وعلى استخدام مقدراتهم ومهاراتهم في إحداث التحسين والتغيير المطلوبين . وعليه فإنها منظمة تعمل على إرساء ثقافة تنظيمية تقوم على احترام الإنسان وثق بمقدرات العاملين، بمعنى آخر فهي منظمة تعمل على استثمار الطاقات الفكرية للعاملين وتمكينهم في مجال العمل .

3. أنها منظمة تتبنى أسلوب عمل الفرق بدلا من العمل الفردي في سعيها إلى العلم وتحقيق الأهداف المطلوبة .

4. أنها منظمة تتبنى أسلوب التفكير النظامي، ويعني مقدرة أعضاء المنظمة على اتخاذ أنماط تفكيرية حديثة تمكنهم من النظر إلى منظماتهم كنظام متكامل مع إدراكهم لشبكة العلاقات الداخلية والخارجية التي تحكم هذا النظام، مما يساعد على مواكبة التغيرات السريعة المتلاحقة ويزيد من فرص النجاح.

ويرتبط بهذه الخاصية نشاطان مهمان من أنشطة المنظمة المتعلمة:

<sup>1</sup> من إعداد الباحثة بناء على:

\*عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005، ص 113-114 .

\*إبراهيم خلوف المكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 163 .

\*Peter Senge, Op.cit, P14.

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

- أ. حل المشكلات نظمياً، ويعتمد هذا النشاط على استخدام الأساليب العلمية في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة أكثر من اعتماده على التخمين، كما يؤكد على أهمية البيانات والمعلومات أكثر من تأكيده على الافتراضات كأساس لاتخاذ القرار ويستخدم أدوات إحصائية.
- ب. التجريب الخلاق، ويشتمل هذا النشاط على البحث النظمي عن المعرفة الجديدة وفحصها باستخدام المنهج العلمي كعنصر أساسي.
5. أنها منظمة تتعلم باستمرار، وتعني هذه الخاصية اكتساب الأفراد والمجموعات داخل المنظمة للمعارف والمهارات الجديدة باستمرار بطرق مختلفة بغرض الارتقاء بمقدراتهم ومهاراتهم في أداء العمل. ويرتبط بخاصية التعلم المستمر نشاطان من أنشطة المنظمة المتعلمة، وهما:
- أ. التعلم من التجارب الماضية، إذ يجب على المنظمة أن تقوم بمراجعة نجاحاتها وإخفاقاتها، وتقييمها على نحو نظمي وأن تقوم بتدوين الدروس المتعلمة بشكل يتيح للأفراد الوصول إليها والاستفادة منها.
- ب. التعلم من الآخرين، ويعني ذلك تعلم الممارسات الأفضل من الأفراد الآخرين في البيئة الداخلية للمنظمة، ومن البيئة الخارجية بالنظر إلى المنظمات الأخرى المماثلة والمنافسة بغرض الحصول على أفكار ووجهات نظر جديدة في أداء الأعمال.
6. أنها منظمة تشجع نقل المعرفة وتبادلها، وتعني هذه الخاصية ذلك النظام الذي يمكن المنظمة وأفرادها من تحقيق نشر المعرفة بفاعلية في جميع أنحاء المنظمة، وتبادل كل أنواع المعلومات بين جميع أفراد المنظمة وتشاركتها، وبذلك تكون معارف جميع العاملين متاحة للآخرين، ويكون تدفقها في جميع الاتجاهات وبين كل الوظائف وبين الأفراد جميعهم، وتلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً مهماً في هذا المجال.
7. أنها منظمة تقيم ذاتها باستمرار، وذلك للتأكد من تهيئة كل الظروف اللازمة والمناسبة للتعلم والتأكد من توافر التسهيلات اللازمة لذلك.

### ثالثاً: نماذج المنظمة المتعلمة

مثلاً لا يوجد تعريف محدد للمنظمة المتعلمة، أو مدخل محدد أو إستراتيجية معينة تتبعها المنظمات للتحويل إلى منظمات متعلمة، فإن هناك العديد من النماذج للمنظمة المتعلمة التي تعكس وجهة نظر واضعيها وطريقة تفكيرهم، ونتائج خبرتهم في هذا المجال، وفيما يلي عرض لخمس نماذج للمنظمة المتعلمة والتي تعد من أهم النماذج التي تناولتها الأدبيات البحثية.

### 1. نموذج بيتر سينج

وضع هذا النموذج بواسطة بيتر سينج عام 1990 والذي يعد مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة، وقد وضع سينج خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة وهي على النحو التالي:<sup>1</sup>

- أ. التفكير النظامي: وهو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء، ورؤية العلاقات البينية التي تربط بين أجزاء النظام فضلاً عن التركيز على الأجزاء ذاتها.
- ب. التميز الذاتي: وهو العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود، والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه.
- ج. النماذج الذهنية: وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق، والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم، وكيفية التعامل معها.
- د. الرؤية المشتركة: وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود.
- هـ. التعلم الجماعي: وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.

### 2. نموذج مارسك وواتكنز

قدمت كل من مارسك وواتكنز عام 1993 نموذجاً متكاملاً للمنظمة المتعلمة مبنياً على تعريفهم للمنظمة المتعلمة ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير، وهما الأفراد والبناء التنظيمي، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي: مستوى الأفراد، مستوى الجماعات، المستوى التنظيمي حيث يشمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة، وهي:<sup>2</sup>

أ. خلق فرص للتعلم المستمر؛

ب. تشجيع الاستفهام والحوار؛

<sup>1</sup> - مؤيد السلام، عبد الرسول الحيايني، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة "دراسة حالة في مستشفى أردني"، المجلة العربية للإدارة،

العدد 27 (1)، ص25.

<sup>2</sup>-Jamali, D. Sidani, Y. & Zouein, C, *The Learning organizations: tracking progress in a developing country, A comparative analysis using the DLOQ. The Learning Organization*, 16(2), 2009,PP 103-121.

- ج. تشجيع التعاون والتعلم الجماعي؛
- د. تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة؛
- هـ. إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم؛
- و. ربط المنظمة بالبيئة الخارجية؛
- ز. القيادة الإستراتيجية.

### 3. نموذج ماركواردت

توصل ماركواردت إلى نموذج للمنظمة المتعلمة عام 1996 يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية لتحقيق التعلم التنظيمي والحفاظ عليه ويجب أن تعمل المنظمة على تطويرها وفهمها، وهي: التعلم، والتنظيم، والأفراد، والمعرفة، والتقنية. وبواسطة هذه الأنظمة الفرعية جميعاً تعزز وتقوي عملية التعلم بالمنظمة، ويتداخل نظام التعلم مع جميع الأنظمة الفرعية، ويتفاعل معها، وتكامل هذه الأنظمة معاً لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة.<sup>1</sup>

### 4. نموذج العتيبي

قام العتيبي عام 2001 بإعداد نموذج للمنظمة المتعلمة بعد أن قام بمراجعة مفاهيم المنظمة المتعلمة وممارساتها وأساليب تقييمها مع مراجعة المفاهيم الثقافية في المملكة العربية السعودية من حيث القيم والمعتقدات الاجتماعية التي تؤثر على أفراد التنظيم ويتكون النموذج من ثلاثة أنظمة فرعية للمنظمة المتعلمة هي:<sup>2</sup>

أ. نظام البناء التنظيمي: ويتضمن ثمانية أبعاد هي: (هوية المنظمة، رؤيتها، إستراتيجيتها، بناؤها الهيكلية، نظامها، العاملون بالمنظمة، المهارات، أهداف العاملين).

ب. نظام التعلم: ويتضمن أربعة أبعاد هي: (التوجه نحو التعلم بالمنظمة، إدارة المعرفة، مستويات التعلم، أنواعه، تسهيلات التعلم المتوافرة بالمنظمة).

ج. الثقافة الاجتماعية: وهي القيم والمعتقدات والعادات التي تؤثر في طريقة التفكير والتصرف والتفاعل مع الآخر ومع العالم الخارجي، وهي مصدر أولي لثقافة المنظمة، وتؤثر على الممارسات الإدارية والأنشطة التنظيمية مثل التعلم.

### 5. نموذج مايلونين

<sup>1</sup> - إيمان سعود أبو خضير، مرجع سبق ذكره، ص125.

<sup>2</sup> -Al-Otaibi, S. M, **The Learning Organization: Development of a Conceptual Model and an Instrument for Assessment in Saudi Arabia**, unpublished DBA, University of Hull, Hull, UK, 2001, P38.

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

- اقترح مايلونين عام 2001 نموذجاً للمنظمة المتعلمة مكون من خمسة أبعاد رئيسية هي:<sup>1</sup>
- أ. **الدوافع المحركة:** ويقصد بها مدى سعي قيادة المنظمة إلى وضع الهياكل والأنظمة والعمليات التي تساعد الأفراد وتشجعهم على تطوير مهاراتهم في عمليات التعلم، وتزيل العوائق التي من الممكن أن تعترض سبيل الاستفادة من معارفهم وخبراتهم.
  - ب. **تحديد الهدف:** ويقصد به مدى وجود رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة، تكون مرتبطة بإستراتيجية المنظمة واتجاهاتها، كما تشير إلى ارتباط أهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعلم مهارات وأشياء جديدة.
  - ج. **الاستطلاع والاستفهام:** يضم عناصر للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي.
  - د. **التمكين:** ويشير إلى مدى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرصاً للتعلم، وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل وكيفية الاستفادة من معارف الأفراد وخبراتهم.
  - هـ. **التقييم:** ويعني الاهتمام بنتائج التصرفات والأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي، ومدى إفساح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتياً.

### المطلب الثالث: الفرق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي

تعرضنا فيما سبق لمفهوم وتعريف التعلم التنظيمي وكان لابد من الإشارة إلى مفهوم المنظمة المتعلمة ومحاولة التفرقة بين المفهومين ، وعلى الرغم من التشابه بين مفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، حيث يتكون يتكون كل منهما من كلمتي: التعلم و المنظمة، ورغم التشابه في بعض الجوانب المرتبطة بهما، مثل التأكيد على أهمية وحيوية التعلم، وأن الأفراد وما يملكون من مهارات وخبرات هم العامل الأساسي في تفوق المنظمة، وللتفرقة بين المفهومين يجب معرفة الخصائص التعريفية التي يمكن باستخدامها للتمييز بين المفهومين:

1. **التعلم التنظيمي** هو عمليات تعلم تستخدمها المنظمة لتعالج التساؤل المرتبط بكيفية تعلم الأفراد، وأنه من الممكن أن تجسد عمليات التعلم في إحداث تغييرات جوهرية في السلوكيات أو أن تكون مفيدة في المستقبل، بينما ينظر إلى المنظمة المتعلمة التي تتضمن عمليات التعلم، على أنها حالة مرغوبة للمنظمة تهدف للوصول إليها ولذلك لابد للتعلم من التحول من الشكل الفردي إلى الشكل الجماعي إلى التنظيمي، ويجب أن يتجسد بإحداث تغييرات فعلية في السلوك.

<sup>1</sup> - Molamin. R. "A learning Organization: Machine or Human? ", Unminersty of Jyvarula , Seminarian , 15, fin , Finland , Dec v63-04c of Dissertation Abstracts International ,2001,p. 656.

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

2. تتجلى أهم أهداف المنظمة المتعلمة في إقحام التعلم داخل إجراءات العمل اليومية بأسلوب كفاء وفعال عند الاستجابة لبيئة التغيير، ويعتبر التعلم التنظيمي بمثابة مجموعة من العمليات المستخدمة للحصول على المعرفة وإيجاد السلوكيات والآليات والقيم الجديدة المرغوبة وتفعيلها داخل المنظمة.
3. التعلم التنظيمي بأن "نظام من الأنشطة والعاملين الفاعلين والعمليات التي تمكن المنظمة من نقل المعلومات وتحويلها إلى معرفة ذات قيمة والتي تزيد بالتالي من قدرة المنظمة على التكيف في المدى البعيد"، أما المنظمة المتعلمة هي "هدف مستقبلي لأية منظمة ومن الممكن الوصول إليه، ولها قواعد وخصائص محددة"، وأن التعلم التنظيمي ما هو إلا "عملية متكاملة وأداء متكامل لعملية التعلم". ويعد التعلم التنظيمي مقدمة وشرطا سابق لتكوين المنظمة المتعلمة، ومع ذلك يمكن استخلاص مجموعة من الفروق بينهما، نوردتها في الجدول رقم (08):

الجدول رقم (08) : الفروق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

الرقم	التعلم التنظيمي	المنظمة المتعلمة
01	يخدم قضايا تعيشها المنظمة	المنظمة تسعى لإثراء تعلمها والاستفادة منه في إعادة صياغة ذاتها ومسايرة المستجدات
02	خبرات التعلم الجماعية المستخدمة لكسب المعرفة وتطوير المهارات	المنظمة التي تظهر خصائص التعلم المتطورة والمنظمة والجماعية
03	يرتبط بالأساليب والطرق والعمليات المستخدمة في التعلم الجماعي	تتفوق في عملية التعلم المتطورة والمنظمة والجماعية
04	يعبر عن عملية التعلم والتصرفات المرتبطة به أي كيفية حدوث التعلم وآلياته المساعدة على التحول إلى منظمة تعلم	تعبّر عن وجود كينونة المنظمة التي تسعى إلى التعلم مما يتطلب حصر بيئة التعلم وما يتم تعلمه لوحدة واحدة
05	يعبر عن وجهة نظر الأكاديميين	تعبّر عن الطابع العملي التطبيقي وتمثل وجهة نظر الممارسين
06	العملية التي تستخدمها المنظمة لبناء المعرفة أو إعادة بناء المعرفة الموجودة	هي أداة التعلم لتحسين أداء المنظمة (أداء الأفراد)
07	عمليات موجودة تتم ممارستها	مفهوم مثالي لا يمكن الوصول إليه
08	خصائص وعمليات تنظيمية	شكل تنظيمي
09	مفهوم وصفي	مفهوم معياري

المصدر: محمد عواد أحمد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص94.

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

نلاحظ أن التعلم التنظيمي يختلف عن المنظمة المتعلمة من حيث:

- ✓ التعلم التنظيمي عملية: تهدف إلى تحسين قدرة العاملين على فهم وإدارة المنظمة وبيئتها.
- ✓ المنظمة المتعلمة: مصممة بشكل هادف من خلال هيكلها، ثقافتها، إستراتيجيتها لتحسين وتعظيم إمكانيات التعلم التنظيمي، فالعلم التنظيمي أحد عناصر المنظمة المتعلمة.
- ✓ يحاول التعلم التنظيمي استخدام أفكار التعلم على المستوى التنظيمي، فهو يرتبط بكيفية حدوث عملية التعلم تنظيمياً.
- ✓ التعلم التنظيمي يهدف لتحسين النشاطات من خلال المعرفة والفهم الأفضل، أي توسيع وتعميق المعرفة في منظمات التعلم.
- ✓ المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغيير المستمر بواسطة جميع أعضائها.

### المطلب الرابع: أبعاد المنظمة المتعلمة

هناك مجموعة من المميزات اللازم توفرها في المنظمة لتصبح منظمة متعلمة حيث تمثل الشروط والممكنات والأبعاد اللازم توفرها لتصبح المنظمة منظمة متعلمة وهي:

#### أولاً: البعد الاستراتيجي للمنظمة المتعلمة

ويرتبط هذا البعد بالعناصر التالية:

1. **الرؤية المشتركة:** بمعنى أن ينظر أعضاء المنظمة إلى مستقبل المنظمة وأهدافها بمنظور واحد أو برؤية متشابهة، مما يؤدي إلى ترابط علاقاتهم وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة لتحقيق أهداف المنظمة. وعندما تفتقد المنظمة المتعلمة للرؤية التنظيمية المشتركة أو عندما لا تكون هذه الرؤية متينة ومفهومة، ستفقد المنظمة الطرق الصحيحة لقياس ومعرفة مدى تقدمها ونجاحها، كما تتيح الرؤية التنظيمية المشتركة المفهومة للعاملين إمكانية تطوير مهاراتهم وإمكانياتهم وقدرات تحملهم للمسؤوليات والإسهام في الأداء التنظيمي.<sup>1</sup>

2. **متابعة التغيرات البيئية:** والتنبؤ بها والاستعداد لوضع خطط التكيف معها، ويتم ذلك من خلال وضع بدائل من السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها بقدر الإمكان في مصلحة المنظمة. حيث يتطلب التعلم البدء بادراك مثل هذه التغيرات لكي يستطيع المديرين كشف إمكانية

<sup>1</sup> - عطية الأفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: بحوث ودراسات، القاهرة، 2003،

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

استخدام إستراتيجية تغيير مفيدة وتطبيقها للوصول إلى أنواع جديدة من التأقلم والتوافق وكسب الفرص المتاحة وتفاذي التهديدات المحتملة، وبالتالي تعتبر البيئة المحيطة بمثابة مستودع للتعلم بالإضافة إلى أنها حافز للتعلم.<sup>1</sup>

3. تبني استراتيجيات التعلم الرسمية وغير الرسمية: من خلال امتلاك المنظمة لخطط محددة تساند التدريب والتعلم بحيث تعتبر هذه الإستراتيجية إحدى أنشطة المنظمة الرئيسية وأهم مصادر بناء الميزة التنافسية والحفاظة عليها. فالمنظمة التي لا تملك إستراتيجية تعلم وتدريب في مكان العمل، تسمح للعاملين بالتعلم فقط من خلال فصول دراسية رسمية ومحاضرات وبالتالي فهي لا تتبع المنهج الصحيح الذي يجعلها منظمة متعلمة حقيقية، لأن هذا المنهج يظهر المنظور التقليدي لاستخدام المعرفة، والذي لا يتناسب مع فكرة المنظمة المتعلمة، ولا يسمح للعاملين بالتعلم من العملاء أو معرفة توقعاتهم واحتياجاتهم والتفاعل معهم ومع كافة العناصر الموجودة في البيئة المحيطة بهم، ولا يسمح لهم أيضاً بمعرفة كيفية أداء مهام الآخرين عند الضرورة، أو أن يتعلموا كيف يؤديون مهام الفرق الأخرى.<sup>2</sup>

ويكون من الضروري أن يتحول العاملون في المنظمة المتعلمة من مجرد عاملين يتلقون أوامر وينفذونها، إلى عاملين ذوي معرفة يمتلكون قدرات ومهارات معرفية مميزة، بحيث يكونون مسؤولين عن إبراز براعتهم وإمكانياتهم في أدائهم، وعن نقل المعلومات إلى الآخرين داخل المنظمة، وتجديد قدراتهم وترقيتها، واكتساب مهارات جديدة تمكنهم من تحقيق قيمة عليا لهم وللمنظمة كلها، للتمكن المنظمة من التكيف مع المتغيرات المحيطة بعملها، وتوسيع قدراتها وإمكانيات الاستفادة المعرفية من قبل أقسام المنظمة المختلفة.

### ثانياً: البعد التنظيمي للمنظمة المتعلمة

ويرتبط بالعناصر التالية :

1. التصميم العضوي للتنظيم والعمل من خلال فرق العمل: يتم تشجيع المنظمات على تبني فرق عمل متعددة الوظائف والمهام، وبنائها كنسيج تنظيمي بدلاً من الاعتماد على أقسام وظيفية ومهن متعددة ومتناثرة، مما يتطلب إيجاد وتوفير مرونة كافية لعمل هذه الفرق ومرونة في تحديد أدوارها الوظيفية، حيث يشجع ذلك على إثارة الحوار بين أعضائه وتبادل الأفكار والمعارف، كما يثير القدرات المشتركة على توليد أفكار جديدة مبتكرة

<sup>1</sup>- المرسي إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 68.

<sup>2</sup>- عطية الأفندي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

للتعامل مع المشكلات والاستجابة للتغيرات، مما يؤدي إلى ضمان تعلم الفريق واكتسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي.<sup>1</sup>

2. الهيكل التنظيمي الأفقي والمرن: فمن الملائم للمنظمة المتعلمة أن تعتمد على هيكل تنظيمي مرن مثل الهيكل العضوي، وهيكل الفرق الذي يوفر حرية في الابتكار وقدرة على الوفاء باحتياجات البيئة المتغيرة وتعاون فعال وتحقيق ميزات تنافسية وتحسين الإنتاجية والجودة والالتزام التنظيمي، والهيكل الأفقي ينمي من عمليات التعلم ويزيد من تدفق المعلومات ويحسن الثقة التنظيمية ومفهوم المشاركة، وبالتالي يزدهر التعلم التنظيمي في ظل الهياكل التنظيمية الأقل تدرجاً وأكثر تسطحاً مما يزيد من تمكين العاملين في المنظمة ويقلل الوقت المستخدم من العاملين في التفاوض بشأن السلطة المتاحة لهم.<sup>2</sup>

3. إيجاد المعرفة ونشرها في كافة أنحاء المنظمة: حيث يتضمن هذا العنصر اكتساب المعرفة والخبرة عن طريق التعلم من الأخطاء السابقة، وتبادل الخبرات والمعارف بين أعضاء المنظمة والتجارب الناجحة السابقة التي حققتها المنظمة والاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، ونقلها إلى جميع العاملين في المنظمة للاستفادة منها في مجال التطبيق العملي.

4. توفير قنوات اتصال مفتوحة رأسياً وأفقياً: وإيجاد مسارات للتغذية المرتدة بما يحقق حسن التعامل مع التغيرات المفاجئة، ومشاركة كافة الأعضاء في تبادل المعرفة والمعلومات، وتفعيل عمليات المشاركة واتخاذ القرارات الحيوية المشورة والناجحة، نتيجة قرب الأعضاء من المشكلات المحتملة، وبالتالي تحقيق التزامهم بعملية التعلم والتطوير، ودعمهم لعمليات التغيير المأمولة، الأمر الذي يحقق تعلم سريع وواسع المدى داخلها.<sup>3</sup>

5. حوافز ومكافآت التعلم: فمن الضروري أن تهتم المنظمة بمكافأة العاملين وإعطائهم حوافز إيجابية وتبني مفهوم مكافأة فرق العمل الكفؤة نتيجة تبنيتها لمفهوم التعاون، بهدف تشجيع عمليات التعلم التنظيمي داخلها.

### ثالثاً: البعد الثقافي للمنظمة المتعلمة

ويرتبط بعدة عناصر من أهمها:<sup>4</sup>

1. توفير إطار قيمي للثقافة التنظيمية: يعزز ثقافة التعلم ويمكن من توسيع المعرفة والاستفادة من الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، ويركز على العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرارات، والتوجه بالعمل والعلاقات والاهتمام

<sup>1</sup> -Gareth Jones, *Organizational Theory: text and cases*, 3<sup>ed</sup> ed, Prentice Hall, New York, 2004, P55.

<sup>2</sup> -سويد سعيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل، عمان، 1999، ص113.

<sup>3</sup> -أحمد اليوسفي وآخرون، السلوك التنظيمي، منشورات جامعة حلب، سوريا، 2004، ص140.

<sup>4</sup> -Peter Senge, *Op.cit*, P226.

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

بالعملاء والتركيز عليهم، والتعلم من الحوار والاهتمام بمشاركة المعرفة والمعلومات، وتجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة، وذلك من خلال توفير بيئة عمل تهتم بالتعلم وتشجعه، حيث يمكن اعتبار الأخطاء التي تقع عند التطبيق ليست نقطة ضعف في أداء العاملين، وإنما هي فرص ووسائل للتطوير والتعلم من الأخطاء.

2. البيئة المساندة للتعلم: وتشير إلى القدرة على إيجاد المعلومات والمعرفة الجديدة وتنقيحها وحفظها، ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والمشكلات التي تواجه المنظمة، ومراجعة الوضع الحالي للمنظمة والممارسات المستخدمة فيها وتشجيع الأفراد لإيجاد طرق وأفكار جديدة، وإدخال تحسينات في أساليب العمل ونوع المنتجات والخدمات ومكافأة الأفراد المبدعين.

### رابعاً: البعد الإداري للمنظمة المتعلمة

ويرتبط بالعناصر التالية:

1. توفير قيادة إدارة داعمة للتعلم: تؤدي القيادة دوراً مهماً في بناء الميزة التنافسية للمنظمات، وفي بناء المنظمات المتعلمة فالقادة هم الذين يتحملون المسؤولية في إنجاز الأعمال، وهم الذين يملكون الرؤيا والمهارات والخبرات والمعارف اللازمة لتوجيه المنظمة، وهم الذين يملكون القدرة على التغيير وإدارته، إضافة إلى التأثير في الآخرين وإلهامهم وتشجيعهم على التعاون، المشاركة بالمعلومات، وتحفيزهم على التعلم المستمر. وإن القيادة في المنظمة المتعلمة ليست كما في المنظمة التقليدية التي تحدد الأهداف وترسم السياسات والخطط، وتتخذ القرارات بشكل منفرد، بل هي التي تتعلم باستمرار كيف تفكر باستخدام الأساليب الحديثة في ذلك وهي التي تشجع التشاور وتبادل الآراء والأفكار مع الأفراد، وتعمل معهم بدلاً من ممارسة الرقابة عليهم والإشراف عليهم والتخطيط لهم. وتندرج القيادة ضمن ثلاثة أنماط أساسية هي:

أ- القيادة الخادمة: وتعرف بأنها نمط قيادي يركز فيه القائد على تحقيق حاجات الآخرين ولو على حساب حاجاتهم الشخصية، والحفز الوحيد لهذه القيادة هو تحقيق حاجات الآخرين، ويتبين هنا العلاقة الوثيقة بين المنظمة المتعلمة والقيادة الخادمة من خلال دور القائد الخادم في رفع مستوى تعلم الأفراد وتوفير المناخ المناسب للتطور والإبداع، فهو على تواصل دائم مع المرؤوسين وهو يحرص على وضع كل معارفه وخبرته في تصرفهم، وهو ملتزم في بناء ثقافة تنظيمية تعليمية تعاونية تسهل عملية التعاون والتواصل مع الآخرين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علاء أحمد، القيادة المتميزة: صياغة استراتيجيات للتغير، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005، ص 68.

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

ب- القيادة التشاركية: وهي نمط قيادي يقوم على أساس منح القائد فرصة حقيقية لمروسيه للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، إذ يحرص على تشجيعهم على المبادرة والمشاركة في آرائهم واقتراحاتهم، وتقديم أفكار وحلول إبداعية للمشكلات التي تواجه المنظمة، وإدارة الذات، وعلى المناقشات الجماعية لتحديد كيفية إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالقائد في بعض الأحيان لا يملك كل المعارف اللازمة للوصول إلى القرار المناسب، لذلك فإن مشاركة الأفراد بمعارفهم وخبراتهم سيزيد من فرص نموهم وتعلمهم وفي رفع مستوى القرار المتخذ، وعلى القائد هنا توفير المناخ التنظيمي المناسب لمشاركة المرؤوسين.<sup>1</sup>

ج- القيادة التحويلية: هي نمط قيادي حديث يعمل على بناء اهتمامات مشتركة بين كل من القيادة والأفراد للوصول إلى رؤية جماعية مشتركة بإنشاء علاقة تكافلية فيما بينهم، والتي تربط بين حاجات الأفراد ورغباتهم، وقدرة القيادة على فهمها. فالقائد التحويلي إذا معني بممارسة عمليات تغيير وتطوير منظمة هادفة، وتطوير ثقافة تنظيمية محفزة على الانجاز وملائمة لعمليات التعلم عن طريق أنشطة فرق التعلم، ويعمل على بلورة إستراتيجية مستقبلية واضحة قائمة على التعلم لمنظمتهم.<sup>2</sup> وبالتالي تكون القيادة التحويلية فعالة في توفير الحرية الكافية وإتاحة فرص التفوق والبراعة الشخصية، وذلك من خلال:

- ✓ اقتناع الإدارة التام بأهمية التعلم التنظيمي، ودعمه، وتوفيره لكافة أقسام المنظمة.
- ✓ إزالة مخاوف العاملين وإيجاد مميزات هيكلية تمكن من توفير عمليات تعلم مستمرة وحقيقية فعالة.
- ✓ مكافأة عمليات التعلم بكافة أشكالها.
- ✓ توفير آليات تغذية مرتدة كهوة.
- ✓ توفير بنى تحتية لتفعيل الاتصالات المفتوحة.
- ✓ دعم عمليات مشاركة المعلومات ونقلها فيما بين العاملين، وذلك كأسلوب للحياة التنظيمية القائمة.

2. الدعم الإداري والتدريب والتمكين: من خلال إعطاء العاملين صلاحيات كاملة في أداء أعمالهم بالسرعة والجودة المطلوبة، ودعمهم لاتخاذ قراراتهم الملائمة ومسئولياتهم عن النتائج المحققة. حيث يعتبر التدريب والتعليم بمثابة تقنية مهمة من إستراتيجية التطوير الشاملة للمنظمة، والتي تسهم في تطوير الأفراد وزيادة معارفهم وتفعيل عمليات التعلم بينهم. كما يعتبر كل من التدريب والتعليم جوانب مهمة وأساسية في المنظمة

<sup>1</sup> -رشاد ساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية -دراسة تطبيقية-، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 02، عمان،

نيسان 2006، ص232.

<sup>2</sup> -هاني عبد الرحمن الطويل، أبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها "القيادة بالإيمان، الجامعة الأردنية، عمان، 2006، ص201.

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

المتعلمة، حيث أن التدريب هو أداة للتعلم، ويتمثل هدفه في الوصول إلى مستوى مرتفع من المهارة لتيسير عملية التعلم وتحقيقها داخل المنظمة.

### المبحث الثالث: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

أصبحت المعرفة ورأس المال الفكري في عالم اليوم من أهم مستلزمات مجتمع المعرفة والاقتصاد المبني على المعرفة، وإيجاد المنظمات المعرفية المتعلمة وتطويرها وقد تأكدت العلاقة الوطيدة بين القيمة المعطاة لرأس المال الفكري ودرجة رقي المجتمعات والدول، فلم يعد امتلاك الثروات هو المعامل الوحيد المحدد لمكانة المنظمات وقدرتها على التمايز، بل القدرات العلمية وامتلاك وسائل المعرفة، وعليه فإن حدود رأس المال الفكري ترسم وفقا لما بلغته المنظمة من تقدم، ودرجة اتصافها بموصفات المنظمة المعرفية والوصول إلى أهدافها المرسومة تبعاً ودرجة مساهمة رأس المال الفكري في تحقيقها.

### المطلب الأول: مبررات التحول نحو المنظمة المتعلمة

تقتضي عملية التغيير التنظيمي في ظل إدارة واقتصاد المعرفة، والتطورات التكنولوجية المتسارعة والاستخدام المكثف لشبكة الانترنت تحول المنظمات من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة. هذا وقد اختلفت الآراء حول العناصر الأساسية التي تميز المنظمة المتعلمة عن التقليدية، إذ أشارت بعض الدراسات إلى أن أهم ما يميز المنظمة المتعلمة يكمن في تركيزها على البيئة الداخلية للمنظمة، وعلى الهياكل التنظيمية، وعلى الربط بينها وبين بيئتها الخارجية، إذ تسعى المنظمة المتعلمة إلى تهيئة بيئتها الداخلية لتصبح ذات قابلية للاستجابة للمتغيرات البيئية المختلفة والتخطيط لها، بخلاف المنظمة التقليدية التي تتصف ببيئتها الداخلية بالجمود وعدم القدرة على الاستجابة للتغيرات، وضعف نظم الاتصال بين أفرادها.

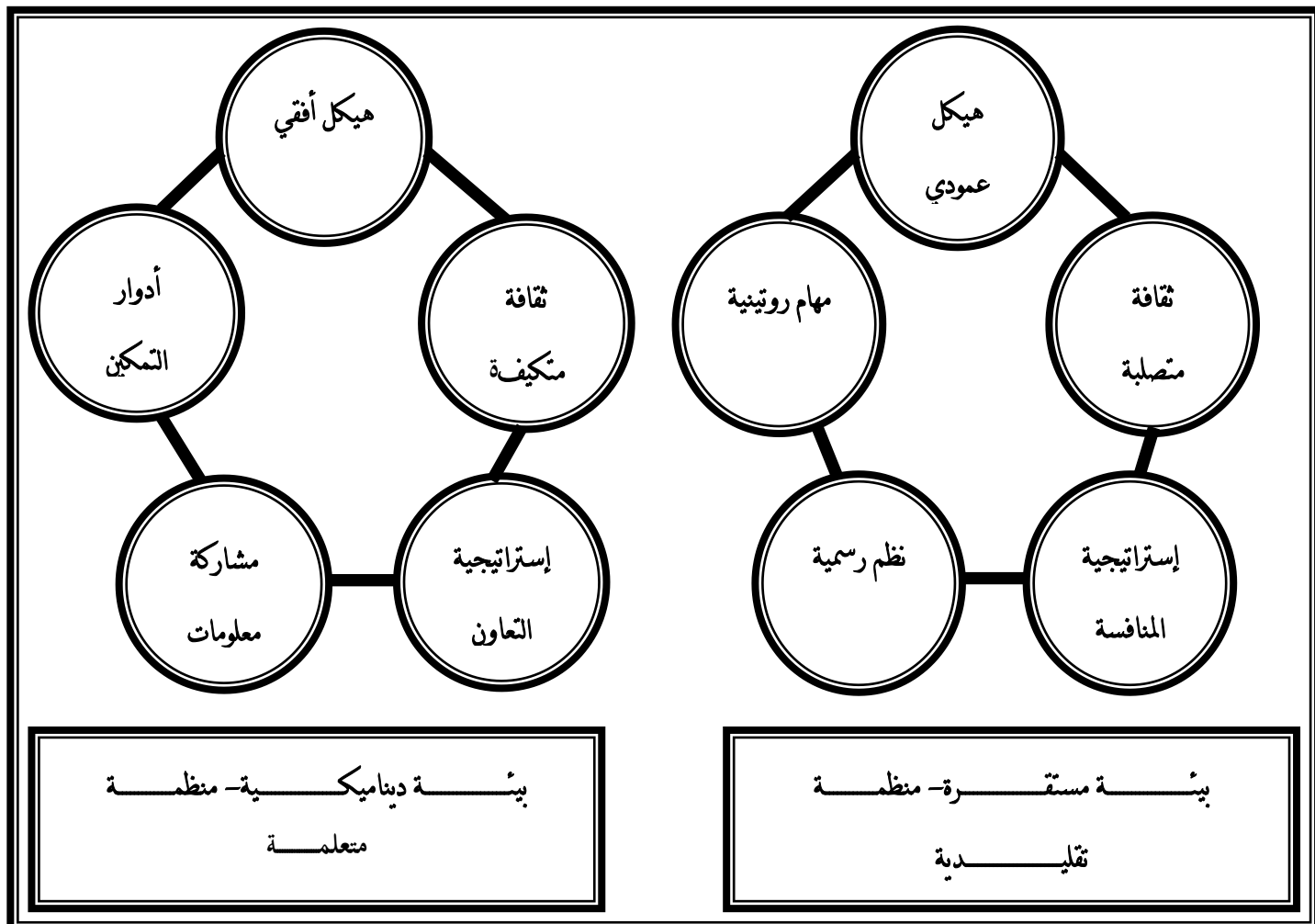
كما أن المنظمة المتعلمة تعمل على بناء نظامين: أحدهما للمعلومات والآخر للحوافز، وهذان النظامان يساعدان في تشجيع عملية التعلم لكل الأفراد والفرق والقادة، وتكوين حلقة الوصل بين هذه الأطراف جميعها بما يشكل الهوية التنظيمية الملائمة للمنظمة.<sup>1</sup> كما تنظر المنظمة المتعلمة إلى برامج التدريب وسيلة لتحقيق أهدافها، وأصبح اهتمامها مركزاً على تلك البرامج التي تؤدي إلى تنمية مقدرات الأفراد، وإلى اكتسابهم لمهارات العمل ضمن فريق، مهارات الاتصال، والتقييم الذاتي، والتفكير النظمي وحل المشكلات نظماً، بخلاف المنظمة التقليدية التي تنفرد عادة إلى نظم المعلومات المحوسبة ونظم الحوافز، وتقل فيها برامج التدريب إلى أقصى

<sup>1</sup> عبد الستار العلي، عامر قنديلجي وغسان العمري، مرجع سبق ذكره، ص 274.

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

درجة مما يعيق عملية التعلم فيها. ويمكن إجمال أهم الفروقات بين المنظمة المتعلمة ونظيرتها التقليدية في الشكل رقم (13):

الشكل رقم (13): مقارنة بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة



المصدر: عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 407.

من خلال الشكل يتضح لنا بأن الفروقات بين المنظمين تمثل فيما يلي:

1. الهياكل التنظيمية (شكل التنظيم): تتسم المنظمة التقليدية عادة بهيكلها العمودي (الرأسي) الذي يؤكد على إتباع الهرمية، والتسلسل الوظيفي أو تدرج السلطة، وتركز السلطات وخاصة سلطة إصدار الأوامر واتخاذ القرارات في قمة الهيكل التنظيمي، كذلك فإن الاتصالات تكون رأسية من الأعلى إلى الأسفل مما يضع حدودا فاصلة بين الإدارة والعاملين من جهة، وبين الوحدات الإدارية من جهة أخرى، بما يحول دون تدفق المعلومات بانسيابية وعدم إتاحتها للجميع، ويزيد ذلك من الأعباء الوظيفية على عاتق الموظف الذي لن يتاح له الوقت الكافي للتعلم والحصول على المعرفة المطلوبة. بينما تتسم المنظمة المتعلمة بهيكلها العضوي الأفقي الذي

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

يتميز بالمرونة وسرعة الاستجابة في ضوء حرية أكبر للصلاحيات والتصرف، إذ تفوض فيه الصلاحيات للعاملين وتكون لديهم المقدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة في أعمالهم. كما أن الاتصالات تسري في كل الاتجاهات مع التركيز على الاتصالات الأفقية بين العاملين وبين الوحدات الإدارية، وتعمل أيضا على بناء فرق العمل مما يساعد على تدفق المعلومات والمعارف ونشرها وتوزيعها مما يزيد من فرص التعلم.

2. **طبيعة المهام والوظائف:** تعمل المنظمة المتعلمة على تحويل المهام الروتينية للمنظمة التقليدية إلى أدوار التمكين، أي جعل العاملين قادرين على تحمل المسؤولية والتصرف والتحرك بمرونة وفاعلية بتفويض الصلاحيات لهم لاتخاذ القرارات اللازمة، وذلك بخلاف المنظمة التقليدية التي يندر فيها تفويض الصلاحيات إلى العاملين.

3. **أنظمة الرقابة:** تعمل المنظمة المتعلمة على الانتقال من الأنظمة الرسمية للرقابة على الأعمال إلى المشاركة بالمعلومات، وتشجيعهم على الاستقلالية في العمل، وقيادة أنفسهم بأنفسهم عكس المنظمة التقليدية.

4. **إستراتيجية المنظمة:** تعمل المنظمة التقليدية على إتباع إستراتيجية الاستخدام الأفضل للموارد لمواجهة المنظمات المنافسة، بينما تعمل المنظمة المتعلمة على تطوير إستراتيجية للتعاون في نشر المعرفة وتوزيعها.

5. **الثقافة التنظيمية:** تتسم المنظمة التقليدية بثقافتها التنظيمية المتصلبة التي لا تسمح لها بالتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة والاستجابة لها، وبضعف العلاقات السائدة بين العاملين، ولذلك فإن هذه الثقافة بما تحويه من مفردات وقيم وعادات سلبية قد تعمل على منع أو إعاقة التعلم، بينما تتسم المنظمة المتعلمة بثقافة تنظيمية مرنة تسمح لها بالتكيف مع هذه الظروف والاستجابة لها، كما تتسم بالانفتاح والجودة والتحسين المستمر مما يزيد من فرص التعلم لدى العاملين.

### المطلب الثاني: كيفية قياس تعلم المنظمات ووسائل تسييرها

نظرا لاختلاف خصائص المنظمة التقليدية عن خصائص المنظمة المتعلمة، يتم اعتماد وسائل ومقاييس خاصة ونوعية مختلفة في قياس درجة تعلم هذه الأخيرة وفعاليتها، والتعرف على أهم العناصر الواجب توفرها بهذا النوع من المنظمات.

### أولاً: عناصر تسيير المنظمة المتعلمة

تعتبر قدرة المنظمة على التعلم أسرع من المنافسين على المدى الطويل أفضل المصادر وأكثرها ديمومة لاكتساب ميزة تنافسية بين المنافسين، فالتعلم المستمر يتطلب تحدياً فكرياً يقوم على أساس مجموعة من العناصر تناوّلها كالآتي<sup>1</sup>:

**1. النقلة الفكرية:** تتطلب النقلة الفكرية رؤية العالم بشكل جديد، يظهره في صورة كيان واحد متكامل، وليس كأجزاء متفرقة، ومعرفة العلاقات المتبادلة بداخله وليس التعامل مع الأشياء المنفصلة. وينبع أساس النقلة الفكرية من وجود نظم جديدة للتفكير وهذه النظم أصبحت هي جوهر التعامل مع الكم الهائل من التعقيد، الذي يغمر جميع مجالات الأعمال اليوم، حيث أنه لدى العنصر البشري القدرة على إنتاج كم من المعلومات لا يستوعبها أي فرد، ناهيك عن سرعة التغيير الذي لا يمكن لأي شخص ملاحظته، ويعد الذكاء الفردي أو المنتجات والخدمات الابتكارية لديها القدرة على إيقاف انهيار الكثير من المنظمات، مما أدى من خلال كل ذلك إلى تفويض الثقة في تحمل المسؤولية اللازمة لقيادة المنظمات في هذا العصر.

**2. التفوق والبراعة الشخصية:** لم يعد امتلاك بعض الكفاءات والمهارات رمزاً للتفوق، لأن الموضوع أبعد من ذلك بكثير، فالتفوق والبراعة الشخصية التي تمثل عصب المنظمة دائمة التعلم تتبع من النمو الذاتي للفرد الذي يدفعه لأن ينظر لكيانه وأعماله نظرة ابتكارية إبداعية، ويحدد ما هو المهم الذي يجب التركيز عليه وما الذي لا يستحق بذل العناء، أو الوقت. والتعلم المستمر وطوال الحياة هو أساس التفوق والبراعة الشخصية، ولا يعني ذلك اكتساب المزيد من المعلومات ولكن توسيع القدرات الشخصية للوصول إلى أقصى ما يمكن الوصول إليه من نتائج في كل نواحي الحياة، فهو تعلم إيجابي مستمر لدى الفرد، وبدون وجود أفراد يمارسون هذا النوع من التعلم في جميع المستويات التنظيمية فلا توجد منظمة دائمة التعلم.

**3. النماذج العقلية:** يعجز الكثير من المدراء عن فهم أسباب فشل الأفكار الجديدة الواعدة، وبالمثل عدم القدرة على تحويل الاستراتيجيات الجيدة إلى أهداف تنفيذية رغم توافر العزيمة والإصرار لدى العاملين، والتي تستخدم أساليب معتادة ومألوفة عن كيفية أداء الأشياء، وهذه الأساليب تحد من قدراتهم وتتعارض مع كل ما هو جديد، بحيث يتمسكون بالأساليب المعتادة في التفكير والأداء والسلوكيات المألوفة لديهم.

<sup>1</sup> - اتحاد الخبراء والاستشاريين والدوليين، عائد الاستثمار في رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، ابتراك للنشر والتوزيع،

بالإضافة إلى العناصر التالية:<sup>1</sup>

1. **فرق العمل دائمة التعلم:** تكوين فرق العمل بالأسلوب التقليدي ماهو إلا مضيعة للجهد والوقت، على الرغم من أن أعضاء الفريق قد يبذلون جهودا غير عادية، إلا أن تلك الجهود لا تعبر عن جهود الفريق، وإنما هي تجميع لجهود كل فرد على حدى، والفريق دائم التعلم أيا كان نوعه يجب أن ينظم كل قواه ويتراصف من أجل تحقيق هدف عام وواضح للجميع، وأن يسود أعضاؤه تنسيق وانسجام في سبيل تحقيق هذا الهدف مع مشاركة الجميع . ويعتبر هذا الفريق هو الوحدة الرئيسية للمنظمة دائمة التعلم.
2. **الصراحة والوضوح:** تسود جميع المنظمات التقليدية العديد من السياسات والأدوار الخفية، التي تؤثر وبشدة على مجريات الأمور بها، وتؤدي إلى تضليل الصدق والأمانة وإرضاء أصحاب القوة والنفوذ . وتصبح اهتمامات العاملين موجهة للمدير التي تعتبر أفكاره وأرائه محور الأمور، ويتم تجاهل أي آراء أو أفكار تصدر من أي فرد من العاملين مهما كانت، و النتيجة أن فردا واحدا فقط يمكنه أن يحدد مصير باقي الأفراد ويسود مناخ العمل، بيئة استبدادية، قد يحركها أحيانا أشخاص لا يملكون أي أوضاع وظيفية تعطيهم سلطة على الآخرين. والمنظمة المتعلمة تحدى هذا الاتجاه تماما من خلال مشاركة جميع العاملين في الرؤية والقيم المطلوبة وتوجيه وتحفيز اهتماماتهم الشخصية تجاه ذلك، مع بناء مناخ وثقافة تنظيمية يسيطر عليها الصراحة والوضوح بين جميع المستويات، ويتم تصميم جميع النظم الداخلية، حيث تقدر وتكافئ إتاحة الحرية للعاملين في إبداء آرائهم والقيام بأداء أعمالهم بأساليبهم الخاصة، وتحمل المسؤولية الكاملة عن النتائج .
3. **التمكين:** يعتبر مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة، وتم ظهوره في قاموس الإدارة الأمريكية، حيث يحتل هذا الإجراء أو الأسلوب في تسيير الموارد البشرية أهمية كبيرة خصوصا إذا فكرت المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعموما له دور هام في نجاح المنظمات المتوجهة نحو التعلم، فهو يساعد على الخلق والإبداع والابتكار لدى الأفراد، وأيضا على اختصار الأوقات مثل: مدة الإنتاج ومدة اتخاذ القرارات، لذا هناك من يرى أن تمكين العاملين في المنظمات التي تركز على التعلم يعتبر أمر لا بد منه. تقوم فلسفة المنظمة المتعلمة أو دائمة التعلم أساسا على أن الأفراد تتعلم بسرعة أكبر، عندما يملكون الإحساس الحقيقي بالمسؤولية عن نتائج أعمالهم، كما أن من يملك مصيره بيده هو الوحيد القادر على التعلم .

<sup>1</sup> -صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2001، ص 157.

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

ولهذا يتم بداخل المنظمة المتعلمة تحريك جميع القرارات من القمة إلى أقل مستوى تنظيمي، كما تصمم جميع وحدات العمل بأسلوب يعطي الحق لصناع القرارات في جميع المستويات في التصرف بحرية، كما تعطيمهم أيضا حرية تجربة أفكارهم وإحداث كل ما هو ضروري لمواجهة المتغيرات السريعة في بيئة العمل.

### ثانيا: وسائل تسيير المنظمة المتعلمة

تعد وسائل تسيير المنظمة المتعلمة من الوسائل التي تساهم في بناءها وتساعدتها في الرفع من أدائها ومواكبة التغيرات التي أفرزتها بيئة الأعمال. وفي هذا يميز الباحثين بين نوعين من الوسائل التي تسيير المنظمة المتعلمة، وسائل تنظيمية مرتبطة بالتنظيم والتعاون في المنظمة (إدارة الجودة الشاملة، مجتمعات الممارسة، الذاكرة التنظيمية)، وأخرى تكنولوجية تركز على تكنولوجيا الإعلام (التعلم الفردي والتنظيمي، الوسائل الحديثة للتكوين، نظام المعلومات واليقظة الإستراتيجية، إدارة المعرفة، رأس المال الفكري والإبداع).

### 1- الوسائل التنظيمية: وتتضمن ما يلي:

أ. إدارة الجودة الشاملة: يقوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المستمر لإنتاج السلع والخدمات بوفرة أعلى وأقل تكلفة، مع الخلو من العيوب والشوائب، من أول مرة وفي كل مرة وإرضاء العملاء داخل المنظمة وخارجها، وإدارة الجودة الشاملة هي شكل تعاوني يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين لأداء الأعمال، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل، إذ تعتبر فرق العمل من الخصائص الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب تنظيمي مهم في تسيير المنظمة المتعلمة من خلال خلق ثقافة عامة متكاملة تشجع على الابتكار والتطوير والتحسين المستمر وتبني مفاهيم العمل الجماعي والإدارة بالمشاركة<sup>1</sup>.

ب. إنشاء مجتمعات الممارسة: إن المعرفة بوصفها المورد الأكثر أهمية من بين موارد المنظمة المتعلمة، هذا ما أدى إلى الاهتمام بشكل متزايد بالأشكال المختلفة لتقاسم وإنشاء المعرفة، وفي هذا السياق من الاهتمام فإن جماعات الممارسة المشتركة تمثل شكلا جديدا من أشكال تقاسم المعرفة وفي بعض الحالات يمكن أن تساهم في إنشائها، كما أنها تمثل مفهوما جديدا في مجال العمل وأن النظريات المتعلقة بها لا تزال جديدة وهي في مرحلة التطوير<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العال والمكاتب ومرآكر المعلومات، دار المسيرة للنشر

والتوزيع والطباعة، عمان، 2006، ص 80.

<sup>2</sup> - صلاح محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 162.

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

إن دور وأهمية هذه الجماعات في نقل وتقاسم المعرفة والتعلم لا زالت تستكشف للوصول إلى أفضل الطرق لإنشاء مثل هذه الجماعات وكيف يتم دعمها وتشجيعها. كما تسمح المشاركة في مجتمعات الممارسة لكل فرد التعلم حسب سياق عمله، حيث يتم الحصول على المعرفة واستثمارها، فيحدث التفاعل بتبادل المعلومات والمناقشة بين الزملاء لحل المشاكل التي تواجههم في العمل.

ج. الذاكرة التنظيمية: ليس كل تعلم يهتم منظمة التعلم، فتعلم الأفراد لأشياء لا علاقة لها بأعمالها لن يكون له دلالة تنظيمية. ولا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية، لأن المهم هو ما يتجسد في منتجاتها وخدماتها وعملياتها (المعرفة الصريحة)، أو في أنشطتها وطريقة تفكيرها (المعرفة الضمنية).

### 2- الوسائل التكنولوجية:

وتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

أ. التدريب الشخصي: المنظمة تتعلم عندما تكون قادرة على خلق المستقبل الذي يرغب أعضاؤها وأصحاب المصلحة تحقيقه، وكذا عندما تستطيع التوقع والتكيف مع بيئة دائمة التغيير، تدريب القادة وأعضاء المنظمة يمكن أن يكون وسيلة قوية لتسريع ودفع عجلة تطوير التعلم في جميع المستويات الفردي والجماعي والتنظيمي. فالمنظمة تكتسب ميزة تنافسية مستدامة عندما تشجع ثقافتها وبيئتها وعملياتها على التعلم أكثر وأفضل وأسرع عن منافسيها. ويعرف التدريب الشخصي على أنه عملية إجراء من خلاله يتم الدعم النفسي للمهنيين الأفراد في ميدان عملهم. وهو موجه للفرد، ويمكن من خلاله تحقيق مستوى من التوازن والأداء الأمثل ومعرفة أفضل عن الذات.

ب. التعلم عن بعد: يعتبر التعلم عن بعد كوسيلة مقدمة للمتعلمين الموزعين جغرافيا لامتلاك وسائل بيداغوجية بالإضافة إلى مباشرة مساراتهم التكوينية في المكان المرغوب فيه والمناسب لهم. ويعرف على أنه استدراج التكوين للمتعلمين بمساعدة تقنيات جديدة يعني أننا نستعمل وسائل الإعلام من أجل التكوين الشبكة الداخلية (الانترنت، القرص... الخ). فالتعلم عن بعد يضمن للأفراد نتائج إيجابية من خلال مساهمته في تكيف ممتاز للعمال مع مناصبهم، مع توسيع في كفاءتهم الإنتاجية، وكذا تطوير وترقية وتقديم مؤهلاتهم، وهذا ما يوفر للمنظمة المتعلمة اكتساب معارف متجددة باستمرار تمكنها من سرعة التكيف مع المحيط الخارجي.

<sup>1</sup>- Charlotte Fillol, L'entreprise Apprenante ,Le knowledge Management en Question: Etude de Cas Chez EDF ,L'ahrmattau, Paris, 2009, P 176.

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

ت. التعلم الفردي والتنظيمي: تعتبر مستويات التعلم الثلاثة العجلة التي تدير المنظمة المتعلمة، ويعتبر التعلم الفرقي المفتاح التكنيكي لتحسين عملية التعلم التنظيمي، من خلال الحوارات والمناقشات المفتوحة التي تفضي إلى تكوين كل أكبر من حاصل جمع الأجزاء وهو ما يطلق عليه بالتداؤبية.

### المطلب الثالث: إدارة رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة

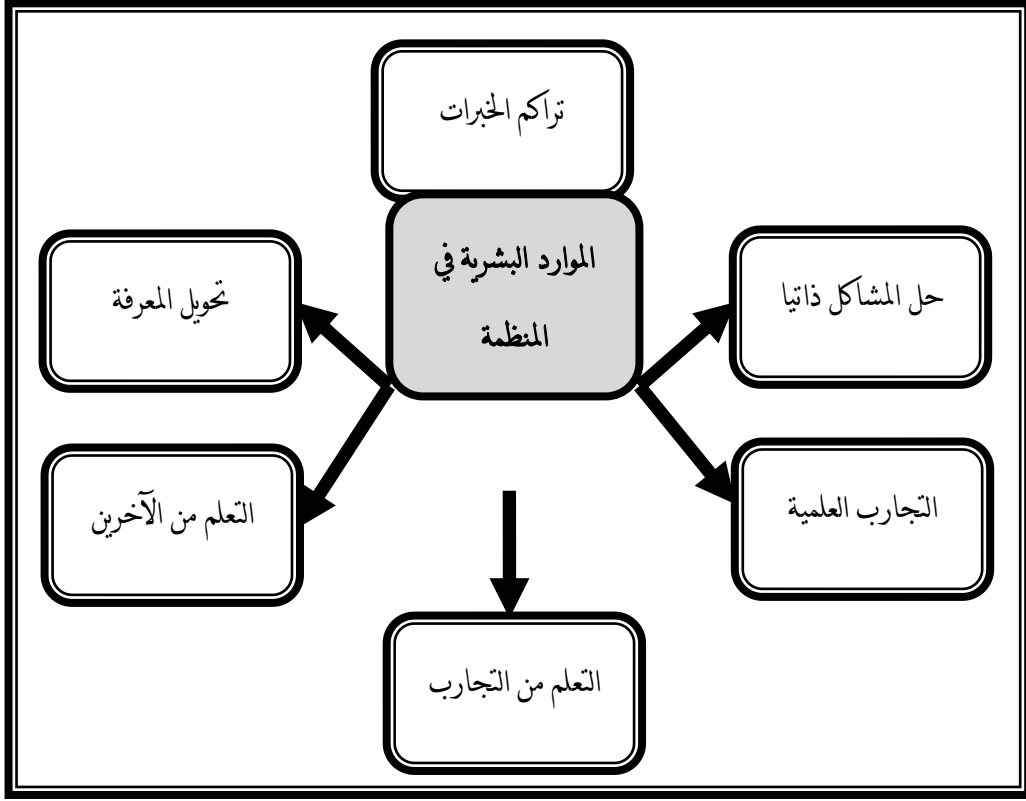
يعترف العديد من الباحثين بالعلاقة الوطيدة بين الرأسمال الفكري والمنظمة المتعلمة، حيث لا نستطيع التحدث عن المنظمة المتعلمة دون أن نجد لها مدركة لموجوداتها الفكرية وقادرة على تقييمها وإدارتها وقياسها، بما يساهم في خلق قيمة مضافة لهذه المنظمات، كما لا نستطيع تبني مفهوم الرأسمال الفكري في ظل المنظمات التقليدية التي لا تولي أهمية للتعلم بقدر ما تركز على النتائج وتحقيق الأرباح.

### أولاً: دور إدارة رأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة

أضحى رأس المال البشري في ظل إقتصاد المعرفة أصلاً حقيقياً من أصول المنظمة يمكن لها الاعتماد عليه في بناء قيمتها السوقية، بالإضافة إلى كونه المحرك الأساسي لباقي مكونات وأصول المنظمة المادية وعوامل إنتاجها والأخذ بها نحو تحقيق أهدافها. ويتمثل رأس المال البشري لدى المنظمة في عمال المعرفة ذوي المهارات والمعارف والخبرات لذلك تسعى المنظمة إلى إدارته والحفاظة عليه، والعمل على تحويل هذه المعارف الفردية من ضمنية إلى صريحة أي إلى معرفة منظمية، وذلك من خلال اكتسابها، خزنها، نقلها، نشرها وتنفيذها<sup>1</sup>، وبذلك يمكن القول بأن إدارة المورد البشري تلعب دوراً مهماً في تعلم المنظمة وبالتالي المساهمة في بناء المنظمة المتعلمة. والشكل رقم (14) يوضح دور الرأسمال البشري في تكوين كل نشاط من النشاطات التي تساهم في بناء المنظمة المتعلمة:

<sup>1</sup> - بن ثامر كلثوم وفراحتية العيد، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، الملتقى الدولي الخامس، جامعة

الشكل رقم (14): مساهمة رأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة



المصدر: حسين عجلان حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص135.

حيث يتضح من الشكل أعلاه أن المنظمة المتعلمة تعتمد أولاً على الطرق العلمية في حل المشكلات ذاتياً من خلال تزويد المديرين ببيانات لكي تعالج وتحول باستخدام الأدوات الإحصائية البسيطة للتوصل إلى الاستنتاجات والاستدلال، وتعزيز ذلك يجب ممارسة نشاط التدريب و التطوير للأفراد العاملين وخاصة على حل المشاكل ذاتياً، كما أن المنظمة المتعلمة قد تعتمد بشكل أساسي على الخبرات العلمية والتجارب التي تعنى بالبحث وبشكل علمي ونظامي عن المعارف الجديدة، والمنظمة المتعلمة تتعلم أيضاً من خلال وجهات نظر جديدة فقد تلجأ المنظمة إلى استقطاب كفاءات متميزة من خارج المنظمة تساهم في إضافة القيمة لها، كذلك تدريب وتطوير المورد البشري يلعب دوراً مهماً وواضحاً في الحصول على بعض الخبراء الذين يتدربون على فهم فكري يساهم وبشكل فعال في بناء المنظمة المتعلمة.

### ثانياً: دور إدارة رأس المال الهيكلي في بناء المنظمة المتعلمة

يعبر رأس المال الهيكلي عن قدرات المنظمة التنظيمية التي تستطيع المشاركة في المعرفة ونقلها وتعزيزها عن طريق الموجودات الفكرية والهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات، براءات الاختراع، حقوق النشر والتأليف... الخ، فهو يمثل كل القيم التي تبقى في المنظمة عندما تنطفئ الأضواء فيها في آخر يوم عمل. ويعبر رأس المال الهيكلي أيضاً عن نظام وهيكل المنظمة، فعندما تمتلك منظمة ما رأس مال هيكلي متماسك وتحسن إدارته والتعامل معه بما يخدم وينسجم مع إستراتيجية المنظمة المسطرة، وقدرته على إمكانية توفير بيئة عمل ملائمة وقادرة على استخدام رأس المال البشري والاستفادة من أقصى طاقاته. كما يمكن القول بأن رأس المال الهيكلي في حد ذاته يمثل معرفة يمكن تطويرها ونمذجتها وتقاسمها مع الآخرين مما يساهم في تعزيز كل من رأس المال البشري ورأس المال العلاقتي<sup>1</sup>.

وهناك مجموعة من المؤشرات التي تخص رأس المال الهيكلي والمرغوب فيها بالمنظمات كثقافة المنظمة، هيكل تنظيمي تتضح فيه العلاقة بين السلطة والمسؤولية، وجود نظام معلومات جيد يساعد في عملية اتخاذ القرارات المهمة. كما أن رأس المال الهيكلي يعد عامل دعم وإسناد للأفراد لتمكينهم من إنشاء القيمة عن طريق المعرفة، والتوظيف الأمثل لخبرة وثقافة الأفراد العاملين في تنفيذ أفضل الممارسات والاستفادة القصوى من الموجودات المادية والفكرية وتحسين العمليات التشغيلية لتحقيق النجاح والتميز.

### ثالثاً: دور إدارة رأس المال العلاقتي في بناء المنظمة المتعلمة

يعبر رأس المال العملاء عن المعرفة المتعلقة بأصحاب المصالح، وخاصة العملاء المؤثرين على حياة المنظمة، ويمكن جوهر هذا المكون في المعرفة الموجودة لدى العملاء، والتي لا بد من اكتسابها لضمان استمرار ولائهم للمنظمة من جهة ومن جهة أخرى لتتعلم المنظمة من المعرفة التي يكتسبونها وبالتالي كسب عملاء جدد. ومن هنا نلتصق الاهتمام الجاد الذي صارت توليه المنظمات الحديثة للزبون حيث جعلته محور اهتمامها. ومنطلق ترتكز عليه في وضع خططها وتحديد أهدافها، ومن هذا المنطلق برزت أهمية إدارة رأس مال العملاء من خلال الأخذ بعين الاعتبار لمجموعة من العوامل هي:<sup>2</sup>

- 1- يجب على المنظمة أن تعمل على خلق واكتشاف العملاء، والحفاظة عليهم وكسب ولائهم.
- 2- جذب العملاء وإرضائهم ومن ثم إقامة علاقة منفعة متبادلة طويلة الأجل معهم.

<sup>1</sup> -هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري انطلاقة معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص101.

<sup>2</sup> -أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص65.

## الفصل الثاني: مكانة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة

3- السعي إلى معرفة مفهوم دقيق لما يجب أن تعمله المنظمة من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية محورها العميل .

4- أن تجعل المنظمة صوت العملاء مسموعا دائما وواضحا لديها، ذلك بأن تقوم بجمع المعلومات المتعلقة بهم بدقة ثم استخدامها في تحقيق وإشباع رغباتهم عبر المنتجات أو الخدمات المصممة لهم .  
كذلك تبرز أهمية إدارة رأس المال العلاقتي من خلال الاستفادة من المعلومات والمعارف التي يكتسبها العملاء ومحاولة التعلم منها ورفع مستوى الأداء التنظيمي، من أجل الموازنة بين نوع القيمة التي يبحث عنها العميل وبين المزيج الذي تعرضه المنظمة . وبالتالي نستطيع القول بأن الإدارة الجيدة لرأس مال العملاء له دور في بناء المنظمة المتعلمة من خلال تعلمها من عملائها ومن جهة أخرى يضيف للمنظمة قيمة تساعد في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ومن ثم إشباع رغبات العملاء وتحقيق احتياجاتهم مما يزيد في ولائهم للمنظمة .

### خلاصة:

من خلال ما تقدم في هذا الفصل من مفاهيم رأس المال الفكري، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة بأبعادها ومقوماتها يمكن التأكيد على ما يلي:

1. إن رأس المال الفكري هو القيمة الاقتصادية للأصول غير الملموسة ممثلة في رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري ورأس المال الزبوني، وقد شكلت هذه الأصول غير الملموسة الثروة الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد المعرفي، وبالتالي اكتسبت أهمية كبيرة بالنسبة للمجتمع والمنظمات التي أصبحت تعتبر رأس المال الفكري أصلاً حقيقياً من جملة الأصول التي تمتلكها؛

2. نظراً لهذه الأهمية الكبيرة لرأس المال الفكري فقد وجب قياس وتقييم هذا الأخير، وقد برزت العديد من الطرق والنماذج التي تهتم بذلك منها النماذج الوصفية، النماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية، مقاييس ونماذج العائد على المعرفة ومقاييس القيمة السوقية، وعلى الرغم من أهمية القياس إلا أن هذه العملية تواجه مجموعة من الصعوبات نظراً للطبيعة الخاصة لرأس المال الفكري؛

3. في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة وجب التحول إلى المنظمة المتعلمة التي تطور قدرتها على التكيف والتغير استجابة للتغيرات المختلفة مع تبنيها لأسلوب التفكير النظامي، والتعلم باستمرار ونقل المعرفة وتبادلها بين جميع أفراد المنظمة وفي كل الاتجاهات؛

4. تلجأ المنظمة المتعلمة لاستقطاب الكفاءات المتميزة من الموارد البشرية والاستثمار فيها والعمل على تدريبها وتطويرها وتمكينها من أداء عملها وحل مشاكلها ذاتياً بما يساهم في إضافة قيمة لها.

## الفصل الثالث:

أثر تطبيق إستراتيجية التمكين على

الاستثمار في رأس المال الفكري

## الفصل الثالث: تطبيقات إستراتيجية التمكين وأثرها على الاستثمار في رأس المال الفكري

تمهيد:

تواجه منظمات الأعمال اليوم تحديات كبيرة في ظل التغيرات المستمرة والسريعة التي يشهدها العالم ومنها التغيرات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانفتاح على الأسواق العالمية، لذلك وجب على هذه المنظمات أن تستجيب لهذه التغيرات برؤية إستراتيجية واضحة تمكنها من اكتشاف الفرص والتهديدات لتمكين من البقاء والنمو، ومن هذه الفرص برزت فكرة الاهتمام برأس المال الفكري، حيث أصبح نقطة الارتكاز الأساسية لمنظمات الأعمال الجديدة وأفضل موجوداتها، ومن أهم مكونات ثروتها في الحاضر، وعلى أساس كونه المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها بشكل صحيح لصالح منظمة الأعمال، حيث برزت العديد من المداخل والاستراتيجيات التي من شأنها تعزيز الاهتمام بالموارد الفكرية والاستفادة منها حتى تصبح استثماراً قائماً بحد ذاته للمنظمة، ومن بين هذه الاستراتيجيات نجد إستراتيجية التمكين التي تسهم بشكل كبير في كسب ثقة الموارد الفكرية والعمل على صناعة كوادر ومهارات جيدة، هذا ما سنحاول توضيحه من خلال ما يلي:

المبحث الأول: آليات بناء رأس المال الفكري؛

المبحث الثاني: أطر الاستثمار في رأس المال الفكري؛

المبحث الثالث: أثر تطبيق إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري.

### المبحث الأول: آليات بناء رأس المال الفكري

إن تراكم رأس المال الفكري وتكوينه في المنظمات ليس بالعملية السهلة، وعليه فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة في هذه الإدارة متابعة الكوادر المعرفية لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير، كما أن الأمر ينبغي أن لا يتوقف عند هذا الحد بل على إدارة الموارد البشرية أن تكون قادرة على زيادة رصيدها المعرفي من خلال هذا الاستقطاب الجديد والحفاظة عليه حتى يصبح ميزة تنافسية للمنظمة، وفيما يلي توضيح لآليات وسبل بناء رأس المال الفكري والحفاظة عليه.

### المطلب الأول: استقطاب رأس المال الفكري

أدت التغيرات والتعديلات في بيئة العمل سواء منها الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية إلى ضرورة تغير اتجاه المنظمات نحو الاهتمام بالعنصر البشري وإدارته ضمن أولوياتها، ومحاولة بناء قاعدة فكرية ذات مستوى عالي تساهم في كسب المنظمة لميزة تنافسية مستدامة، وحتى تكون المنظمة قادرة على بناء مثل هذه القاعدة الفكرية وجب عليها أولاً البحث عن الكفاءات وجذبها واستقطابها نحو المنظمة من خلال مجموعة من الأدوات والاستراتيجيات نذكر من بينها:<sup>1</sup>

**1. شراء العقول من سوق العمل:** على اعتبار أن رأس المال الفكري أصلاً من أصول المنظمة يساهم في تحقيق ميزة تنافسية وتحسين أداء المنظمة فإنها تسعى إلى البحث عن الكفاءات البشرية من خلال تخصيص لجان متخصصة في إدارة الموارد البشرية تسعى إلى متابعة هذه الكفاءات والكوادر وجذبها نحو المنظمة من أجل بناء قاعدة ذات مخزون فكري يساعدها على تحسين أدائها من خلال التجديد والإبداع والابتكار.

**شجرة الكفاءات:** ويندرج ضمن مفهوم الكفاءة مكونين أساسيين هما المكون المعرفي والمكون السلوكي المختصين بالموارد البشري الموجود لدى المنظمة. وتعتبر شجرة الكفاءات أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف فضلاً عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين. وتؤكد هذه الإستراتيجية على أن شجرة الكفاءات تسهل استخدام الاستقطاب الإلكتروني لرأس المال الفكري، عن طريق شبكات الحواسيب.<sup>2</sup>

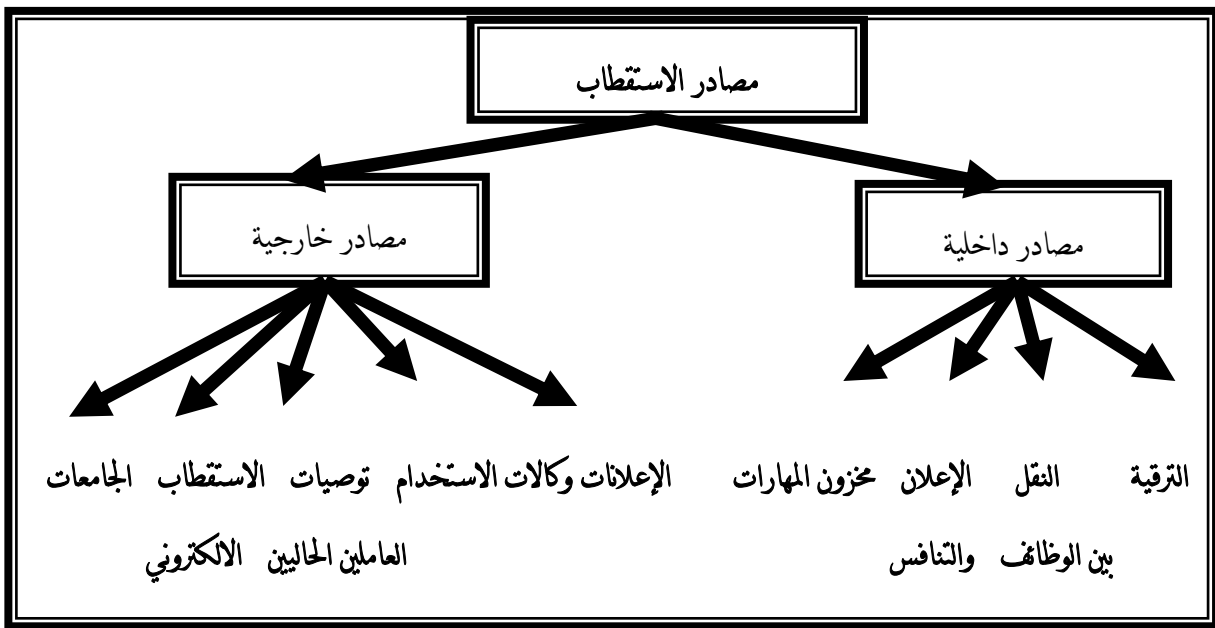
<sup>1</sup> - سعد علي العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 264.

<sup>2</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن، 2010،

## الفصل الثالث: تطبيقات إستراتيجية التمكين وأثرها على الاستثمار في رأس المال الفكري

2. مراجعة منظمات المعرفة والتعلم: ذلك أن المنظمات التعليمية على اختلاف درجاتها وسلمها بدءاً من المدارس إلى غاية المؤسسات الجامعية تعتبر مخزوناً للمعرفة والموارد البشرية ذات المهارة والقدرة، إضافة إلى الاستراتيجيات السابقة الذكر تجدر الإشارة إلى أن المنظمة وإدارة الموارد البشرية بها تعمل على استقطاب المهارات والخبرات بالرجوع إلى مصادر متعددة تتنوع بين المصادر الداخلية والمصادر الخارجية يمكن إجمالها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (15): مصادر استقطاب الموارد الفكرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 119.

خضير حمود كاظم، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، دون سنة نشر، ص 96.

دحمانى عزيز، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2014/2015، ص 48-53.

يتضح من الشكل أن المنظمة تمتلك مصادر متعددة للحصول على الكفاءات البشرية سواء منها المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية، حيث أن المصادر الداخلية تتركز على العاملين الموجودين لدى المنظمة مسبقاً

## الفصل الثالث: تطبيقات إستراتيجية التمكين وأثرها على الاستثمار في رأس المال الفكري

فتمنح لهم الفرصة في شغل الوظائف الشاغرة عن طريق الترقية أو عن طريق نقل أفراد من مراكز عمل معينة إلى أخرى، كذلك تلجأ المنظمة إلى المخزون الموجود لديها من المهارات على اعتبار أنها تملك تصورا مسبقا عن ما هو موجود لديها من مؤهلات بشرية تمتلك القدرة والخبرة لشغل وظائف تتطلب هذا النوع من القدرات.

أما بالنسبة للمصادر الخارجية فتلجأ إليها المنظمة في حالة عدم استوفاء المصادر الداخلية لحاجة المنظمة من الكفاءات والكوادر، وتستخدم في ذلك كل من الإعلانات عن مناصب وظيفية شاغرة وتحديد متطلباتها من المهارات والقدرات، إضافة إلى المساعدة التي تقدمها وكالات الاستخدام سواء منها التابعة للدولة أو التابعة لمؤسسات خاصة في توفير المؤهلات البشرية للمنظمة، كما نجد أيضا أن المؤسسات الجامعية لها دور بارز في تقديم الموارد البشرية المتخصصة لمنظمات الأعمال. ويمكن لهذه الأخيرة أن تلجأ كذلك إلى التوصيات التي يقدمها العاملون الحاليون بالمنظمة لصالح أشخاص آخريين يرون أنهم يملكون القدرة لأداء المهام.

ونجد أيضا أن المصادر الخارجية تمتد إلى ما يسمى بالاستقطاب الإلكتروني الذي يعتبر نوعا جديدا من أنواع الاستقطاب، ويرتكز على التكنولوجيا المتقدمة وبالتالي يقدم خدمة سريعة وفي الوقت المناسب.

### المطلب الثاني: صناعة رأس المال الفكري

تلجأ المنظمات كذلك في بناء رأس المال الفكري إضافة إلى آلية الاستقطاب السابقة الذكر آلية صناعة رأس المال الفكري التي تركز على تطوير المنظمة لأدوات العمل المستخدمة من أجل تحسين القدرات والمهارات الموجودة لدى العاملين لديها في ظل التطورات التي تعرفها بيئة العمل وخاصة من الجانب التكنولوجي ومن أهم الأدوات والاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمة في صناعة رأس المال الفكري: خريطة المعرفة، بناء الأنسجة الفكرية، القيادة الذكية، وفيما يلي توضيح لها:

### أولا: خريطة المعرفة

وهي عبارة عن العرض المرئي للمعلومات التي يتم الحصول عليها، وكذلك العلاقات التي تمكن من الاتصال والتواصل المؤثر والكفء، ومن ثم التعلم المعرفي من قبل الأفراد الملاحظين لخريطة المعرفة، وتؤكد هذه الإستراتيجية على أن المعرفة ليست غير ملموسة فقط، وإنما غير قابلة للتعبير عنها أيضا في الغالب إذ أننا نعرف عادة أكثر مما يمكن أن نتحدث به، وأن المعرفة الضمنية هي في رؤوس الأفراد.<sup>1</sup> لهذا فإن المنظمة ستحصل على عائد أكبر بكثير في عملية استثمار وقتها في أوعية المعرفة، وبناء خرائط المعرفة التي تصف

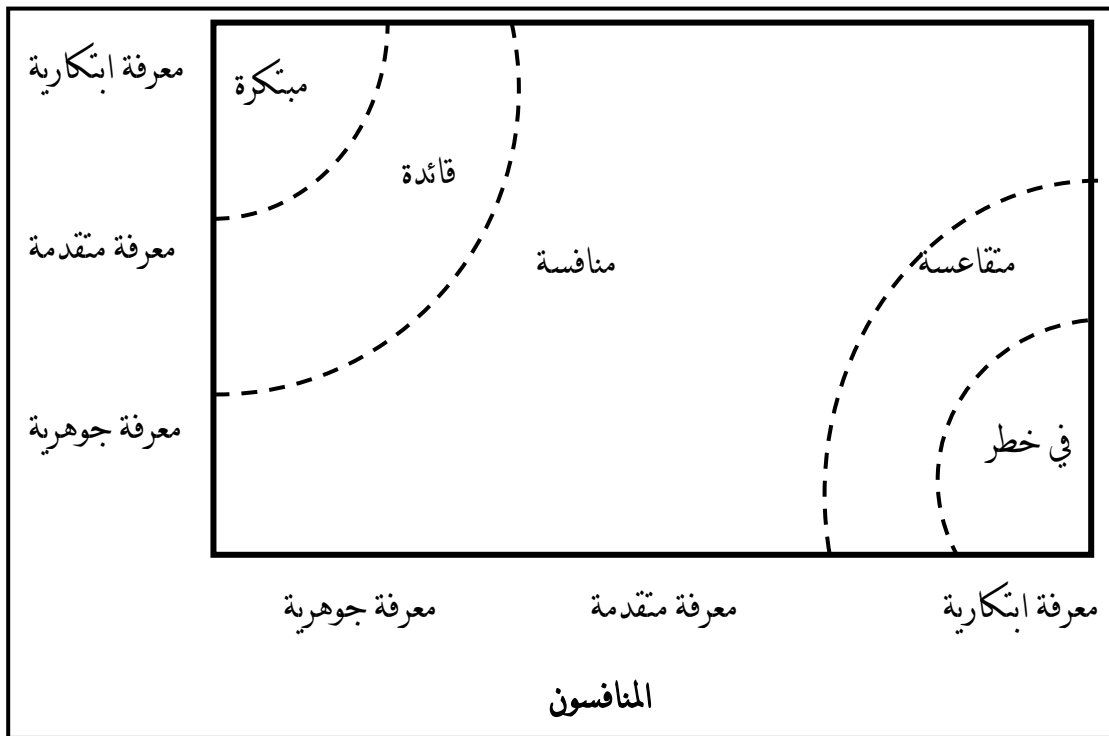
<sup>1</sup> - رجبى مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون سنة نشر، ص 108.

## الفصل الثالث: تطبيقات إستراتيجية التمكين وأثرها على الاستثمار في رأس المال الفكري

المسارات المؤدية إلى المعرفة في المنظمة وسهولة الوصول إليها<sup>1</sup>. ونجد أن غاية استخدام خريطة المعرفة تتمحور في:

أ- تحديد المركز المعرفي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة ويتضح ذلك من خلال المعرفة التي تكتسبها المنظمة مقارنة بالمنافسين وتنقسم هذه إلى ثلاثة أنواع كما هو موضح في الشكل رقم (16).

الشكل رقم (16): إطار خريطة المعرفة



المصدر: العلي عبد الستار، عامر قنديلجي وغسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان ، 2006، ص 111.

حيث أن:

- ✓ المعرفة جوهرية: أقل مستوى وحجما من المعرفة الذي ينبغي توافره لدى المنظمة لمواجهة المنافس، وبالتالي لا تمنح لها ميزة تنافسية على المدى الطويل.
- ✓ المعرفة متقدمة: وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من اكتساب قدرات المنافسة.
- ✓ المعرفة ابتكارية: وهي المعرفة التي تعطي المنظمة القدرة على القيادة والتمايز مقارنة مع المنافسين.

<sup>1</sup>- نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريح للنشر، الرياض، 2004، ص 422.

## الفصل الثالث: تطبيقات إستراتيجية التمكين وأثرها على الاستثمار في رأس المال الفكري

ب-تحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص أو الضعف في المعرفة من أجل العمل على غلقها بصناعة المطلوب منها ويكون ذلك عن طريق:

✓ تعزيز قابليات الأفراد في مجال حل المشكلات بالاستفادة من المعرفة المدونة في أنظمة البرمجيات (رأس المال الهيكلي)، لأن تقنيات المعلومات تسمح بصناعة رأس المال الفكري بطريقة جديدة فعالة ومرنة عن طريق تجميع البيانات وتحليلها وتقديمه للمختصين لمحاكاتها، مما يساهم في زيادة منحى الخبرة للمنظمة.<sup>1</sup>

✓ تمكين الأفراد من العمل مع ذوي الياقات الذهبية (مصطلح يرمز إلى رأس المال الفكري أول من أطلقه هو الباحث "kelly"، والذين يتميزون بقدرات ومهارات عالية، ويساهم هذا الأسلوب في نقل المعرفة الضمنية الموجودة في رأس المال الفكري إلى الأفراد عن طريق التعلم منهم.

### ثانيا: بناء الأنسجة الفكرية

تمثل الأنسجة الفكرية تشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت، يشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تنحل ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد، وتؤكد رؤية هذه الإستراتيجية أن توفير الاستقلالية والمرونة والتفاعلات الكثيفة والمتنوعة بين مختلف الابتكارين تؤدي إلى التعلم السريع وزيادة الرافعة المعرفية.<sup>2</sup>

### ثالثا: القيادة الذكية

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

بعد عرض آليات بناء رأس المال الفكري: الاستقطاب والصناعة، تجدر الإشارة إلى أن اختيار المنظمة للآلية المناسبة تحكمه جملة من المؤشرات هي:<sup>3</sup>

✓ الموازنة بين كلفة الاستقطاب أو/و الصناعة والعائد منها .

✓ الموازنة بين توافر القدرات العقلية داخليا والحاجة إليها من خارج المنظمة .

<sup>1</sup> - سعد العنزي، فلسفة تحليل كلفة رأس المال البشري واستثماره، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، 2006، ص 124 .

<sup>2</sup> - نعمة نعم حسين، سعد العنزي، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 28، 2001، ص 129 .

<sup>3</sup> - أحمد علي صالح، سعد العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 273 .

## الفصل الثالث: تطبيقات إستراتيجية التمكين وأثرها على الاستثمار في رأس المال الفكري

✓ الموازنة بين الاستعداد لدخول أفراد جدد ومقارنة التغيير لرأس المال الفكري الحالي.

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

وإن مهمة المنظمة لا تقتصر فقط على بناء رأس المال الفكري بل إنها تتوسع لتشمل المحافظة عليه وكذلك تنشيطه.

### المطلب الثالث: تنشيط رأس المال الفكري والمحافظة عليه

من خلال ما تطرقنا إليه فيما سبق نجد أن رأس المال الفكري يمثل المساهمات الابتكارية المتميزة التي تجعل المنظمة متفوقة على نظيراتها من المنظمات الأخرى، مما يتوجب على هاته الأخيرة المحافظة عليه وتنشيطه وبلوغ ذلك نجد مجموعة من الطرق والأساليب الكفيلة بذلك.

**أولاً: تنشيط رأس المال الفكري:** إن استقطاب رأس المال الفكري أو صناعته لا تؤدي الغرض المطلوب من الموارد الفكرية كاملاً بل على المنظمة أن تعمل على تنمية المهارات والكفاءات البشرية المستقبلية الموجودة عند المنظمة أو التي تمت صناعتها، وتلجأ في ذلك إلى مجموعة من الأدوات والاستراتيجيات نذكر منها:

**1- عصف الأفكار:** يعد *Osbern* أول من اكتشف هذا الأسلوب سنة 1937 ويهدف إلى إثارة القدرة الإبداعية للأفراد، لتوليد أكبر عدد من الأفكار دون انتقاد وسخرية لأن الجماعة تؤدي دوراً بالغاً في مساعدة الفرد على إطلاق قدراته الإبداعية لأنها تملك معارف ومعلومات أكثر مما يملكه الفرد بشكل مستقل الواحد عن الآخر وتم على عدة مراحل:<sup>1</sup>

أ. تكوين مجموعة النقاش بحدود 5-10 أشخاص.

ب. تعيين مدير الجلسة القادر على الإبداع وخلق جو المناقشة الفعال.

ج. طرح المشكلة وتوضيحها وإجراء الحوار وشم غرابة الأفكار وتنقيتها.

**2- تألف الأشئات:** اكتشفه *William Gordon* في سنة 1944 بهدف معالجة المشكلات الصناعية من خلال إنعاش الإبداع وباستعمال إجراءات ميكانيكية تحاول عمل مظاهر عقلانية للمظاهر الإبداعية.<sup>2</sup> وتم على عدة مراحل:

<sup>1</sup> - عادل حرحوش المرعي، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه للمنظمة، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، مصر: القاهرة، 2003، ص134.

<sup>2</sup> - شعاع، المؤسسة العربية للإعلام العلمي، الدليل العلمي لتطبيق منهج الإدارة على المكشوف، السنة الرابعة، العدد 15، القاهرة، 1966، ص25.

## الفصل الثالث: تطبيقات إستراتيجية التمكين وأثرها على الاستثمار في رأس المال الفكري

- أ. تكوين مجموعة النقاش محدود 5-7 أشخاص.
- ب. تعيين خبير المجموعة ويكون عارفاً بالمشكلة.
- ج. طرح المشكلة وفهمها وجعل الغريب مألوفاً.

3-الجماعات الحماسية: ويعتمد على إنشاء مجموعات صغيرة من الأفراد تتوافر فيهم خصائص النشاط العالي وحب الطموح والمخاطرة وذلك بهدف توليد الإثارة والمتعة في المناقشة بالشكل الذي يجعل الأفراد المشاركين في الجماعة يشعرون بالحيوية ويزيدون من استخدام أفكارهم لحل المشكلات وأداء المهمات. <sup>1</sup> ويتم ذلك عن طريق إشراك الأفراد العاملين وجها لوجه مع أصحاب الخبرة في مجال تخصص المنظمة وتسهيل المحاورات فيما بينهم باستخدام تقنيات المعلومات.

4-حلقات السيطرة النوعية: وقد استخدمت أول مرة في الصناعة اليابانية، وتمثل مجموعة من العاملين في اختصاصات متشابهة يعملون طواعية لمناقشة مشكلات العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها، وذلك بهدف تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال الوصول إلى صيغ وأفكار مثلى في تطوير النوعية وتحسينها من خلال تشجيع القوى العاملة وإطلاق فاعليتها في العملية الإنتاجية. <sup>2</sup>

5-الإدارة على المكشوف: وهي منهج حديث في الإدارة وطريقة جديدة في التفكير، تهدف إلى استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد أولاً بأول وذلك من خلال توفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال لقاءات تتضمن المصارحة بلغة الأرقام بين أعضاء المنظمة. ويعتمد هذا الأسلوب على تكوين فريق عمل يكون ذا معرفة دقيقة باستراتيجيات المنظمة الحالية والمستقبلية وكذلك تحديد مستوى المعرفة أو المهارة لدى كل عضو من أعضاء الفريق.

### ثانياً: المحافظة على رأس المال الفكري

إن من أبرز الأخطاء التي تنجم عن سوء إدارة المنظمات للمعرفة المتاحة هو التوهم بأن الحواسيب هي المكان الذي تحفظه المعرفة وليس عقول البشر في حين أن المعرفة هي ما يعرفه العارفون وليس ما يخزن في ذاكرة الحاسوب، ذلك أن تفوق العقول البشرية على المكائن والمعدات في إسهاماتها بالقيمة، مما جعل تنظيم الكشوفات المالية الذي يعتبر نفقات رأس المال الفكري مصروفات فقط أمراً غير مقبول وأصبح تقليدياً للغاية. <sup>3</sup>

<sup>1</sup> - سعد العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 122.

<sup>2</sup> - حمود خضير كظيم، مفهوم وأهمية حلقات السيطرة النوعية في الصناعة، مجلة التنمية الصناعية العربية، العدد، 05، 1985، ص 39.

<sup>3</sup> - الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2005، ص 61.

## الفصل الثالث: تطبيقات إستراتيجية التمكين وأثرها على الاستثمار في رأس المال الفكري

وتتفق أغلب الدراسات على أن رأس المال الفكري هو المورد الأساسي لتحقيق البقاء و بالتالي من الضروري المحافظة عليه ووقايته من المخاطر.

### 1- مسببات مخاطر رأس المال الفكري

ويمكن إدراجها في العناصر التالية:<sup>1</sup>

- ✓ تزايد التعقيدات الاقتصادية: و التي تؤدي بدورها إلى تزايد الحاجة إلى كفاءات أعلى و أكثر تميزا تستطيع أن تعمل في بيئات مختلفة، و أن تكون قادرة على استخدام التقنيات الحديثة و على إدارة الفروع المستقلة.
- ✓ تزايد المنافسة: الناجمة عن دمج الأسواق الرئيسية أو المهمة التي أدت إلى ظهور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تعمل بشكل دائم على استقطاب الأفراد الذين تسعى ورائهم المؤسسات الكبرى و تبذل جهودا كبيرة كي تقدم لهؤلاء عروضاً مغرية لا تقدمها لهم المؤسسات الكبرى.
- ✓ التنقل بين الشركات: حيث أن القليل من العاملين القدماء يقدمون على تغيير مكان عملهم إلا في حالات معدودة و لكن نجد في الوقت الحالي العامل قد يغير مكان عمله مرات عديدة خلال حياته المهنية.
- ✓ تناقص المخزون من الكفاءات: وذلك بسبب تناقص إنتاجية العاملين كبار السن و زيادة معدلات الهجرة فضلا عن عدم رغبة العاملين إطالة حياتهم الوظيفية.
- ✓ تغير طبيعة العمل بسرعة و بشكل مستمر: و الناجم عن أثر التقنيات الحديثة حيث أصبحت الأفكار هي السلعة الرئيسية في عصر المعلومات الحديث و الذي يتطلب وجود أشخاص يعتمدون على عقولهم في العمل.

### 2- طرق المحافظة على رأس المال الفكري

و يمكن تصنيفها إلى ما يلي:<sup>2</sup>

- أ- التصدي لمخاطر تقادم رأس المال الفكري: تعد مخاطر التقادم إحدى أبرز المخاطر المحتملة لرأس المال الفكري ويشير التقادم إلى عجز الفرد عن تطوير مهاراته و خبراته باستمرار و تخلفه عن مسايرة التطوير و التجديد الذي يحصل في حقل اختصاصه نتيجة لأسباب شخصية أو تنظيمية أو بيئية و يصنف التقادم إلى:
- ✓ تقادم المعرفة: ويشمل تقادم الخبرات، المهارات الإدارية، الفنية و المهنية.
- ✓ تقادم القدرات: و يظهر تحت تأثير الجوانب الشخصية الذاتية.
- ✓ التقادم الثقافي: و يتبلور تحت تأثير القيم، المعتقدات و العادات الاجتماعية.

<sup>1</sup> - سعد علي الغنزي، مرجع سبق ذكره، ص 449.

<sup>2</sup> - الكبيسي عامر، مرجع سبق ذكره، ص 71.

## الفصل الثالث: تطبيقات إستراتيجية التمكين وأثرها على الاستثمار في رأس المال الفكري

ب- التصدي لمخاطر إحباط رأس المال الفكري: وتنتج عن عدم قدرة الفرد على إشباع بعض الحاجات أو تحقيق أهداف معينة بسبب وجود عقبات لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها، كما يعرفه الدباغ على أنه الحالة النفسية التي تنشأ من جراء فشل الفرد في انجاز أو تحقيق أهداف معينة، بسبب وجود عوائق و عقبات لا يمكن مواجهتها أو السيطرة عليها، وتمثل في ثلاث اتجاهات:

✓ نفسية: ناتجة عن عدم الرضا، الاستياء، التوتر، الفشل من التوافق، الانطواء والاكتئاب.

✓ مادية: وتشمل تخريب الأجهزة و المعدات.....

✓ تنظيمية: وتضم الغيابات، ارتفاع معدل دوران العمل، ترك المنظمة، ضعف الانتماء والولاء....

ج- مواجهة محدودية البحث عن التميز المنظمي: وترتبط هذه المخاطرة بضعف ومحدودية المنظمة في البحث عن التميز، خاصة في مجال تشجيع وزيادة عدد المساهمات الفكرية لرأس المال الفكري العامل فيها وبالتالي تبقى المعرفة مخزنة في عقولهم مما يعرضها للانذار أو هجرتها إلى منظمات أخرى منافسة وهذا من شأنه قتل الإبداع وإضعاف قوة المنظمة، حيث أن المنظمة الأقوى هي التي لديها أكبر عدد من رؤوس الأموال الفكرية محفزة بشكل فعال. وتشتمل هذه المخاطرة على:

✓ مخاطرة قتل الابتكار الجديد.

✓ مخاطرة ضعف تحفيز المقترحات.

✓ مخاطرة تشجيع الأعمال الروتينية أكثر من الإبداعية.

✓ مخاطرة ضعف الثقة.

د- تنشيط الحفز المادي والمعنوي: وترتبط بضعف المؤثرات الخارجية المثيرة لرأس المال الفكري مما يضعف إمكانات وقدرات رأس المال الفكري نتيجة عدم إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية. وتأخذ هذه المخاطر الاتجاهات التالية:

✓ الجوانب المادية: الأجور والمكافآت والمشاركة بالأرباح والحوافز الإبداعية...

✓ الجوانب المعنوية: وتمثل في إشعار رأس المال الفكري بأهميته عن طريق إشراكهم في الإدارة....

✓ الجوانب الاجتماعية: وتتجسد في احترام رأس المال الفكري أيا كان موقعهم وتعزيز مكانتهم في المجتمع.

ه- التقليل من مخاطر الاغتراب التنظيمي: وتمثل حالة الشعور بعدم الاندماج والتباعد عن المجتمع والثقافة وعدم القدرة على التكيف مع الظروف البيئية الجديدة. ويشتمل الاغتراب على أربع اتجاهات هي:

✓ اغتراب ثقافي.

## الفصل الثالث: تطبيقات إستراتيجية التمكين وأثرها على الاستثمار في رأس المال الفكري

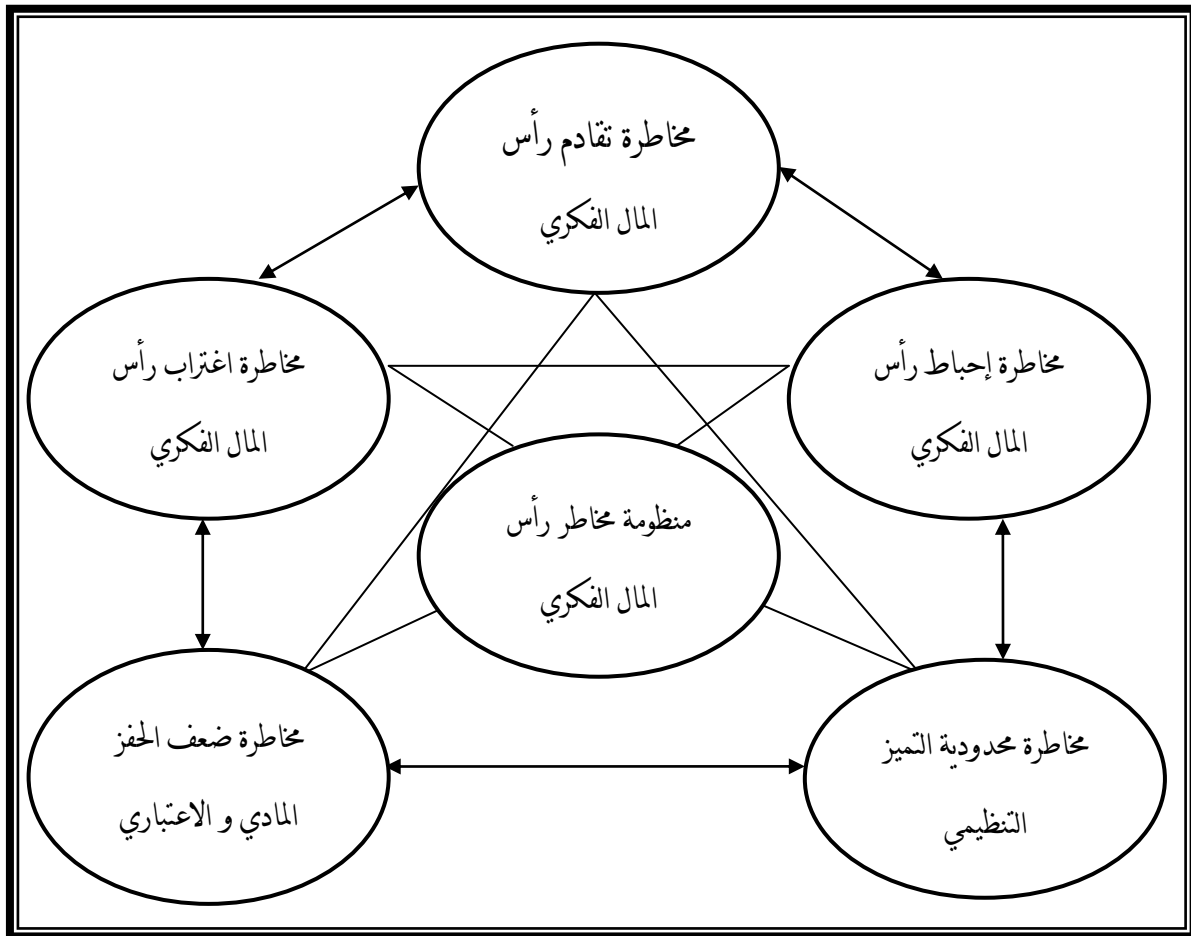
✓ اغتراب حضاري .

✓ اغتراب اجتماعي .

✓ اغتراب قيمي .

وتشكل مخاطر رأس المال الفكري منظومة تفاعلية برغم استقلالية كل مخاطرة عن الأخرى، أي أن تحقق أي مخاطرة قد يؤدي إلى حدوث المخاطر الأخرى كلياً أو جزئياً، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (17):

الشكل رقم(17): منظومة مخاطر رأس المال الفكري



المصدر: عادل حرحوش المبرجي، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه للمنظمة، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، مصر: القاهرة، 2003، ص 136 .

### المبحث الثاني: أطر الاستثمار في رأس المال الفكري

في ظل التطور الحاصل في بيئة الأعمال الدولية أصبحت المنظمات الحديثة مراكز بحوث قائمة على أساس المعرفة، وإن المزايا التنافسية المعروفة مثل كلفة الإنتاج المنخفضة، الجودة العالية، سرعة التسليم المرونة والاستجابة للتغيرات والتكيف معها والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المنظمات ببناء مقدرات جوهرية، أضيفت لها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المنظمة المعرفية وما تمتلكه من رأس مال فكري وكذا ما تنفقه و تستثمره في هذا الأخير بهدف زيادة قدرتها على الإبداع والابتكار، ولذلك وجب التعرف على مفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري و متطلبات قياسه .

#### المطلب الأول: مفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري

ارتبط مفهوم الاستثمار دوما فيما سبق بالاستثمار في كل ما هو موجود، عيني ملموس غير أن هذا التوجه وفي ظل التطورات التكنولوجية، المنافسة الشديدة و بروز المورد البشري كأصل جديد منافس وموازٍ في الأهمية للمورد الملموس، تغير نحو الاستثمار في الموجودات الفكرية غير الملموسة ذات طبيعة و خصوصية تختلف عن الموارد الملموسة كونها غير قابلة للاهلاك وصعبة التقليد .

#### 1-تعريف الاستثمار:

يعرف الاستثمار لغة على أنه مصدر من الفعل استثمر، يستثمر، حيث يقال استثمر فلان ماله أي نماء وأكثره ويقال ثمر بمعنى مال كبير.<sup>1</sup>

ويعرف اصطلاحاً بأنه "توظيف الأموال لفترة زمنية من أجل الحصول على تدفقات نقدية مستقبلية تعوض عن القيمة الحالية للأموال ومخاطر التضخم".<sup>2</sup>

بمعنى أن الاستثمار هو التضحية بالأموال الحالية من أجل الحصول على أموال مستقبلية، ومنه فإن الاستثمار هو العامل الرئيسي لزيادة أرباح المنظمة في الآجال الطويلة .

#### 2-تعريف الاستثمار في رأس المال الفكري:

تبنيت العديد من المنظمات فكرة زيادة وتطوير مهارات وقدرات وكفاءات العاملين بها من أجل مصلحة الفرد والمنظمة معاً، وأخذت بشعار "البشر هم أكثر الاستثمارات أهمية"، ويقصد بالاستثمار في رأس المال الفكري

<sup>1</sup> - قطب مصطفى سانو، الاستثمار، أحكامه وضوابطه في الفقه الإسلامي، دار النفائس، الأردن، 2000، ص16 .

<sup>2</sup> - دريد كامل الشيب، الاستثمار والتحليل الاستثماري، دار البيازوري، الأردن، 2009، ص18 .

## الفصل الثالث: تطبيقات إستراتيجية التمكين وأثرها على الاستثمار في رأس المال الفكري

"استثمار ما تملكه المنظمة من أصول معنوية والمتمثلة أساسا في المعرفة ويكون هذا الاستثمار عن طريق عمليات التدريب وتشجيع الإبداع والابتكار والتطوير".<sup>1</sup>

كذلك فإن الاستثمار في رأس المال الفكري هو عبارة عن "تطوير القدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية وبالتالي طاقة المؤسسة الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات التي تحقق الرفاهية للمجتمع وتحقق أرباحا للمؤسسة".<sup>2</sup>

إذن فالهدف من الاستثمار في رأس المال الفكري هو الحصول على إيرادات أكبر من التكاليف التي أنفقت عليه وهذا من خلال زيادة قدرات ومهارات الأفراد التي تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها ويجعلها قادرة على البقاء في السوق وتحقيق ميزة تنافسية يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

وتجسد أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال الجوانب التالية:<sup>3</sup>

- ✓ يعزز الاستثمار في الموارد المعرفية وبخاصة رأس المال الفكري في 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 مستوى تحديد الاستثمار في الموارد المعرفية.
- ✓ يعد زيادة الاستثمار في رأس المال الفكري مؤشر لقياس ربحية المؤسسة ويساهم بشكل فاعل في تحقيق العوائد المالية العالية للمؤسسة، حيث تشير إحدى الدراسات الحديثة إلى أن أغلب المؤسسات التي حققت أرباح عالية، تلك المؤسسات التي أنفقت الجزء الأكبر على الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات وخلق المهارات المعرفية بجوانبها المختلفة.
- ✓ إن الاستثمار في مجال رأس المال الفكري يحتم على منظمات الأعمال أن تعرف مستويات الاستثمار الملائمة لها من خلال تحديد الحد الأدنى والأقصى من المبالغ التي تخصص لغرض الاستثمار.

<sup>1</sup> عائشة شفور، استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة: دراسة ميدانية بالمكتب المركزية لجامعة منتوري قسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، كلية العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، 2009، ص 169.

<sup>2</sup> مشرف رياض، الاستثمار في رأس المال البشري والعائد من التعليم، من الموقع: [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com) أطلع عليه بتاريخ 2017/05/13 على الساعة 12.26.

<sup>3</sup> حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 159-160.

## الفصل الثالث: تطبيقات إستراتيجية التمكين وأثرها على الاستثمار في رأس المال الفكري

✓ يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري على تشجيع الإبداع والابتكار، حيث توصلت إحدى الدراسات على وجود علاقة طردية قوية بين الاستثمار في رأس المال الفكري وبين الإبداع والابتكار من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات.

✓ الاستثمار المعرفي يمكن أن يلعب دورا مهما في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال تخفيضه لكلف العمل الإداري بنسب عالية.

✓ تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة، يشير كتاب الإدارة إلى أن الاستثمار في مجال رأس المال الفكري والأصول المعرفية الأخرى غير الملموسة (تكنولوجيا المعلومات، استخدام الحاسوب، الانترنت والمهارات المعرفية المتقدمة) يدعم الموقف التنافسي للمؤسسات.

✓ يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري المتمثل بالخبرات والمهارات العالية للعاملين في المؤسسة على تعزيز القدرة على إدارة قنوات التوزيع.

✓ الاستثمار في الموارد المعرفية يساهم في تعزيز عمليات الإنتاج، فقد أصبحت نظم تكنولوجيا المعلومات المتقدمة للعاملين ضرورة حتمية في إدارة عمليات الإنتاج الكبيرة.

### المطلب الثاني: أوجه الاستثمار في رأس المال الفكري ومتطلباته

تعمل منظمات الأعمال على توفير كل السبل التي من شأنها أن تساعد في الاستفادة من الكوادر الفكرية الموجودة لديها، فتخصص الموارد الموجودة لديها من أجل الإنفاق على الأصول المعرفية وبمجموعة من الأشكال.

### أولا: أوجه الاستثمار على رأس المال الفكري

أدركت المنظمات اليوم أن الممر الوحيد والعلمي لحل مشكلات نقص الكفاءات والمهارات البشرية هو الاهتمام برأس المال الفكري والاستثمار فيه باعتباره مصدرا للمعرفة، ولما يملكه من قدرات إبداعية تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية، لذلك نجد أن منظمات الأعمال تحتاج اليوم إلى تكوين قاعدة فكرية مكونة من المهارات الفكرية والمعرفية التي يمكن استقطابها من بشكل مباشر من البيئة الداخلية للمنظمة أو من البيئة الخارجية (سوق العمل)، وكذلك تحتاج المنظمة أن تكون مثل هذه المعارف مدخلات تجري عليه عمليات التحويل المناسبة لكي تصبح معرف فردية ومنظمة تستند عليها المنظمة في خلق التراكم المعرفي كقدرات أساسية ذات أهمية كبيرة لتكوين الجانب المهم من رأس المال وهو رأس المال غير الملموس.

غير أن عملية تكوين رأس المال الفكري تبقى في حاجة دوما إلى المحافظة على هذه القاعدة الفكرية المكونة من خلال الإنفاق عليها والاستثمار فيها من خلال مجموعة من العناصر يمكن توضيحها من خلال الجدول الموالي:

## الفصل الثالث: تطبيقات إستراتيجية التمكين وأثرها على الاستثمار في رأس المال الفكري

الجدول رقم (09): أوجه الإنفاق على رأس المال الفكري

الرقم	العنصر	مفهوم العنصر	أوجه الإنفاق على العنصر
01	استقطاب رأس المال الفكري	قدرة المؤسسة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها	1- تكاليف البحث عن الخبرات المتقدمة 2- تكاليف جذب المهارات التقنية للمؤسسة 3- تكاليف تصميم نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب.
02	صناعة رأس المال الفكري	قدرة المؤسسة على زيادة رصيدها الفكري باستمرار من خلال تعزيز القدرات وتنمية العلاقات بين الأفراد للتعاون في حل المشكلات المعقدة.	1- تكاليف تعزيز قدرات الأفراد العاملين 2- تكاليف برامج تنمية العلاقات الإنسانية في مجتمع العمل لتقليل المعارضة بين الأفراد العاملين. 3- تكاليف خلق الأنسجة الفكرية وتمثل الأنسجة تعاون مجموعة من الأفراد على التعليم المشترك ونشره بين مجموعة المحترفين.
03	تنشيط رأس المال الفكري	مجموعة الأساليب المستخدمة من قبل المؤسسة لإنعاش عملية الإبداع والابتكار عند العاملين فيها باستمرار.	1- تكاليف استخدام طريقة عصف الأفكار مع العاملين لإثارة القدرة الإبداعية عندهم، توليد أكبر عدد من الأفكار. 2- تكاليف تكوين الجماعات الحماسية و التي تمثل مجموعات نشيطة تحب التحدي والإنجازات العالية في العمل.
04	الحفاظة على رأس المال الفكري	قدرة المؤسسة على الاهتمام بالطاقات الفكرية والنجوم اللامعة من العاملين القادرين على إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة تخدم المؤسسة.	1- تكاليف التدريب و التطوير المستمرين. 2- تكاليف الحفز المادي و الابتكاري. 3- تكاليف تقليل فرص و الاغتراب التنظيمي.
	الاهتمام بالزبائن	مدى اهتمام المؤسسة بأراء الزبائن	1- تكاليف نظام توثيق متطلبات الزبائن.

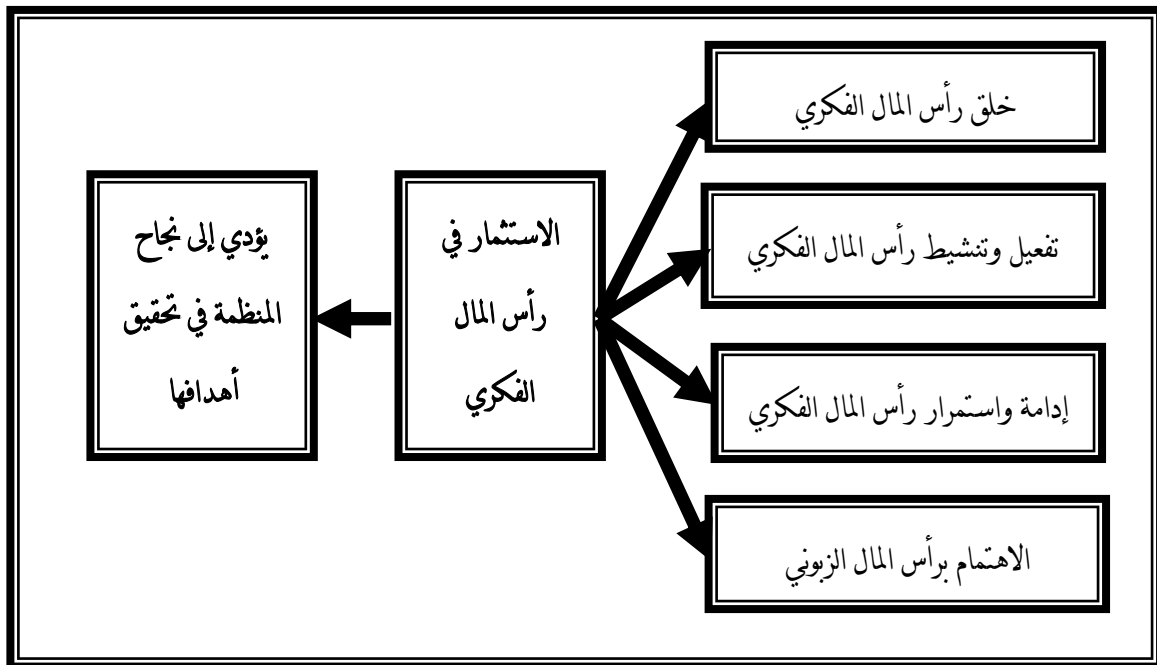
## الفصل الثالث: تطبيقات إستراتيجية التمكين وأثرها على الاستثمار في رأس المال الفكري

05	(رأس المال الزبوني)	ومقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار.	2- تكاليف تقديم الخدمة للزبائن.
			3- تكاليف منح المزايا الإضافية للزبائن.

المصدر: حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص132.

إذن من خلال المؤشرات المبينة في الجدول أعلاه يمكن أن نوجز أوجه الاستثمار في رأس المال الفكري وانعكاسه على المنظمة من خلال الشكل الموالي:

### الشكل رقم (18): أوجه الاستثمار في رأس المال الفكري



المصدر: من إعداد الطالبة.

### ثانياً: متطلبات الاستثمار في رأس المال الفكري

من خلال ما تقدم سابقاً تبين لنا أن عملية بناء رأس المال الفكري والاستثمار فيه في منظمات الأعمال لم تكن بالسهولة بل قد يشكل ذلك معضلة وإشكالية بالنسبة لبعض المنظمات، ففي إطار تكوين وبناء رأس المال الفكري تقف مجموعة من المشاكل بعضها يرتبط بجوانب علمية والبعض الآخر يرتبط بعوامل ثقافية واجتماعية وسياسية، وحتى تتجنب المنظمة الوقوع في مثل هذه المشاكل فإن عملية الاستثمار في رأس المال الفكري تتطلب من المنظمة توفير مجموعة من المتطلبات، يمكن إيجازها فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> -حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص140.

## الفصل الثالث: تطبيقات إستراتيجية التمكين وأثرها على الاستثمار في رأس المال الفكري

1- خلق محيط وإطار معرفي من خلال تهيئة الأرضية المناسبة على الصعيد الخاص في تكنولوجيا المعلومات وإعادة النظر في الإجراءات والقوانين السائدة في المنظمة لكي تأخذ بنظر الاعتبار متطلبات تكوين هذه الأقطاب المعرفية.

2- التركيز على العناصر الجوهرية الممثلة لرأس المال الفكري للمنظمة فكل منشأة تكون لها مكونات معرفية وأصول فكرية تختلف عن المنظمات الأخرى وهذا الأمر ضروري لكي لا تشتت الجهود وتبعثر الموارد.

3- التركيز على حسن إدارة المورد المعرفي الموجود أصلا قبل تشتت الجهود في اقتناء أصول معرفية إضافية جديدة قد لا تقوى المنظمة على هضمها والاستفادة منها فالبدء الصحيحة مهمة جدا في إدارة رأس المال الفكري.

4- تنمية قدرة تشخيص هوية الأصول المعرفية الحقيقية، حيث أن هناك إشكالية تجسد في اعتبار الإدارة العليا نفسها أو بعض الحلقات الإدارية القريبة منها موردا معرفيا وحيدا في المنظمة مما يولد هذا الأمر الاحباط عند الأصول المعرفية الأخرى.

5- بذل جهود كبيرة لخلق المعرفة الذاتية أو تكوين رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة حيث أن التجارب أثبتت أن المعرفة المستوردة من الخارج غالبا ما تكون استهلاكية تزول بسرعة إلا ما يتبقى منها متجسدا في بعض الأصول المعرفية ومساهما في بناء رأس المال المعرفي للمنظمة.

كذلك فإن عملية الاستثمار في رأس المال الفكري تتطلب:<sup>1</sup>

1. الالتزام العام من الإدارة العليا بتطوير كل العاملين من أجل تحقيق الأغراض التجارية للمنظمة: لا بد من أن يكون هناك التزام عام من أعلى المستويات بتطوير الأفراد وهذا الأمر يشتمل على أكثر من توقيع رمزي، بل يتعين أن يكون الالتزام جزءا من مبادئ الإدارة وضمن خططها الإستراتيجية، وأن يعزز بالاجتماعات المنظمة للتشجيع والدعم والتوكيد، ويتطلب مبدأ الالتزام معرفة الجميع بالأهداف العامة للمنظمة وفهم رسالتها.

2. المراجعات المنظمة لحاجات التدريب والتطوير للعاملين: يتطلب معيار المستثمرون في الأفراد المراجعة المنظمة لحاجات التدريب والتطوير وفقا لأغراض العمل ويتطلب أيضا من المنظمة تحديد المسؤول عن تطوير الأفراد و التأكيد من أن الموارد المطلوبة لتلبية حاجات التدريب والتطوير محددة في التخطيط ومتاحة.

<sup>1</sup> -زيد منير سلمان، إدارة اختيار الموظفين، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص145.

## الفصل الثالث: تطبيقات إستراتيجية التمكين وأثرها على الاستثمار في رأس المال الفكري

3. مواصلة العمل لتدريب الأفراد وتطويرهم لدى استخدامهم وطوال فترة عملهم: هذا المعيار يتطلب تعريف كل العاملين الجدد بمقر عملهم بشكل فعال، وإعطائهم التدريب والتطوير الذي هم في حاجة إليه لأداء وظائفهم.

4. التقييم المنتظم للاستثمار في التدريب والتطوير لتقييم الانجاز وتحسين فعاليته المستقبلية: يتطلب هذا المعيار أن تقوم المنظمة بتقييم كيفية إسهام عملية تطويرها للأفراد غي أهداف المنظمة، وتقييم فعالية إجراءات التطوير من عدمها، وينبغي تقييم محصلات التدريب والتطوير على مستوى الفرد والفرق والمنظمة، ويتطلب المعيار أيضا أن تواصل الإدارة العليا التزامها اتجاه تطوير العاملين، وأن يكون لديها تفهم واضح للتكاليف والفوائد العامة لتطوير الأفراد.

من خلال هذه المتطلبات نجد بان عملية بناء رأس المال الفكري والاستثمار فيه تعد عملية معقدة وبالتالي فهي تحتاج إلى تظافر جهود الفرد من جهة ف تحقيق أهداف المنظمة، والمنظمة من جهة أخرى تحتاج إلى تطبيق عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة الإدارية على الاستثمار في رأس المال الفكري، وأن تحدد له إستراتيجية واضحة ضمن إطار إستراتيجية المنظمة لكون رأس المال الفكري هو احد الموارد المهمة التي تساهم في نجاح المنظمة وضمان استمراريتها.

### المطلب الثالث: قياس كفاءة الاستثمار في رأس المال الفكري وصعوباته

على الرغم من الجهود الكبيرة المبذولة في مجال إنتاجية العمل المعرفي في المنظمات، فقد اختلف الكتاب والباحثين في تحديد المؤشرات والمعايير الملائمة التي يمكن اعتمادها عند قياس الاستثمار في الاستثمار في رأس المال الفكري، مما أدى إلى بروز العديد من وجهات النظر في طريقة تحيد كفاءة الاستثمار في هذا النوع من ضروب رأس المال من جهة، وإلى ظهور جملة من القيود والصعوبات التي تعيق الوصول إلى تحديد المفاهيم الاقتصادية المرتبطة بالاستثمار في رأس المال الفكري من جهة أخرى.

### أولا: قياس كفاءة الاستثمار في رأس المال الفكري

إن الإنفاق على البحث والتطوير وخلق الكوادر والمهارات المعرفية في الحقيقة يولد قيمة، ومن المفروض أن يسجل هذا الإنفاق كاستثمار على الرغم من أن القيمة الاقتصادية غير مؤكدة، وعلى أية حال فإن التدفقات النقدية الخارجة للحصول على الموارد المعرفية لا تمثل دائما أصولا غير ملموسة لأنه عندما يدفع الأفراد للحصول على خدمة التعليم الخاصة بهم فهم بذلك يستثمرون في رأس المال البشري الخاص بهم، ولكن عندما تدفع المنظمة هذه الأموال لتعليم الأفراد العاملين لديها فإن الصلة أو الرابط بين الجهة التي تدفع الأموال والأصل

## الفصل الثالث: تطبيقات إستراتيجية التمكين وأثرها على الاستثمار في رأس المال الفكري

غير موجودة لأن المنظمة تدفع قيمة على أصل سوف لن تملكه لأن موارد الموظفين تخص الموظفين أنفسهم ولا تملكها المنظمة، لذلك من وجهة نظر المنظمة أن المبالغ المدفوعة على التعليم وتدريب وتطوير وتأهيل العاملين يجب أن تعامل كتكلفة وليس كاستثمار، وهذا خلافا لوجهة النظر الاقتصادية التي ترى أن هذا الإنفاق هو استثمار بشري فكري لأنه يساهم وفعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة مستقبلا. وحددت مؤشرات قياس كفاءة الاستثمار في رأس المال الفكري على مستوى المنظمة من خلال معرفة:<sup>1</sup>

1. نسبة المبالغ المخصصة من قبل المنظمة للإنفاق على خلق وتكوين الموارد المعرفية مقارنة بحجم العوائد التي تحققها المنظمة.

2. المهارات والخبرات المعرفية المتقدمة ونسبتها إلى العدد الكلي من الأطر البشرية العاملة بالمنظمة.

3. نسبة الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات والبحث والتطوير والموارد المعرفية الأخرى مقارنة بحجم التكاليف الكلية أو حجم الاستثمارات في الموجودات الأخرى للمنظمة.

### ثانيا: صعوبات تحديد المفاهيم الاقتصادية للاستثمار في رأس المال الفكري

إذا اعتبر حجم الإنفاق على الموجودات المعرفية هو استثمار فستظهر مشكلة جوهرية بالنسبة لطرق تقييم هذا النمط من الاستثمارات ومعرفة حجم العوائد المتوقعة والسبب في ذلك صعوبة التقديرات المستخدمة لقياس الاستثمارات المعرفية، إذ أن أغلب النماذج المستخدمة في قياس الاستثمارات المعرفية تركز على الافتراض ولا تشمل على متغير واحد أو اثنين بل على عدد كبير من المتغيرات المستقلة. بالإضافة إلى بعض الصعوبات المتعلقة بطبيعة وخصوصية هذا النوع من الأصول، وفيما يلي أهم هذه الصعوبات:<sup>2</sup>

1- اختلاف خصائص رأس المال الفكري عن خصائص رأس المال المادي ويعد من أصعب العوائق ومن الأمثلة على ذلك:

✓ يتطلب الاستثمار في رأس المال الفكري وقتا أطول نسبيا عن وقت الاستثمار المادي مما يزيد من درجة المخاطرة ويؤجل تحقيق عوائد وظهور المردوديات.

<sup>1</sup> محمد راتول وأحمد مصنوعة، الاستثمار في رأس المال الفكري وأساليب قياس كفاءته، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول رأس

المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 14/13 ديسمبر 2011، ص 11.

<sup>2</sup> - حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 161.

## الفصل الثالث: تطبيقات إستراتيجية التمكين وأثرها على الاستثمار في رأس المال الفكري

✓ عدم ارتباط مالك رأس المال الفكري بالاستثمار الفكري بصفة شخصية فبالرغم من أن الفرد يمكنه تأجير استثماره لصاحب العمل فهو لا يستطيع بيعه كما تباع المؤسسة آلة لا تحتاج إليها.

✓ اختلاف منحى إنتاجية الأصل الفكري خلال عمره الإنتاجي عن منحى إنتاجية الأصل المادي وصعوبة تمثيلها لارتباطها بمتغيرات غير قابلة للقياس.

✓ عدم اهتلاك رأس المال الفكري بالطريقة التقليدية للاهتلاك حيث يمكن فقده كلية بموت صاحبه، وهذا يؤدي إلى زيادة معدل المخاطرة في الاستثمار الفكري.

2- النقص في البيانات والأساليب المنهجية اللازمة لتطبيق نظرية رأس المال البشري في مجال الموارد البشرية، ويتجسد ذلك النقص في:

✓ صعوبة تحديد أثر التدريب ودخل أجور وإيرادات الأفراد في ظل غياب معايير البحث التجريبي المحكم والذي يمكن منه خلاله عزل تأثير العوامل والمتغيرات الأخرى ذات التأثير المباشر وغير المباشر.

✓ اعتماد القيمة الحالية للاستثمار في رأس المال البشري على معرفة دخل الأفراد الخاضعين للدراسة ودخل المجموعة المستخدمة للمقارنة.

✓ صعوبة الحصول على بيانات التكلفة أو الحصول على حجم عينة كافية للأفراد الملتحقين بالبرامج التدريبية للوصول إلى حسابات محددة ونهائية للتكلفة.

✓ صعوبة تحديد أو اختيار معدل الخصم المناسب واللازم لحساب القيمة الحالية لرأس المال الذي يعد الفصل في نجاح أو فشل أي برنامج، فعند حساب معدل العائد على التدريب لابد من تضمين المنفعة غير المادية مثل: جاذبية الوظائف بعد الحصول على التدريب، لكن يصعب قياس مثل هذا النوع من المنفعة قياساً مادياً مما يؤدي في النهاية إلى إظهار العائد الحقيقي على التدريب بصورة أقل مما عليه في الواقع.

3- صعوبة تحديد نسبة التكلفة المخصصة لكل من الاستهلاك والاستثمار فالفرد ينفق على المأكل والملبس والسكن والرعاية الصحية تبعاً لتدرج الاحتياجات الضرورية (هرم الحاجات لماسلو)، وهي تكلفة لازمة لاستمرار الاستثمار البشري لكن النفقات في هذه الجوانب لازمة أيضاً للفرد لكي يعيش وتستمر حياته، وهنا يصعب تحديد ذلك المقدار من هذه التكلفة المخصصة للاستهلاك وذلك المخصص للاستثمار.

4- صعوبة تقييم وقياس المنفعة المحققة من الاستثمار الفكري: ويرجع هذا إلى احتواء هذه المنفعة على عوامل غير مادية وغير خاضعة لظروف السوق مثل المركز الأدبي وتحقيق الذات، وإذا افترضنا أن المستثمر استطاع تنظيم مثل هذه العوامل غير المادية فقط لا يمكن اعتبار اختياره غير رشيد.

## الفصل الثالث: تطبيقات إستراتيجية التمكين وأثرها على الاستثمار في رأس المال الفكري

ومهما كانت درجة الصعوبات لا يجب في أي حال من الأحوال أن تمنع تطبيق هذه المفاهيم من استخدامها بل فقط يجب أن تستخدم مجذر مع أخذ القيود السابق ذكرها في الاعتبار ومحاولة إيجاد حلول لها تزيد من فعالية تطبيقها.

### المبحث الثالث: أثر تطبيق إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري

يتأثر التمكين بطرفي معادلة يكون الطرف الأول فيها هو البعد الإداري، الذي يتيح حرية التصرف واتخاذ القرار لجميع أطراف المنظمة ويسوده المناخ الديمقراطي المبني على المشاركة الفعالة لجميع أعضاء المنظمة ويتصف بالمرونة والوضوح للأهداف وسهولة انسياب المعلومات، وأيضا الطرف الثاني فهو الفرد بما يمثله من مهارات أداءية وقدرة على العمل الجماعي والاستعداد لتحمل المسؤولية والثقة بالنفس ومواجهة النزاعات بروح الفريق وتجاوز الفردية وحب الذات والتي تشكل في مجموعها أبعاد إستراتيجية التمكين، مما يساهم في تطوير الموارد الفكرية والبشرية ويساعد المنظمات على الوصول إلى أفضل استثمار لموجوداتها الفكرية في مقابل الموجودات المادية.

### المطلب الأول: المشاركة بالمعلومات والاستثمار في رأس المال الفكري

على مر الوقت نسمع من القادة وأعضاء الفريق - على حد سواء - بأن التمكين يبدو رائعا، ولكن من أين يبدأ وكيف؟ فبعد أن يطلع المعنيون على أن البداية تنطلق من الحاجة إلى المشاركة المعلوماتية النشطة فإنه سرعان ما تنطلق ردود أفعال القادة (ليس بوسعنا فعل ذلك) أما أعضاء الفريق فقد أفادوا ماذا تعني؟ ليس لدينا معلومات سابقة؟ وهذه الردود تؤدي إلى عدد من التساؤلات كان أولها لماذا المشاركة المعلوماتية بأنها الخطوة الأولى والدرجة في هذه المرحلة. إن الإجابة عن هذه التساؤلات بسيطة وعميقة في الوقت نفسه، فلو طلب من قادة المنظمات تولى مسؤولية صنع قرارات العمل على نحو جيد، فينبغي أن يكون لديهم المعلومات نفسها التي يستعين بها المديرون للقيام بذلك، ومن دون ذلك يصعب على الآخرين صنع تلك القرارات في ضمن تلك الفجوة المعلوماتية العميقة فكيف إذن نطلب من العاملين أن يصنعوا قراراتهم بأنفسهم من دون أن يمتلكوا المعلومات نفسها التي يمتلكها المديرون وقادة المنظمة، حيث أنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم وعن المنظمة ككل ويجب أن تتوفر للموظفين المتمكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم

## الفصل الثالث: تطبيقات إستراتيجية التمكين وأثرها على الاستثمار في رأس المال الفكري

وطرق العمل الذي يشترك فيه تقدم إسهاما لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرووسين عن طريقة أداء عملهم زادت إسهاماتهم.<sup>1</sup>

كما أن المعلومات تلعب دورا مركزيا في تمكين الأفراد، أي أنها العنصر الرئيسي في إستراتيجية التمكين، والسبب جعل العاملين أكثر فهما لأسباب القرارات المتخذة لكي يكونوا أكثر التزامًا بإجراءات المنظمة. إضافة إلى أن توفير إمكانية الوصول إلى المعلومات عن غايات المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها عامل مهم مرتبط بالتمكين، لأن امتلاك المعلومات والمعرفة عن المنظمة، وطبيعة علاقاتها مع البيئة الخارجية سيمنح العاملين الإحساس بملكية المنظمة ويفهمهم كذلك أدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاحات المنظمة كما أن توفير المعلومات يساعد في خفض حالات عدم التأكد عن طريق تزويد الأفراد بفهم عميق لبيئة عملهم، حيث أن توفر المعلومات يعزز من الالتزام الذاتي للأفراد العاملين عن طريق منحهم الثقة. كما أشار العديد من الباحثين إلى أنه لا يوجد شيء يجعل الأفراد فرحين بالإدارة مثل مشاركتهم في المعلومات الخاصة بمنظمتهم والتي لا يعرفها الآخرون خارجها. وحيث أن الفرد الذي يمتلك المعلومة يمتلك القوة، وتوصيل المعرفة وإثرائها لدى العمال يمكن تحقيقه بعدة وسائل من أسطها إلى أكثرها تعقيدا، والمنظمة التي تحجب الاتصال عن مصادر المعرفة العلمية لا يمكن أن تكون مؤهلة لفلسفة التمكين.

إن توفر المعلومات وتدققها يساعد في صنع القرارات وسرعة صدورها ويسهم في تحسين علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية وخفض حالات عدم التأكد والفهم الجيد لبيئة العمل، وهناك مجموعة من المؤثرات التي تدل على فوائد مشاركة العاملين بالمعلومات هي:<sup>2</sup>

- ✓ المساعدة في صنع القرارات وتلبية احتياجات الزبائن؛
- ✓ المساعدة في الاستفادة من مهارات وخبرات أفرادها نظرا لاملاكهم المعلومات الملائمة وتوظيفها بالشكل الأنسب؛
- ✓ تعزيز الالتزام الذاتي للعاملين ومنحهم الثقة اللازمة بقناعة الإدارة بإمكانياتهم وقدرتهم على تحمل المزيد من المسؤوليات.

<sup>1</sup> - سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، مصر، 27-29 نوفمبر 2004، ص 11.

<sup>2</sup> - قاسم أحمد وآخرون، دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، 2008، ص 103.

## الفصل الثالث: تطبيقات إستراتيجية التمكين وأثرها على الاستثمار في رأس المال الفكري

ويرتبط تأثير المشاركة بالمعلومات على استقطاب، صناعة، تنشيط الجودات الفكرية والحفاظ عليها لدى المنظمة بثلاث أبعاد أساسية وهي:

**1-الثقة:** إن المشاركة في المعلومات تلعب دورا هاما في بناء الثقة بين العاملين في مستويات الإدارة العليا والخطوط الإشرافية الأولى بما من شأنه أن يعزز من الالتزام الذاتي لدى العاملين عن طريق منحهم الثقة، إذ لا شيء يجعل الأشخاص يتقون بالإدارة مثل مشاركتهم في المعلومات الخاصة بمنظمتهم التي لا يعرفها الآخرون خارجا . كما أن علاقات الثقة المتبادلة بين الإدارة والأفراد لأغراض تطبيق إستراتيجية التمكين ذات أهمية متزايدة لدى المنظمات التي تبحث عن تعزيز التعاون بين الأفراد وقوة العمل من جهة، والإدارات من جهة أخرى لتعزيز أداؤهم .

**2-المسؤولية:** إن مفهوم تمكين العاملين يرتبط ارتباطا مباشرا بالتغيرات في الإدراك الفردي لتحمل المزيد من المسؤولية التي يقع فيها عبء إدارة المنظمة على عاتق الأفراد الممكّنين والقابلين طوعا واختيارا على تحمل المزيد من المسؤولية . فالمسؤولية هي تعهد والتزام الشخص بالقيام بواجبات ومسؤوليات معينة، وينبغي أن تكون مساوية تماما للسلطة وقد تكون مستمرة أو تنتهي بانتهاء العمل المحدد . ويتجسد دور المعلومات في تحمل المسؤولية إذ أن المسؤولية في المنظمات المتمكنة هي إحساس بالملكية طالما أن هذه الملكية تحقق إشباعا لحاجاته التي نجدها في سلم الحاجات الإنسانية مرتكزة ضمن حاجات تقدير وتحقيق الذات .

**3-الاتصال:** يتوقف نجاح التمكين على قدرة من يجري تمكينهم في الوصول إلى المعلومات المناسبة بالسرعة المطلوبة والدقة الملائمة في الوقت المحدد، ولذلك فإن قدرة الوصول إلى المعلومات المطلوبة لصنع القرارات المبنية على المعلومات المسبقة وبالسرعة المطلوبة والدقة اللازمة في الوقت المحدد يتطلب توافر نظم اتصالات فعالة مرنة تحقق ذلك وتستجيب لمتطلبات العمل وتفعيل دور العاملين وتحثهم على دفع طاقاتهم الكاملة . كما أن الاتصال بين الإدارة والعاملين سواء كان اتصالا صاعدا أو نازلا أو أفقيا بين الأعضاء التنظيميين يسمح بتطوير المعرفة والخبرة داخل المنظمة .

### المطلب الثاني: أثر الحرية والاستقلالية على الاستثمار الفكري

إذا كانت المشاركة بالمعلومات تعزز الشعور بالانتماء والملكية لأعضاء الفريق وتزيد من الثقة بين القادة والأتباع، فإن حرية التصرف والاختيار تعد عاملاً مهماً إن لم تكن العامل الأكثر أهمية في الاستثمار في الموجودات الفكرية لأنها تمنح الأفراد سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها . وحرية الاختيار هي درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد داخل المنظمة في اختيار وتحديد طرق أداءه للمهام التي توكل إليه

## الفصل الثالث: تطبيقات إستراتيجية التمكين وأثرها على الاستثمار في رأس المال الفكري

وهي تؤدي إلى زيادة المشاركة الفعالة للأفراد داخل المنظمة، فحرية الاختيار المدركة لدى الأفراد تؤدي إلى زيادة المرونة التنظيمية، واتهاج الإبداع في العمل، وكذلك توفير روح المبادرة الخلاقة، ومقاومة ضغوط العمل وتوفير المشاعر الإيجابية، وأن إدراك الفرد للقيود التي تحيط به تقيد من اختياره، وتؤثر سلبا على أداءه مع نقص احترامه لذاته.<sup>1</sup>

إن بعد حرية الاختيار من الأبعاد الهامة في تفسير ضرورة الاستثمار الفكري وذلك لتأثيره المحفز خصوصا للأفراد ذوي الاستعداد للمشاركة، وتحمل مسؤولية الاختيارات، وكذلك فمن الضروري التأكد من توافر الرغبة من جانب الفرد في قبول هذه الحرية وتحمل المسؤوليات. فالاختيار إذا هو الركيزة الأساسية إلا أنه لا يمكن إدخال برنامج الاختيار إلى المنظمة ما لم يكن هناك تهيئة للأرضية الملائمة ولا يتأتى ذلك بسهولة، بل يحتاج إلى جهود كبيرة كون أن العملية تمس ثقافة وقيم الأفراد، كما أن استعداد الأفراد وميولهم نحو نزعة حرية التصرف بشكل مسؤول تحتاج إلى تدريب ورعاية مكثفة. وفي هذا السياق يشير الباحثون إلى وجود ثلاثة أنواع من الحرية هي: الحرية الروتينية، الحرية الخلاقة وأخيرا الحرية المقيدة، حيث تلامس الأولى الأعمال ذات البدائل المتنوعة التي تواجه العمال، في حين أن الثانية تنصب على ما لا يتكرر، أما الثالثة فتشكل النوع السيادي من الحرية.<sup>2</sup>

إن الإشارة إلى حدود الحرية يعطي فهما عن حدود التصرف التي يلتزم بها العاملون كما تحدد أيضا متى، أين وكيف تكون الحرية المطلوبة، وذلك في حدود الرؤية الواضحة لرسالة المنظمة وأهدافها دون وقوع العمال في مآهات الالتباس. أما الاستقلالية فيقصد بها إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، أي منح العاملين صلاحيات واسعة يستطيعون من خلالها تقرير تفاصيل عمليات الإنتاج وتحديد معايير مجموعة العمل وتقسيم المهام أو اختيار الوسائل والأدوات الخاصة بالعمل عن طريق الهيكل الذي تحدده الإدارة العليا بما يتفق ورؤية المنظمة الإستراتيجية، مما يتيح مجالات الإبداع والابتكار ضمن حدود واضحة ومعروفة تعد أطرا إرشادية للعمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد الرزاق سالم الرحاحلة، مرجع سبق ذكره، ص 101.

<sup>2</sup> - مؤيد يوسف نعمة الساعدي، قياس استعداد منشآت الأعمال للعمل بإستراتيجية التمكين مهاد نظري وبناء مقياس، المجلة العراقية للعلوم الإدارية جامعة كربلاء، المجلد 03، العدد 30، 2006، ص 69.

<sup>3</sup> -Nihat Karakoc, Kucuk Yilmaz, **Employee Empowerment and Differentiation in Companies: A Literature Review and Research Agenda**, Enterprise Risk Management, Vol 01, N°02, 2009, P07.

## الفصل الثالث: تطبيقات إستراتيجية التمكين وأثرها على الاستثمار في رأس المال الفكري

### المطلب الثالث: أثر التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا على الاستثمار الفكري

إن فريق العمل عبارة عن مجموعات عمل يقوم فيها كل فرد بإنجاز جزء معين من العمل في شكل مهام تعتمد الواحدة منها على الأخرى مع مسؤولية الجميع على النتيجة النهائية للعمل المراد إنجازه، وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يخص تنفيذ مهامها،<sup>1</sup> وتشكل فرق العمل في المنظمات المتمكنة من إدارات وظيفية مختلفة لإنجاز مشروع محدد، وتميز بإدارة نفسها بنفسها، حيث يشترك جميع أعضائها في رسم الخطط وتنفيذها من البداية إلى النهاية. والمقصود بفرق العمل الموجهة ذاتيا مجموعة من الفرق المسؤولة عن ممارسة مجموعة من المهام المستقلة والتي تعتمد بشكل أساسي على الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار أعضاء الفريق، أو تصميم الوظائف الخاصة بها وجدولة الوقت اللازم لممارسة أنشطتها،<sup>2</sup> وغاية التمكين في هذه الحالة هي إرشاد فريق العمل بالكيفية التي تجعله أقل اعتمادا على الإدارة العليا في إدارة نشاطاته، وتقضي الضرورة استخدام التفاعلات البشرية لتقديم الدعم والتوجيه اللازم لفريق العمل وتنمية المواهب داخله، حيث تشكل مدخلا للاهتمام برأس المال الفكري المعرفي وفرصة للمبدعين والمبتكرين، كون عنصر المعرفة متضمنا في بناء فريق العمل الذاتي. وحتى تستطيع المنظمة أن تكون متمكنة عليها بناء فرق عمل داخلها من خلال إعادة النظر في تصميم الوظائف وأدوار الأفراد، والاهتمام بتدريب وتأهيل العمال حتى تستطيع ابتكار طرق عمل جديدة ومثيرة ولها القدرة على حل مشاكلها لأن معرفة الفريق أكثر وأفضل من معرفة أعضائه، حيث تعد المستويات العليا من التدريب والتعليم حاسمة لتعزيز التمكين من خلال توفيرها للمهارات والقابليات الفردية القادرة على التنافس وذلك لأن للتدريب والتطوير تأثيرا متوازنا في التمكين، كما أن تدريب أعضاء الفريق يمنحهم القدرة للعمل في وظائف مختلفة تزيد من مرونة الفريق في التعامل مع نقص الموظفين الناتج عن الغياب أو دوران العمل، وإن المعرفة المتزايدة تساعد أعضاء الفريق في حل المشاكل واقتراح التحسينات وقيام العاملين باتخاذ القرارات.<sup>3</sup>

وحتى يكون عمل فرق العمل الموجهة ذاتيا فعالا فإنه يراعى الاعتبارات التالية:<sup>4</sup>

✓ العدد المثالي لأعضاء الفريق، والذي يتراوح بين ثلاثة إلى عشرة أفراد؛

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 62.

<sup>2</sup> -جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007، ص 311.

<sup>3</sup> -Gary Yukl, Wendy Becker, **Effective Empowerment in Organization**, Organization Management Journal, Vol 03, N°03, 2006, P 217.

<sup>4</sup> - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 63.

## الفصل الثالث: تطبيقات إستراتيجية التمكين وأثرها على الاستثمار في رأس المال الفكري

- ✓ ضرورة تحديد أهداف الفريق بدقة ووضوح؛
  - ✓ منح فرق العمل كامل الصلاحيات المتعلقة بالهدف من إنشائه؛
  - ✓ وجود نظام للحوافز المادية والمعنوية التي تعزز أداء الفريق؛
  - ✓ يعتبر التدريب ضروريا لأعضاء فريق العمل وذلك لرفع مهاراتهم الفنية والاتصالية؛
  - ✓ وجود نظام للمعلومات يضمن تزويد أعضاء الفريق بالمعلومات اللازمة لتحقيق الهدف من إنشاء الفريق؛
  - ✓ منح الفريق الاستقلالية في أعماله وقراراته .
- من هنا نجد أنه عندما ينظم العمل على أساس الفرق فإن هدف الأداء ينقل الإدارة من الأداء الفردي إلى أداء الفريق .

### المطلب الرابع: المقدرة والتأثير مدخل للاستثمار الفكري

إن من الأبعاد النفسية للتمكين هو التأثير الحسي والذي يقصد به الدرجة التي ينظر للسلوك فيها على أنه يمكن أن يخلق اختلافا فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد<sup>1</sup>، وقيم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات .

كما يعكس التأثير اعتقاد الأفراد بأنهم يستطيعون التأثير على النظام الذي يعملون في إطاره، ويزداد تأثير الأفراد وبشكل أفضل في اتخاذ القرارات عندما يمتلكون حق الوصول إل التغذية المرتدة للمعرفة الخاصة بأداء وحدتهم، وكذا يستلزم إدراك الموظفين لقدراتهم وفرصهم في التأثير من أجل التغيير على المستوى التنظيمي<sup>2</sup>. وبالتالي فإن التأثير الحسي للتمكين يساهم في تنشيط رأس المال الفكري والحفاظة عليه من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار والمشاركة في تحديد أهداف المنظمة نتيجة القدرات الموجودة عند الكفاءات الفكرية .

كذلك فإن مفهوم التمكين من الناحية النفسية يتمحور حول الدافعية عند الفرد نحو الكفاءة والمقدرة، والتي يقصد بها اعتقاد الأفراد بأنهم يمتلكون المهارات والخصائص اللازمة لأداء أعمالهم بشكل جيد، وتشمل المقدرة المعرفة والمهارات والمواقف والتجارب والاتصالات التي يمكن للفرد أداؤها بصورة جيدة في بعض الحالات<sup>3</sup>. ويميل بعد المقدرة الخاص بالتمكين إلى كونه مرتبطا مع المخرجات السلوكية للفرد مثل المستويات

<sup>1</sup> -رامي جمال اندوراس، عادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص 157.

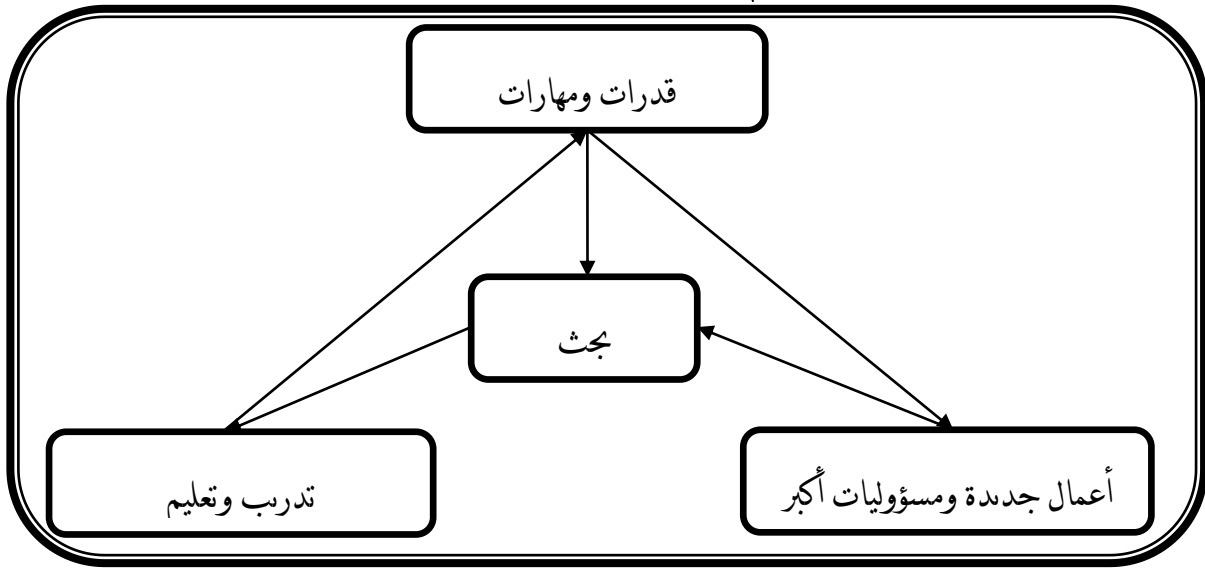
<sup>2</sup> - أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 43

<sup>3</sup> - يحيى ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 30.

## الفصل الثالث: تطبيقات إستراتيجية التمكين وأثرها على الاستثمار في رأس المال الفكري

العالية من الفعالية والمستويات المنخفضة من التقييد . 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 والمعارف فإنه سوف يتم البحث عن وسائل وآليات تدعمها، لذلك فإن التدريب يساعد على مثل هذه المهارات وزيادة القدرات الأولية، وعندما يعطي التدريب نتائج وتزداد قدرات ومهارات الفرد فإنه سوف يعاود الكرة مرة أخرى بالبحث عن عمل جديد ومسؤوليات أكبر كما يوضحه الشكل رقم (19):

الشكل رقم (19): المقدرة والمسؤولية عند الفرد



المصدر: من إعداد الطالبة .

وحيث أن برامج تمكين العاملين مطبقة بدرجات متفاوتة في كثير من المنظمات، ولكن منها من تسمح بطرح الأفكار أو إعطاء الحرية والسلطة الكاملة في اتخاذ القرار، ومنها من تتيح المعلومات والمعارف وتجعلها مشتركة بين كافة أعضاء التنظيم، كما أن هناك من تفوض بعض الصلاحيات في إدارة شؤون المنظمة، ومنها من تتبع أساليب أخرى في تمكين موظفيها، ما قد يسهم في بناء منظمة متمكنة حيث أن إستراتيجية التمكين وعند تطبيقها تتطلب أن تلامس جميع نماذج الأفراد ونظم المنظمة. لذا فإن نجاح التمكين في المنظمات يحتاج إلى توفير المتطلبات الأساسية للبعد الإداري بكافة جوانبه منذ عملية الاختيار والتعيين للأفراد، مروراً بالثقافة التنظيمية والقيم السائدة إلى الحوافز بشتى أنواعها، لذلك فإن التركيز على عملية الاختيار والتعيين تتطلب اهتمامات خاصة كونها هي الرافد الرئيسي للأفراد العاملين، ثم من الضروري تصميم البرامج التدريبية الملائمة والتي تساهم في عملية إدامة استعدادات الفرد للعمل وحقل لمهاراته وتعديل سلوكه وفقاً لمتطلبات وحاجات العمل، وبالتالي الوصول إلى بناء رأس مال فكري وتفعيل الاستثمار فيه .

## الفصل الثالث: تطبيقات إستراتيجية التمكين وأثرها على الاستثمار في رأس المال الفكري

### خلاصة:

من خلال ما تم استعراضه في هذا الفصل لكل ما يتعلق بمفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري وأهم الآليات التي تسهم في بنائه وأثر تطبيق إستراتيجية التمكين على هذا النوع من الاستثمارات الفكرية أمكننا التوصل إلى ما يلي:

1. يمثل الاستثمار في رأس المال الفكري ضرورة ملحة بالنسبة لمنظمات الأعمال، في ظل اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات لارتكازه على الموارد الفكرية التي تتميز بصفة الإستراتيجية والاستدامة؛
2. يتم الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال استقطاب الكوادر المعرفية، صناعتها، تنشيطها والحفاظة عليها، وذلك من خلال مجموعة من الطرق من أهمها: خرائط المعرفة، بناء الأنسجة الفكرية.
3. بناء إستراتيجية التمكين يرتكز بالأساس على كل ما يرفع من الكفاءة الذاتية للعاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات ومشاركتهم بها، منتج مجال أكبر من الحرية والتصرف بما يخلق تأثيرا نفسيا لدى العاملين يعزز من مقدرتهم وكفاءتهم؛
4. تلعب إستراتيجية التمكين دورا كبيرا في إحداث توجيه مهارات الأفراد وخبراتهم ومقدرتهم مما يساعد في تكوين رأس مال فكري يسهم بدوره في بناء منظمة متعلمة.

## الفصل الرابع:

تطبيقات إستراتيجية التمكين والاستثمار

في رأس المال الفكري بالمؤسسات

الجامعية الجزائرية

### تمهيد

يشهد قطاع التعليم العالي عموما والمؤسسات الجامعية خصوصا في الجزائر تحديات كبيرة من أجل تقديم خدمات تعليمية وأكاديمية ترقى في مستوى مصاف الجامعات الحديثة والتميزة الأداء . لذلك فقد عمدت إلى إجراء العديد من الإصلاحات لتحسين مستوى أدائها، وتكييفه مع التغيرات التي اجتاحت بيئة الأعمال إقليميا وعالميا، هذا التكيف يقتضي اتخاذ عدة إجراءات تعتمد أساسا على الاستثمار في الموارد الفكرية اللاملموسة والكفاءات التي أصبحت تشكل أصلا من أصول المنظمة ورأس مال تعتمد عليه في مواجهة التحديات الحديثة والتعايش مع الاقتصاد المبني على المعرفة، فكان لا بد من إيجاد آليات ووسائل تستطيع من خلالها الدولة ومؤسساتها المعنية تقييم مخرجات التعليم العالي بهدف قياس مدى تأثير العمليات التي تجري على مدخلات ذلك التعليم في المؤسسات الجامعية، ولعل أهم هذه المدخلات هو الاستثمار في رأس المال الفكري، الذي يتطلب وجود وتوفير إستراتيجية قائمة بمد ذاتها تعمل على تطوير الموارد الفكرية والتحسين المستمر لها من جميع الأبعاد، ومن أبرز الاستراتيجيات التي تتوفر على هذه الخصائص وتعتبر مدخلا جديدا في إدارة الأفراد نجد إستراتيجية التمكين . وسنحاول في هذا الفصل اختبار دور هذا المدخل في الرفع من كفاءة الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية وذلك من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية ؛**

**المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة؛**

**المبحث الثالث: التحليل الاستدلالي لبيانات الدراسة واختبار الفرضيات.**

### المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

حيث يناقش هذا المبحث منهج الدراسة ومجتمع الدراسة، وكيفية اختيار العينة، كما سيتم توضيح كيفية بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، وكذلك الإجراءات التي استخدمتها الباحثة في التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها والأساليب الإحصائية المناسبة والمستخدم في تحليل بياناتها التي تم الحصول عليها.

#### المطلب الأول: منهجية وطريقة البحث

في ضوء موضوع الدراسة وأبعادها النظرية والتساؤلات الإجرائية التي تجسد أهدافها تأتي هذه الدراسة في نطاق الدراسات الاستطلاعية التي اعتمدت على الأساليب الكمية والتنوعية للبحث العلمي، هذا المنهج العلمي الذي يعتبر أسلوب تفكير وعمل يعتمد الباحثون لتنظيم أفكارهم وتحليلها وعرضها للوصول إلى نتائج وحقائق علمية حول الظاهرة موضوع الدراسة، ويمتاز الأسلوب العلمي بالمرحلة فهو يعتمد على مجموعة مراحل متسلسلة ومتراصة يؤدي كل منها إلى المرحلة التالية، ويرتبط تحديد أسلوب ومنهج الدراسة بمحتوى الظاهرة والمشكلة المدروسة،<sup>1</sup> وهدفت هذه الدراسة إلى تحقيق العمق الوصفي والتفسير لواقع إستراتيجية تمكين العاملين والاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية، وقد خطط تصميم الدراسة ليكون ميدانياً مثلًا لمجتمع الدراسة المتكون من بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية ممثلة في أساتذتها، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي للتعامل مع البيانات وتصنيفها بحيث تصف الظاهرة والمجتمع المبحوث، والمنهج التحليلي للتعامل مع نتائج اختبار فرضيات الدراسة والتوصل إلى الاستنتاجات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة ومتغيراتها، وقد تم الاعتماد على أداة منهجية متمثلة في الاستبيان حيث تتيح فرصة مسح البيانات وتحليل الاتجاهات والآراء المرتبطة بمشكلة الدراسة المتعلقة بعينة البحث والمعبرة بشكل إحصائي عن مجتمع الدراسة المختار، وسيتم التطرق إلى الأدوات المنهجية المستعملة في هذه الدراسة من خلال ما يلي:

#### أولاً: مجتمع الدراسة

يعتبر المجتمع الإحصائي للدراسة مصطلح علمي منهجي يراد به كل من يمكن أن تعم عليه نتائج البحث وذلك طبقاً للمجال الموضوعي لمشكلة البحث،<sup>2</sup> ويشمل مجتمع الدراسة جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها

<sup>1</sup>- أحمد عارف العساف، محمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2011، ص

<sup>2</sup>- صالح حمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط3، مكتبة العبيكان: الرياض، المملكة السعودية، 2003، ص، 91.

الباحث،<sup>1</sup> بحكم أن هذه البحث يهدف لمعرفة مدى التأثير والعلاقة بين إستراتيجية التمكين والاستثمار في رأس المال الفكري، وعليه تم حصر مجتمع الدراسة في جميع أساتذة الهيئة التدريسية والتي تحتوي على مجموعة من العناصر التي نرغب في دراستها من أجل الحصول على النتائج، والتابعين لجميع المؤسسات الجامعية الجزائرية المتكونة من شبكة جامعية قوامها 106 مؤسسة (05 ملحقات جامعية، 10 مراكز جامعية، 11 مدرسة عليا للأساتذة، 12 مدرسة تحضيرية، 20 مدرسة وطنية عليا، 48 جامعة)، وتم اختيار الجامعة باعتبارها حاضنة لرأس المال الفكري ومنتجة له خاصة مع المبالغ الضخمة الموجهة لهذا القطاع أي مستثمرة فيه، وتستثمر خصوصا في أعضاء الهيئة التدريسية فهذه الأخيرة هي المرآة العاكسة للجامعة، وتم استهداف الأساتذة على وجه الخصوص أي مقدمي الخدمة باعتبار أن القيادات الجامعية هي من فئة الهيئة التدريسية قصد تحسيسها بضرورة التوجه إلى مدخل التمكين كإستراتيجية حديثة تسعى إلى التوجيه الفعال للموارد الفكرية، إضافة إلى أن الهيئة التدريسية هي الجهة الأفضل قصد دراسة رأيها فيما يخص المسائل المتعلقة بمتغيرات الدراسة، هذا ويبلغ عدد الأساتذة المستهدفين بالدراسة 53622 أستاذ جامعي.<sup>2</sup>

### ثانيا: عينة الدراسة

يلجأ الباحثون في معظم الحالات إلى استخدام أسلوب المسح بالعينات بدلا من الاعتماد على المجتمع ككل عند إجراء البحث، وعندما يكون مجتمع الدراسة صغيرا بإمكان الباحث أن يغطيه كله، أما إذا كان المجتمع كبيرا فهذا يستدعي ضرورة الاعتماد على عينة تكون ممثلة للمجتمع الذي أخذت منه<sup>3</sup>، حيث تعتبر العينة ذلك الجزء من المجتمع الإحصائي<sup>4</sup>، أو مجتمع العينة الذي يعبر بدوره على المجتمع الذي تؤخذ منه العينة فعليا.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - ذوقان عبيدات، البحث العلمي (مفهومه، أدواته وأساليبه)، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2009، ص، 131.

<sup>2</sup> - حسب إحصائيات السنة الجامعية 2014/2015، والمتحصل عليها من المديرية الفرعية للاستشراف والتخطيط بوزارة التعليم العالي الجزائرية.

<sup>3</sup> - ذوقان عبيدات، نفس المرجع السابق، ص، 28.

<sup>4</sup> - حمزة محمود دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2013، ص، 24.

<sup>5</sup> - محمد صبحي ابو صالح، محمد عوض عدنان، مقدمة في الإحصاء مبادئ وتحليل باستخدام SPSS، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع:

عمان، الأردن، 2008، ص، 172.



## الفصل الرابع: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية

المعينة الأولية وتقسم إلى طبقات تسحب منها العينة الأولية، والتي يتم اعتمادها كقائمة ثانوية تسحب منها العينة النهائية. هاتين المرحلتين أو الخطوتين تحددان كالتالي:

-**المرحلة الأولى:** سحب مؤسستين من كل ناحية (الشرق، الوسط، الغرب) باعتماد السحب العشوائي، حيث وقع الاختيار على كليات العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعات (محمد خيضر بسكرة، العربي التبسي تبسة) من ناحية الشرق، (عاشور زيان الجلفة، عمار ثليجي الأغواط) من ناحية الوسط، (ابن خلدون تيارت، أحمد دراية أدرار) من ناحية الغرب، وعن سبب سحب مؤسستين من كل ناحية فهذا من أجل توسيع دائرة تباين الآراء لمؤسسات جامعية متأصلة وأخرى ناشئة، أما بالنسبة لسبب اختيار كليات العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير فهذا لتخصص الأساتذة والذي يقترب طبعاً من موضوع الدراسة (موضوع في إدارة الأعمال)، وهذا ما يساعدهم على الإجابة على أسئلة الاستبيان بسهولة وموضوعية أكثر بفعل إطلاع أغلب الأساتذة على المفاهيم النظرية لهذا الموضوع، والمصطلحات المستخدمة في الاستبيان.

-**المرحلة الثانية:** المسح الشامل لكل أساتذة هذه الكليات بهدف تجنب تعقيد عملية المعاينة، وذلك كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): توزيع مفردات عينة الدراسة ونسبة الاستجابة

المجموع	جامعة الأغواط	جامعة الجلفة	جامعة أدرار	جامعة تيارت	جامعة تبسة	جامعة بسكرة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير البيان
557	91	83	41	79	103	160	العدد الإجمالي للأساتذة
513	78	70	41	79	100	145	عدد الاستبيانات الموزعة
469	74	60	35	70	90	140	عدد الاستبيانات المسترجعة
450	74	59	32	64	86	135	عدد الاستبيانات المقبولة
80.74	81	71	78	81	84.4	83.5	نسبة الاستبيانات المقبولة إلى الموزعة %

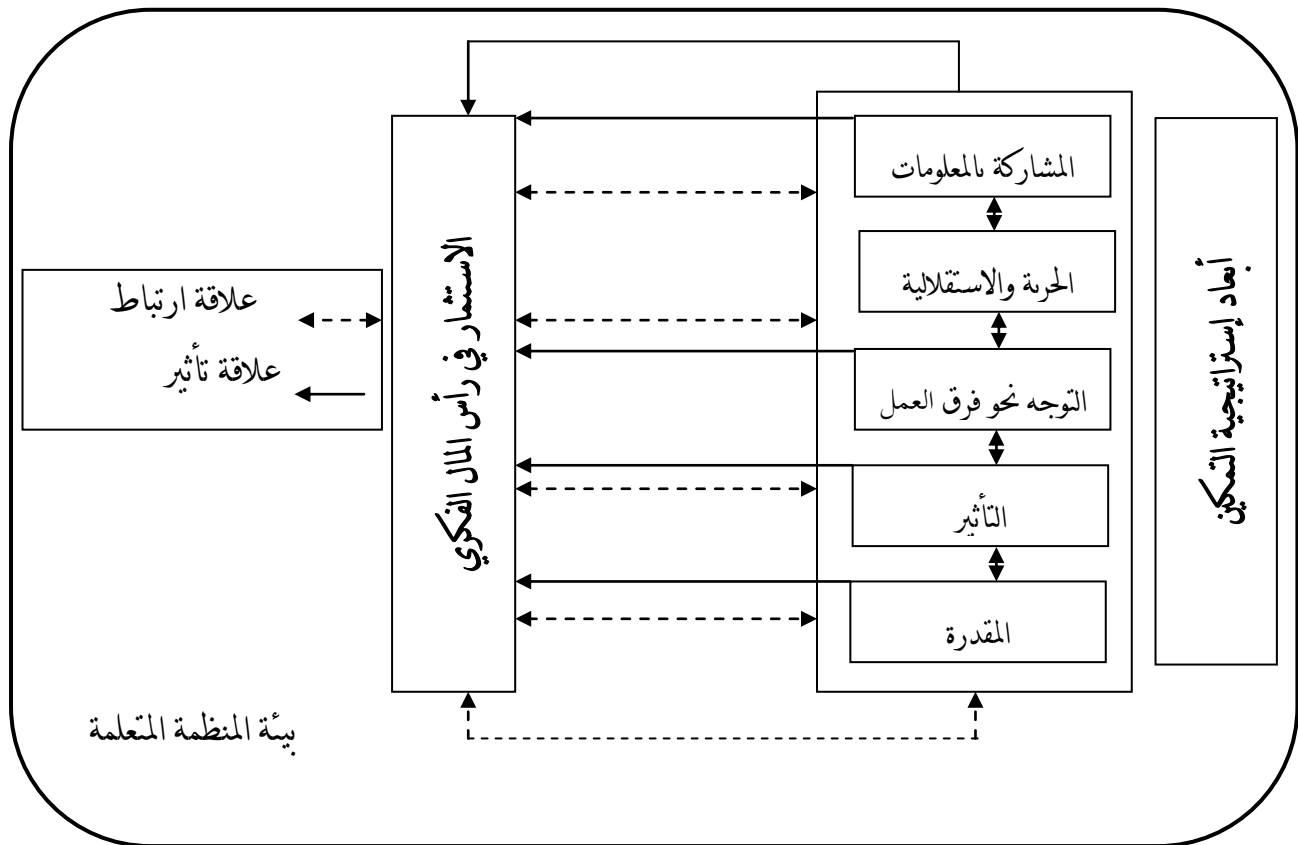
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسات الجامعية محل الدراسة.

من خلال الجدول يتضح لنا بأن عدد الاستبيانات المقبولة (450 استبيان) و بالتالي يفوق حجم العينة الأدنى (397 أستاذ)، وكذا نسبة الاستبيانات المقبولة إلى الاستبيانات الموزعة تفوق 80% أي ما نسبته (80.79%) ومنه يمكن اعتماد وتعميم نتائج الدراسة عند مجال ثقة مقدر ب 95 % وقبول 5% كخطأ للمعاينة.

ثالثاً: متغيرات الدراسة

إن الحقائق التي تجمع من أفراد العينة أو المجتمع الإحصائي والمتعلقة بخاصية أو سمة معينة تسمى بالبيانات، وهي تمثل خصائص مجموعة من الأفراد قد تأخذ قيما مختلفة بالنسبة للأفراد المختلفين قيد الدراسة، وهذه الخصائص تدعى بالمتغير والذي يعرف بأنه الخاصية أو الصفة التي تأخذ قيما مختلفة للأفراد المختلفين في المجموعة محل الدراسة<sup>1</sup> وتصنف إلى العديد من المتغيرات مثل المستمرة أو المنفصلة، كمية أو نوعية، معدلة أو ضابطة، أما في هذه الدراسة سوف يتم تبني نوعين من المتغيرات التي من خلالها يتم الإجابة على الفرضيات المعتمدة مسبقا في هذا البحث وهذين المتغيران هما: إستراتيجية التمكين (متغير مستقل) والاستثمار في رأس المال الفكري (متغير تابع)، وهذا كما بينه نموذج الدراسة الفرضي في الشكل رقم(19):

الشكل رقم (19): نموذج الدراسة الفرضي



المصدر: من إعداد الطالبة

<sup>1</sup> - حمزة محمود دودين، مرجع سبق ذكره، ص 18.

### المطلب الثاني: أداة البحث المستخدمة

تعتبر الأداة عموماً عن مجموعة الوسائل التي يستخدمها الباحثون للوصول إلى المعلومات والبيانات حول ظاهرة معينة، ومن أهم هذه الأدوات البحثية انتشاراً ما يسمى بالاستبيان، حيث يعتبر الاستبيان نظرياً من أكثر الأدوات استخداماً في البحوث الإدارية والاجتماعية، وهو وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائها على مجموعة من الأسئلة والعبارات المطلوب من المبحوثين الإجابة عليها<sup>1</sup>، ويحتوي الاستبيان على أسئلة مكتوبة يتم إعدادها قصد الحصول على بيانات ومعلومات عن آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، ويستخدم الاستبيان في الغالب إذا كان المبحوثون كثيري العدد<sup>2</sup>، كما ترتبط جودة البحث بمدى صلة الاستبانة بموضوع البحث ودقة الطريقة التي صيغت بها<sup>3</sup>، وبغية تحقيق أهداف هذه الدراسة والمتعلقة بموضوع التمكين كإستراتيجية للاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة، فقد اعتمدنا على أداة الاستبيان بغية جمع البيانات الخاصة للإجابة عن الأسئلة البحثية والتحقق من الفرضيات الموضوعية مسبقاً من خلال طرح مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط معاً بشكل تحقق الهدف الذي يسعى إليه البحث من خلال المشكلة التي يطرحها، وقد اتبع في إعداد الاستبيان والتأكد من صحته وصلاحيته للدراسة الخطوات التالية:

### أولاً: بناء أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث، والوقت والتكلفة والجهد والإمكانات المتاحة، ومن أجل الإجابة على أسئلة الدراسة، في ضوء أهداف البحث التي حددت مسبقاً من خلال تحديد وصياغة المشكلة البحثية، تم تصميم وبناء استبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة وباستعمال مقياس ليكارت الخماسي، وقد تم إخراجها في صورتها النهائية مشتملة على ثلاث أجزاء كما يلي<sup>4</sup>:

**1. الجزء الأول:** ويشتمل (5) فقرات تتعلق بالبيانات التالية: الجنس، العمر، الرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة

والمناصب القيادية، موزعة عبر الفئات التالية:

- الجنس: وله فئتان ﴿ذكر؛ أنثى﴾؛

<sup>1</sup> - محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل: عمان، الأردن، 2008، ص، 20.

<sup>2</sup> - أحمد عارف العساف، محمود الوادي، مرجع سبق ذكره، ص، 255.

<sup>3</sup> - شفيق العوم، طرق الإحصاء مع تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج: عمان، الأردن، 2005، ص 23.

<sup>4</sup> - أنظر الملحق رقم 01.

## الفصل الرابع: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية

- الرتبة الوظيفية: ولها خمس فئات ﴿ أستاذ مساعد صنف-ب-؛ أستاذ مساعد صنف-أ-؛ أستاذ محاضر صنف-ب-؛ أستاذ محاضر صنف-أ-؛ أستاذ التعليم العالي ﴾؛
  - الخبرة المهنية: ولها أربع فئات ﴿ (أقل من 10 سنة)؛ (من 10 سنة إلى أقل من 20 سنة) (من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة) (أكثر من 30 سنة) ﴾؛
  - المناصب القيادية الإدارية: ولها فئتان ﴿ نعم؛ لا ﴾ .
2. الجزء الثاني: ويشتمل على (23) فقرة تتعلق بأبعاد إستراتيجية التمكين الخمس والتي اعتمدها وصنفتها الكثير من الدراسات السابقة والتي تم عرضها من قبل في الجانب النظري لهذه لدراسة، وتمثل هذه الأبعاد في ما يلي: المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا، المقدرة، التأثير.
3. الجزء الثالث: وتضمن (18) فقرة تخص الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال آلياته (الاستقطاب، الصناعة، التنشيط، المحافظة).

### ثانيا: طبيعة أسئلة الدراسة

إن الشرط الأول للسؤال الجيد هو ارتباطه الوثيق بمسألة البحث (مشكلة البحث) التي يجب أن تصاغ على شكل أسئلة محددة، ومن الأسئلة البحثية تشكل أسئلة أداة هذه الدراسة من أجل جمع البيانات، وقد تم الاعتماد على الأسئلة المغلقة ذات الخيارات المحددة مسبقا في بناء الأسئلة المتعلقة بالتمكين وبكل أبعاده والاستثمار في رأس المال الفكري، وفي هذا النوع من الأسئلة يطلب من المبحوث أن يختار الإجابة من خلال قائمة أعدت من قبل الباحث (أعدت هذه القائمة بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي)، ويعد هذا النوع من الأسئلة من أكثر الأساليب استخداما في الدراسات الاجتماعية نظرا لما يتمتع به من انتظام واتساق للإجابات وسهولة التعامل معه من قبل كل من المبحوث والباحث على حد سواء .

### المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأداة الدراسة

بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات .

#### أولا: صدق الاستبيان

يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال؛ الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاوور الاستبيان .

## الفصل الرابع: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية

**1. الصدق الظاهري:** ويقوم على فكرة مدى مناسبة فقرات الاستبيان لما يقيس ولما يطبق عليهم ومدى علاقتها بالاستبيان ككل ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين<sup>1</sup> من ذوي الخبرة والاختصاص لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها،<sup>2</sup> وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة.

**2. صدق الاتساق الداخلي:** تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 30 فرد وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له وفقا للقاعدة:

✓ قاعدة: إذا كانت  $r$  المحسوبة أكبر من  $r$  الجدولية، فإنه يوجد ارتباط معنوي.

أو قاعدة أخرى: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.01، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي.

### 1.2. المحور الأول: أبعاد إستراتيجية التمكين

#### 1.1.2. صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول (المشاركة بالمعلومات)

الجدول رقم (11): مدى الاتساق الداخلي لعبارات بعد المشاركة بالمعلومات

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
1.	يتحصل العاملون على معلومات كافية لانجاز وظائفهم دون اللجوء إلى جهات أخرى	0,406*	0,026	يوجد ارتباط دال احصائيا
2.	يساعد أسلوب تعامل الجامعة مع المعلومات في فهم الموظفين لأدوارهم وزيادة رغبتهم في تحمل مسؤوليات إضافية	0,689**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
3.	تتيح الجامعة المعلومات للعاملين لتنمية التزامهم الوظيفي بما يعزز من الثقة المتبادلة بينها وبينهم	0,569**	0,001	يوجد ارتباط دال احصائيا
4.	تستخدم الجامعة وسائل اتصال متنوعة ومرنة للحصول على المعلومات ونقلها للموظفين	0,834**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
5.	يتمتع العاملون بمهارات اتصال عالية تسهم في تسهيل انجاز	0,917**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا

<sup>1</sup> -أنظر الملحق رقم 03.

<sup>2</sup> -أنظر الملحق رقم 02.

## الفصل الرابع: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية

مهامهم التنظيمية
قيمة r الجدولية: 0.456 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 29 // قيمة r الجدولية: 0.355 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 29 ** تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.01 * تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24  
من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول: المشاركة بالمعلومات والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائيا، حيث قيمة r المحسوبة (تتراوح بين 0.406 و0.917) وهي أكبر من قيمة r الجدولية كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.05 و0.01، ومنه تعتبر فقرات البعد الأول: المشاركة بالمعلومات صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

### 2.1.2. صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني (الحرية والاستقلالية)

الجدول رقم (12): مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني الحرية والاستقلالية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
.6	أمتلك حرية أداء الأعمال التي تحقق استراتيجيات الجامعة من خلال اقتناص الفرص التي تخدمها	0,445*	0,014	يوجد ارتباط دال احصائيا
.7	تتوفر لدي القدرة على تصحيح الأخطاء التي تخص عملي دون تدخل جهات أخرى	0,747**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
.8	أمتلك الاستقلالية في اتخاذ القرارات دون أخذ الموافقات المسبقة	0,913**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
.9	تعتمد الإدارة أسلوب اتخاذ القرار التشاركي كصيغة للتفاعل مع الآخرين	0,799**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
.10	تهتم الإدارة على ترسيخ الرقابة الذاتية كأحد أهم القيم الأخلاقية في العمل	0,726**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
قيمة r الجدولية: 0.456 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 29 // قيمة r الجدولية: 0.355 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 29 ** تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.01 * تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.05				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24  
من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني الحرية والاستقلالية والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائيا، حيث قيمة r المحسوبة (تتراوح بين 0.686 و0.913) وهي أكبر

## الفصل الرابع: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية

من قيمة  $r$  الجدولية كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.05 و 0.01، ومنه تعتبر فقرات البعد الثاني الحرية والاستقلالية صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

### 3.1.2. صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا

الجدول رقم (13): مدى الاتساق الداخلي لعبارات التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
.11	تعتمد الإدارة على فرق العمل لحل المشاكل واتخاذ القرار	0,714**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
.12	تعتمد الجامعة سياسة التحفيز الفردي والجماعي مع العاملين	0,891**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
.13	تشجع الإدارة على الإبداع والابتكار في جميع الوظائف	0,849**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
.14	تسعى الجامعة لسد الفجوة بين العاملين من خلال التدريب والتكوين كجزء من ثقافتها	0,860**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
قيمة $r$ الجدولية: 0.456 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 29 // قيمة $r$ الجدولية: 0.355 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 29 ** تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) Sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.01				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائيا، حيث قيمة  $r$  المحسوبة (تتراوح بين 0.742 و 0.510) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.01، ومنه تعتبر فقرات بعد البعد الثالث التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

### 4.1.2. صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع التأثير

الجدول رقم (14): مدى الاتساق الداخلي لعبارات بعد التأثير باستخدام معامل الارتباط بيرسون

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
.15	قيمة العمل الذي أقوم به كبيرة وله تأثير كبير على إجراءات العمل بالمؤسسة	0,686**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
.16	أمتلك تقاعلا قويا مع ما يقع ضمن نطاق مهامي الوظيفية	0,799**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
.17	تعطيني الإدارة الفرصة في تحديد أهدافها والمشاركة في اتخاذ القرارات	0,708**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا

## الفصل الرابع: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية

18.	فريق عملي يعمل بشكل جيد من أجل تحسين مستوى الخدمة المقدمة	0,789**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
19.	يتم تشجيع الأفراد للعمل وإيجاد طرق جديدة لتحسين مستوى الأداء الحالي	0,719**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
قيمة r الجدولية: 0.456 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 29 // قيمة r الجدولية: 0.355 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 29 ** تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.01				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع التأثير والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائية، حيث قيمة r المحسوبة وهي أكبر من قيمة r الجدولية كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.01، ومنه تعتبر فقرات البعد الرابع التأثير صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

### 5.1.2. صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس المقدر

الجدول رقم (15): مدى الاتساق الداخلي لعبارات بعد المقدر باستخدام معامل الارتباط بيرسون

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
20.	تبقى الإدارة على علم بمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى سياسات وإجراءات العمل	0,680**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
21.	ضغوط العمل في المؤسسة هي عند مستوى معقول دائما	0,780**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
22.	لقد تم تدريبي بشكل كاف للتعامل مع مجموعة واسعة من المشاكل التي يمكن أن أواجهها في المستقبل	0,719**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
23.	لدي ثقة بنفسني حول قدراتي ومهاراتي لتأدية نشاطات عملي	0,809**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
قيمة r الجدولية: 0.456 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 29 // قيمة r الجدولية: 0.355 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 29 ** تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.01				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس المقدر والمعدل الكلي لعباراته دال إحصائية، حيث قيمة r المحسوبة وهي أكبر من قيمة r الجدولية كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.01، ومنه تعتبر فقرات البعد الخامس المقدر صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

## 2.2. المحور الثاني: الاستثمار في رأس المال الفكري

### 1.2.2. صدق الاتساق الداخلي لعبارات استقطاب رأس المال الفكري

الجدول رقم (16): مدى الاتساق الداخلي لعبارات استقطاب رأس المال الفكري باستخدام معامل

الارتباط بيرسون

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
.24	يوجد تنسيق وتعاون عالين بين إدارة الموارد البشرية ومختلف الإدارات والأقسام في المؤسسة	0,751**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
.25	تستقطب إدارة الموارد البشرية بالعمل المهارات والخبرات المتقدمة والتي تستفيد منها الجامعة في زيادة رصيدها المعرفي وتطويره	0,860**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
.26	لدى الجامعة أفراد وكوادر على أعلى مستويات غير التقليديين وتسعى لتطويرهم والحفاظة عليهم	0,803**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
.27	تستخدم الجامعة الاستقطاب الالكتروني وذلك لتسهيل استقطاب رأس المال البشري	0,865**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
قيمة r الجدولية: 0.456 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 29 // قيمة r الجدولية: 0.355 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 29 ** تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.01				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخزجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول أعلاه أن نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات استقطاب رأس المال الفكري والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائيا، حيث قيمة r المحسوبة (تتراوح بين 0.751 و0.923) وهي أكبر من قيمة r الجدولية كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.01، ومنه تعتبر فقرات استقطاب رأس المال الفكري صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

### 2.2.2. صدق الاتساق الداخلي لعبارات صناعة رأس المال الفكري

الجدول رقم (17): مدى الاتساق الداخلي لعبارات صناعة رأس المال الفكري باستخدام معامل الارتباط

بيرسون

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
.28	توفر الجامعة المعرفة الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها	56,70 **	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
.29	تعنى إستراتيجية الجامعة بالحفاظ على مخزون المعرفة الضمنية وبنشاطات التعلم الداعمة	0,869**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا

## الفصل الرابع: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
.30	إنك شريك في العمل، وأنت عضو فعال في كل عملية تطوير وتحسين	** 19,70	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
.31	يتم إدخال التحسينات والتطورات اللازمة للمشاكل التي تعترضك بشكل صحيح توفر الجامعة مناخا تنظيميا يشجع على التطوير فيها	** 0,877	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
قيمة r الجدولية: 0.456 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 29 // قيمة r الجدولية: 0.355 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 29 ** تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.01				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول أعلاه أن نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني: صناعة رأس المال الفكري والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائية، حيث قيمة r المحسوبة وهي أكبر من قيمة r الجدولية كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.01، ومنه تعتبر فقرات صناعة رأس المال الفكري صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

### 3.2.2. صدق الاتساق الداخلي لعبارات تنشيط رأس المال الفكري

الجدول رقم (18): مدى الاتساق الداخلي لعبارات تنشيط رأس المال الفكري باستخدام معامل الارتباط

بيرسون

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
.32	تشجعك إدارة الجامعة على مواصلة تعليمك وتطوير نفسك في مجال عملك	** 0,889	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
.33	تركز رؤية الجامعة على تبادل المعرفة وتوليد طاقات إبداعية لدى أعضائها	** 0,799	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
.34	تعتمد إدارة الجامعة على هيكلها وكفاءتها للتمكن من إقناع مستخدميها على التغيير والتكيف للقيام بالعمل	** 0,712	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
.35	تشجع الجامعة على إقامة الحلقات النقاشية بين الأفراد العاملين للاستثمار في الطاقات الفكرية لديهم	** 0,810	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
.36	تؤكد الجامعة قيم المسؤولية المشتركة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية والمعرفية	** 0,672	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
قيمة r الجدولية: 0.456 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 29 // قيمة r الجدولية: 0.355 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 29 ** تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.01				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24

## الفصل الرابع: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث: تنشيط رأس المال الفكري والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائياً، حيث قيمة  $r$  المحسوبة وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.01، ومنه تعتبر فقرات تنشيط رأس المال الفكري صادقة ومتسقة داخلياً، لما وضعت لقياسه.

### 4.2.2. صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحافظة على رأس المال الفكري

الجدول رقم (19): مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحافظة على رأس المال الفكري

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
.37	توجه الجامعة سياستها نحو تحقيق مرونة أساليب العمل لإشباع اهتمامات أعضائها	0,732**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائياً
.38	تراعي الإدارة رغبة الفرد وكفاءته في الأداء عند توزيع المهام	0,742**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائياً
.39	تقوم الإدارة بتقديم ونشر المعلومات حول الأهداف، الخطط، أسلوب وبرنامج العمل في آجالها المحددة، على مختلف المستويات	0,842**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائياً
.40	تقدم الإدارة نظام تحفيزات ومكافآت فعال وعادل يرضي العمال ويحفزهم على العمل أكثر	0,872**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائياً
.41	إن الإدارة تشجعك على إيجاد الحلول والإجراءات والأساليب الجديدة في العمل والتعامل مع الطلبة والزملاء وتحفزك على ذلك	0,695**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائياً
<p>قيمة <math>r</math> الجدولية: 0.456 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 29 // قيمة <math>r</math> الجدولية: 0.355 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 29</p> <p>** تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.01</p>				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع: المحافظة على رأس المال الفكري والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائياً، حيث قيمة  $r$  المحسوبة وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.01، ومنه تعتبر فقرات المحافظة على رأس المال الفكري صادقة ومتسقة داخلياً، لما وضعت لقياسه.

### 3. صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة إلى الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (20): صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

النتيجة	Sig	معامل الارتباط	محاور الاستبيان	
دال احصائيا	0,000	0,793**	01	المحور الأول: أبعاد إستراتيجية التمكين
دال احصائيا	0,000	0,703**	02	
دال احصائيا	0,000	0,852**	03	
دال احصائيا	0,000	0,772**	04	
دال احصائيا	0,000	0,702**	05	
دال احصائيا	0,000	0,828**	المحور الأول: أبعاد إستراتيجية التمكين	
دال احصائيا	0,000	0,806**	01	المحور الثاني: الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسة
دال احصائيا	0,000	0,824**	02	
دال احصائيا	0,000	0,672**	03	
دال احصائيا	0,000	0,672**	04	
دال احصائيا	0,000	0,814**	المحور الثاني: الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 24 من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بين كل المحور والمعدل الكلي لعبارات الاستبيان دالة إحصائيا، حيث قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.01، ومنه تعتبر محاور صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

#### ثانيا: ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبيان؛ أنه يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاور أداة الدراسة

النتيجة	معامل Cronbach's Alpha	محاور الاستبيان	
	القيمة		
ثابت	0,737	01	المحور الأول: أبعاد إستراتيجية التمكين
ثابت	0,852	02	
ثابت	0,884	03	
ثابت	0,871	04	
ثابت	0,827	05	
ثابت	0,807	جميع فقرات المحور الأول: أبعاد إستراتيجية التمكين	
ثابت	0,894	01	المحور الثاني: الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسة
ثابت	0,827	02	
ثابت	0,882	03	
ثابت	0,822	04	
ثابت	0,847	جميع فقرات المحور الثاني: الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسة	
ثابت	0,858	جميع فقرات الاستبيان	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان بلغ 0.858 وهو أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات أداة الدراسة. ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجوروف-سميرنوف) (Kolmogorov-Smirnov)

لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولاً أن نتعرف طبيعة توزيع البيانات العينة وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات حيث توجد أدوات إحصائية معلمية وغير المعلمية.

وعليه ومن أجل اختبار طبيعة التوزيع نحتاج إلى وضع فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة  $H_1$ ، الفرضية الصفرية:  $H_0$  كما يلي:

## الفصل الرابع: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية

$H_0$ : بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي

$H_1$ : بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي

قاعدة: هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع توزيع طبيعي.

الجدول رقم (22): القيمة الإحصائية للاختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)

النتيجة	(Kolmogorov-Smirnov)		محاور الاستبيان	
	مستوى الدلالة Sig	القيمة الإحصائية		
يتبع التوزيع الطبيعي	0,180	0,130	المشاركة بالمعلومات	1
يتبع التوزيع الطبيعي	0,170	0,138	الحرية والاستقلالية	2
يتبع التوزيع الطبيعي	0,179	0,134	التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا	3
يتبع التوزيع الطبيعي	0,161	0,140	التأثير	4
يتبع التوزيع الطبيعي	0,200*	0,118	المقدرة	5
يتبع التوزيع الطبيعي	0,200*	0,086	أبعاد إستراتيجية التمكين	
يتبع التوزيع الطبيعي	0,200*	0,126	استقطاب رأس المال الفكري	1
يتبع التوزيع الطبيعي	0,200*	0,126	صناعة رأس المال الفكري	2
يتبع التوزيع الطبيعي	0,191	0,120	تنشيط رأس المال الفكري	3
يتبع التوزيع الطبيعي	0,197	0,114	الحفاظة على رأس المال الفكري	4
يتبع التوزيع الطبيعي	0,200*	0,116	الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسة	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v 24

ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن مستوى الدلالة sig أكبر من (0.05) لجميع محاور الاستبيان، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأن بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي، أي أن بيانات إجابات أفراد العينة على عبارات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي الأمر الذي يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على الأسئلة وفرضيات الدراسة.

ثانيا: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V24) وتم الاعتماد على بعض الاختبارات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والأساليب الاستدلالية كذلك الأشكال البيانية كمايلي:

1- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

## الفصل الرابع: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية

2- المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.

3- الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.

4- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد: وذلك توضيح كيفية يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، ويضع في عين الاعتبار هامش الخطأ، والذي يؤول إلى الصفر عند تقدير معاملات النموذج. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو عدم قبولها.

5- معامل التحديد  $R^2$ : يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي.

6- اختبار الصدق والثبات: بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

### المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

بهدف الإجابة على التساؤلات والتحقق من الفروض التي تم طرحها في هذه الدراسة تطلب القيام بجمع البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة، ثم القيام بعد ذلك بتحليل هذه البيانات من أجل استخلاص النتائج اللاحقة التي قد تؤكد صحة فروض الدراسة أو تنفيها، والواقع أن البيانات التي يعتمد عليها الباحث هي ردود وإجابات المبحوثين على أسئلة وجهت إليهم من أجل الكشف عن اتجاهاتهم إزاء التمكين من جهة والاستثمار في رأس المال الفكري من جهة أخرى، وتحقيقاً لأهداف هذه الدراسة الموضوعية مسبقاً.

### المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة

يتضمن هذا المطلب تحليلاً إحصائياً وصفياً للبيانات المستخرجة من عينة الدراسة، والتي تمثل خصائص المبحوثين، وسيتم التطرق إلى هذا المطلب من خلال الجدول التالي الذي يبين خصائص عينة الدراسة.

الجدول رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
01	الجنس	ذكر	233	51,8
		أنثى	217	48,2
02	الرتبة الوظيفية	أستاذ مساعد صنف ب-	59	13,1
		أستاذ مساعد صنف أ-	126	28,0
		أستاذ محاضر صنف ب-	136	30,2

## الفصل الرابع: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية

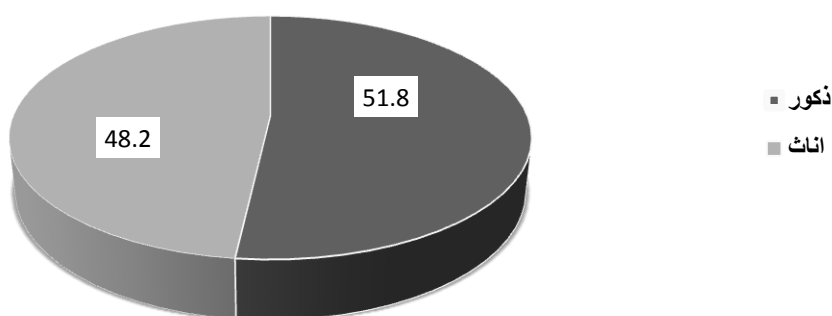
20,0	90	أستاذ محاضر صنف أ-		
8,7	39	أستاذ التعليم العالي		
00,0	00	أستاذ معيد		
62,4	281	أقل من 10 سنوات	الخبرة	03
22,2	100	من 10 إلى 20 سنة		
10,9	49	من 21 إلى 30 سنة		
4,4	20	من 30 سنة فأكثر		
38,9	175	نعم	المناصب الإدارية القيادية	04
61,1	275	لا		
100,0	450		المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

يتضح من الجدول رقم (22) أن أفراد عينة الدراسة يتوزعون حسب متغير النوع بنسبة ذكور بلغت 51.80% ونسبة إناث بلغت 48.20% من إجمالي عينة الدراسة كما يوضحه الشكل أدناه:

الشكل رقم (20): عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

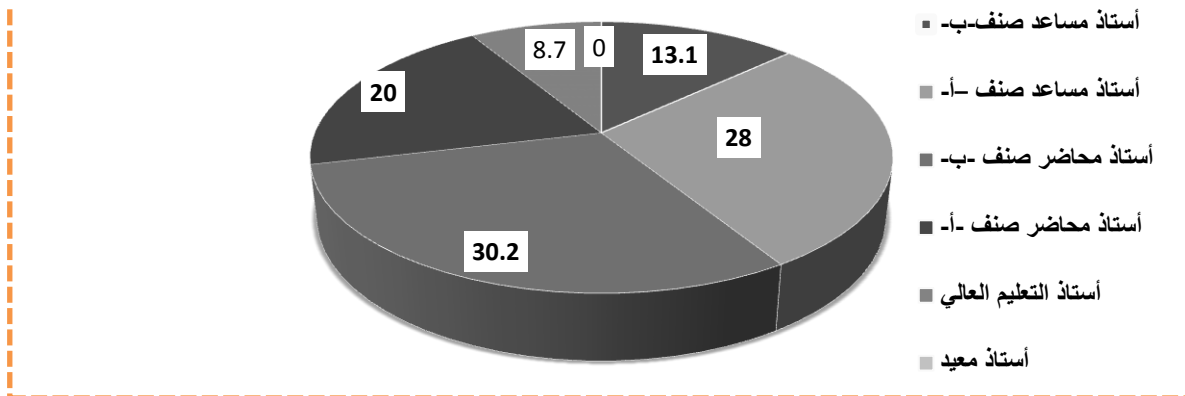


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v24 وبرنامج EXCEL.v2010

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية

يتضح من الجدول رقم (22) أن أفراد عينة الدراسة يتوزعون حسب متغير الرتبة الوظيفية بنسبة بلغت 13.10% لصالح فئة تشغل رتبة أستاذ مساعد صنف ب- وبنسبة بلغت 28.00% لصالح فئة تشغل رتبة أستاذ مساعد صنف أ- وبنسبة بلغت 30.20% لصالح فئة تشغل رتبة أستاذ محاضر صنف ب- وبنسبة بلغت 20.00% لصالح فئة تشغل رتبة أستاذ محاضر صنف أ- وبنسبة بلغت 8.70% لصالح فئة تشغل رتبة أستاذ التعليم العالي، والشكل أدناه يوضح ذلك:

الشكل رقم (21): عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية

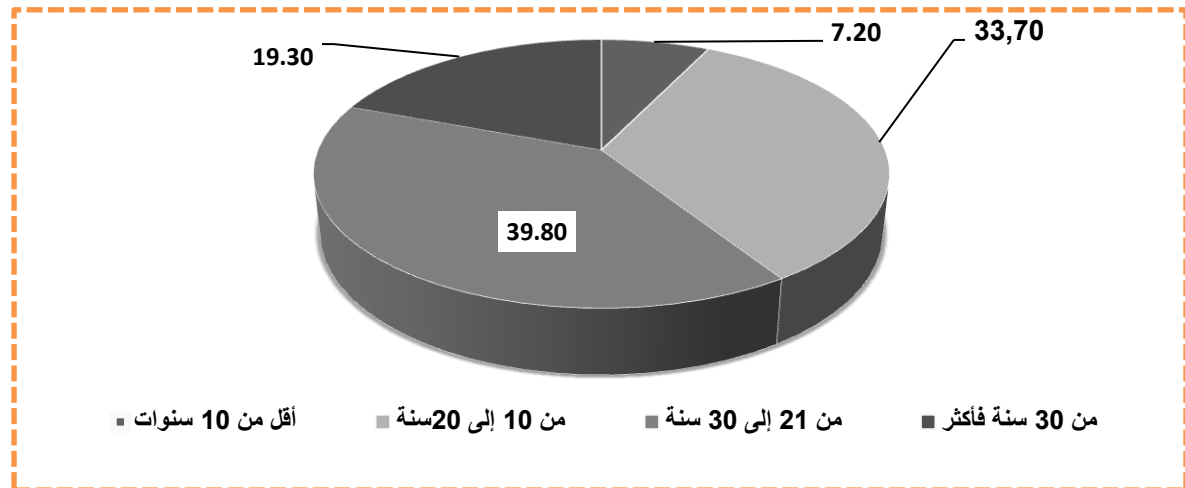


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v24 وبرنامج EXCEL.v2010

#### ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

يتضح من الجدول رقم (22) أن أفراد عينة الدراسة يتوزعون حسب متغير الخبرة بنسبة بلغت 62.40% لصالح فئة ذات سنوات خبرة مهنية أقل من 10 سنوات وبنسبة بلغت 22.20% لصالح فئة ذات سنوات خبرة مهنية من 10 إلى 20 سنة وبنسبة بلغت 10.90% لصالح فئة ذات سنوات خبرة مهنية من 21 إلى 30 سنة، والشكل أدناه يوضح ذلك:

الشكل رقم (22): عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

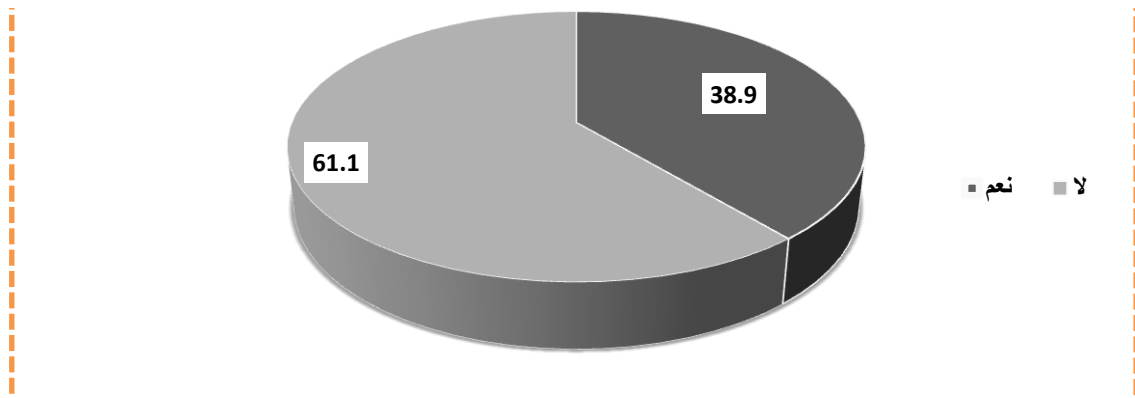


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v24 وبرنامج EXCEL.v2010

#### رابعا: توزيع أفراد العينة حسب متغير المناصب الإدارية القيادية

يتضح من الجدول رقم (22) أن أفراد عينة الدراسة يتوزعون حسب متغير المناصب الإدارية القيادية بنسبة بلغت 38.90% لصالح فئة تتقلد المناصب الإدارية القيادية وبنسبة 61.10% للفئة التي لا تشغل مناصب إدارية والشكل أدناه يوضح ذلك:

الشكل رقم (23): عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المناصب الإدارية القيادية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v24 وبرنامج EXCEL.v2010.

#### المطلب الثاني: اتجاهات مفردات الدراسة نحو أبعاد إستراتيجية التمكين؛

قبل اختبار الفرضيات سنحاول معرفة آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة من خلال تحليل عبارات كل محور من محاور الاستبيان حيث ارتبطت الفقرات بمقياس ليكرت الخماسي والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم (اتجاه ورأي ايجابي لأفراد العينة) أو عدم موافقتهم (اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة) لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن خمس درجات كما يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبيان ومقارنتها .
- الانحراف المعياري ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها .
- المدى لتحديد طول الفئة = ( أعلى درجة ( موافق بشدة ) - أدنى درجة ( غير موافق بشدة ) ) / عدد المستويات، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة هل هم: موافقون بدرجة مرتفعة جدا، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدا .
- تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث:  $0.8 = 5 / (1 - 5)$  حيث نحصل على المجالات التالية:

مجال المتوسط الحسابي	مقياس ليكرت	درجة الموافقة	مجال الوزن النسبي
من 01 إلى 1.80 درجة	غير موافق بشدة	درجة منخفضة جدا	أقل من 36.00 %
من 1.81 إلى 2.60 درجة	غير موافق	درجة منخفضة	من 36.00 % إلى 52.00 %
من 2.61 إلى 3.40 درجة	محايد	متوسطة	من 52.10 % إلى 68.00 %
من 3.41 إلى 4.20 درجة	موافق	درجة مرتفعة	من 68.10 % إلى 84.00 %
من 4.21 إلى 5 درجة	موافق بشدة	درجة مرتفعة جدا	من 84.10 % إلى 100.00 %

## الفصل الرابع: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية

ترتب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري بينهما .

أولا: عرض إجابات العينة على بعد المشاركة بالمعلومات

الجدول رقم (24): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المشاركة بالمعلومات

الرقم	العبارة	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام
		5	4	3	2	1				
01	يتحصل العاملون على معلومات كافية لإنجاز وظائفهم دون اللجوء إلى جهات أخرى	ت	37	59	41	230	83	3,58	71,60	مرتفع
		%	8,2	13,1	9,1	51,1	18,4			
02	يساعد أسلوب تعامل الجامعة مع المعلومات في فهم الموظفين لأدوارهم وزيادة رغبتهم في تحمل مسؤوليات إضافية	ت	24	101	25	237	63	3,48	69,60	مرتفع
		%	5,3	22,4	5,6	52,7	14,0			
03	تتيح الجامعة المعلومات للعاملين لتنمية التزامهم الوظيفي بما يعزز من الثقة المتبادلة بينها وبينهم	ت	23	104	24	235	64	3,47	69,40	مرتفع
		%	5,1	23,1	5,3	52,2	14,2			
04	تستخدم الجامعة وسائل اتصال متنوعة ومرنة للحصول على المعلومات ونقلها للموظفين	ت	25	101	25	239	60	3,46	69,20	مرتفع
		%	5,6	22,4	5,6	53,1	13,3			
05	يتمتع العاملون بمهارات اتصال عالية تسهم في تسهيل إنجاز مهامهم التنظيمية	ت	62	178	22	146	42	2,84	56,80	متوسط
		%	13,8	39,6	4,9	32,4	9,3			
مستوى المشاركة بالمعلومات بالمؤسسات الجامعية محل الدراسة										
							3,367 1	1,048	متوسطة	
							%67,34			الوزن النسبي للاتجاه العام

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 24

من خلال الجدول أعلاه نجد:

**1. تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 01:** 'يتحصل العاملون على معلومات كافية لإنجاز وظائفهم دون اللجوء إلى جهات أخرى': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,58 وانحراف معياري: 1,171، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 01 أي أن: يتحصل العاملون على معلومات كافية لإنجاز وظائفهم دون اللجوء إلى جهات أخرى بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 71,60 % حسب وجهة نظرهم.

2. تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 02: 'يساعد أسلوب تعامل الجامعة مع المعلومات في فهم الموظفين لأدوارهم وزيادة رغبتهم في تحمل مسؤوليات إضافية': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,48 وانحراف معياري: 1,141، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 02 وهذا بنسبة 69,60% حسب وجهة نظرهم.

3. تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 03: 'تتيح الجامعة المعلومات للعاملين لتنمية التزامهم الوظيفي بما يعزز من الثقة المتبادلة بينها وبينهم': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,47 وانحراف معياري: 1,143، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 03 وهذا بنسبة 69,40% حسب وجهة نظرهم.

4. تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 04: 'تستخدم الجامعة وسائل اتصال متنوعة ومرنة للحصول على المعلومات ونقلها للموظفين': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,46 وانحراف معياري: 1,14، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 04 وهذا بنسبة 69,20% حسب وجهة نظرهم.

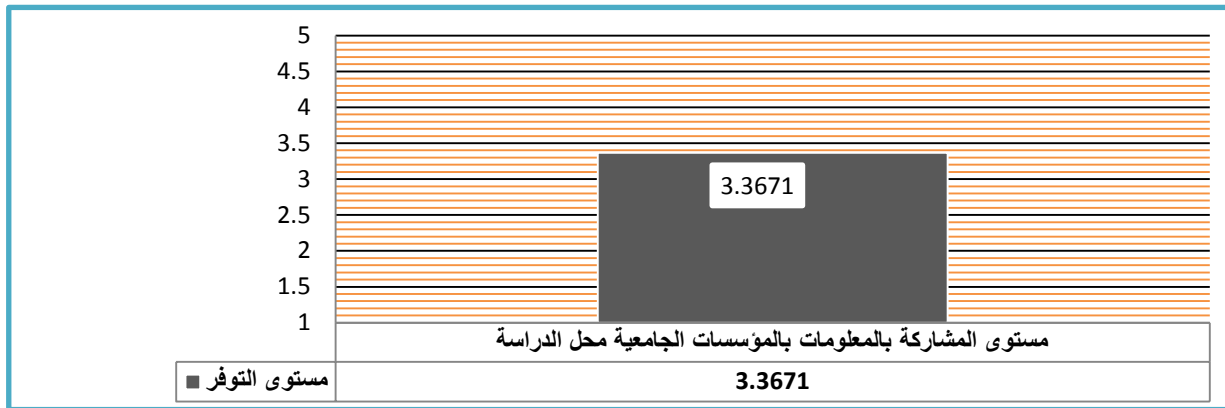
5. تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 05: 'تمتع العاملون بمهارات اتصال عالية تسهم في تسهيل إنجاز مهامهم التنظيمية': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2,84 وانحراف معياري: 1,274، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 5 وهذا بنسبة 56,80% حسب وجهة نظرهم.

وبصفة عامة نجد أن: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول: المشاركة بالمعلومات: بلغ ( $\bar{x}=3.3671$ ) وبالانحراف معياري بلغ ( $\delta=1.048$ ) وهو ضمن مجال متوسط (من 2.60 إلى 3.3671 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة يوافقون على أن مستوى إستراتيجية المشاركة بالمعلومات بين الأساتذة العاملين بالمؤسسات الجامعية الجزائرية محل الدراسة هو بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 67.34% حسب وجهة نظرهم. كما يوضحه الشكل رقم 24.

ويفسر هذا بتحويل ومشاركة المعلومات بين أعضاء الهيئة التدريسية من خلال الاجتماعات الدورية التي تتم بينها، وكذا بالدورات التكوينية المتخصصة والملتقيات الوطنية والدولية التي توفرها الجامعة لكن مستواها نوعا ما لا يرقى بالمصاف الدولية نتيجة عدم توفر ومحدودية مخابر البحث العلمي التي يبقى نشاطها محدودا.

## الفصل الرابع: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية

الشكل رقم (24): مستوى المشاركة بالمعلومات بالمؤسسات الجامعية محل الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v 24 وبرنامج EXCEL.v2010

ثانيا: عرض إجابات العينة على بعد الحرية والاستقلالية

الجدول رقم (25): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الحرية والاستقلالية

الرقم	العبارة	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					التوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام
		5	4	3	2	1				
06	أمتلك حرية أداء الأعمال التي تحقق استراتيجيات الجامعة من خلال اقتناص الفرص التي تقدمها	65	188	22	72	103	2,91	1,438	58,20	متوسط
		14,4 %	41,8	4,9	16,0	22,9				
07	توفر لدي القدرة على تصحيح الأخطاء التي تخص عملي دون تدخل جهات أخرى	65	200	20	69	96	2,85	1,418	57,00	متوسط
		14,4 %	44,4	4,4	15,3	21,3				
08	أمتلك الاستقلالية في اتخاذ القرارات دون أخذ الموافقات المسبقة	57	195	18	81	99	2,93	1,414	58,6	متوسط
		12,7 %	43,3	4,0	18,0	22,0				
09	تعتمد الإدارة أسلوب اتخاذ القرار التشاركي كصيغة للتفاعل مع الآخرين	64	201	22	71	92	2,84	1,403	56,8	متوسط
		14,2 %	44,7	4,9	15,8	20,4				
10	تهتم الإدارة على ترسيخ الرقابة الذاتية كأحد أهم القيم الأخلاقية في العمل	80	182	21	67	100	2,83	1,460	56,6	متوسط
		17,8 %	40,4	4,7	14,9	22,2				
مستوى الحرية والاستقلالية بالمؤسسات الجامعية محل الدراسة							2,872	1,206 3	متوسطة	
الوزن النسبي للاتجاه العام							%57,44			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول أعلاه نجد:

**1. تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 08:** 'أمتلك الاستقلالية في اتخاذ القرارات دون أخذ الموافقات المسبقة': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2,93 وانحراف معياري: 1,414، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 08، وهذا بنسبة 58,60% حسب وجهة نظرهم.

**2. تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 06:** 'أمتلك حرية أداء الأعمال التي تحقق استراتيجيات الجامعة من خلال اقتناص الفرص التي تخدمها': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2,91 وانحراف معياري: 1,438، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 06 وهذا بنسبة 58,20% حسب وجهة نظرهم.

**3. تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 07:** 'توفر لدي القدرة على تصحيح الأخطاء التي تخص عملي دون تدخل جهات أخرى': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2,85 وانحراف معياري: 1,418، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 07 وهذا بنسبة 57,00% حسب وجهة نظرهم.

**4. تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 09:** 'تعتمد الإدارة أسلوب اتخاذ القرار التشاركي كصيغة للتفاعل مع الآخرين': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2,84 وانحراف معياري: 1,403، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 09 وهذا بنسبة 56,80% حسب وجهة نظرهم.

**5. تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 10:** 'تهتم الإدارة على ترسيخ الرقابة الذاتية كأحد أهم القيم الأخلاقية في العمل': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2,83 وانحراف معياري: 1,46، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 10 وهذا بنسبة 56,60% حسب وجهة نظرهم.

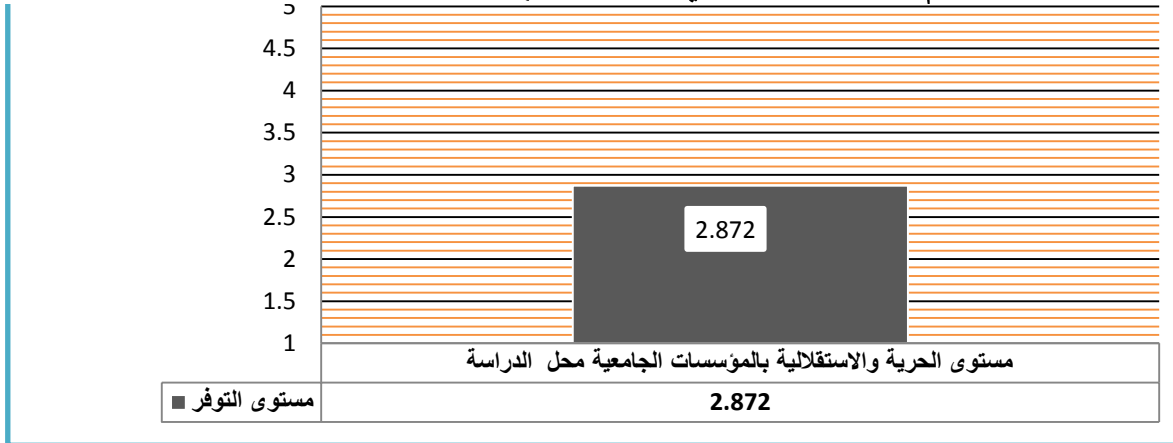
وبصفة عامة نجد أن:

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد الحرية والاستقلالية: بلغ ( $\bar{X}=2.872$ ) وبالانحراف المعياري بلغ ( $\delta=1.2063$ ) وهو ضمن مجال متوسط (من 1.80 إلى 2.60 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة يوافقون على أن مستوى الحرية والاستقلالية لدى الأساتذة العاملين بالمؤسسات الجامعية الجزائرية محل الدراسة هو بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 57.44% حسب وجهة نظرهم.

## الفصل الرابع: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية

وتفسر هذه النتائج بمحدودية الحرية الممنوحة من قبل إدارة الجامعات للهيئة التدريسية في ممارسة نشاطها وتفعيل الرقابة الخارجية بدل الرقابة الذاتية، والتقليل من إمكانية مشاركة الأساتذة في عملية صنع القرار حيث أن أغلب القرارات تكون مفروضة من قبل السلطات الإدارية العليا .

الشكل رقم (25): مستوى الحرية والاستقلالية بالمؤسسات الجامعية محل الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v 24 وبرنامج EXCEL.v2010

ثالثا: عرض إجابات العينة على بعد التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا

الجدول رقم (26): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا

الرقم	العبرة	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام
		5	4	3	2	1				
11	تعتمد الإدارة على فرق العمل لحل المشاكل واتخاذ القرار	41	74	121	169	45	3,23	1,120	64,60	متوسط
		9,1	16,4	26,9	37,6	10,0				
12	تعتمد الجامعة سياسة التحفيز الفردي والجماعي مع العاملين	82	286	14	35	33	2,22	1,066	44,40	منخفضة
		18,2	63,6	3,1	7,8	7,3				
13	تشجع الإدارة على الإبداع والابتكار في جميع الوظائف	264	109	35	11	31	1,75	1,149	35,00	منخفضة جدا
		58,7	24,2	7,8	2,4	6,9				
14	تسعى الجامعة لسد الفجوة بين العاملين من خلال التدريب والتكوين كجزء من ثقافتها	9	13	6	40	382	4,72	0,802	94,40	مرتفعة جدا
		2,0	2,9	1,3	8,9	84,9				
		مستوى التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا بالمؤسسات الجامعية محل الدراسة					2,98	0,557	متوسطة	
							الوزن النسبي للاتجاه العام			
							59,59 %			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V24

من خلال الجدول أعلاه نجد:

## الفصل الرابع: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية

1. تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 14: 'تسعى الجامعة لسد الفجوة بين العاملين من خلال التدريب والتكوين كجزء من ثقافتها': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4,72 وانحراف معياري: 0,802، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جدا في إجاباتهم على العبارة رقم 14 وهذا بنسبة 94,40% حسب وجهة نظرهم

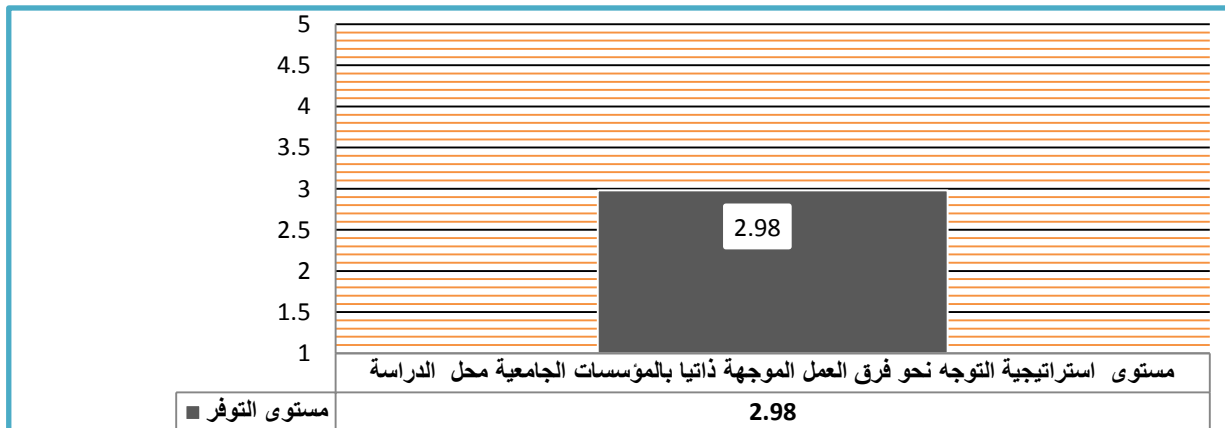
2. تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 11: 'تعتمد الإدارة على فرق العمل لحل المشاكل واتخاذ القرار': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,23 وانحراف معياري: 1,12، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 11 وهذا بنسبة 64,60% حسب وجهة نظرهم.

3. تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 13: 'تشجع الإدارة على الإبداع والابتكار في جميع الوظائف': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 1,75 وانحراف معياري: 1,149، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة منخفضة جدا في إجاباتهم على العبارة رقم 13 وهذا بنسبة 35,00% حسب وجهة نظرهم.

وبصفة عامة نجد أن:

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد 03: التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا: بلغ ( $\bar{x}=2.98$ ) وبانحراف معياري بلغ ( $\delta=0.577$ ) وهو ضمن مجال متوسط (من 2.60 إلى 3.40 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة يوافقون على أن مستوى التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا لدى الأساتذة العاملين مؤسسات الجامعية الجزائرية محل الدراسة هو بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 59.59% حسب وجهة نظرهم.

الشكل رقم (26): مستوى التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا بالمؤسسات الجامعية محل الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v 24 وبرنامج EXCEL.v2010

## الفصل الرابع: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية

وتفسر هذه النسبة المتوسطة على عدم اعتماد الإدارة الجامعية الجزائرية على الأساليب الإدارية الحديثة مثل إنشاء فرق للعمل الجماعي وتبادل الأفكار والاقتراحات وإقامة الحلقات النقاشية واتخاذ القرارات التشاركية، بالإضافة إلى غياب نظام حوافز كفاء خاصة الحوافز على النشاطات الجماعية بل تبقى الحوافز محصورة في الأداء الفردي للأستاذ الجامعي ومتعلقة بنشاطه البيداغوجي الفردي، في ظل غياب لمخبر البحث التي من شأنها العمل على تحسين الأداء الجماعي التشاركي، وحتى في حالة توفرها فإنها تعاني من نقص في الموارد والهياكل القاعدية اللازمة لمزاولة نشاطها.

رابعا: عرض إجابات العينة على بعد التأثير

الجدول رقم (27): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التأثير

الرقم	العبارة	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام	
		5	4	3	2	1					
15	قيمة العمل الذي أقوم به كبيرة وله تأثير كبير على إجراءات العمل بالمؤسسة	ت	43	51	51	146	159	3,73	1,307	74,60	مرتفع
		%	9,6	11,3	11,3	32,4	35,3				
16	أمتلك تفاعلا قويا مع ما يقع ضمن نطاق مهامى الوظيفية	ت	58	69	50	252	21	3,24	1,166	64,80	متوسط
		%	12,9	15,3	1,1	56,0	4,7				
17	تعطيني الإدارة الفرصة في تحديد أهدافها والمشاركة في اتخاذ القرارات	ت	238	91	55	47	19	1,93	1,203	38,60	منخفض
		%	52,9	20,2	2,2	10,4	4,2				
18	فريق عملي يعمل بشكل جيد من أجل تحسين مستوى الخدمة المقدمة	ت	50	46	141	157	56	3,27	1,150	65,40	متوسطة
		%	11,1	10,2	1,3	34,9	12,4				
19	يتم تشجيع الأفراد للعمل وإيجاد طرق جديدة لتحسين مستوى الأداء الحالي	ت	76	64	27	29	254	3,71	1,624	74,20	مرتفع
		%	16,9	14,2	6,0	6,4	6,4				
		مستوى التأثير بالمؤسسات الجامعية محل الدراسة					3,17 69	0,642	متوسطة		
		الوزن النسبي للاتجاه العام					%63,54				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V24

من خلال الجدول أعلاه نجد:

1. تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 15: 'قيمة العمل الذي أقوم به كبيرة وله تأثير كبير على إجراءات العمل بالمؤسسة': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,73 وانحراف معياري: 1,307، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن

اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 15 وهذا بنسبة 74,53 % حسب وجهة نظرهم.

2. تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 19: 'يتم تشجيع الأفراد للعمل وإيجاد طرق جديدة لتحسين مستوى الأداء الحالي': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,71 وانحراف معياري: 1,624، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 19 وهذا بنسبة 74,27 % حسب وجهة نظرهم.

3. تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 18: 'فريق عملي يعمل بشكل جيد من أجل تحسين مستوى الخدمة المقدمة': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,27 وانحراف معياري: 1,15، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجابتهم على العبارة رقم 18 وهذا بنسبة 65,47 % حسب وجهة نظرهم.

4. تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 16: 'أمتلك تفاعلا قويا مع ما يقع ضمن نطاق مهامى الوظيفية': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,24 وانحراف معياري: 1,166، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجابتهم على العبارة رقم 16 وهذا بنسبة 64,84 % حسب وجهة نظرهم.

5. تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 17: 'تعطيني الإدارة الفرصة في تحديد أهدافها والمشاركة في اتخاذ القرارات': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 1,93 وانحراف معياري: 1,203، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجابتهم على العبارة رقم 17 وهذا بنسبة 38,58 % حسب وجهة نظرهم.

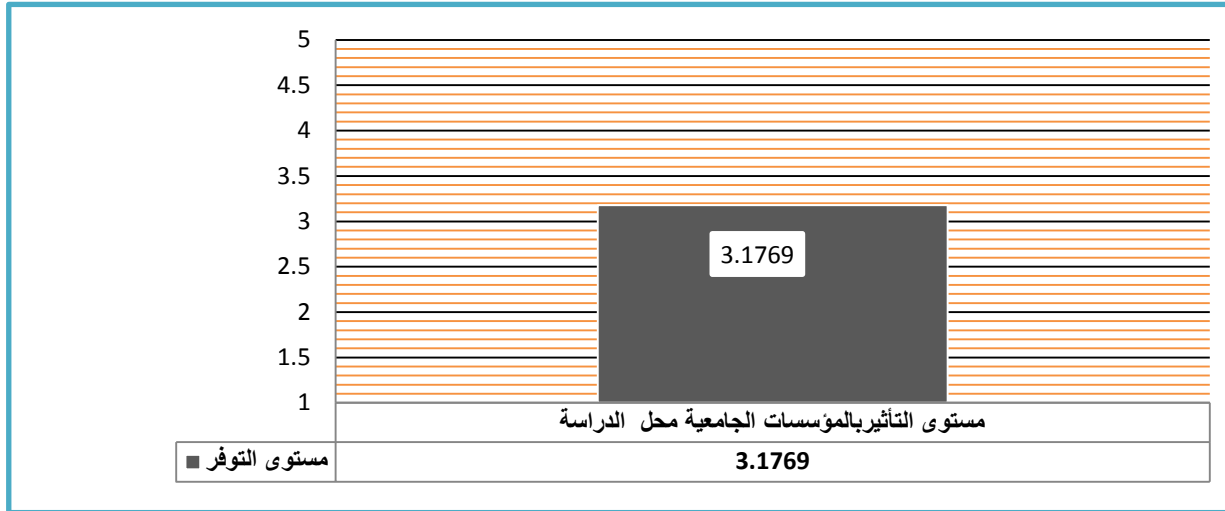
وبصفة عامة نجد أن:

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد التأثير: بلغ ( $\bar{x}=3.1769$ ) وانحراف معياري بلغ ( $\delta=0.642$ ) وهو ضمن مجال متوسط (من 2.60 إلى 3.40 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة يوافقون على أن مستوى التأثير لدى الأساتذة العاملين بالمؤسسات الجامعية الجزائرية محل الدراسة هو بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 63.54 % حسب وجهة نظرهم.

وتفسر هذه النتيجة بقلة الاهتمام بالكفاءات البشرية الموجودة بالجامعة والتقليل من مستوى تأثيرها في أنشطة الجامعة خاصة في مجال تحديد أهداف الجامعة ورسالتها واتخاذ القرارات بحيث تبقى منحصرة في يد الإدارة العليا مما لا يدفع بالأفراد إلى الإبداع و طرح الأفكار الجديدة.

## الفصل الرابع: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية

الشكل رقم (27): مستوى التأثير بالمؤسسات الجامعية محل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v 24 وبرنامج EXCEL.v2010

خامسا: عرض إجابات العينة على بعد المقدرة

الجدول رقم (28): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المقدرة

الرقم	العبرة	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام
		5	4	3	2	1				
20	تبعيني الإدارة على علم بمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى سياسات وإجراءات العمل	83	51	44	117	155	3,47	1,509	69,40	مرتفع
		18,4	11,3	9,8	26,0	34,4				
21	ضغوط العمل في المؤسسة هي عند مستوى معقول دائما	103	118	132	76	21	2,54	1,152	50,80	منخفض
		22,9	26,2	29,3	16,9	4,7				
22	لقد تم تدريبي بشكل كاف للتعامل مع مجموعة واسعة من المشاكل التي يمكن أن أواجهها في المستقبل	65	58	31	246	50	3,35	1,256	67,00	متوسط
		14,4	12,9	6,9	54,7	11,1				
23	لدي ثقة بنفسني حول قدراتي ومهاراتي لتأدية نشاطات عملي	0	0	0	54	396	4,88	0,325	97,60	مرتفع جدا
		0,0	0,0	0,0	12,0	88,0				
مستوى المقدرة بالمؤسسات الجامعية محل الدراسة										
الوزن النسبي للاتجاه العام										
71,20 %										

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول أعلاه نجد:

1. تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 23: 'لدي ثقة بنفسني حول قدراتي ومهاراتي لتأدية نشاطات عملي': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة

## الفصل الرابع: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية

بمتوسط حسابي بلغ: 4,88 وانحراف معياري: 0,325، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جدا في إجاباتهم على العبارة رقم 23 وهذا بنسبة 97,60 % حسب وجهة نظرهم.

**2. تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 20:** 'تقيني الإدارة على علم بمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى سياسات وإجراءات العمل': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,47 وانحراف معياري: 1,509، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 20 وهذا بنسبة 69,40 % حسب وجهة نظرهم.

**3. تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 22:** 'لقد تم تدريبي بشكل كاف للتعامل مع مجموعة واسعة من المشاكل التي يمكن أن أواجهها في المستقبل': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,35 وانحراف معياري: 1,256، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 22 وهذا بنسبة 67,00 % حسب وجهة نظرهم.

**4. تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 21:** 'ضغوط العمل في المؤسسة هي عند مستوى معقول دائما': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2,54 وانحراف معياري: 1,152، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة منخفضة في إجاباتهم على العبارة رقم 21 وهذا بنسبة 50,80 % حسب وجهة نظرهم.

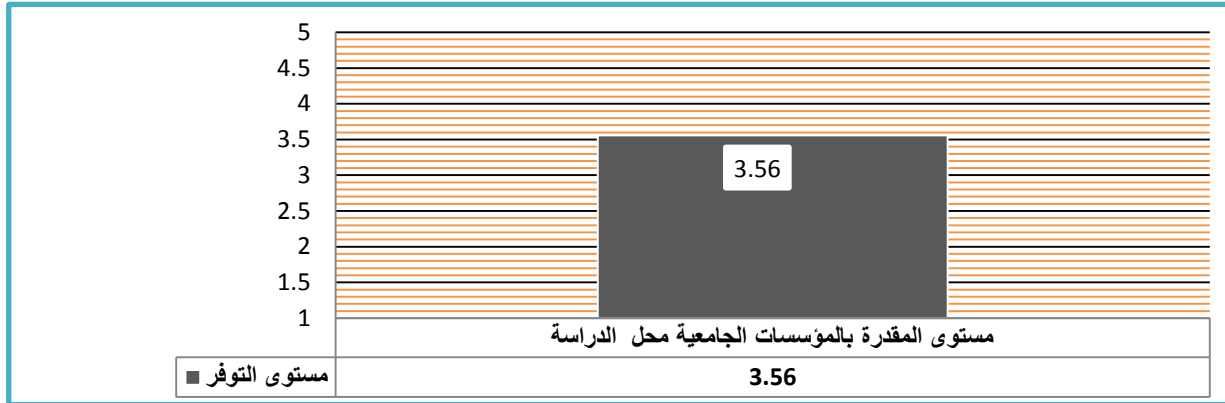
وبصفة عامة نجد أن:

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد المقدرة: بلغ ( $\bar{x}=3.56$ ) وانحراف معياري بلغ ( $\delta=0.581$ ) وهو ضمن مجال متوسط (من 3.40 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة يوافقون على أن مستوى المقدرة لدى الأساتذة العاملين بالمؤسسات الجامعية الجزائرية محل الدراسة هو بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 71.20 % حسب وجهة نظرهم.

وتفسر هذه النتيجة بتوفر الجامعة على الكفاءات البشرية ذات المؤهلات والخبرات مما يساهم في قدرتهم على أداء مهامهم بالشكل المناسب، بالإضافة إلى الاعتماد على لدورات التدريبية التي تحسن من أداء الأساتذة والتي تمثل في التربصات والدورات التكوينية التي تمنحها الجامعة للهيئة التدريسية بالإضافة إلى دور الملتقيات والمؤتمرات في تحسين مستوى الأساتذة من خلال استفادتهم من معلومات وخبرات الأساتذة من مؤسسات جامعية أخرى سواء وطنية أو أجنبية وإطلاعهم على الأبحاث الجديدة.

## الفصل الرابع: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية

الشكل رقم (28): مستوى المقدرة بالمؤسسات الجامعية محل الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v 24 وبرنامج EXCEL.v2010

المطلب الثالث: اتجاهات مفردات الدراسة نحو آليات الاستثمار في رأس المال الفكري

أولا: عرض إجابات العينة على استقطاب رأس المال الفكري

الجدول رقم (29): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على استقطاب رأس المال الفكري

الرقم	العبرة	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام
		5	4	3	2	1				
24	يوجد تنسيق وتعاون عالين بين إدارة الموارد البشرية ومختلف الإدارات والأقسام في المؤسسة	ت	28	47	71	209	95	3,66	73,20	مرتفع
		%	6,2	10,4	15,8	46,4	21,1			
25	تستقطب إدارة الموارد البشرية بالعمل المهارات والخبرات المتقدمة والتي تستفيد منها الجامعة في زيادة رصيدها المعرفي وتطويره	ت	33	31	10	365	11	3,64	72,80	مرتفع
		%	7,3	6,9	2,2	81,1	2,4			
26	لدى الجامعة أفراد وكوادر على أعلى مستويات غير التقليديين وتسعى لتطويرهم والحفاظة عليهم	ت	4	8	24	112	302	4,56	91,20	مرتفع جدا
		%	0,9	1,8	5,3	24,9	67,1			
27	تستخدم الجامعة الاستقطاب الالكتروني وذلك لتسهيل استقطاب رأس المال البشري	ت	91	194	49	96	20	2,47	49,40	منخفض
		%	20,2	43,1	10,9	21,3	4,4			
		مستوى استقطاب رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية محل الدراسة					3,58	0,621	مرتفع	
							11			
							71,62%		الوزن النسبي للاتجاه العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول أعلاه نجد:

1. تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 26: 'لدى الجامعة أفراد وكوادر على أعلى مستويات غير التقليديين وتسعى لتطويرهم والمحافظة عليهم': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4,56 وانحراف معياري: 0,754، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جدا في إجاباتهم على العبارة رقم 26 وهذا بنسبة 91,20% حسب وجهة نظرهم.

2. تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 24: 'يوجد تنسيق وتعاون عالين بين إدارة الموارد البشرية ومختلف الإدارات والأقسام في المؤسسة': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,66 وانحراف معياري: 1,11، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 24 وهذا بنسبة 73,20% حسب وجهة نظرهم.

3. تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 25: 'تستقطب إدارة الموارد البشرية بالعمل المهارات والخبرات المتقدمة والتي تستفيد منها الجامعة في زيادة رصيدها المعرفي وتطويره': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,64 وانحراف معياري: 0,926، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 25 وهذا بنسبة 72,80% حسب وجهة نظرهم.

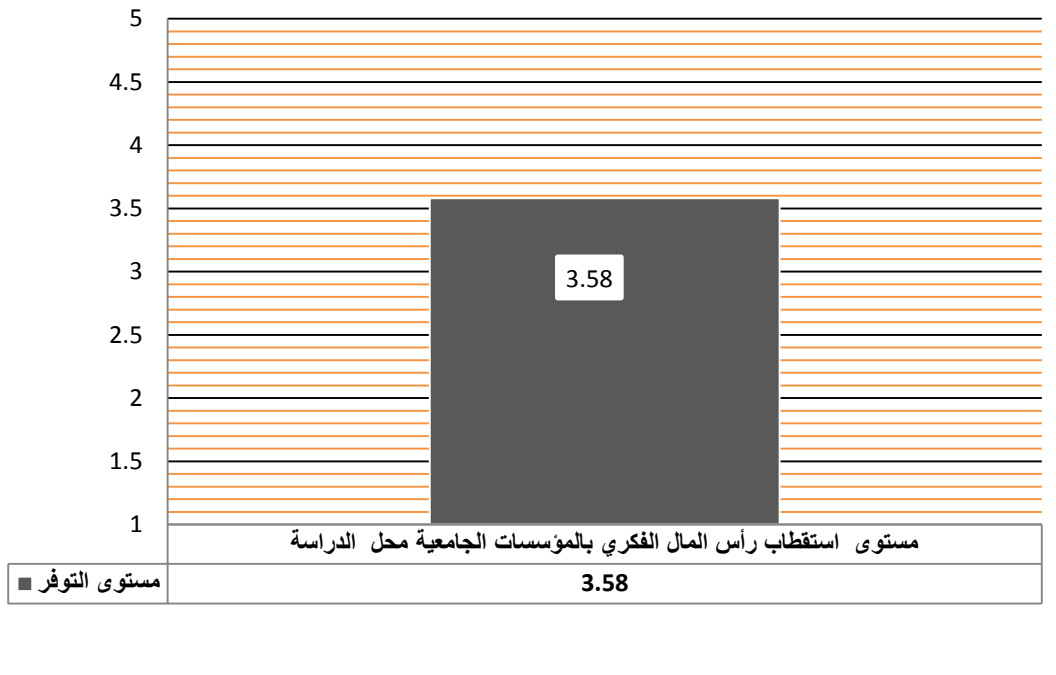
4. تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 27: 'تستخدم الجامعة الاستقطاب الإلكتروني وذلك لتسهيل استقطاب رأس المال البشري': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2,47 وانحراف معياري: 1,162، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة منخفضة في إجاباتهم على العبارة رقم 27 وهذا بنسبة 49,40% حسب وجهة نظرهم.

وبصفة عامة نجد أن:

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد استقطاب رأس المال الفكري: بلغ  $(\bar{x}=3.5811)$  وانحراف معياري بلغ  $(\delta=0.621)$  وهو ضمن مجال متوسط (من 3.40 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة يوافقون على أن مستوى استقطاب رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية محل الدراسة هو بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 71.62% حسب وجهة نظرهم.

## الفصل الرابع: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية

الشكل رقم (29): مستوى استقطاب رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية محل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v 24 وبرنامج EXCEL.v2010

ثانيا: عرض إجابات العينة على صناعة رأس المال الفكري

الجدول رقم (30): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات صناعة رأس المال الفكري

الرقم	العبارة	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام
		5	4	3	2	1				
28	توفر الجامعة المعرفة الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها	4	8	24	112	302	4,56	0,754	91,11	إيجابي
		0,9	1,8	5,3	24,9	67,1				
29	تعنى إستراتيجية الجامعة بالحفاظ على مخزون المعرفة الضمنية وبنشاطات التعلم الداعمة لمهارات التفكير لدى العاملين بها	28	47	71	209	95	3,66	1,110	73,16	مبتغ
		6,2	10,4	15,8	46,4	21,1				
30	إنك شريك في العمل، وأنت عضو فعال في كل عملية تطوير وتحسين	33	31	10	365	11	3,64	0,926	72,89	مبتغ
		7,3	6,9	2,2	81,1	2,4				
31	يتم إدخال التحسينات والتطورات اللازمة للمشاكل التي تعترضك بشكل صحيح توفر الجامعة مناخا تنظيميا يشجع على التطوير فيها	91	194	49	96	20	2,47	1,162	49,33	منخفض
		20,2	43,1	10,9	21,3	4,4				

## الفصل الرابع: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية

مرتفع	0,621	3,581 1	مستوى صناعة رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية محل الدراسة
		%71,62	الوزن النسبي للاتجاه العام

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V24

من خلال الجدول أعلاه نجد:

1. تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 28: 'توفر الجامعة المعرفة الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4,56 وانحراف معياري: 0,754، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جدا في إجاباتهم على العبارة رقم 28 وهذا بنسبة 91,20 % حسب وجهة نظرهم.

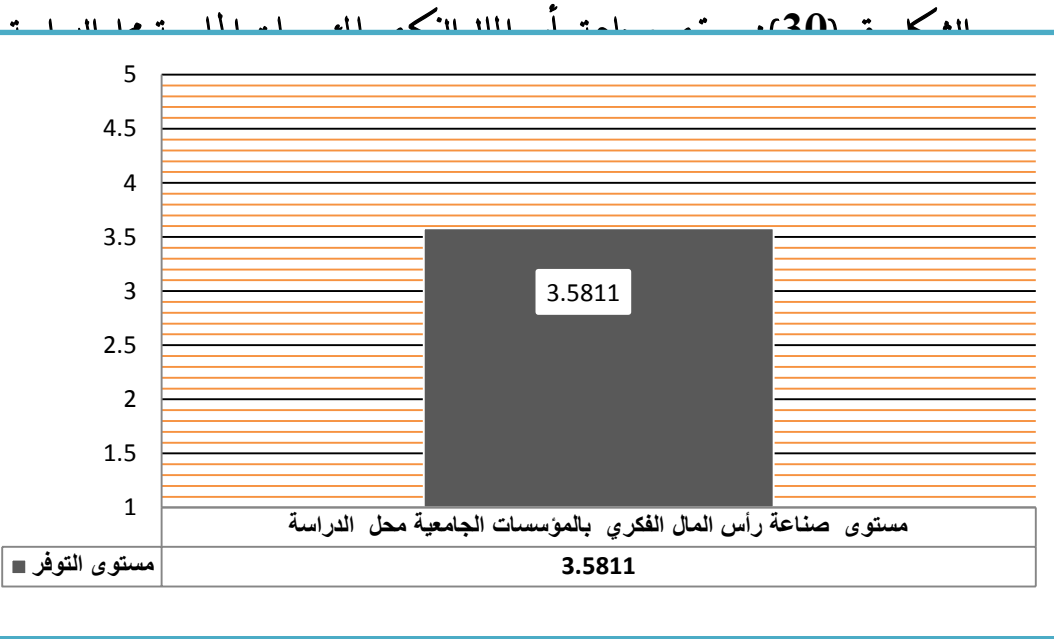
2. تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 29: 'تعنى إستراتيجية الجامعة بالحفاظ على مخزون المعرفة الضمنية وبنشاطات التعلم الداعمة لمهارات التفكير لدى العاملين بها': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,66 وانحراف معياري: 1,11، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 29 وهذا بنسبة 73,20 % حسب وجهة نظرهم.

3. تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 30: 'إنك شريك في العمل، وأنت عضو فعال في كل عملية تطوير وتحسين': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,64 وانحراف معياري: 0,926، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 30 وهذا بنسبة 72,80 % حسب وجهة نظرهم.

4. تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 31: 'تم إدخال التحسينات والتطورات اللازمة للمشاكل التي تعترضك بشكل صحيح توفر الجامعة مناخا تنظيميا يشجع على التطوير فيها': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2,47 وانحراف معياري: 1,162، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة منخفضة في إجاباتهم على العبارة رقم 31 وهذا بنسبة 49,40 % حسب وجهة نظرهم. وبصفة عامة نجد أن:

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات صناعة رأس المال الفكري: بلغ  $(\bar{x}=3.5811)$  وبالانحراف معياري بلغ  $(\delta=0.621)$  وهو ضمن مجال متوسط (من 1.80 إلى 2.60 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة يوافقون على أن مستوى صناعة رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية محل الدراسة هو بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 71.62 % حسب وجهة نظرهم.

## الفصل الرابع: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v 24 وبرنامج EXCEL.v2010

ثالثاً: عرض إجابات العينة على تنشيط رأس المال الفكري

الجدول رقم (31): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات تنشيط رأس المال الفكري

الرقم	العبرة	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام
		5	4	3	2	1				
32	تشجعك إدارة الجامعة على مواصلة تعليمك وتطوير نفسك في مجال عملك	28	47	71	209	95	3,66	1,110	73,20	ترفع
		6,2	10,4	15,8	46,4	21,1				
33	تركز رؤية الجامعة على تبادل المعرفة وتوليد طاقات إبداعية لدى أعضائها	33	31	10	365	11	3,64	0,926	72,80	ترفع
		7,3	6,9	2,2	81,1	2,4				
34	تعتمد إدارة الجامعة على هيكلها وكفاءاتها للتمكن من إقناع مستخدميها على التغيير والتكيف للقيام بالعمل	85	45	47	190	83	3,31	1,386	66,20	متوسط
		18,9	10,0	10,4	42,2	18,4				
35	تشجع الجامعة على إقامة الحلقات النقاشية بين الأفراد العاملين للاستثمار في الطاقات الفكرية لديهم	4	8	24	112	302	4,56	0,754	91,20	ترفع جدا
		0,9	1,8	5,3	24,9	67,1				
36	تؤكد الجامعة قيم المسؤولية	91	194	49	96	20	2,47	1,162	49,40	ترفع جدا

## الفصل الرابع: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية

				4,4	21,3	10,9	43,1	20,2	%	المشاركة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية والمعرفية
	مرفع	0,661	3,527	مستوى تنشيط رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية محل الدراسة						
			6	الوزن النسبي للاتجاه العام						
				%70.55						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V24 من خلال الجدول أعلاه نجد:

1. تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 35: 'تشجع الجامعة على إقامة الحلقات النقاشية بين الأفراد العاملين للاستثمار في الطاقات الفكرية لديهم': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4,56 وانحراف معياري: 0,754، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جدا في إجاباتهم على العبارة رقم 35 وهذا بنسبة 91,11% حسب وجهة نظرهم.

2. تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 32: 'تشجعك إدارة الجامعة على مواصلة تعليمك وتطوير نفسك في مجال عملك': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,66 وانحراف معياري: 1,110، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 32 وهذا بنسبة 73,16% حسب وجهة نظرهم.

3. تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 33: 'تركز رؤية الجامعة على تبادل المعرفة وتوليد طاقات إبداعية لدى أعضائها': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,64 وانحراف معياري: 0,926، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 33 وهذا بنسبة 72,89% حسب وجهة نظرهم.

4. تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 34: 'تعتمد إدارة الجامعة على هياكلها وكفاءاتها للتمكن من إقناع مستخدميها على التغيير والتكيف للقيام بالعمل': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,31 وانحراف معياري: 1,386، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 34 وهذا بنسبة 66,27% حسب وجهة نظرهم.

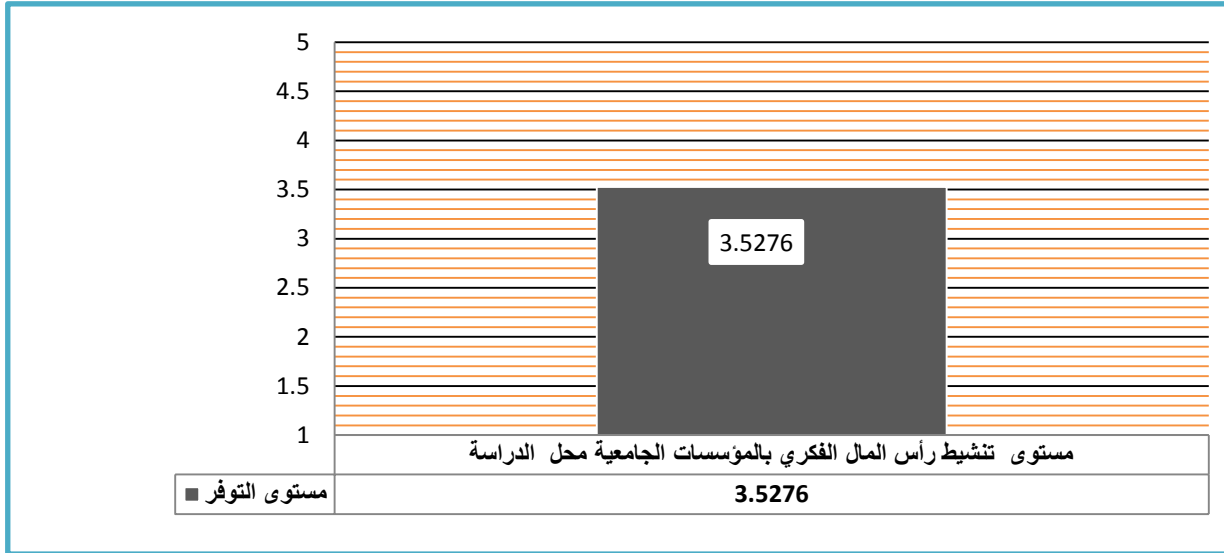
5. تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 36: 'تؤكد الجامعة قيم المسؤولية المشتركة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية والمعرفية': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2,47 وانحراف معياري: 1,162، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة منخفضة في إجاباتهم على العبارة رقم 36 وهذا بنسبة 49,33% حسب وجهة نظرهم.

وبصفة عامة نجد أن:

## الفصل الرابع: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات تنشيط رأس المال الفكري: بلغ  $(\bar{x}=3.5276)$  وبانحراف معياري بلغ  $(\delta=0.661)$  وهو ضمن مجال متوسط (من 3.40 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة يوافقون على أن مستوى تنشيط رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية محل الدراسة هو بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 70.55% حسب وجهة نظرهم.

الشكل رقم (31): مستوى تنشيط رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية محل الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v 24 وبرنامج EXCEL.v2010

رابعا: عرض إجابات العينة على المحافظة على رأس المال الفكري  
الجدول رقم (32): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحافظة على رأس المال الفكري

الرقم	العبرة	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام
		5	4	3	2	1				
37	توجه الجامعة سياستها نحو تحقيق مرونة أساليب العمل لإشباع اهتمامات أعضائها	85	45	47	190	83	3,31	1,386	66,20	متوسط
		18,9	10,0	10,4	42,2	18,4				
38	تتبع الإدارة رغبة الفرد وكفاءته في الأداء عند توزيع المهام	28	47	71	209	95	3,66	1,110	73,20	مرتفع
		6,2	10,4	15,8	46,4	21,1				
39	تقوم الإدارة بتقديم ونشر المعلومات حول الأهداف، الخطط، أسلوب وبرنامج العمل في آجالها المحددة، على مختلف المستويات	33	31	10	365	11	3,64	0,926	72,80	مرتفع
		7,3	6,9	2,2	81,1	2,4				
40	تقدم الإدارة نظام تحفيزات	4	8	24	112	302	4,56	91,20	منخفض	

## الفصل الرابع: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية

				67,1	24,9	5,3	1,8	0,9	%	ومكافآت فعال وعادل يرضي العمال ويحفزهم على العمل أكثر	
منخفض	49,40	1,162	2,47	20	96	49	194	91	ت	إن الإدارة تشجعك على إيجاد الحلول والإجراءات والأساليب الجديدة في العمل والتعامل مع الطلبة والزملاء وتحفزك على ذلك	41
				4,4	21,3	10,9	43,1	20,2	%		
	مرتفع	0,661	3,52 76	مستوى المحافظة على رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية محل الدراسة							
				الوزن النسبي للاتجاه العام							
				%70.55							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V24 من خلال الجدول أعلاه نجد:

1. تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 40: 'تقدم الإدارة نظام تحفيزات ومكافآت فعال وعادل يرضي العمال ويحفزهم على العمل أكثر': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4,5 وانحراف معياري: 0,754، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جدا في إجاباتهم على العبارة رقم 40 وهذا بنسبة 91,20 % حسب وجهة نظرهم.

2. تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 38: 'تراعي الإدارة رغبة الفرد وكفاءته في الأداء عند توزيع المهام': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,66 وانحراف معياري: 1,11، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 38 وهذا بنسبة 73,20 % حسب وجهة نظرهم.

3. تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 39: 'تقوم الإدارة بتقديم ونشر المعلومات حول الأهداف، الخطط، أسلوب وبرنامج العمل في آجالها المحددة، على مختلف المستويات': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,64 وانحراف معياري: 0,926، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 39 وهذا بنسبة 72,80 % حسب وجهة نظرهم.

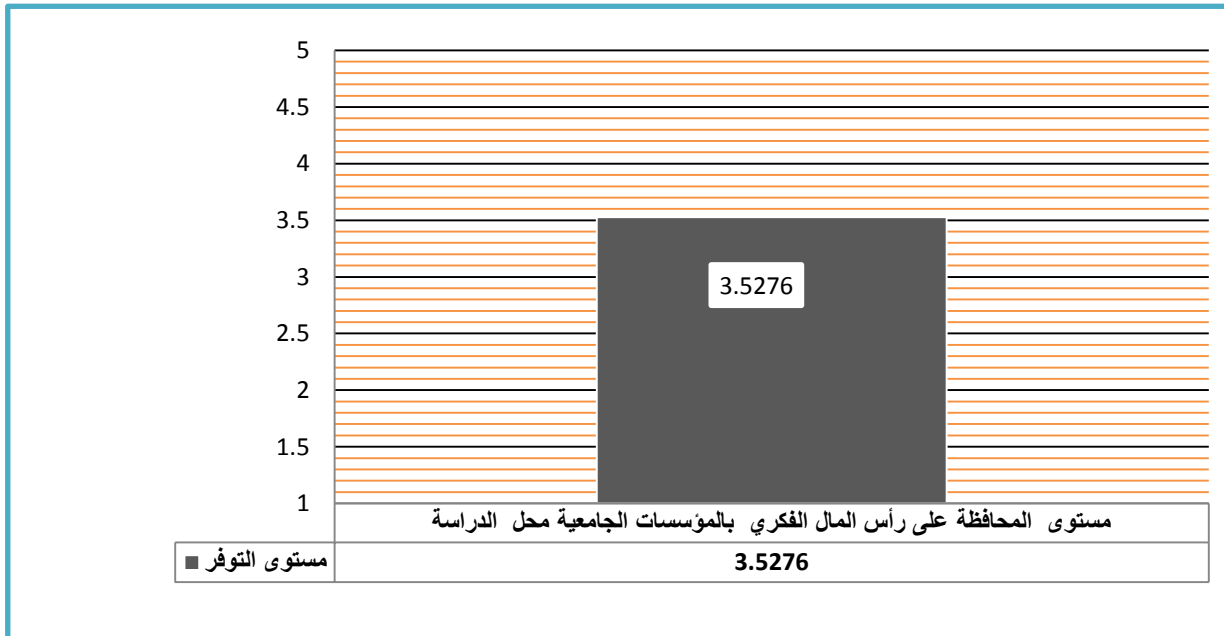
4. تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 37: 'توجه الجامعة سياستها نحو تحقيق مرونة أساليب العمل لإشباع اهتمامات أعضائها': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,31 وانحراف معياري: 1,386، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 37 وهذا بنسبة 66,20 % حسب وجهة نظرهم.

5. تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 41: 'إن الإدارة تشجعك على إيجاد الحلول والإجراءات والأساليب الجديدة في العمل والتعامل مع الطلبة والزملاء وتحفزك على ذلك': نلاحظ أنها

## الفصل الرابع: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية

احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2,47 وانحراف معياري: 1,162، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة منخفضة في إجاباتهم على العبارة رقم 41 وهذا بنسبة 49,40 % حسب وجهة نظرهم. وبصفة عامة نجد أن:

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحافظة على رأس المال الفكري: بلغ  $(\bar{x}=3.5276)$  وبانحراف معياري بلغ  $(\delta=0.661)$  وهو ضمن مجال متوسط (من 3.40 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة يوافقون على أن مستوى المحافظة على رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية محل الدراسة هو بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 70.55 % حسب وجهة نظرهم. الشكل رقم (32): مستوى المحافظة على رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v 24 وبرنامج EXCEL.v2010

المطلب الرابع: تحديد أكثر المتغيرات أهمية في المؤسسات محل الدراسة (أكثر توفرا) بعد عملية عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، نقوم بتحديد أكثر المتغيرات أهمية في المؤسسة والجدول الآتي يوضح ذلك:

## الفصل الرابع: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية

الجدول رقم (33): مستوى توفر وترتيب أهمية متغيرات الدراسة بالمؤسسات محل الدراسة

الترتيب	مستوى التوفر	الوزن النسبي %	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات	الرقم
02	متوسط	67,34%	1,04865	3,3671	المشاركة بالمعلومات	.1
05	متوسط	57,44%	1,20636	2,872	الحرية والاستقلالية	.2
04	متوسط	59,59%	0,55664	2,9794	التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا	.3
03	متوسط	63,54%	0,64266	3,1769	التأثير	.4
01	مرتفع	71,20%	0,58065	3,56	المقدرة	.5
متوسط		63,69%	0,48924	3,1843	أبعاد إستراتيجية التمكين	
	مرتفع	71,62%	0,62192	3,5811	استقطاب رأس المال الفكري	.1
	مرتفع	71,62%	0,62192	3,5811	صناعة رأس المال الفكري	.2
	مرتفع	70,55%	0,6611	3,5276	تنشيط رأس المال الفكري	.3
	مرتفع	70,55%	0,6611	3,5276	الحفاظة على رأس المال الفكري	.4
	مرتفع	71,03%	0,63156	3,5514	الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V24

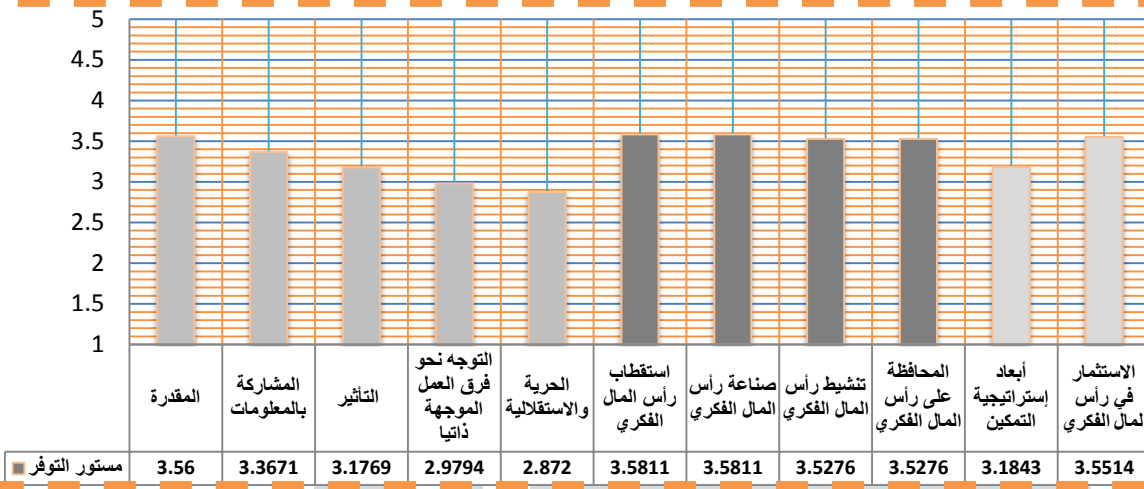
حسب آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبين توصلنا إلى ما يلي:

-بالنسبة لمتغيرات أبعاد إستراتيجية التمكين فإن متغير المقدرة احتل المرتبة الأولى بنسبة بلغت 71,20 % يليه متغير المشاركة بالمعلومات بنسبة 67,34 % يليه متغير التأثير بنسبة 63,54 % يليه متغير التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا بنسبة 59,59 % يليه متغير الحرية والاستقلالية بنسبة 57,44 % وأن النسبة الإجمالية لمتغيرات أبعاد إستراتيجية التمكين بالمؤسسات محل الدراسة حسب وجهة نظرهم (أفراد العينة) هي 63,69 % .

في حين أن النسبة الإجمالية لمتغيرات الاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة لدى بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية محل الدراسة اتجاه بلغت 71,0 % .

وعليه وجب علينا معرفة مدى تأثير ومساهمة إستراتيجية التمكين في تحقيق الاستثمار في الرأسمال الفكري لدى بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية محل الدراسة وهذا من خلال اختبار فرضيات الدراسة لتحديد مدى مساهمة وتأثير المتغير المستقل إستراتيجية التمكين (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا، التأثير، المقدرة) في تحقيق المتغير التابع: الاستثمار في الرأسمال الفكري بالمؤسسات محل الدراسة أم انه تتحكم فيه عوامل ومؤشرات أخرى لم نتطرق إليها في دراستنا .

الشكل رقم (33): مستوى توفر وترتيب أهمية متغيرات الدراسة بالمؤسسات محل الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v24 وبرنامج EXCEL.v2010

### المبحث الثالث: التحليل الاستدلالي لبيانات الدراسة واختبار الفرضيات

سيتناول هذا المبحث تطبيق الخطوات الإجرائية لمعرفة أثر إستراتيجية التمكين بأبعاده (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا، المقدرة والتأثير) على الاستثمار في رأس المال الفكري ببعض المؤسسات الجامعية الجزائرية.

#### المطلب الأول: مستوى تطبيق إستراتيجية التمكين والاستثمار في رأس المال الفكري أولا: مستوى تطبيق إستراتيجية التمكين

لمعرفة مستوى تطبيق إستراتيجية التمكين بالمؤسسات الجامعية الجزائرية محل الدراسة سنقوم باختبار الفرضية الرئيسة الأولى لإشكالية البحث والتي مفادها أن: المستوى السائد للتمكين بأبعاده (المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا، المقدرة والتأثير) في بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية يرقى إلى المستوى المطلوب. واختبار هذه الفرضية تم إتباع الخطوات التالية:

#### 1- صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة

✓ الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): المستوى السائد للتمكين بأبعاده (المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا، المقدرة والتأثير) في المؤسسات الجامعية الجزائرية لا يرقى إلى المستوى المطلوب عند مستوى الدلالة 0.05.

✓ الفرضية البديلة ( $H_1$ ): المستوى السائد للتمكين بأبعاده (المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا، المقدرة والتأثير) في المؤسسات الجامعية الجزائرية يرقى إلى المستوى المطلوب عند مستوى الدلالة 0.05.

#### 2- الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية:

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار 'ت' (T-TEST) في حالة العينة الواحدة (one Sample t-test) ويفيد هذا الاختبار في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائيا) بين المتوسط

## الفصل الرابع: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية

الحسابي  $\bar{X}$  لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور الأول للتمكين بأبعاده من الاستبيان والمتوسط الفرضي ( $\mu=03$ )

3- مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا في البحث لاختبار الفرضية: فتم اختيار مستوى الدلالة 0.05 وهو الأكثر شيوعا واستخداما في البحوث.

وبالنسبة لدرجة الحرية (DF): فإن درجة الحرية تساوي: عدد العينة - 01 إذن  $DF=450-1=449$

4- تحديد القيم الحرجة لـ T أو تسمى أيضا قيمة T الجدولية: عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 449 فإن قيمة T الجدولية تساوي  $T_{tab}=1.972$ .

5- قاعدة اتخاذ القرار في اختبار الفرضية:

1.5. الطريقة الأولى: نقارن بين قيمة T المحسوبة ( $T_{cal}$ ) وقيمة T الجدولية ( $T_{tab}$ ) إذا كانت المحسوبة أكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

2.5. الطريقة الثانية: نقارن بين قيمة مستوى المعنوية (Sig) المحسوب باستخدام برنامج SPSS مع مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (P-value أو Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

الجدول رقم (34): الفروق بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور الأول من الاستبيان والمتوسط الفرضي ( $\mu=03$ )

Test Value = 3								المحور الأول: أبعاد إستراتيجية التمكين
القرار	Sig	درجة الحرية	T المحسوبة	Mean Difference الفرق بين $\bar{X}$ و ( $\mu=3$ )	Ecart type الانحراف المعياري	Moyenne المتوسط الحسابي	حجم العينة	
دال	0,000	449	7,989	0,18425	0,48924	3,1843	450	

قيمة T الجدولية:  $T_{tab}=1.972$  عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية  $DF=449$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS . V 24

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا:

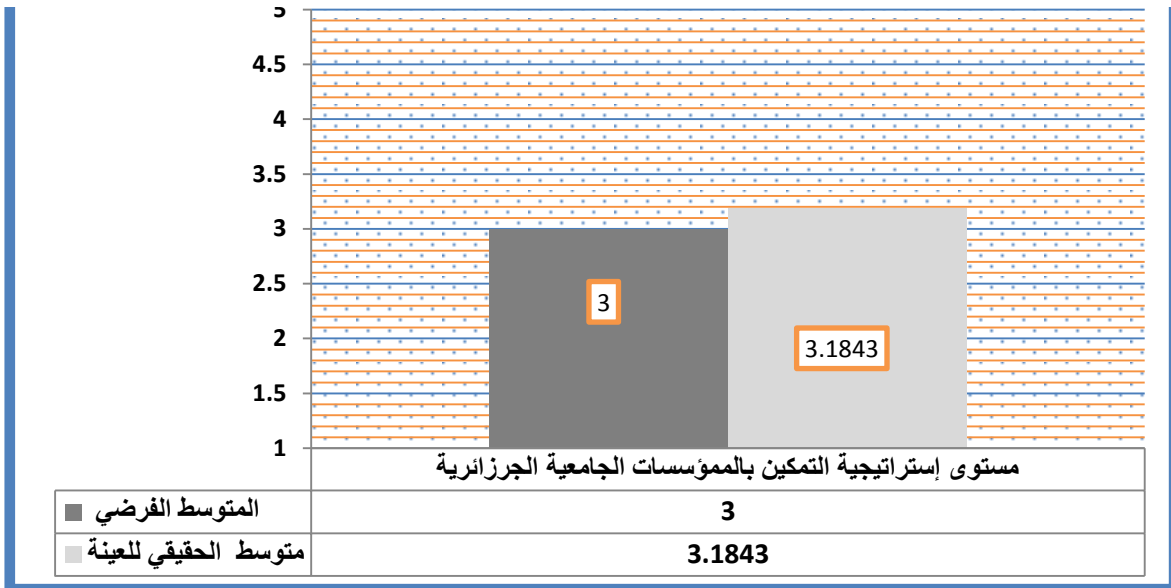
أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور الأول المتعلق بـ أبعاد إستراتيجية التمكين بلغ ( $\bar{X}=3.1843$ ) وانحراف معياري بلغ ( $\delta=0.48924$ ) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي ( $\mu=3$ ) والفرق بينهما هو موجب، حيث بلغ  $(\bar{X}-3)=0.48924$  أي أن المستوى السائد للتمكين بأبعاده (المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا، المقدرة والتأثير) في المؤسسات الجامعية الجزائرية وتنتج إجابات العينة دال إحصائيا حيث أن قيمة (T) المحسوبة

## الفصل الرابع: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية

$T_{cal} = 7.989$ ) أكبر من القيمة (T) الجدولية ( $T_{tab} = 1.972$ )، كما أن قيمة الاحتمال الخطأ (P-value = 0.000 أو Sig = 0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.05.

وبناء على قاعدة اتخاذ القرار فإننا نرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة: المستوى السائد للتمكين بأبعاده (المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا، المقدرة والتأثير) في المؤسسات الجامعية الجزائرية يرقى إلى المستوى المطلوب عند مستوى الدلالة 0.05.

الشكل رقم (34): عرض بياني للفروق الجوهرية بين المتوسط الحسابي - لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور الأول من الاستبيان والمتوسط الفرضي ( $\mu = 3$ )



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 24 وبرنامج EXCEL.v2010

### ثانيا: مستوى الاستثمار في رأس المال الفكري

معرفة مستوى تطبيق الاستثمار في رأس المال الفكري في المؤسسات الجامعية الجزائرية محل الدراسة سنقوم باختبار الفرضية الرئيسة الثانية لإشكالية البحث والتي مفادها أن: المستوى السائد للاستثمار في رأس المال الفكري بأبعاده (الاستقطاب، الصناعة، التنشيط والمحافظة) بالمؤسسات الجامعية الجزائرية يرقى إلى المستوى المطلوب. ولاختبار هذه الفرضية تم إتباع الخطوات التالية:

#### 1- صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة

✓ الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): المستوى السائد للاستثمار في رأس المال الفكري بأبعاده (الاستقطاب، الصناعة، التنشيط والمحافظة) بالمؤسسات الجامعية الجزائرية لا يرقى إلى المستوى المطلوب عند مستوى الدلالة 0.05.

✓ الفرضية البديلة ( $H_1$ ): المستوى السائد للاستثمار في رأس المال الفكري بأبعاده (الاستقطاب، الصناعة، التنشيط والمحافظة) بالمؤسسات الجامعية الجزائرية يرقى إلى المستوى المطلوب عند مستوى الدلالة 0.05.

## 2- الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية:

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار ' ت ' (T-TEST) في حالة العينة الواحدة (one Sample t-test) ويفيد هذا الاختبار في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائيا) بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور الثاني من الاستبيان والمتوسط الفرضي ( $\mu=03$ )

3- لمستوى الدلالة المعتمد من طرفنا في البحث لاختبار الفرضية: تم اختيار مستوى الدلالة 0.05 وهو الأكثر شيوعا واستخداما في البحوث .

4- درجة الحرية (DF): فإن درجة الحرية تساوي: عدد العينة - 01 إذن  $449=1-450=DF$

5- تحديد القيم الحرجة لـ T أو تسمى أيضا قيمة T الجدولية: عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 449 فإن قيمة T الجدولية تساوي  $T_{tab}= 1.972$  .

6- قاعدة اتخاذ القرار في اختبار الفرضية:

6-1- الطريقة الأولى: تقارن بين قيمة T المحسوبة ( $T_{cal}$ ) وقيمة T الجدولية ( $T_{tab}$ ) إذا كانت المحسوبة أكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) .

6-2- الطريقة الثانية: تقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج SPSS مع مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (P-value أو Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) .

الجدول رقم (35): الفروق بين المتوسط الحسابي  $\bar{X}$  لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور 02 من الاستبيان والمتوسط الفرضي ( $\mu=03$ )

Test Value = 3								
القرار	sig	درجة الحرية	T المحسوبة	Mean Difference الفرق بين ( $\mu=3$ ) و	Ecart type الانحراف المعياري	Moyenne المتوسط الحسابي	حجم العينة	المحور 02 الاستثمار في رأس المال الفكري
دال	0,000	449	18,519	0,55136	0,63156	3,5514	450	
قيمة T الجدولية: $T_{tab}= 1.972$ . عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية $449=DF$								

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 24 من خلال الجدول أعلاه تبين لنا:

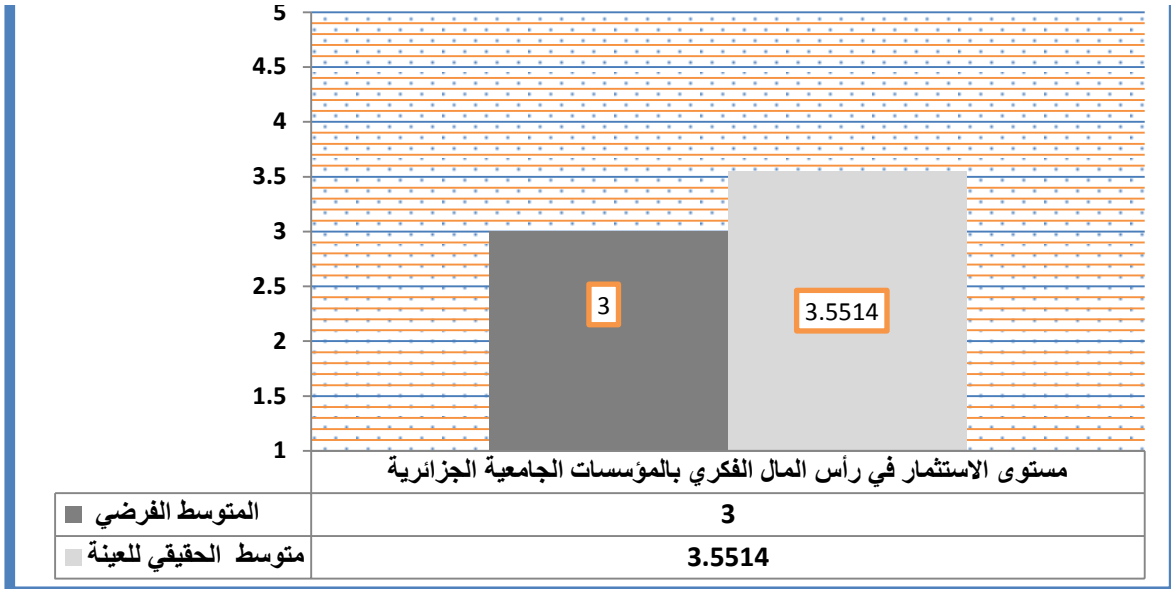
أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور 02 المتعلق بالاستثمار في رأس المال الفكري. بلغ ( $\bar{x}=3.5514$ ) وبالانحراف المعياري بلغ ( $\delta=0.55136$ ) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي ( $\mu=3$ ) والفرق بينهما وهو موجب  $(\bar{X}-3)= 0.55136$  أي مستوى الاستثمار في رأس المال

## الفصل الرابع: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية

الفكري بأبعاده (الاستقطاب، الصناعة، التنشيط والحفاظة) بالمؤسسات الجامعية الجزائرية يرقى إلى مستوى المطلوب وتنتج إجابات العينة دال إحصائياً حيث أن قيمة (T) المحسوبة ( $T_{cal}= 18.519$ ) أكبر من القيمة (T) الجدولية ( $T_{tab}= 1.972$ )، كما أن قيمة الاحتمال الخطأ ( $P\text{-value}=0.000$  أو  $Sig=0.000$ ) أقل من مستوى الدلالة 0.05.

إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقل الفرضية البديلة: مستوى السائد للاستثمار في رأس المال الفكري بأبعاده (الاستقطاب، الصناعة، التنشيط والحفاظة) بالمؤسسات الجامعية الجزائرية يرقى إلى المستوى المطلوب عند مستوى الدلالة 0.05.

الشكل رقم (36): عرض بياني للفروق الجوهرية بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور 02 من الاستبيان والمتوسط الفرضي ( $\mu=3$ )



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24 وبرنامج EXCEL.v2010

### المطلب الثاني: شروط التحليل باستخدام الانحدار الخطي

وقبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية وجود علاقة طردية بين المتغيرين مستقل والتابع يجب التأكد من توفر بعض الشروط ( افتراضات الانحدار الخطي) الواجب توفرها للتحليل باستخدام الانحدار

الخطي المتعدد وهذا من اجل الوثوق بالنتائج التي نحصل عليها وهي كمايلي:

### أولاً: العلاقة بين محاور إستراتيجية التمكين والاستثمار في رأس المال الفكري

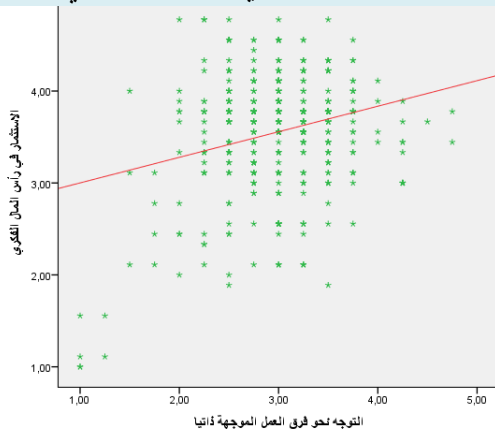
وسيتم من خلال هذا العنصر دراسة العلاقة الإحصائية بين أبعاد إستراتيجية التمكين والاستثمار في رأس المال الفكري، وذلك لمعرفة مقدار التغير في التمكين الذي يصاحبه تغير في الاستثمار في رأس المال الفكري، وفي أي اتجاه وبأي كمية، من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون (**Correlation Pearson**)، الذي يهدف إلى قياس قوة العلاقة واتجاهها دون التعرض لدراسة العلاقة السببية بينها . وقبل إجراء تحليل إحصائي

## الفصل الرابع: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية

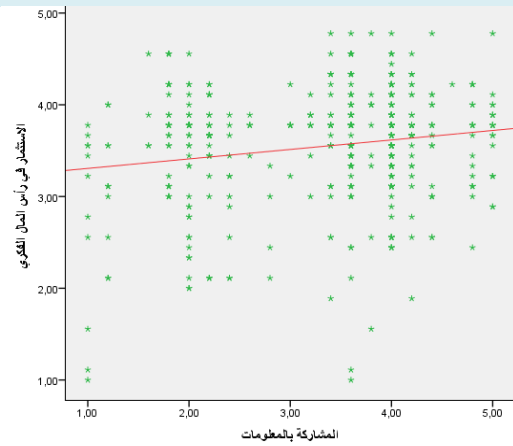
على البيانات المشاهدة لغرض معرفة فيما إذا كانت هناك أي علاقة بين أي متغيرين، فإنه من الأفضل رسم هذه المشاهدات فيما يسمى بالشكل الانتشاري (Scatter Diagram) أو سحابة النقاط، حيث يعطي هذا المخطط صورة أولية تساعد كثيرا في أخذ فكرة أولية جيدة عن العلاقة بين متغيرين، وسيتم توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (36): لوحة الانتشار للعلاقة الخطية بين متغيرات الدراسة (المستقل والتابع)

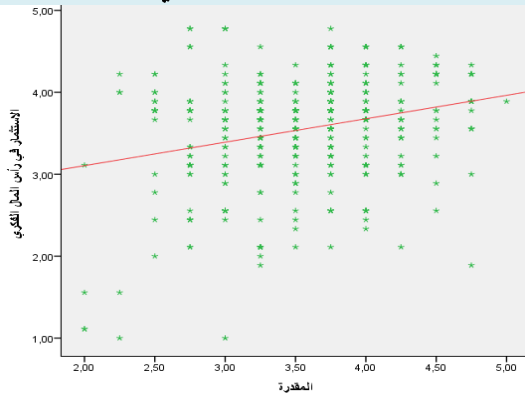
العلاقة الخطية  
(الترجح نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا)  
و(الاستثمار في رأس المال الفكري)



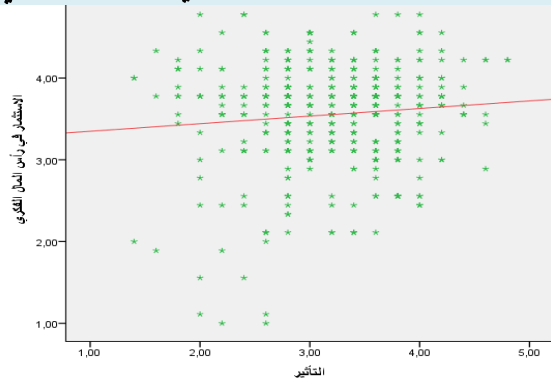
العلاقة الخطية  
(المشاركة بالمعلومات) و(الاستثمار في رأس المال الفكري)



العلاقة الخطية (المقدرة) و(الاستثمار في رأس المال الفكري)



العلاقة الخطية (التأثير) و(الاستثمار في رأس المال الفكري)



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.v 24

نلاحظ من شكل الانتشار أعلاه أن نقاط الانتشار لديها سلوك نحو الميل للتجمع حول خط مستقيم فرضي، ووجود هذا الشكل يبين وجود علاقة خطية بين متغيري الدراسة كما يدل على وجود علاقة طردية بين أبعاد إستراتيجية التمكين والاستثمار في رأس المال الفكري في المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

### ثانيا: دراسة ملائمة البيانات لتحليل الانحدار

يهتم الانحدار بتحديد مقدار التغير (الأثر) في احد المتغيرات المصاحبة لتغير محدد في متغير آخر<sup>1</sup> وعند القيام بتحليل الانحدار لا بد من القيام باختبار مدى ملائمة البيانات المتوفرة لتحليل الانحدار، من خلال التأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين متغيرات الدراسة المستقلة (الارتباط الذاتي) من خلال إجراء اختبار معامل تضخم البيانات (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل مجال من مجالات المتغير المستقل المكونة للتمكين، بالإضافة إلى اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية.

1- اختبار معامل تضخم البيانات (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance):  
كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (36): قيم معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لمتغيرات الدراسة المستقلة

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)
المشاركة بالمعلومات	0,855	1,170
الحرية والاستقلالية	0,869	1,151
التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا	0,840	1,190
التأثير	0,916	1,091
المقدرة	0,912	1,096

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V24

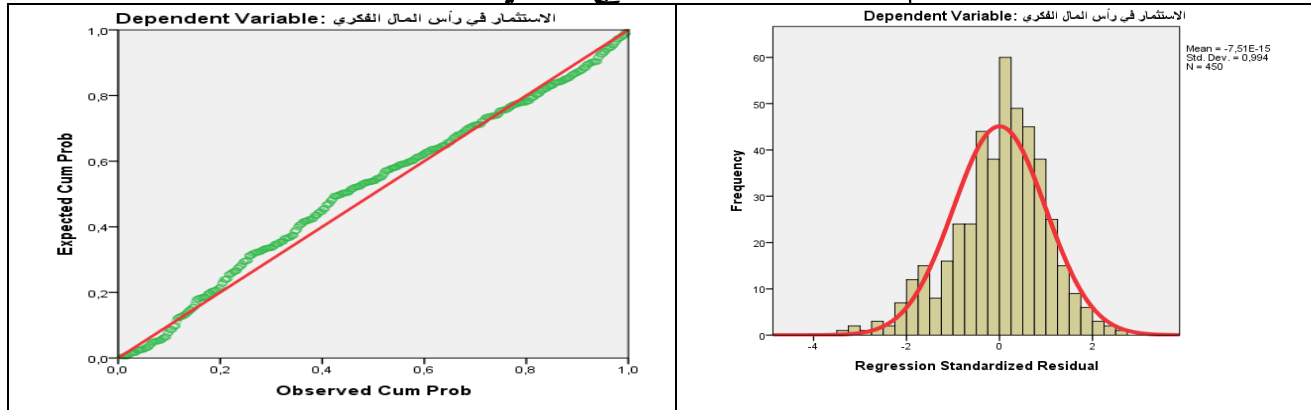
يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل تضخم التباين (VIP) لجميع أبعاد المتغير المستقل إستراتيجية التمكين (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا، التأثير، المقدرة) في هذه الدراسة أقل من (10)، حيث يفترض في مثل هذه الدراسات أن لا يتجاوز معامل تضخم البيانات للمتغيرات المستقلة عن (10)، أما قيمة التباين المسموح (Tolerance) لتلك المتغيرات كانت كلها أكبر من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة، وهذا ما يعني ملائمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار.

### 2- اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية

أي يجب أن يكون التوزيع الاحتمالي للخطأ العشوائي يتبع التوزيع الطبيعي ويمكن التأكد من هذا الشرط بالاطلاع على الشكلين المواليين اللذان يبينان لنا تحليل الأخطاء العشوائية من خلال تمثيلها على المدرج التكراري (Histogram) وهذا الشكل يظهر بوضوح بأن الأخطاء العشوائية تتبع التوزيع الطبيعي كما يمكن الاطلاع على التمثيل البياني (Normal p-p plot) والذي يوضح أن معظم النقاط تقريبا تتجمع قرب الخط المستقيم وهذا يدل على التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية لنموذج الانحدار.

<sup>1</sup> - حمزة محمود دودين، مرجع سبق ذكره، ص، 151.

الشكل رقم (37): اختبار شرط التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS .V24

### المطلب الثالث: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري

للتأكد من مدى وجود أثر لإستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية محل الدراسة سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والتي مفادها: توجد علاقة تأثير بين تطبيق إستراتيجية التمكين (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا، التأثير، المقدرة) والاستثمار في رأس المال الفكري ببعض المؤسسات الجامعية الجزائرية. وسيتم الاعتماد على الخطوات التالية في دراسة العلاقة التأثيرية بين المتغيرين المستقل والتابع:  
أولا: تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة:

لقد تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار علاقة أبعاد المتغير المستقل إستراتيجية التمكين والمتمثلة في (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا، المقدرة والتأثير) بالاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية محل الدراسة، والتي من خلالها يمكن صياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة كمايلي:

✓ الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة طردية بين تطبيق إستراتيجية التمكين (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا، التأثير، المقدرة) على الاستثمار في رأس المال الفكري ببعض المؤسسات الجامعية الجزائرية.

✓ الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد علاقة طردية بين تطبيق إستراتيجية التمكين (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا، التأثير، المقدرة) والاستثمار في رأس المال الفكري ببعض المؤسسات الجامعية الجزائرية.

ولإثبات الفرضية المذكورة أعلاه تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور المتغيرات المستقلة إستراتيجية التمكين (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا، التأثير، المقدرة) في المتغير التابع (الاستثمار في رأس المال الفكري) في المؤسسات محل الدراسة.

## الفصل الرابع: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية

وقاعدة اتخاذ القرار بين الفرضيتين الصفرية والبديلة هي كمايلي:

- ✓ الطريقة الأولى: تقارن بين قيمة ت المحسوبة (  $F_{cal}$  ) و قيمة ت الجدولية (  $F_{tab}$  ) إذا كانت المحسوبة أكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية (  $H_0$  ) وتقبل الفرضية البديلة (  $H_1$  ).
  - ✓ الطريقة الثانية: تقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ ( P-value أو Sig ) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية (  $H_0$  ) وتقبل الفرضية البديلة (  $H_1$  ).
- والجدول التالي يمثل نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسة الثالثة:

الجدول رقم (37): نتائج تحليل الانحدار المتعدد اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

المعنوية الجزئية / لمعاملات الانحدار المتعدد			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد		
مستوى المعنوية (SIG)	T	B	R <sup>2</sup>	R	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	
0,000	7,842	1,861	0,128	0,358	0,000	13,074	
		Constant					
0,000	3,680	0,106					المشاركة بالمعلومات
0,085	-1,726	- 0,043					الحرية والاستقلالية
0,001	3,216	0,176					التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا
0,558	0,586	0,027					التأثير
0,000	4,708	0,238	المقدرة				

قيمة F الجدولة: 2.2605 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (5، و، 444) حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1-6 = 05، عدد العينة (N) = عدد المتغيرات = 450 - 6 = 444

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V24

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين إستراتيجية التمكين (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا، التأثير، المقدرة) والاستثمار في رأس المال الفكري بلغ:  $R = 0.358$  وهو دال إحصائيا حيث قيمة F المحسوبة: 13.074 أكبر من قيمة F الجدولة: 2.2605 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (5، 444). أي توجد علاقة دالة إحصائيا المتغير المستقل والمتغير التابع.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وتقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية التمكين (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا، التأثير، المقدرة) على الاستثمار في رأس المال الفكري ببعض المؤسسات الجامعية الجزائرية.

ثانيا: معنوية نموذج اختبار الانحدار

معرفة معنوية العلاقة بين المتغير المستقل: إستراتيجية التمكين (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا، التأثير، المقدرة) والمتغير التابع الاستثمار في رأس المال الفكري؛ نمر الآن إلى تحليل نموذج الانحدار المتعدد من خلال معرفة نسبة مساهمة وتفسير المتغيرات المستقلة في التغيرات التي تؤدي إلى تفعيل المتغير التابع هل هي نسبة: (مرتفعة، متوسطة، منخفضة) وأيضا من خلال تحليل معاملات  $(B_0, B_1, B_2, B_3, B_4, B_5)$  المتغيرات المستقلة كل على حدا ومدى تأثيرها في التابع أي تحديد العوامل الأكثر تأثيرا ومساهمة في تفعيل الاستثمار في رأس المال الفكري وهل التأثير ايجابي أم سلبي وأيها ليس له تأثير ومن ثم استبعاده من النموذج. وعليه تتبع الخطوات التالية:

1. بناء نموذج الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية:

$$y = B_0 + B_1(x_1) + B_2(x_2) + B_3(x_3) + B_4(x_4) + B_5(x_5) + \varepsilon_i$$

$\varepsilon_i$ : يمثل الأخطاء العشوائية

$B_0$ : المعامل الثابت

$B_1$ : معامل الانحدار للمتغير المستقل (المشاركة بالمعلومات)  $(x_1)$

$B_2$ : معامل الانحدار للمتغير المستقل (الحرية والاستقلالية)  $(x_2)$

$B_3$ : معامل الانحدار للمتغير المستقل (التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا)  $(x_3)$

$B_4$ : معامل الانحدار للمتغير المستقل (التأثير)  $(x_4)$

$B_5$ : معامل الانحدار للمتغير المستقل (المقدرة)  $(x_5)$

$y$  المتغير التابع (الاستثمار في رأس المال الفكري)

يلاحظ أن نموذج الانحدار ذو طابع احتمالي لهذا تم إدراج حد الخطأ العشوائي  $\varepsilon_i$  الذي ينبو عن بعض المتغيرات التي لا يمكن قياسها أو لم يتم إدراجها أو لأسباب أخرى.

من الجدول رقم (37) نجد:

$$y = 1.816 + 0.106(x_1) - 0.043(x_2) + 0.176(x_3) + 0.027(x_4) + 0.238(x_5) + \varepsilon_i$$

حيث:

$$R^2 = 0.128 \quad r = 0.358$$

$$F = 13.074 \quad SIG : 0.000$$

2. جودة توفيق النموذج وتقييم معاملاته:

أ. جودة تفسير النموذج (تقييم معامل التحديد للنموذج  $R^2$ )

معامل تحديد (التفسير  $R^2$ ): وهو محصور بين 0 (أدنى قيمة) و 1 (أعلى قيمة) حيث يكشف لنا النسبة المئوية التي يساهم بها المتغير المستقل بعوامله مجتمعة (إستراتيجية التمكين) في تغير (التباين) المتغير التابع (الاستثمار في رأس المال الفكري) حيث كلما اقتربت من 100% دل ذلك على الفعالية الكبيرة التي يتمتع

## الفصل الرابع: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية

بها النموذج في تمثيل العلاقة المدروسة، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارجة عن متغيرات الدراسة وكذا للخطأ العشوائي.

ومن خلال الجدول رقم (37) نجد:

أن قيمة معامل التفسير  $R^2$  بلغ  $R^2 = 0.128$  وهي قيمة متوسطة ومنه فإن العوامل المستقلة إستراتيجية التمكين (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا، التأثير، المقدرة) مجتمعة تفسر 12.80% من التغيرات التي تحدث في فعالية الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات محل الدراسة والباقي 87.20% = (100 - 12.80) راجع إلى عوامل أخرى منها العوامل غير ممثلة في النموذج المقترح بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية.

ب. تقييم معاملات الانحدار:

أي تقييم معاملات الانحدار ( $B_0, B_1, B_2, B_3, B_4, B_5$ ) للمتغيرات المستقلة وأيا لها تأثير أكثر من الآخر على المتغير التابع وأيا لها تأثير على تحسين مستوى الاستثمار في رأس المال الفكري (تأثير معنوي) وأيا لها ليس له أي أثر (تأثير غير معنوي) ومن ثم استبعاده من النموذج وقاعدة التقييم: هي إذا كانت قيمة مستوى المعنوية (sig) والمبين في الجدول رقم (37) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 المقابلة لقيمة 't' المحسوبة للمعامل B فإن قيمة معامل الانحدار معنوية أي (تضم إلى النموذج).

وبالرجوع إلى الجدول رقم (37) نجد:

✓ بالنسبة لاختبار معنوية:

- الفرضية الصفرية:  $H_0$ : المقدر الثابت  $B_0$  لنموذج الانحدار غير معنوي

- الفرضية البديلة:  $H_1$ : المقدر الثابت  $B_0$  لنموذج الانحدار معنوي

الجدول رقم (38): اختبار معنوية  $B_0$  لنموذج الخطي المتعدد

القرار	Sig	( T-TEST )		نص الفرضية	الفرضية
		الجدولية	المحسوبة		
قبول الفرضية البديلة: $H_1$	0,000	1.972	7.842	المقدر الثابت $B_0 = 1.861$ لنموذج الانحدار غير معنوي	الصفرية: $H_0$
				المقدر الثابت $B_0 = 1.861$ لنموذج الانحدار معنوي	البديلة: $H_1$
T الجدولية = 1.972 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية = $n-k = 450-6 = 444$					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V24

من الجدول أعلاه نجد أن قيمة (T) المحسوبة دالة إحصائيا حيث بلغت (  $T_{cal} = 7.842$  ) وهي أكبر من القيمة (T) الجدولية (  $T_{tab} = 1.972$  )، كما أن قيمة مستوى المعنوية (Sig = 0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وتقبل الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بأن المقدر الثابت

## الفصل الرابع: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية

المدرسة.  $B_0 = 1.861$  لنموذج الانحدار معنوي. وبالتالي نبقي عليه في نموذج الانحدار المتعدد للظاهرة

- ✓ بالنسبة لاختبار معنوية:  $B_1 = 0.106$
- الفرضية الصفرية:  $H_0$ : معامل الانحدار 1 للمتغير ( $x_1$ ) لنموذج الانحدار غير معنوي
  - الفرضية البديلة:  $H_1$ : معامل الانحدار 1 للمتغير ( $x_1$ ) لنموذج الانحدار معنوي
- جدول رقم (39): اختبار معنوية 1 لنموذج الخطي المتعدد

القرار	Sig	( T-TEST )		نص الفرضية	الفرضية
		الجدولية	الحسوبة		
قبول الفرضية البديلة	0.000	1.972	3.680	معامل الانحدار $B_1$ للمتغير ( $x_1$ ) لنموذج الانحدار غير معنوي	$H_0$ : الصفرية
				معامل الانحدار $B_1$ للمتغير ( $x_1$ ) لنموذج الانحدار معنوي	$H_1$ : البديلة
T الجدولية = 1.972 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية = $n-k = 450-6=444$					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V24

من الجدول أعلاه نجد أن قيمة (T) الحسوبة دالة إحصائياً حيث بلغت (  $T_{cal}=3.680$  ) وهي أكبر من القيمة (T) الجدولية (  $T_{tab}= 1.972$  )، كما أن قيمة مستوى المعنوية (  $Sig=0.000$  ) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة معامل الانحدار  $B_1 = 0.106$  للمتغير ( $x_1$ ) لنموذج الانحدار معنوي. إذن قيمة تأثير  $B_1$  معنوي (أي يضم المتغير إلى النموذج) وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في المتغير ( $x_1$ ) (المشاركة بالمعلومات) تؤدي زيادة في تحسين مستوى الاستثمار في رأس المال الفكري لدى المؤسسات محل الدراسة بقيمة 0.106.

- ✓ بالنسبة لاختبار معنوية:  $B_2 = 0.043$
- الفرضية الصفرية:  $H_0$ : معامل الانحدار 2 للمتغير ( $x_2$ ) لنموذج الانحدار غير معنوي
  - الفرضية البديلة:  $H_1$ : معامل الانحدار 2 للمتغير ( $x_2$ ) لنموذج الانحدار معنوي

## الفصل الرابع: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية

الجدول رقم (40): اختبار معنوية 2 لنموذج الخطي المتعدد

القرار	Sig	( T-TEST )		نص الفرضية	الفرضية
		الجدولية	الحسوبة		
قبول الفرضية الصفريّة: $H_0$	0.085	1.972	1.726	معامل الانحدار $B_2$ للمتغير $(x_2)$ لنموذج الانحدار غير معنوي	$H_0$ : الصفريّة
				معامل الانحدار $B_2$ للمتغير $(x_2)$ لنموذج الانحدار معنوي	$H_1$ : البديلة
T الجدولية = 1.972 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية = $n-k = 450-6 = 444$					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V24  
من الجدول أعلاه نجد أن قيمة (T) الحسوبة دالة إحصائياً حيث بلغت (  $T_{cal}=1.726$  ) وهي أقل من القيمة (T) الجدولية (  $T_{tab}=1.972$  )، كما أن قيمة مستوى المعنوية (Sig = 0.085) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  وتقبل الفرضية الصفريّة  $H_0$  القائلة بأن  $B_2 = 0.066$  لمعامل المتغير المستقل الحرية والاستقلالية، غير معنوي. وبالتالي يستبعد من نموذج الظاهرة المدروسة.

- ✓ بالنسبة لاختبار معنوية:  $B_3 = 0.176$
- الفرضية الصفريّة:  $H_0$  : معامل الانحدار 3 للمتغير  $(x_3)$  لنموذج الانحدار غير معنوي
  - الفرضية البديلة:  $H_1$  : معامل الانحدار 3 للمتغير  $(x_3)$  لنموذج الانحدار معنوي
- الجدول رقم (41): اختبار معنوية 3 لنموذج الخطي المتعدد

القرار	Sig	( T-TEST )		نص الفرضية	الفرضية
		الجدولية	الحسوبة		
قبول الفرضية البديلة: $H_1$	0.001	1.972	3.216	معامل الانحدار 3 للمتغير $(x_3)$ لنموذج الانحدار غير معنوي	$H_0$ : الصفريّة
				معامل الانحدار 3 للمتغير $(x_3)$ لنموذج الانحدار معنوي	$H_1$ : البديلة
T الجدولية = 1.972 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية = $n-k = 450-6 = 444$					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V24  
من الجدول أعلاه نجد أن قيمة (T) الحسوبة دالة إحصائياً حيث بلغت (  $T_{cal}=3.216$  ) وهي أكبر من القيمة (T) الجدولية (  $T_{tab}= 1.972$  )، كما أن قيمة مستوى المعنوية (Sig = 0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفريّة  $H_0$  وتقبل الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بمعامل الانحدار  $B_1 = 0.176$  للمتغير  $(x_2)$  لنموذج الانحدار معنوي. إذن قيمة تأثير  $B_2$  معنوي (أي يضم المتغير إلى النموذج) وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في المتغير  $(x_2)$  توجه نحو فرق العمل الموجهة

## الفصل الرابع: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية

ذاتيا تؤدي إلى زيادة في تحسين مستوى الاستثمار في رأس المال الفكري لدى المؤسسات محل الدراسة بقيمة 0.176.

✓ بالنسبة لاختبار معنوية:  $B_4 = 0.027$

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : معامل الانحدار  $B_4$  للمتغير ( $x_4$ ) لنموذج الانحدار غير معنوي

- الفرضية البديلة  $H_1$ : معامل الانحدار  $B_4$  للمتغير ( $x_4$ ) لنموذج الانحدار معنوي

الجدول رقم (42): اختبار معنوية 4 لنموذج الخطي المتعدد

القرار	Sig	( T-TEST )		نص الفرضية	الفرضية
		الجدولية	الحسوبة		
قبول الفرضية الصفرية: $H_0$	0.558	1.972	0.586	معامل الانحدار $B_4$ للمتغير ( $x_4$ ) لنموذج الانحدار غير معنوي	$H_0$ : الصفرية
				معامل الانحدار $B_4$ للمتغير ( $x_4$ ) لنموذج الانحدار معنوي	$H_1$ : البديلة
T الجدولية = 1.972 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية = $n-k = 450 - 6 = 444$					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V24

من الجدول أعلاه نجد أن قيمة (T) المحسوبة دالة إحصائياً حيث بلغت ( $T_{cal}=0.586$ ) وهي أقل من القيمة (T) الجدولية ( $T_{tab}=1.972$ )، كما أن قيمة مستوى المعنوية ( $Sig=0.085$ ) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  القائلة بأن  $B_4 = 0.027$  لمعامل المتغير المستقل التأثير، غير معنوي. وبالتالي يستبعد من نموذج الظاهرة المدروسة.

✓ بالنسبة لاختبار معنوية:  $B_5 = 0.238$

- الفرضية الصفرية:  $H_0$ : معامل الانحدار 5 للمتغير ( $x_5$ ) لنموذج الانحدار غير معنوي

- الفرضية البديلة:  $H_1$ : معامل الانحدار 5 للمتغير ( $x_5$ ) لنموذج الانحدار معنوي

الجدول رقم (43): اختبار معنوية 5 لنموذج الخطي المتعدد

القرار	Sig	( T-TEST )		نص الفرضية	الفرضية
		الجدولية	الحسوبة		
قبول الفرضية البديلة: $H_1$	00.00	1.972	4.708	معامل الانحدار 5 للمتغير ( $x_5$ ) لنموذج الانحدار غير معنوي	$H_0$ : الصفرية
				معامل الانحدار 5 للمتغير ( $x_5$ ) لنموذج الانحدار معنوي	$H_1$ : البديلة
T الجدولية = 1.972 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية = $n-k = 450 - 6 = 444$					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V24

## الفصل الرابع: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية

من الجدول أعلاه نجد أن قيمة (T) المحسوبة دالة إحصائياً حيث بلغت (  $T_{cal}=4.708$  ) وهي أكبر من القيمة (T) الجدولية (  $T_{tab}= 1.972$  )، كما أن قيمة مستوى المعنوية (Sig=0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة معامل الانحدار  $B_1 = 0.176$  للمتغير ( $x_2$ ) لنموذج الانحدار معنوي. إذن قيمة تأثير  $B_2$  معنوي (أي يضم المتغير إلى النموذج) وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في المتغير ( $x_5$ ) المقدرة تؤدي إلى زيادة في تحسين فعالية الاستثمار في رأس المال الفكري لدى المؤسسات محل الدراسة بقيمة 0.238.

إذن النموذج الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية للظاهرة المدروسة بالمؤسسات محل الدراسة :

$$y = 1.816 + 0.106(x_1) + 0.176(x_3) + 0.238(x_5) + \varepsilon_i$$

حيث :

$$R^2 = 0.128$$

$$r = 0.358$$

$$F = 13.074$$

$$SIG : 0.000$$

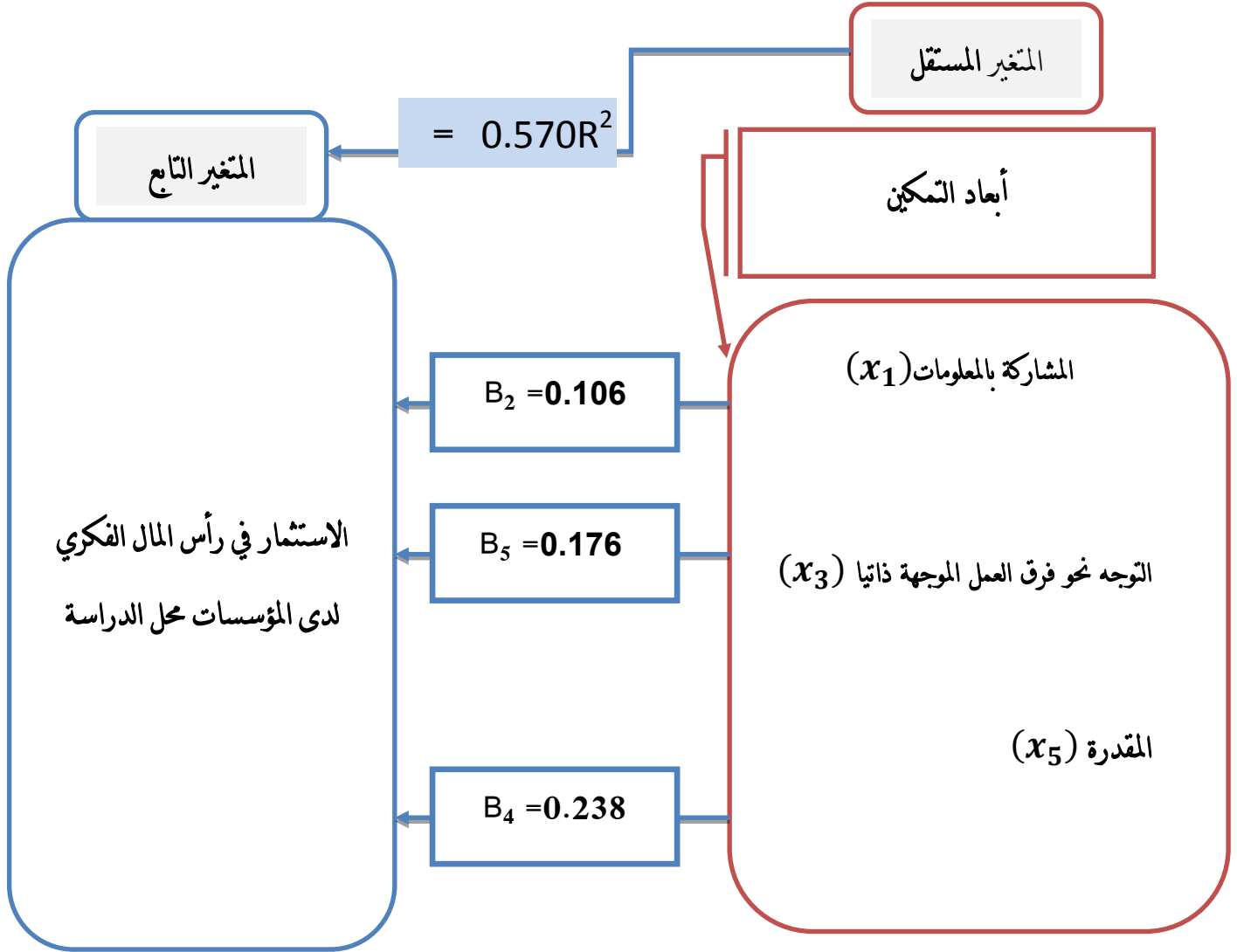
ومن خلال النموذج نجد:

- إشارة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع موجبة مما يدل على أن العلاقة بينهما طردية؛
- اتضح لنا أن المتغيرات المستقلة (الحرية والاستقلالية، التأثير) وحسب آراء واتجاهات أفراد العينة أنها لا تؤثر في تحسين مستوى الاستثمار في رأس المال الفكري لدى المؤسسات محل الدراسة محل الدراسة المدروسة؛
- أن نسبة مساهمة المتغيرات المستقلة إستراتيجية التمكين (المشاركة بالمعلومات، التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتياً، المقدرة) مجتمعة تفسر 12.80% من التغيرات التي تحدث في فعالية الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات محل الدراسة والباقي 87.20% راجع إلى عوامل أخرى منها العوامل غير ممثلة في النموذج المقترح بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية.
- أما بالنسبة للمتغيرات الأكثر تأثيراً في المساهمة في الاستثمار في رأس المال الفكري هي كمايلي:
- الرتبة الأولى: ( $x_5$ ) المتغير المستقل (المقدرة) حيث أنه بزيادة وحدة واحدة في المتغير ( $x_5$ ) (المقدرة) تؤدي زيادة في تحسين مستوى الاستثمار في رأس المال الفكري لدى المؤسسات محل الدراسة بقيمة 0.238؛
- الرتبة الثانية: ( $x_3$ ) المتغير المستقل (التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتياً) حيث أنه بزيادة وحدة واحدة في المتغير ( $x_3$ ) (المقدرة) تؤدي إلى زيادة في تحسين مستوى الاستثمار في رأس المال الفكري لدى المؤسسات محل الدراسة بقيمة 0.176؛
- الرتبة الثالثة: ( $x_1$ ) المتغير المستقل (المشاركة بالمعلومات) حيث أنه بزيادة وحدة واحدة في المتغير ( $x_1$ ) (المقدرة) تؤدي إلى زيادة في تحسين مستوى الاستثمار في رأس المال الفكري لدى المؤسسات محل الدراسة بقيمة 0.106

## الفصل الرابع: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية

ولتبسيط العلاقة المدروسة في الفرضية الرئيسية الثالثة نرسم في تمثيل بياني المتغيرات المستقلة المؤثرة والمساهمة في فعالية وتحسين المتغير التابع بالمؤسسات محل الدراسة:

الشكل رقم (39): النموذج الميداني لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

## الفصل الرابع: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية

### ثالثا: اختبار الفرضيات الفرعية

لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة ممثلة في أبعاد إستراتيجية التمكين (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا، التأثير، المقدرة) على الاستثمار في رأس المال الفكري لدى المؤسسات محل الدراسة كلا على حدا ندرس العلاقة بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور كل متغير مستقل على حدا .  
والجدول التالي هو ملخص للجدول (ملخص نموذج الانحدار  $(r, R^2)$ ، تحليل التباين ANOVA ، النتائج معاملات الانحدار (b) ) . . . . . انظر ملحق مخزجات برنامج spss .

### الجدول رقم (44): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

نتيجة العلاقة بين المتغيرات	القدرة التفسيرية		معنوية الكمية لنموذج الانحدار البسيط		المتغير التابع	متغير مستقل	اختبار الفرضية الفرعية
	R <sup>2</sup>	R	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة			
توجد علاقة	0,029	0,172	0,000	13,592	الاستثمار في رأس المال الفكري	المشاركة بالمعلومات	الفرضية الفرعية الأولى
لا توجد علاقة	0,000	0,001	0,991	0,000		الحرية والاستقلالية	الفرضية الفرعية الثانية
توجد علاقة	0,060	0,245	0,000	28,626		التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا	الفرضية الفرعية الثالثة
لا توجد علاقة	0,008	0,090	0,056	3,679		التأثير	الفرضية الفرعية الرابعة
توجد علاقة	0,069	0,263	0,000	33,297		المقدرة	الفرضية الفرعية الخامسة

قيمة F المجدولة: 3.890 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1، و 448)

حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 1 = 1 ، عدد العينة (N) - عدد المتغيرات = 450 - 2 = 448

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخزجات برنامج SPSS .V24

### 1- الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد أثر علاقة طردية بين المشاركة بالمعلومات والاستثمار في رأس المال الفكري ببعض المؤسسات الجامعية الجزائرية.

## الفصل الرابع: أثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة طردية بين للمشاركة بالمعلومات والاستثمار في رأس المال الفكري ببعض المؤسسات الجامعية الجزائرية.

من خلال النتائج الجدول رقم (44) نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين (المشاركة بالمعلومات) في المتغير التابع الاستثمار في رأس المال الفكري بلغ :  $R = 0.172$  وهو دال إحصائيا حيث قيمة F المحسوبة: 13.592 أكبر من قيمة F الجدولة: 3.890 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 448). أي توجد علاقة دالة إحصائيا المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

كذلك فإن قيمة معامل التفسير  $R^2$  بلغ  $R^2 = 0.029$  ومنه فإن المتغير (المشاركة بالمعلومات) تفسر 2.90% من التغيرات التي تحدث في الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات محل الدراسة. ومنه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  أي: توجد علاقة طردية بين المشاركة بالمعلومات على الاستثمار في رأس المال الفكري ببعض المؤسسات الجامعية الجزائرية.

### 2- الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة طردية بين الحرية والاستقلالية والاستثمار في رأس المال الفكري ببعض المؤسسات الجامعية الجزائرية.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة طردية بين الحرية والاستقلالية والاستثمار في رأس المال الفكري ببعض المؤسسات الجامعية الجزائرية.

من خلال النتائج الجدول رقم (44) نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين (الحرية والاستقلالية) في المتغير التابع الاستثمار في رأس المال الفكري بلغ :  $R = 0.001$  وهو دال إحصائيا حيث قيمة F المحسوبة: 0.000 اقل من قيمة F الجدولة: 3.890 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 448). أي لا توجد علاقة دالة إحصائيا بين المتغير المستقل: الحرية والاستقلالية والمتغير التابع: الاستثمار في رأس المال الفكري. ومنه نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  أي: لا توجد علاقة طردية بين الحرية والاستقلالية والاستثمار في رأس المال الفكري ببعض المؤسسات الجامعية الجزائرية.

### 3- الفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة طردية بين التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا والاستثمار في رأس المال الفكري ببعض المؤسسات الجامعية الجزائرية.

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة طردية بين التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا والاستثمار في رأس المال الفكري ببعض المؤسسات الجامعية الجزائرية.

من خلال النتائج الجدول رقم (44): نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين (التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا) في المتغير التابع الاستثمار في رأس المال الفكري بلغ :  $R = 0.245$  وهو دالة إحصائيا حيث قيمة F المحسوبة: 28.626 أكبر من قيمة F الجدولة : 3.890 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 448). أي توجد علاقة دالة إحصائيا المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

كما أن قيمة معامل التفسير  $R^2$  بلغ  $R^2 = 0.060$  ومنه فإن المتغير (التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا) تفسر 6.00% من التغيرات التي تحدث في الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات محل الدراسة.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  أي: توجد علاقة طردية بين للتوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا والاستثمار في رأس المال الفكري ببعض المؤسسات الجامعية الجزائرية.

#### 4- الفرضية الفرعية الرابعة:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة طردية بين التأثير والاستثمار في رأس المال الفكري ببعض المؤسسات الجامعية الجزائرية.

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة طردية بين التأثير والاستثمار في رأس المال الفكري ببعض المؤسسات الجامعية الجزائرية.

من خلال النتائج الجدول رقم (44): نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين (التأثير) في المتغير التابع الاستثمار في رأس المال الفكري بلغ:  $R = 0.090$  وهو دال إحصائيا حيث قيمة F المحسوبة: 3.679 أقل من قيمة F الجدولة: 3.890 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 448). أي لا توجد علاقة دالة إحصائيا المتغير المستقل: التأثير والمتغير التابع: الاستثمار في رأس المال الفكري.

ومنه نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  وقبول الفرضية الصفرية  $H_0$  أي: لا توجد علاقة طردية بين التأثير والاستثمار في رأس المال الفكري ببعض المؤسسات الجامعية الجزائرية.

#### 5- الفرضية الفرعية الخامسة:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة طردية بين المقدرة والاستثمار في رأس المال الفكري ببعض المؤسسات الجامعية الجزائرية.

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة طردية بين المقدرة والاستثمار في رأس المال الفكري ببعض المؤسسات الجامعية الجزائرية.

من خلال النتائج الجدول رقم (44): نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين (المقدرة) في المتغير التابع الاستثمار في رأس المال الفكري بلغ:  $R = 0.263$  وهو دال إحصائيا حيث قيمة F المحسوبة: 33.297 أكبر من قيمة F الجدولة: 3.890 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 448). أي توجد علاقة دالة إحصائيا بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

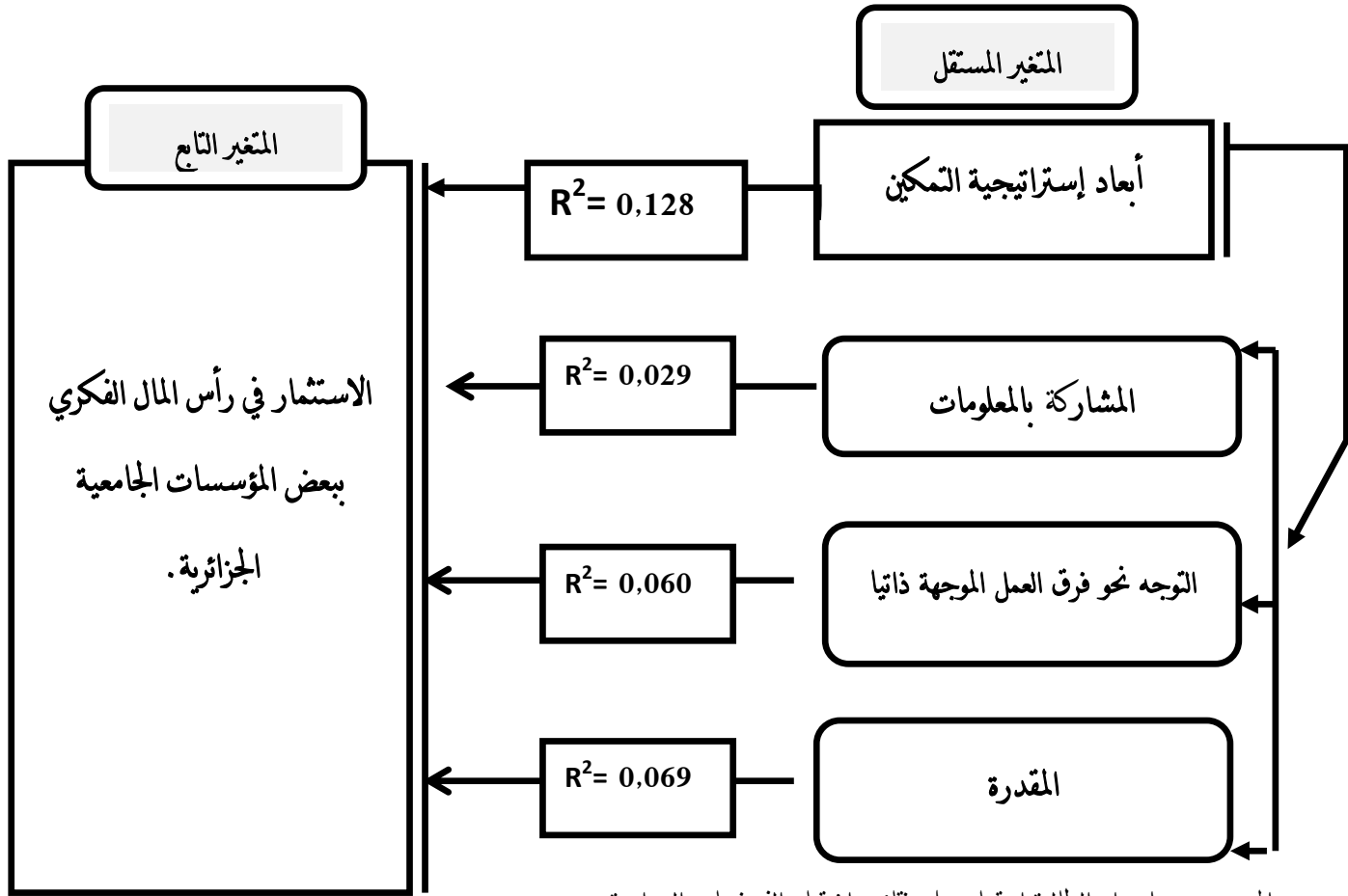
كما أن قيمة معامل التفسير  $R^2$  بلغ  $R^2 = 6.90$  ومنه فإن المتغير (المقدرة) تفسر 6.90% من التغيرات التي تحدث في الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات محل الدراسة.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  أي: توجد علاقة طردية بين المقدرة والاستثمار في رأس المال الفكري ببعض المؤسسات الجامعية الجزائرية.

#### رابعا: نموذج الدراسة الميدانية

من خلال آراء وإجابات المستجوبين وتحديد مستوى المتغيرات ومدى توفرها لدى المؤسسة محل الدراسة ونتائج اختبار الفرضيات توصلنا إلى بناء النموذج الميداني للدراسة.

الشكل رقم (40): نموذج الدراسة الميداني



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج اختبار الفرضيات الدراسة

### خلاصة:

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية التي قادتنا للتعرف على مدى مساهمة التمكين كإستراتيجية للاستثمار في الرأسمال الفكري بالمنظمة المتعلمة وبالتحديد بعض بالمؤسسات الجامعية الجزائرية"، محل الدراسة، وتناولت هذه الدراسة من خلال عدة جوانب انطلاقا من المنهج المتبع، بعدها قمنا بتوزيع الاستمارات على عينة دراسة قدرت ب 450 فرد، كان هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية دراستنا هل تساهم إستراتيجية التمكين في الاستثمار في الرأسمال الفكري بالمنظمة المتعلمة، بعدها قمنا بتفريغها ومعالجتها باستخدام برنامج spss v 24، وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، توصلنا إلى أنه توجد علاقة طردية بين تطبيق إستراتيجية التمكين والاستثمار في رأس المال الفكري ببعض المؤسسات الجامعية الجزائرية.

الخاتمة

انطلاقاً من التحليل النظري والميداني لأهم المفاهيم المتعلقة بإستراتيجية التمكين وأبعاده الأساسية والاستثمار في رأس المال الفكري في المؤسسات الجامعية التي تتوافق خصائصها مع خصائص المنظمة المتعلمة، يمكن التنبؤ إلى أن إستراتيجية التمكين تعتبر مدخل فعالاً للتطوير والتحسين الإداري المستمر، كما تعتبر أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة اتجاهاً للعاملين والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم، مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، مما يرفع من الكفاءة الذاتية للعاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات ومشاركتهم بها، منبج مجال أكبر من الحرية والتصرف بما يخلق تأثيراً نفسياً لدى العاملين يعزز من مقدرتهم وكفاءتهم؛ بما يضمن تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمنظمة؛ حيث تلعب إستراتيجية التمكين دوراً كبيراً في إحداث توجيه مهارات الأفراد وخبراتهم ومقدرتهم مما يساعد في تكوين رأس مال فكري يعتبر القيمة الأكثر تميزاً لدى المنظمات في ظل التحول نحو الاقتصاد المعرفي، لذلك وجب الاستثمار في هذا المورد من خلال استقطاب الكوادر المعرفية، صناعتها، تنشيطها والحفاظة عليها؛ ومن خلال التطرق لمفهوم كلا المتغيرين يتأكد لنا الدور الذي تلعبه إستراتيجية التمكين في تفعيل الاستثمار في رأس المال الفكري.

وبالمقابل فالربط بين هذين المتغيرين يقودنا إلى التساؤل عن دور إستراتيجية التمكين في تفعيل الاستثمار في رأس المال الفكري للمؤسسات الجامعية الجزائرية، والذي يمثل جوهر إشكالية هذه الدراسة، فعلى الرغم من الجهود المترامية لإصلاح المنظومة الجامعية الجزائرية على مختلف المستويات، إلا أن تحسين أدائها لا يزال متواضعاً، بل أن هيئات التصنيف الدولي للجامعات لا تزال تضعها في أغلب الحالات في ذيل الترتيب، فالمشكلة لا ترتبط بفرد ن الآخر، أو قسم دون الآخر، أو كلية دون أخرى، أو جامعة دون أخرى، فالمشكلة مشكلة نظام ككل، فالنظام التعليمي العالي الجزائري ينبغي أن يصحح على قواعد متينة كالاستثمار في الموجودات الفكرية وتطبيق استراتيجيات من شأنها أن تكفل التحسين المستمر لقدرات الموارد البشرية والكوادر المعرفية ومن أهمها إستراتيجية التمكين التي تنطوي أبعادها على كل ما من شأنه تحسين أداء الموارد البشرية وتطوير لقدراتهم وبالتالي تحسين الأداء الكلي للمنظمة، وهذا ما تم إثباته نظرياً وميدانياً (توجد علاقة طردية بين تطبيق إستراتيجية التمكين والاستثمار في رأس المال الفكري ببعض المؤسسات الجامعية الجزائرية). وهذا ما تعكسه نتائج اختبار الفرضيات ونتائج الدراسة النظرية والتطبيقية.

### أولاً: نتائج اختبار الفرضيات

وقد جاءت نتائج اختبار الفرضيات المقدمة في الدراسة كما يلي:

- بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى: المستوى السائد للتمكين بأبعاده (المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتياً، المقدرة والتأثير) في المؤسسات الجامعية الجزائرية يرقى إلى المستوى المطلوب. فرضية صحيحة حيث تم إثبات صحتها من خلال اختبار T-Test عند مستوى دلالة إحصائية 0.05، وبلغت قيمة (T) المحسوبة  $T_{calc}=7.989$ .

- بالنسبة للفرضية الرئيسة الثانية: المستوى السائد للاستثمار في رأس المال الفكري بأبعاده (الاستقطاب، الصناعة، التنشيط والحفاظة) بالمؤسسات الجامعية الجزائرية يرقى إلى المستوى المطلوب. هي فرضية صحيحة حيث تم التأكد من صحتها من خلال اختبار T-Test عند مستوى دلالة إحصائية 0.05، وبلغت قيمة (T) المحسوبة  $T_{calc}=18.519$ .

- بالنسبة للفرضية الرئيسة الثالثة: توجد علاقة طردية بين تطبيق إستراتيجية التمكين والاستثمار في رأس المال الفكري ببعض المؤسسات الجامعية الجزائرية. هي فرضية صحيحة وتم التأكد من صحتها عن طريق معامل ارتباط بيرسون وكذا معادلة الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $R=0.358$  وهو ارتباط دال إحصائياً.

كذلك فقد تم اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة طردية بين المشاركة بالمعلومات والاستثمار في رأس المال الفكري ببعض المؤسسات الجامعية الجزائرية. هي فرضية صحيحة حيث أن معامل ارتباط بيرسون بين (المشاركة بالمعلومات) في المتغير التابع الاستثمار في رأس المال الفكري بلغ:  $R=0.172$  وهو دال إحصائياً حيث قيمة F المحسوبة: 13.592 أكبر من قيمة F الجدولة: 3.890 عند مستوى الدلالة 0.05.

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة طردية بين الحرية والاستقلالية والاستثمار في رأس المال الفكري ببعض المؤسسات الجامعية الجزائرية. هي فرضية غير صحيحة حيث تم إثبات نفيها من خلال معامل ارتباط بيرسون بين (الحرية والاستقلالية) في المتغير التابع الاستثمار في رأس المال الفكري بلغ:  $R=0.001$  وهو دال إحصائياً حيث قيمة F المحسوبة: 0.000 أقل من قيمة F الجدولة: 3.890 عند مستوى الدلالة 0.05.

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة طردية بين التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا والاستثمار في رأس المال الفكري ببعض المؤسسات الجامعية الجزائرية. هي فرضية صحيحة حيث وجد أن معامل ارتباط بيرسون بين (التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا) في المتغير التابع الاستثمار في رأس المال الفكري بلغ:  $R = 0.245$  وهو دالة إحصائيا حيث قيمة  $F$  المحسوبة: 28.626 أكبر من قيمة  $F$  الجدولة: 3.890 عند مستوى الدلالة 0.05.

- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة طردية بين التأثير والاستثمار في رأس المال الفكري ببعض المؤسسات الجامعية الجزائرية. هي فرضية غير صحيحة حيث أن معامل ارتباط بيرسون بين (التأثير) في المتغير التابع الاستثمار في رأس المال الفكري بلغ:  $R = 0.090$  وهو دال إحصائيا حيث قيمة  $F$  المحسوبة: 3.679 أقل من قيمة  $F$  الجدولة: 3.890 عند مستوى الدلالة 0.05.

- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة طردية بين المقدرة والاستثمار في رأس المال الفكري ببعض المؤسسات الجامعية الجزائرية. هي فرضية صحيحة حيث أن معامل ارتباط بيرسون بين (المقدرة) في المتغير التابع الاستثمار في رأس المال الفكري بلغ:  $R = 0.263$  وهو دال إحصائيا حيث قيمة  $F$  المحسوبة: 33.297 أكبر من قيمة  $F$  الجدولة: 3.890 عند مستوى الدلالة 0.05.

### ثانيا: نتائج الدراسة

اعتمادا على التحليل النظري لإستراتيجية التمكين والاستثمار في رأس المال الفكري في بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية، ثم التحليل الميداني للعلاقة بينهما لاختبار الفرضيات ومن ثم النموذج الافتراضي للدراسة، يمكن استنتاج جملة من النتائج على المستويين النظري والميداني، وذلك كيلي:

أ- على المستوى النظري: أمكن الخروج بالنتائج التالية:

1. يعتبر التمكين إستراتيجية جديدة تنطوي على تطوير وتحسين المهارات والقدرات البشرية والرفع من مستوى أدائها، من خلال مجموعة من الأدوات والوسائل بما يضمن تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمنظمة؛

2. بناء إستراتيجية التمكين يرتكز بالأساس على كل ما يرفع من الكفاءة الذاتية للعاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات ومشاركتهم بها، منبج مجال أكبر من الحرية والتصرف بما يخلق تأثيرا نفسيا لدى العاملين يعزز من مقدرتهم وكفاءتهم؛

3. تتطلب عملية التمكين بذل جهود كبيرة من قبل المنظمة التي تطبقها كإعادة هيكلة المنظمة وعملياتها وأنظمتها ومناخها التنظيمي لتهيئة المناخ المناسب لتطبيق رؤية التمكين. وترتكز على مجموعة من الأساليب المختلفة من ضمنها: الأساليب الهيكلية، القيادة الذكية، تمكين الأفراد، تمكين الفريق إدارة الجودة الشاملة؛
  4. يعبر رأس المال الفكري عن الأصول غير الملموسة ممثلة في رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري ورأس المال الزبوني، وقد شكلت هذه الأصول غير الملموسة الثروة الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد المعرفي، وبالتالي اكتسبت أهمية كبيرة بالنسبة للمجتمع والمنظمات التي أصبحت تعتبر رأس المال الفكري أصلاً حقيقياً من جملة الأصول التي تمتلكها؛
  5. نظراً لهذه الأهمية الكبيرة لرأس المال الفكري فقد وجب قياس وتقييم هذا الأخير، وقد برزت العديد من الطرق والنماذج التي تهتم بذلك منها النماذج الوصفية، النماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية، مقاييس ونماذج العائد على المعرفة ومقاييس القيمة السوقية، وعلى الرغم من أهمية القياس إلا أن هذه العملية تواجه مجموعة من الصعوبات نظراً للطبيعة الخاصة لرأس المال الفكري؛
  6. أجبرت التغيرات التكنولوجية المتسارعة منظمات الأعمال إلى التحول نحو مفهوم المنظمة المتعلمة التي تطور قدرتها على التكيف والتغير استجابة للتغيرات المختلفة مع تبنيتها لأسلوب التفكير النظامي، والتعلم باستمرار ونقل المعرفة وتبادلها بين جميع أفراد المنظمة وفي كل الاتجاهات؛ لذا تلجأ المنظمة المتعلمة لاستقطاب الكفاءات المتميزة من الموارد البشرية والاستثمار فيها والعمل على تدريبها وتطويرها وتمكينها من أداء عملها وحل مشاكلها ذاتياً بما يساهم في إضافة قيمة لها.
  7. يمثل الاستثمار في رأس المال الفكري ضرورة ملحة بالنسبة لمنظمات الأعمال، في ظل اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات لارتكازه على الموارد الفكرية التي تتميز بصفة الإستراتيجية والاستدامة؛ ويتم الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال استقطاب الكوادر المعرفية، صناعتها، تنشيطها والحفاظة عليها، وذلك من خلال مجموعة من الطرق من أهمها: خرائط المعرفة، بناء الأنسجة الفكرية.
  8. تلعب إستراتيجية التمكين دوراً كبيراً في إحداث توجيه مهارات الأفراد وخبراتهم ومقدرتهم مما يساعد في تكوين رأس مال فكري يساهم بدوره في بناء منظمة متعلمة.
- ب- على المستوى الميداني: وهي النتائج المتعلقة بأثر إستراتيجية التمكين على الاستثمار في رأس المال الفكري في بعض مؤسسات التعليم العالي الجزائرية حيث جاءت كما يلي:

1. المستوى السائد للتمكين بأبعاده (المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا، المقدرة والتأثير) في المؤسسات الجامعية الجزائرية محل الدراسة يرقى إلى المستوى المطلوب بصفة إجمالية لكن يبقى مستوى الحرية والاستقلالية وكذلك التأثير عند مستوى متوسط لكنه يبقى بعيدا نوعا ما عن التطورات والتحديات التكنولوجية الحديثة خاصة في ظل نقص وعدم توفر الهياكل والوسائل المساعدة على توفير بيئة مساعدة لتنمية وترقية أداء المورد البشري.
2. المستوى السائد للاستثمار في رأس المال الفكري بأبعاده (الاستقطاب، الصناعة، التنشيط والحفاظة) بالمؤسسات الجامعية الجزائرية محل الدراسة يرقى إلى المستوى المطلوب لكنه يظل في حاجة إلى تحسينه وتطويره أكثر لمواكبة الجامعات الدولية التي يبقى مستواها بعيدا عن مستوى الجامعة الجزائرية.
3. توجد علاقة طردية بين تطبيق إستراتيجية التمكين والاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية محل الدراسة، مما يستوجب على الجامعة الاهتمام أكثر بهذه الفلسفة الإدارية الجديدة وتعميمها على كافة المستويات وتوفير بيئة مناسبة لتفعيلها.
4. توجد علاقة طردية موجبة بين المشاركة بالمعلومات والاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية محل الدراسة.
5. لا توجد علاقة طردية بين الحرية والاستقلالية والاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية محل الدراسة. وذلك راجع لانخفاض مستوى الحرية والاستقلالية الممنوحة للأساتذة بالمؤسسات محل الدراسة في ممارسة نشاطهم والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
6. توجد علاقة طردية بين التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا والاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية محل الدراسة.
7. لا توجد علاقة طردية بين التأثير والاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية محل الدراسة. نتيجة عدم إعطاء الفرصة للأساتذة بهذه المؤسسات الفرصة في تحديد أهدافها وعلى الإبداع والابتكار.
8. توجد علاقة طردية بين المقدرة والاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية محل الدراسة.

### ثالثاً: توصيات الدراسة

على ضوء النتائج النظرية والتطبيقية التي أسفرت عنها هذه الدراسة، يمكن أن ندرج مجموعة من التوصيات كمايلي:

1. تطوير الجامعة الجزائرية بما يواكب التكنولوجيا الحديثة وبما يجعلها ذات مكانة في ظل التنافسية العالمية؛
2. الاهتمام بتكوين فرق متخصصة بتقييم الجودة وتحسينها على مستوى الجامعات الجزائرية؛
3. الاستفادة من خبرات وتجارب المؤسسات الجامعية الأجنبية في مجال تحسين أداء المورد البشري ورفع كفاءته من خلال أحدث الآليات والأساليب الإدارية؛
4. منح الأفراد مزيد من القوة والحرية في أداء الأعمال؛ بزيادة توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد في تطوير الشخصية من خلال التحفيز الذاتي والمعنوي وبعث روح التقليد والمحاكاة، وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين؛
5. تدعيم المواهب البشرية وترقية وتطوير التقنيات والمهارات التي تعزز المنافع التنافسية وتسمح بتكوين قيمة فريدة تبقى بعيدة عن منال المؤسسات الأخرى؛
6. تسهيل مشاركة العاملين بالمؤسسات الجامعية في المعلومات التي تعد أهم المفاتيح الأساسية لتمكين العاملين من التصرف السريع في المواقف التي يواجهونها وتعمق الثقة بين العاملين في المستويات الإدارية العليا؛
7. تشجيع العمل بروح الفريق في المصارف المبحوثة بوصفه آلية فاعلة في زيادة مساحة ممارسة التمكين الإداري وتأسيس منهج الإدارة بالثقة؛
8. توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة قنوات الاتصال وتقليل المركزية الإدارية؛
9. تكثيف الدورات التدريبية والتكوينية للهيئة التدريسية والاعتماد على التحسين المستمر لأدائها .

### رابعاً: آفاق الدراسة

- من خلال معالجة إشكالية الدراسة صادف الباحثة العديد من المواضيع والتي يمكن أن تعتبر كمنطلقات فكرية لباحثين مهتمين ومختصين للإضافة في هذا المجال، ولعل أهمها ما يلي
1. الإنفاق على رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الإبداع والابتكار في الجامعة الجزائرية .
  2. إدارة الكفاءات البشرية ودورها في تكريس إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الجزائرية؛
  3. التمكين والتفويض ودورهما في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الجزائرية؛
  4. تطبيقات التمكين وعلاقتها بالإصلاح الإداري في منظومة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية .

# قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

I-الكتب:

1. أحمد إسماعيل المعاني، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2008.
2. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
3. أحمد الخطيب، عادل سالم المعاينة، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج، علم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
4. أحمد اليوسفي وآخرون، السلوك التنظيمي، منشورات جامعة حلب سوريا، 2004.
5. أحمد عارف العساف، محمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2011.
6. أحمد علي صالح، سعد العنزلي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
7. أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
8. اتحاد الخبراء والاستشاريون والدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، ابتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004.
9. إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
10. أفندي حسين عطية، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
11. الطاهر عبد الباري ومرزوق عبد العزيز، تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، جامعة الملك سعود، السعودية، 2004.
12. الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2005.
13. المرسي إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
14. إيمان سعود أبو خضير، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة: اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن 21، دار المؤيد، الرياض، 2007.

15. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
16. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
17. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، سلسلة تنمية المهارات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2009.
18. بيتر دراكر، الإدارة والمستقبل: التسعينات وما بعدها، ترجمة بطرس صليب، الدار الدولية، القاهرة، 1994.
19. بيتر إف دراكر، ممارسة الإدارة، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 2013.
20. توني موردين، أساسيات علم الإدارة، ترجمة خالد العمري، دار الفاروق، مصر، 2008.
21. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007.
22. جمال يوسف بدير، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2010.
23. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، الحامد للنشر، عمان، 2006.
24. حسين عجلان حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
25. حمزة محمود دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS ، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2013.
26. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، ثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
27. خضير حمود كاظم ، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، دون سنة نشر.
28. دي دير لوف، فكر رجال الأعمال: الطريق إلى النجاح المتكامل، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2000.
29. ذوقان عبيدات، البحث العلمي (مفهومه، أدواته وأساليبه)، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2009.

30. رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008.
31. رجبى مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون سنة نشر.
32. رجبى مصطفى عليان، إدارة الوقت، النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
33. رعد عبد الله الطائي، عيسى قتادة، إدارة الجودة الشاملة، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
34. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2011.
35. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
36. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، قراءات وبعث، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
37. زيد منير عبوي: الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
38. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2009.
39. سعدون النمر، محمود فتحي، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الطبعة 6، المؤلفان، دون بلد نشر، بدون سنة نشر.
40. سلطان كرماللي، ترجمة هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، الأهلية للنشر، عمان، 2005.
41. سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2002.
42. شفيق العتوم، طرق الإحصاء مع تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج: عمان، الأردن، 2005.
43. صالح حمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط3، مكتبة العبيكان: الرياض، المملكة السعودية، 2003.
44. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
45. صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2001.
46. عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري، الطبعة الثانية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008.

47. عادل حرحوش المفرجي، رأس المال الفكري: طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه للمنظمة، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، مصر: القاهرة، 2003.
48. عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005.
49. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
50. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن، 2010.
51. عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013.
52. عبد الرزاق سالم الرحاحلة، نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
53. عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط2، دار المسيرة، عمان، 2009.
54. علاء أحمد، القيادة المتميزة: صياغة استراتيجيات للتغير، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005.
55. علاء فرحان طالب الدعيمي، فاطمة عبد علي سلمان السعودي، المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية، دار صفاء، عمان، الأردن، 2011.
56. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
57. عمر أحمد همشري، مدخل إلى التربية، دار صفاء، عمان، 2001.
58. عمر أحمد همشري، مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات، دار صفاء، عمان، 2008.
59. عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارية المعاصرة، دار الرضوان، حلب، 2008.
60. عطية حسين أفندي، اتجاهات حديثة في الإدارة العامة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، 2001.
61. عطية الأفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: بحوث ودراسات، القاهرة، 2003.
62. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

63. فاروق عبد الله فليه، اقتصاديات التعليم مبادئ راسخة واتجاهات حديثة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
64. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
65. ماهر أحمد وآخرون، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
66. محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل، عمان، الأردن، 2008.
67. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
68. محمد صبحي أبو صالح، محمد عوض عدنان، مقدمة في الإحصاء مبادئ وتحليل باستخدام SPSS، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2008.
69. محمد عبد الفتاح الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
70. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
71. محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العال والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة، عمان، 2006.
72. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2004.
73. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
74. محمود أحمد الخطيب، إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الإلكتروني، سلسلة المعرفة الإدارية 02، مكتبة عين شمس، مصر، 2002.
75. محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد، عمان، الأردن، 2012.
76. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
77. مصطفى أحمد سيد، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 2005.
78. مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل، عمان، 1999.

79. مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2008.
80. مهدي حسين زويلف، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001.
81. نادر احمد أبو شيخة، مدخل إلى إدارة الوقت، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
82. ناصر مكارم الشيرازي، الأمل في تفسير كتاب الله المنزل، الجزء 4، الأميرة للطباعة والنشر، بيروت، 2005.
83. نبيل حامد مرسي صقر، التخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008.
84. نبيل علي، نادية حجازي، الفجوة الرقمية: رؤية عربية لمجتمع المعرفة، المجلس الوطني للثقافة، الكويت، 2005.
85. نعمة عباس الحفاجي، طاهر محسن الغالي، نظرية المنظمة مدخل التصميم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
86. نجم عبود نجم، إدارة الاملوسات: إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن؛ 2010.
87. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
88. نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية: الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات، دار المريح للنشر، الرياض، 2004.
89. ياسين غالب، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
90. يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.
91. يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
92. هاشم الشمري، ناديا الليثي، الاقتصاد المعرفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

93. هاني عبد الرحمن الطويل، أبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها "القيادة بالإيمان، الجامعة الأردنية، عمان، 2006.

94. هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري انطلاقة معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.

## II- المذكرات والأطروحات:

95. دحماني عزيز، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2015/2014.

96. راوية حسن، بعض العوامل ذات العلاقة بمعدل دوران الأفراد المدربين وبتكلفة الاستثمار البشرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة.

97. صالح محمد الكساسبة، قياس تأثير رأس المال الفكري في فعالية العمليات الإبداعية في شركات الاتصالات الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة مؤتة، عمان، 2012.

98. هلا جهاد العتيبي، العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2007.

## III- المجلات والدوريات:

99. الجندي نهال، "قياس و تقييم رأس المال الفكري أحد المتطلبات الأساسية لتحقيق قيمة المنشأة نموذج مقترح"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد الخامس والستون، 2005.

100. أمل عبد محمد علي وآخرون، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 05، العدد 21، 2008.

101. حمود خضير كظيم، مفهوم وأهمية حلقات السيطرة النوعية في الصناعة، مجلة التنمية الصناعية العربية، العدد، 05، 1985.

102. رشاد ساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية -دراسة تطبيقية-، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 02، عمان، نيسان 2006.

103. سامر عبد المجيد البشابشة، أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد (15)، عدد (02)، 2008.
104. سعد العنزي، "أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 28، 2001.
105. سعد العنزي، فلسفة تحليل كلفة رأس المال البشري واستثماره، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، 2006.
106. سمية أمين علي، "المحاسبة عن رأس المال الفكري دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 60، جهاز الدراسات العليا و البحوث، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
107. شعاع، المؤسسة العربية للإعلام العلمي، الدليل العلمي لتطبيق منهج الإدارة على المكشوف، السنة الرابعة، العدد 15، القاهرة، 1996.
108. قاسم أحمد وآخرون، دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، 2008.
109. مصلح بن سعيد القحطاني، الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، العدد 49، 2013.
110. مؤيد السالم، عبد الرسول الحيايني، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة "دراسة حالة في مستشفى أردني"، المجلة العربية للإدارة، العدد 27 (1).
111. مؤيد يوسف نعمة الساعدي، قياس استعداد منشآت الأعمال للعمل بإستراتيجية التمكين مهاد نظري وبناء مقياس، المجلة العراقية للعلوم الإدارية جامعة كربلاء، المجلد 03، العدد 30، 2006.
112. ناديا حبيب أيوب، دور ممارسة التعلم المنظمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، دورية الإدارة العامة، (1)44، 2004.
113. نعمة نغم حسين، سعد العنزي، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 28، 2001.

#### IV- الملتقيات والمؤتمرات:

114. أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع، جامعة الزرقاء، الزرقاء، الأردن، 2008.
115. بن ثامر كلثوم وفراحتية العيد، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، الملتقى الدولي الخامس، جامعة الشلف، الجزائر، 2011.
116. سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، مصر، 27-29 نوفمبر 2004.
117. سعد بن مرزوق العتيبي، القيادة التحويلية والتمكين ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة، ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات، تونس-الجمهورية التونسية، 2009.
118. سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
119. محمد راتول، أحمد مصنوعة، الاستثمار في رأس مال الفكري وأساليب قياس كفاءته، جامعة شلف: ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر 2011.
120. يوسف أحمد أبو فارة، جاسر عبد الرزاق السنور، مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه، مداخلته مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: المعرفة ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 2007.

#### V- المعاجم:

121. فريق خبراء المنظمة العربية، معجم المصطلحات الإدارية، 2007.

#### VI- الملفات والمواقع الإلكترونية:

122. أكرم سالم، المنظمات المتعلمة: منظمات التعلم قاعدة الابتكار والخبرة، 2010، من الموقع الإلكتروني: [www.pdfactory.com](http://www.pdfactory.com)
123. إحصائيات السنة الجامعية 2014/2015، والمتحصل عليها من المديرية الفرعية للاستشراف والتخطيط بوزارة التعليم العالي الجزائرية. من الموقع: [www.mesrs.dz](http://www.mesrs.dz)

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

I-الكتب:

1. Albrecht, K, **The power of minds at work: Organization Intelligence in action**, McGraw-Hill, New York, 2003.
2. Association of Business Executives, **Human Resources Management**, William House, United Kingdom, without edition year.
3. Charlotte FILLLOL, **L'entreprise Apprenante ,Le knowledge Management en Question: Etude de Cas Chez EDF** ,L'ahrmattau, Paris, 2009.
4. Daniel A. Wren and Arthur G. Bedeian, **The Evolution Of Management Thought**, Sixth Edition, John Wiley & Sons, USA, 2009.
5. Dess G, Lumpkin G and Eisner, **Strategic management: text and cases**, McGraw Hill, Irwin, 2007.
6. Elias Awad, Hassan Ghariri, **Knowledge Management**, Prentice Hall, New York, 2004.
7. F. Cetin, **Measuring and managing Intellectual Capital: Theory and Practice**, University of Technology, Helsinki, Finland, 2000.
8. Gareth Jones, **Oranizational Theory: text and cases**, 3<sup>ed</sup> ed, Prentice Hall, New York, 2004.
9. Govindarajin M & Natarajin S, **Principles of management**, Prentice Hall of India New Delhi, 2007.
10. Heizer J, Rander B, **Opérations management**, 6<sup>th</sup>ed, Prentice Hall, New-jersey, 2001.
11. Jean de Bonville, **L'Analyse de Contenu des Médias: De la Problématique au Traitement Statistique**, De Boeck, 2<sup>ème</sup> Edit, Bruxelles, 2006.
12. Mark W McElroy, **the New Knowledge Management**, Butterworth Heinemann, Amsterdam.
13. Rao Ramesh and Eisenberg and Schmitt Ted, **Improving Disaster Management**, National Academy of Science, Washington. 2007.
14. Senge, P, **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**, Doubleday, New York, 2006.
15. Stewart T.A, **Intellectual capital: the new wealth of organizations**, double day-currency, New York, 1999, P55.
16. Wheelen T, Hunger J, **Strategic Management and Business Policy**, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2006.

II- المذكرات:

17. Al-Otaibi, S. M, **The Learning Organization: Development of a Conceptual Model and an Instrument for Assessment in Saudi Arabia**, unpublished DBA, University of Hull, Hull, UK, 2001.

III- المجلات والدوريات:

18. April, K. A., Bosma, P., and Deglon, D. A., **IC measurement and reporting: establishing a practice in South African mining**, Journal of Intellectual Capital, 4, 2, 2003, P165.
19. Bart, Christopher, **Measuring the Mission Effect in Human Intellectual Capital**, Journal of Intellectual Capital, Volume: 2, No. 3, 2001.
1. Berg, H, **Model of Intellectual Capital Valuation: A Comparative Evaluation**, California Management Review, Vol40, No3, 2003.
2. Bowen D, **Empowering Services employees**, Sloan Management Review, Summer, 1995.
3. Charles M. Carson, **A historical view of Douglas McGregor's Theory Y**, Management Decision Journal, Emerald Group Publishing, USA, Vol 43 No 3, 2005.
4. Edralin D.M, **Human Resource Management Practices : Drivers for simulating corporate entrepreneurship in large companies in the Philippines**, DLSU Business and Economics Review, 19(2), 2010, P 25.
5. Edward L. Bouie, Jr, **The Impact of Bureaucratic Structure, Scientific Management, and Institutionalism on Standards-Based Educational Reform**, Mercer Journal of Educational Leadership, Mercer University Press, Vol 1, No 1, 2012.
6. Garvin D, Edmondson A & Gino F, **Is Yours a Learning Organization?**, Harvard Business Review, 86(3), 2008.
7. Gary Yukl, Wendy Becker, **Effective Empowerment in Organization**, Organization Management Journal, Vol 03, N 03, 2006.
8. Harrison, Sullivan , **"Profiting from Intellectual Capital learning form leading companies"** , Journal of Intellectual Capital , Vol :1, N :1, 2000.
9. Henry Ongori, **Managing behind the Scenes. A View Point On Employee Empowerment**, African Journal of Business Management, Vol 3(1), 2009.
10. Jamali, D. Sidani, Y. & Zouein, C, **The Learning organizations: tracking progress in a developing country, A comparative analysis using the DLOQ**, The Learning Organization, 16(2), 2009.
11. James E. Joe W. Chadwick C, **Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research**, Information Technology, Learning, and Performance Journal, Vol. 19, No. 1, 2001.
12. Johann P, Howard A, Daniel L, **Evolutionary Thought in Management and Organization Theory at the Beginning of the New Millennium**, Journal Of Management Inquiry, Sage Publications, Vol 12 No 1, 2003.
13. John Paxton, **Taylor's Unsung Contribution: Making Interchangeable Parts Practical**, Journal of Business and Management , Published by Chapman University's, usa, Vol. 17, No. 1, 2001.
14. Kimberly Anderson, Lorilee Sandmann, **Toward a Model of Empowering Practices in Youth-Adult Partnerships**, Journal of extension, Vol 47, N 01, 2009.
15. Matthew Stewart, **Theories X and Y, Revisited**, Oxford Leadership Journal, Vol 1, No 3, 2010.
16. Nick Nykodym, **Employee Empowerment**, Empowerment in Organizations Journal, MCB University Press, Vol 2 ,No 3 , 1994.
17. Nihat Karakoc, Kucuk Yilmaz, **Employee Empowerment and Differentiation in Companies: A Literature Review and Research Agenda**, Enterprise Risk Management, Vol 01, N 02, 2009.
18. Randolph and Sashkin, **Can Organizational Empowerment? Work in Multinational settings**, Academy of management Executive, 16(1), 2002.

IV-الملتقيات والمؤتمرات:

19. Chris Ehiobuch, Hui-wen Tu, **Towards The Relevance Of Classical Management Theory and Organization Theory**, Proceedings of ASBBS, Las Vegas Annual Conference, Vol. 19 No 1, 2012.
20. Molamin. R. **A learning Organization: Machine or Human?**, Unminersty of Jyvarula , Seminarian , 15, fin , Finland , Dec v63-o4c of Dissertation Abstracts International ,2001.

V- القواميس:

21. **Oxford Advanced Learners Dictionary of Current English**, 7<sup>th</sup>, Oxford University Press, Hornby, 2005.

VI- الملفات والمواقع الالكترونية:

22. American Productivity & Quality Center and Arthur Anderson, **The Knowledge Management Assessment Tool**, at: (<http://www.apqc.org/km>)
23. Brinker Barry, “**Intellectual Capital: Tomorrow’s Asset Today’s Challenge**”. At <sup>1</sup>- <http://www.cpavision.org/vision/wpaper066.ctm>
24. Malhotra, Y, **measuring knowledge Assets of A nation : Knowledge System For Development**, Research Paper Prepared For the advising Meeting Of The Advisory Department Of Economic And Social Affairs, New York, 4-5 September, 2003, P4. At. (<http://www.brint.org>)
25. T. Hadgiloucas, R.Winter, **Reporting the Value of Acquired Intangible Assets**, 2005, P 15. at ([www.buildingipvalue.com](http://www.buildingipvalue.com))
26. [www.businesstechnologyradio.com](http://www.businesstechnologyradio.com)

الملاحق

## الاستبانة

الأستاذ (ة) الفاضل (ة):.....

تحية طيبة، وبعد؛...

تشكل هذه الاستبانة جزءاً من دراسة تهدف إلى التعرف على " التمكين كإستراتيجية للاستثمار في الرأسمال الفكري بالمنظمة المتعلمة -دراسة حالة بعض مؤسسات التعليم العالي الجزائرية-"، وذلك كمتطلب للحصول على درجة دكتوراه علوم في علوم التسيير، الرجاء القيام بقراءة فقرات الاستبيان بعناية ودقة، واختيار الإجابة التي تعكس رأيك الحقيقي عن كل فقرة، علماً بأن الإجابات التي تعطى ستعامل بمنتهى السرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ونشكر لكم مسبقاً حسن تعاونكم.

الطالبة

أولاً: المعلومات الشخصية

1. الجنس:

ذكر	أنثى

2. الرتبة الوظيفية:

أستاذ مساعد صنف ب-	أستاذ مساعد صنف أ-	أستاذ محاضر صنف ب-	أستاذ محاضر صنف أ-	أستاذ التعليم العالي

3. الخبرة:

أقل من 10 سنوات	من 10 إلى 20 سنة	من 21 إلى 30 سنة	30 سنة فأكثر

4. المناصب الإدارية القيادية:

نعم	لا

الرقم	الفقرات	بدائل الاجابة				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير تماما
<b>المحور الأول: أبعاد إستراتيجية التمكين</b>						
أولاً	المشاركة بالمعلومات					
01	يتحصل العاملون على معلومات كافية لإنجاز وظائفهم دون اللجوء إلى جهات أخرى					

					يساعد أسلوب تعامل الجامعة مع المعلومات في فهم الموظفين لأدوارهم وزيادة رغبتهم في تحمل مسؤوليات إضافية	02
					تتيح الجامعة المعلومات للعاملين لتنمية التزامهم الوظيفي بما يعزز من الثقة المتبادلة بينها وبينهم	03
					تستخدم الجامعة وسائل اتصال متنوعة ومرنة للحصول على المعلومات ونقلها للموظفين	04
					يتمتع العاملون بمهارات اتصال عالية تسهم في تسهيل إنجاز مهامهم التنظيمية	05
					<b>الحرية والاستقلالية</b>	ثانيا
					أمتلك حرية أداء الأعمال التي تحقق استراتيجيات الجامعة من خلال اقتناص الفرص التي تقدمها	06
					توفر لدي القدرة على تصحيح الأخطاء التي تخص عملي دون تدخل جهات أخرى	07
					أمتلك الاستقلالية في اتخاذ القرارات دون أخذ الموافقات المسبقة	08
					تعتمد الإدارة أسلوب اتخاذ القرار التشاركي كصيغة للتفاعل مع الآخرين	09
					تهتم الإدارة على ترسيخ الرقابة الذاتية كأحد أهم القيم الأخلاقية في العمل	10
					<b>التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا</b>	ثالثا
					تعتمد الإدارة على فرق العمل لحل المشاكل واتخاذ القرار	11
					تعتمد الجامعة سياسة التحفيز الفردي والجماعي مع العاملين	12
					تشجع الإدارة على الإبداع والابتكار في جميع الوظائف	13
					تسعى الجامعة لسد الفجوة بين العاملين من خلال التدريب والتكوين كجزء من ثقافتها	14

رابعاً	التأثير				
15	قيمة العمل الذي أقوم به كبيرة وله تأثير كبير على إجراءات العمل بالمؤسسة				
16	أمتلك تفاعلاً قوياً مع ما يقع ضمن نطاق مهامى الوظيفية				
17	تعطينى الإدارة الفرصة في تحديد أهدافها والمشاركة في اتخاذ القرارات				
18	فريق عملي يعمل بشكل جيد من أجل تحسين مستوى الخدمة المقدمة				
19	يتم تشجيع الأفراد للعمل وإيجاد طرق جديدة لتحسين مستوى الأداء الحالي				
خامساً	المقدرة				
20	تبقى الإدارة على علم بمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى سياسات وإجراءات العمل				
21	ضغوط العمل في المؤسسة هي عند مستوى معقول دائماً				
22	لقد تم تدريبي بشكل كافٍ للتعامل مع مجموعة واسعة من المشاكل التي يمكن أن أواجهها في المستقبل				
23	لدي ثقة بنفسى حول قدراتى ومهاراتى لتأدية نشاطات عملي				
<b>المحور الثاني: الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسة</b>					
أولاً	استقطاب رأس المال الفكري				
24	يوجد تنسيق وتعاون عالين بين إدارة الموارد البشرية ومختلف الإدارات والأقسام في المؤسسة				
25	تستقطب إدارة الموارد البشرية بالعمل بالمهارات والخبرات المتقدمة والتي تستفيد منها الجامعة في زيادة رصيدها المعرفي وتطويره				
26	لدى الجامعة أفراد وكوادر على أعلى مستويات غير التقليديين				

					وتسعى لتطويرهم والحفاظة عليهم	
					تستخدم الجامعة الاستقطاب الالكتروني وذلك لتسهيل استقطاب رأس المال البشري	27
					<b>صناعة رأس المال الفكري</b>	ثانيا
					توفر الجامعة المعرفة الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها	28
					تعنى إستراتيجية الجامعة بالحفاظ على مخزون المعرفة الضمنية وبنشطات التعلم الداعمة لمهارات التفكير لدى العاملين بها	29
					إنك شريك في العمل، وأنت عضو فعال في كل عملية تطوير وتحسين	30
					يتم إدخال التحسينات و التطورات اللازمة للمشاكل التي تعترضك بشكل صحيح توفر الجامعة مناخا تنظيميا يشجع على التطوير فيها	31
					<b>تنشيط رأس المال الفكري</b>	ثالثا
					تشجعك إدارة الجامعة على مواصلة تعليمك وتطوير نفسك في مجال عملك	32
					تركز رؤية الجامعة على تبادل المعرفة وتوليد طاقات إبداعية لدى أعضائها	33
					تعتمد إدارة الجامعة على هياكلها وكفاءاتها للتمكن من إقناع مستخدميها على التغيير والتكيف للقيام بالعمل	34
					تشجع الجامعة على إقامة الحلقات النقاشية بين الأفراد العاملين للاستثمار في الطاقات الفكرية لديهم	35
					تؤكد الجامعة قيم المسؤولية المشتركة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية والمعرفية	36
					<b>الحفاظة على رأس المال الفكري</b>	رابعا
					توجه الجامعة سياستها نحو تحقيق مرونة أساليب العمل لإشباع اهتمامات أعضائها	37

					تراعي الإدارة رغبة الفرد وكفاءته في الأداء عند توزيع المهام	38
					تقوم الإدارة بتقديم ونشر المعلومات حول الأهداف، الخطط، أسلوب وبرنامج العمل في آجالها المحددة، على مختلف المستويات	39
					تقدم الإدارة نظام تحفيزات ومكافآت فعال وعادل يرضي العمال ويحفزهم على العمل أكثر	40
					إن الإدارة تشجعك على إيجاد الحلول والإجراءات والأساليب الجديدة في العمل والتعامل مع الطلبة والزملاء وتحفزك على ذلك	41

تحية طيبة، وبعد؛ ...

الموضوع: طلب تحكيم الاستبيان

الأستاذ (ة) الفاضل (ة):

الدرجة العلمية :

الجامعة الأصلية :

تحية طيبة وبعد

أمل بأن يسمح وقتكم وأن أحظى بموافقتكم قبول تحكيم الاستبيان المرفق والمعدة لدراسة " التمكين كإستراتيجية للاستثمار في الأسهمال الفكري بالمنظمة المتعلمة -دراسة حالة بعض مؤسسات التعليم العالي الجزائرية-"، وذلك كمطلب للحصول على درجة دكتوراه علوم في علوم التسيير.

الطالبة: عروف راضية

جامعة العربي التبسي-تبسة-

أولاً: المعلومات الشخصية

1. الجنس:

ذكر	أنثى

2. الرتبة الوظيفية:

أستاذ مساعد صنف ب-	أستاذ مساعد صنف أ-	أستاذ محاضر صنف ب-	أستاذ محاضر صنف أ-	أستاذ التعليم العالى

3. الخبرة:

أقل من 10 سنوات	من 10 إلى 20 سنة	من 21 إلى 30 سنة	30 سنة فأكثر

وقد اعتمدنا على بدائل الإجابة التالية: (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً)

الرقم	الفقرات				واضحة	مناسبة		تعديلات وإضافات
	نعم	لا	نعم	لا				
<b>المحور الأول: أبعاد إستراتيجية التمكين</b>								
أولاً	المشاركة بالمعلومات							
01								يتحصل العاملون على معلومات كافية لإنجاز وظائفهم دون اللجوء إلى جهات أخرى
02								يساعد أسلوب تعامل الجامعة مع المعلومات في فهم الموظفين لأدوارهم وزيادة رغبتهم في تحمل مسؤوليات إضافية
03								تتيح الجامعة المعلومات للعاملين لتنمية التزامهم الوظيفي بما يعزز من الثقة المتبادلة بينها وبينهم

					تستخدم الجامعة وسائل اتصال متنوعة ومرنة للحصول على المعلومات ونقلها للموظفين	04
					يتمتع العاملون بمهارات اتصال عالية تسهم في تسهيل انجاز مهامهم التنظيمية	05
					<b>الحرية والاستقلالية</b>	<b>ثانيا</b>
					أمتلك حرية أداء الأعمال التي تحقق استراتيجيات الجامعة من خلال اقتناص الفرص التي تقدمها	06
					توفر لدي القدرة على تصحيح الأخطاء التي تخص عملي دون تدخل جهات أخرى	07
					أمتلك الاستقلالية في اتخاذ القرارات دون أخذ الموافقات المسبقة	08
					تعتمد الإدارة أسلوب اتخاذ القرار التشاركي كصيغة للتفاعل مع الآخرين	09
					تهتم الإدارة على ترسيخ الرقابة الذاتية كأحد أهم القيم الأخلاقية في العمل	10
					<b>التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا</b>	<b>ثالثا</b>
					تعتمد الإدارة على فرق العمل لحل المشاكل واتخاذ القرار	11
					تعتمد الجامعة سياسة التحفيز الفردي والجماعي مع العاملين	12
					تشجع الإدارة على الإبداع والابتكار في جميع الوظائف	13
					تسعى الجامعة لسد الفجوة بين العاملين من خلال التدريب والتكوين كجزء من ثقافتها	14
					<b>التأثير</b>	<b>رابعا</b>
					قيمة العمل الذي أقوم به كبيرة وله تأثير كبير على إجراءات العمل بالمؤسسة	15
					أمتلك تفاعلا قويا مع ما يقع ضمن نطاق مهامي الوظيفية	16

					17	تعطيني الإدارة الفرصة في تحديد أهدافها والمشاركة في اتخاذ القرارات
					18	فريق عملي يعمل بشكل جيد من أجل تحسين مستوى الخدمة المقدمة
					19	يتم تشجيع الأفراد للعمل وإيجاد طرق جديدة لتحسين مستوى الأداء الحالي
					خامسا	المقدرة
					20	تبقيني الإدارة على علم بمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى سياسات وإجراءات العمل
					21	ضغوط العمل في المؤسسة هي عند مستوى معقول دائما
					22	لقد تم تدريبي بشكل كاف للتعامل مع مجموعة واسعة من المشاكل التي يمكن أن أواجهها في المستقبل
					23	لدي ثقة بنفسني حول قدراتي ومهاراتي لتأدية نشاطات عملي
<b>المحور الثاني: الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسة</b>						
					أولا	استقطاب رأس المال الفكري
					24	يوجد تنسيق وتعاون عالين بين إدارة الموارد البشرية ومختلف الإدارات والأقسام في المؤسسة
					25	تستقطب إدارة الموارد البشرية بالعمل المهارات والخبرات المتقدمة والتي تستفيد منها الجامعة في زيادة رصيدها المعرفي وتطويره
					26	لدى الجامعة أفراد وكوادر على أعلى مستويات غير التقليديين وتسعى لتطويرهم والحفاظة عليهم
					27	تستخدم الجامعة الاستقطاب الالكتروني وذلك لتسهيل استقطاب رأس المال البشري
					ثانيا	صناعة رأس المال الفكري

					توفر الجامعة المعرفة الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها	28
					تعنى إستراتيجية الجامعة بالحفاظ على مخزون المعرفة الضمنية وبنشاطات التعلم الداعمة لمهارات التفكير لدى العاملين بها	29
					إنك شريك في العمل، وأنت عضو فعال في كل عملية تطوير وتحسين	30
					يتم إدخال التحسينات و التطورات اللازمة للمشاكل التي تعترضك بشكل صحيح توفر الجامعة مناخا تنظيميا يشجع على التطوير فيها	31
					<b>تنشيط رأس المال الفكري</b>	<b>ثالثا</b>
					تشجعك إدارة الجامعة على مواصلة تعليمك وتطوير نفسك في مجال عملك	32
					تركز رؤية الجامعة على تبادل المعرفة وتوليد طاقات إبداعية لدى أعضائها	33
					تعتمد إدارة الجامعة على هيكلها وكفاءاتها للتمكن من إقناع مستخدميها على التغيير والتكيف للقيام بالعمل	34
					تشجع الجامعة على إقامة الحلقات النقاشية بين الأفراد العاملين للاستثمار في الطاقات الفكرية لديهم	35
					تؤكد الجامعة قيم المسؤولية المشتركة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية والمعرفية	36
					<b>الحفاظة على رأس المال الفكري</b>	<b>رابعا</b>
					توجه الجامعة سياستها نحو تحقيق مرونة أساليب العمل لإشباع اهتمامات أعضائها	37
					تراعي الإدارة رغبة الفرد وكفاءته في الأداء عند توزيع المهام	38
					تقوم الإدارة بتقديم ونشر المعلومات حول الأهداف، الخطط،	39

					أسلوب وبرنامج العمل في آجالها المحددة، على مختلف المستويات	
					تقدم الإدارة نظام تحفيزات ومكافآت فعال وعادل يرضي العمال ويحفزهم على العمل أكثر	40
					إن الإدارة تشجعك على إيجاد الحلول والإجراءات والأساليب الجديدة في العمل والتعامل مع الطلبة والزملاء وتحفزك على ذلك	41

## قائمة المحكمين

م	الاسم واللقب	الرتبة الوظيفية	مؤسسة الانتساب
01	عبود زرقين	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة أم البواقي
02	جمال بن دعاس	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة
03	حسين بن الطاهر	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة خنشلة
04	شوقي جدي	أستاذ محاضر أ-	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة تبسة
05	أحمد ضيف	أستاذ محاضر أ-	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجلفة
06	يوسف بوخلخال	أستاذ محاضر ب-	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الأغواط

## ملاحق البرنامج spss

### Frequency Table

**a1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	37	8,2	8,2	8,2
	2	59	13,1	13,1	21,3
	3	41	9,1	9,1	30,4
	4	230	51,1	51,1	81,6
	5	83	18,4	18,4	100,0
	Total	450	100,0	100,0	

**a2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	24	5,3	5,3	5,3
	2	101	22,4	22,4	27,8
	3	25	5,6	5,6	33,3
	4	237	52,7	52,7	86,0
	5	63	14,0	14,0	100,0
	Total	450	100,0	100,0	

**a3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	23	5,1	5,1	5,1
	2	104	23,1	23,1	28,2
	3	24	5,3	5,3	33,6
	4	235	52,2	52,2	85,8
	5	64	14,2	14,2	100,0
	Total	450	100,0	100,0	

**a4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	25	5,6	5,6	5,6
	2	101	22,4	22,4	28,0
	3	25	5,6	5,6	33,6
	4	239	53,1	53,1	86,7
	5	60	13,3	13,3	100,0
	Total	450	100,0	100,0	

**a5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	62	13,8	13,8	13,8
	2	178	39,6	39,6	53,3
	3	22	4,9	4,9	58,2
	4	146	32,4	32,4	90,7
	5	42	9,3	9,3	100,0
	Total	450	100,0	100,0	

**b6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	65	14,4	14,4	14,4
	2	188	41,8	41,8	56,2
	3	22	4,9	4,9	61,1
	4	72	16,0	16,0	77,1
	5	103	22,9	22,9	100,0
	Total	450	100,0	100,0	

**b7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	65	14,4	14,4	14,4
	2	200	44,4	44,4	58,9
	3	20	4,4	4,4	63,3
	4	69	15,3	15,3	78,7
	5	96	21,3	21,3	100,0
	Total	450	100,0	100,0	

**b8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	57	12,7	12,7	12,7
	2	195	43,3	43,3	56,0
	3	18	4,0	4,0	60,0
	4	81	18,0	18,0	78,0
	5	99	22,0	22,0	100,0
	Total	450	100,0	100,0	

**b9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	64	14,2	14,2	14,2
	2	201	44,7	44,7	58,9
	3	22	4,9	4,9	63,8
	4	71	15,8	15,8	79,6
	5	92	20,4	20,4	100,0
	Total	450	100,0	100,0	

**b10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	80	17,8	17,8	17,8
	2	182	40,4	40,4	58,2
	3	21	4,7	4,7	62,9
	4	67	14,9	14,9	77,8
	5	100	22,2	22,2	100,0
	Total	450	100,0	100,0	

**c11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	41	9,1	9,1	9,1
	2	74	16,4	16,4	25,6
	3	121	26,9	26,9	52,4
	4	169	37,6	37,6	90,0
	5	45	10,0	10,0	100,0
	Total	450	100,0	100,0	

**c12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	82	18,2	18,2	18,2
	2	286	63,6	63,6	81,8
	3	14	3,1	3,1	84,9
	4	35	7,8	7,8	92,7
	5	33	7,3	7,3	100,0
	Total	450	100,0	100,0	

**c13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	264	58,7	58,7	58,7
	2	109	24,2	24,2	82,9
	3	35	7,8	7,8	90,7
	4	11	2,4	2,4	93,1
	5	31	6,9	6,9	100,0
	Total	450	100,0	100,0	

**c14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	2,0	2,0	2,0
	2	13	2,9	2,9	4,9
	3	6	1,3	1,3	6,2
	4	40	8,9	8,9	15,1
	5	382	84,9	84,9	100,0
	Total	450	100,0	100,0	

**d15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	43	9,6	9,6	9,6
	2	51	11,3	11,3	20,9
	3	51	11,3	11,3	32,2
	4	146	32,4	32,4	64,7
	5	159	35,3	35,3	100,0

## الملحق رقم: 04

Total	450	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

### d16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	58	12,9	12,9	12,9
	2	69	15,3	15,3	28,2
	3	50	11,1	11,1	39,3
	4	252	56,0	56,0	95,3
	5	21	4,7	4,7	100,0
	Total	450	100,0	100,0	

### d17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	238	52,9	52,9	52,9
	2	91	20,2	20,2	73,1
	3	55	12,2	12,2	85,3
	4	47	10,4	10,4	95,8
	5	19	4,2	4,2	100,0
	Total	450	100,0	100,0	

### d18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	50	11,1	11,1	11,1
	2	46	10,2	10,2	21,3
	3	141	31,3	31,3	52,7
	4	157	34,9	34,9	87,6

## الملحق رقم: 04

5	56	12,4	12,4	100,0
Total	450	100,0	100,0	

### d19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	76	16,9	16,9	16,9
	2	64	14,2	14,2	31,1
	3	27	6,0	6,0	37,1
	4	29	6,4	6,4	43,6
	5	254	56,4	56,4	100,0
	Total	450	100,0	100,0	

### E20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	83	18,4	18,4	18,4
	2	51	11,3	11,3	29,8
	3	44	9,8	9,8	39,6
	4	117	26,0	26,0	65,6
	5	155	34,4	34,4	100,0
	Total	450	100,0	100,0	

### E21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	103	22,9	22,9	22,9
	2	118	26,2	26,2	49,1
	3	132	29,3	29,3	78,4

## الملحق رقم: 04

4	76	16,9	16,9	95,3
5	21	4,7	4,7	100,0
Total	450	100,0	100,0	

### E22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	65	14,4	14,4	14,4
	2	58	12,9	12,9	27,3
	3	31	6,9	6,9	34,2
	4	246	54,7	54,7	88,9
	5	50	11,1	11,1	100,0
	Total	450	100,0	100,0	

### E23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	54	12,0	12,0	12,0
	5	396	88,0	88,0	100,0
	Total	450	100,0	100,0	

### QAA24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	28	6,2	6,2	6,2
	2	47	10,4	10,4	16,7
	3	71	15,8	15,8	32,4
	4	209	46,4	46,4	78,9
	5	95	21,1	21,1	100,0

## الملحق رقم: 04

Total	450	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

### QAA25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	33	7,3	7,3	7,3
	2	31	6,9	6,9	14,2
	3	10	2,2	2,2	16,4
	4	365	81,1	81,1	97,6
	5	11	2,4	2,4	100,0
	Total	450	100,0	100,0	

### QAA26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	,9	,9	,9
	2	8	1,8	1,8	2,7
	3	24	5,3	5,3	8,0
	4	112	24,9	24,9	32,9
	5	302	67,1	67,1	100,0
	Total	450	100,0	100,0	

### QAA27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	91	20,2	20,2	20,2
	2	194	43,1	43,1	63,3

## الملحق رقم: 04

3	49	10,9	10,9	74,2
4	96	21,3	21,3	95,6
5	20	4,4	4,4	100,0
Total	450	100,0	100,0	

### QBB28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	,9	,9	,9
	2	8	1,8	1,8	2,7
	3	24	5,3	5,3	8,0
	4	112	24,9	24,9	32,9
	5	302	67,1	67,1	100,0
	Total	450	100,0	100,0	

### QBB29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	28	6,2	6,2	6,2
	2	47	10,4	10,4	16,7
	3	71	15,8	15,8	32,4
	4	209	46,4	46,4	78,9
	5	95	21,1	21,1	100,0
	Total	450	100,0	100,0	

### QBB30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

## الملحق رقم: 04

Valid	1	33	7,3	7,3	7,3
	2	31	6,9	6,9	14,2
	3	10	2,2	2,2	16,4
	4	365	81,1	81,1	97,6
	5	11	2,4	2,4	100,0
	Total	450	100,0	100,0	

### QBB31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	91	20,2	20,2	20,2
	2	194	43,1	43,1	63,3
	3	49	10,9	10,9	74,2
	4	96	21,3	21,3	95,6
	5	20	4,4	4,4	100,0
	Total	450	100,0	100,0	

### QCC32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	28	6,2	6,2	6,2
	2	47	10,4	10,4	16,7
	3	71	15,8	15,8	32,4
	4	209	46,4	46,4	78,9
	5	95	21,1	21,1	100,0
	Total	450	100,0	100,0	

### QCC33

## الملحق رقم: 04

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	33	7,3	7,3	7,3
	2	31	6,9	6,9	14,2
	3	10	2,2	2,2	16,4
	4	365	81,1	81,1	97,6
	5	11	2,4	2,4	100,0
	Total	450	100,0	100,0	

### QCC34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	85	18,9	18,9	18,9
	2	45	10,0	10,0	28,9
	3	47	10,4	10,4	39,3
	4	190	42,2	42,2	81,6
	5	83	18,4	18,4	100,0
	Total	450	100,0	100,0	

### QCC35

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	,9	,9	,9
	2	8	1,8	1,8	2,7
	3	24	5,3	5,3	8,0
	4	112	24,9	24,9	32,9
	5	302	67,1	67,1	100,0
	Total	450	100,0	100,0	

**QCC36**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	91	20,2	20,2	20,2
	2	194	43,1	43,1	63,3
	3	49	10,9	10,9	74,2
	4	96	21,3	21,3	95,6
	5	20	4,4	4,4	100,0
	Total	450	100,0	100,0	

**QDD37**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	85	18,9	18,9	18,9
	2	45	10,0	10,0	28,9
	3	47	10,4	10,4	39,3
	4	190	42,2	42,2	81,6
	5	83	18,4	18,4	100,0
	Total	450	100,0	100,0	

**QDD38**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	28	6,2	6,2	6,2
	2	47	10,4	10,4	16,7
	3	71	15,8	15,8	32,4
	4	209	46,4	46,4	78,9
	5	95	21,1	21,1	100,0
	Total	450	100,0	100,0	

**QDD39**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	33	7,3	7,3	7,3
	2	31	6,9	6,9	14,2
	3	10	2,2	2,2	16,4
	4	365	81,1	81,1	97,6
	5	11	2,4	2,4	100,0
	Total	450	100,0	100,0	

**QDD40**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	,9	,9	,9
	2	8	1,8	1,8	2,7
	3	24	5,3	5,3	8,0
	4	112	24,9	24,9	32,9
	5	302	67,1	67,1	100,0
	Total	450	100,0	100,0	

**QDD41**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	91	20,2	20,2	20,2
	2	194	43,1	43,1	63,3
	3	49	10,9	10,9	74,2
	4	96	21,3	21,3	95,6
	5	20	4,4	4,4	100,0
	Total	450	100,0	100,0	

## الملحق رقم: 04

DESCRIPTIVES VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 A  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
a1	450	1	5	3,58	1,171
a2	450	1	5	3,48	1,141
a3	450	1	5	3,47	1,143
a4	450	1	5	3,46	1,140
a5	450	1	5	2,84	1,274
بالمعلومات المشاركة	450	1,00	5,00	3,3671	1,04865
Valid N (listwise)	450				

DESCRIPTIVES VARIABLES=b6 b7 b8 b9 b10 b  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
b6	450	1	5	2,91	1,438
b7	450	1	5	2,85	1,418
b8	450	1	5	2,93	1,414
b9	450	1	5	2,84	1,403
b10	450	1	5	2,83	1,460
الحرية والاستقلالية	450	1,00	5,00	2,8720	1,20636
Valid N (listwise)	450				

DESCRIPTIVES VARIABLES=c11 c12 c13 c14 c  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
c11	450	1	5	3,23	1,120
c12	450	1	5	2,22	1,066

## الملحق رقم: 04

c13	450	1	5	1,75	1,149
c14	450	1	5	4,72	,802
ذاتيا الموجهة العمل فرق نحو التوجه	450	1,00	4,75	2,9794	,55664
Valid N (listwise)	450				

DESCRIPTIVES VARIABLES=d15 d16 d17 d18 d19 ddd  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
d15	450	1	5	3,73	1,307
d16	450	1	5	3,24	1,166
d17	450	1	5	1,93	1,203
d18	450	1	5	3,27	1,150
d19	450	1	5	3,71	1,624
التأثير	450	1,40	4,80	3,1769	,64266
Valid N (listwise)	450				

DESCRIPTIVES VARIABLES=E20 E21 E22 E23 eee  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
E20	450	1	5	3,47	1,509
E21	450	1	44	2,63	2,268
E22	450	1	5	3,35	1,256
E23	450	4	5	4,88	,325
المقدرة	450	2,00	14,00	3,5822	,76090
Valid N (listwise)	450				

DESCRIPTIVES VARIABLES=E20 E21 E22 E23 e  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
E20	450	1	5	3,47	1,509
E21	450	1	5	2,54	1,152

## الملحق رقم: 04

E22	450	1	5	3,35	1,256
E23	450	4	5	4,88	,325
e	450	2,00	5,00	3,5600	,58065
Valid N (listwise)	450				

DESCRIPTIVES VARIABLES=QAA24 QAA25 QAA26 QAA27 qaaa  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Descriptives

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
QAA24	450	1	5	3,66	1,110
QAA25	450	1	5	3,64	,926
QAA26	450	1	5	4,56	,754
QAA27	450	1	5	2,47	1,162
الفكري المال رأس استقطاب	450	1,00	4,75	3,5811	,62192
Valid N (listwise)	450				

DESCRIPTIVES VARIABLES=QBB28 QBB29 QBB30 QBB31 qbbb  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Descriptives

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
QBB28	450	1	5	4,56	,754
QBB29	450	1	5	3,66	1,110
QBB30	450	1	5	3,64	,926
QBB31	450	1	5	2,47	1,162
الفكري المال رأس صناعة	450	1,00	4,75	3,5811	,62192
Valid N (listwise)	450				

DESCRIPTIVES VARIABLES=QCC32 QCC33 QCC34 QCC35 QCC36 qccc  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Descriptives

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
QCC32	450	1	5	3,66	1,110
QCC33	450	1	5	3,64	,926

## الملحق رقم: 04

QCC34	450	1	5	3,31	1,386
QCC35	450	1	5	4,56	,754
QCC36	450	1	5	2,47	1,162
الفكري المال رأس تنشيط	450	1,00	4,80	3,5276	,66110
Valid N (listwise)	450				

DESCRIPTIVES VARIABLES=QDD37 QDD38 QDD39 QDD40 QDD41 qddd  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
QDD37	450	1	5	3,31	1,386
QDD38	450	1	5	3,66	1,110
QDD39	450	1	5	3,64	,926
QDD40	450	1	5	4,56	,754
QDD41	450	1	5	2,47	1,162
الفكري المال رأس على المحافظة	450	1,00	4,80	3,5276	,66110
Valid N (listwise)	450				

DESCRIPTIVES VARIABLES=A b c d e abcde01 qaaa qbbb qccc qddd QQQQ  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
بالمعلومات المشاركة	450	1,00	5,00	3,3671	1,04865
والاستقلالية الحرية	450	1,00	5,00	2,8720	1,20636
ذاتيا الموجهة العمل فرق نحو التوجه	450	1,00	4,75	2,9794	,55664
التأثير	450	1,40	4,80	3,1769	,64266
المقدرة	450	2,00	5,00	3,5600	,58065
abcde01	450	1,52	4,30	3,1843	,48924
الفكري المال رأس استقطاب	450	1,00	4,75	3,5811	,62192
الفكري المال رأس صناعة	450	1,00	4,75	3,5811	,62192
الفكري المال رأس تنشيط	450	1,00	4,80	3,5276	,66110
الفكري المال رأس على المحافظة	450	1,00	4,80	3,5276	,66110
الفكري المال رأس في الاستثمار	450	1,00	4,78	3,5514	,63156
Valid N (listwise)	450				

## الملحق رقم: 04

### T-TEST

/TESTVAL=3  
/MISSING=ANALYSIS  
/VARIABLES=abcde01  
/CRITERIA=CI(.95).

### T-Test

#### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أبعاد إستراتيجية التمكين	450	3,1843	,48924	,02306

#### One-Sample Test

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التمكين إستراتيجية أبعاد	7,989	449	,000	,18425	,1389	,2296

### T-TEST

/TESTVAL=3  
/MISSING=ANALYSIS  
/VARIABLES=QQQQ  
/CRITERIA=CI(.95).

### T-Test

#### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الفكري المال رأس في الاستثمار	450	3,5514	,63156	,02977

#### One-Sample Test

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الفكري المال رأس في الاستثمار	18,519	449	,000	,55136	,4928	

One-Sample Test

Test Value = 3

95% Confidence Interval of the Difference

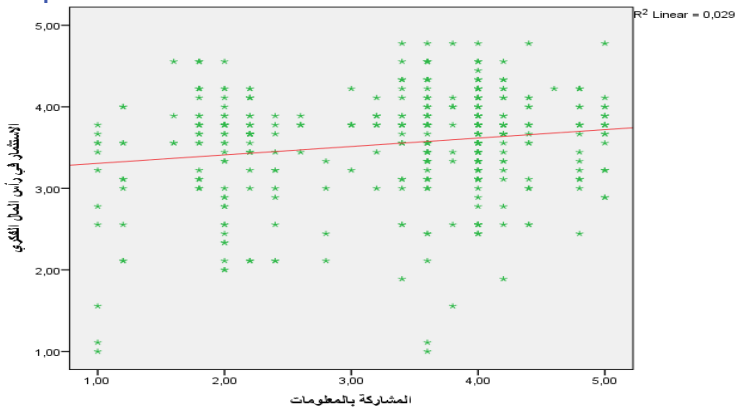
Upper

الفكري المال رأس في الاستثمار

,6099

GRAPH  
/SCATTERPLOT(BIVAR)=A WITH QQQQ  
/MISSING=LISTWISE.

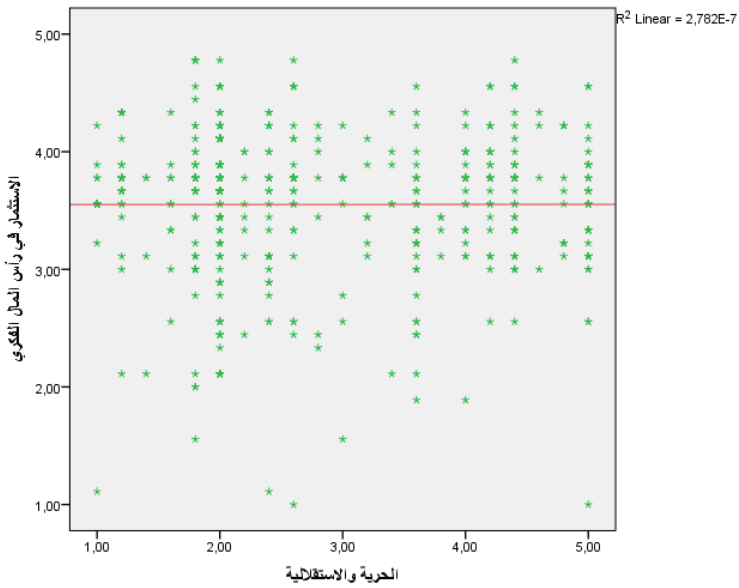
Graph



GRAPH  
/SCATTERPLOT(BIVAR)=b WITH QQQQ  
/MISSING=LISTWISE.

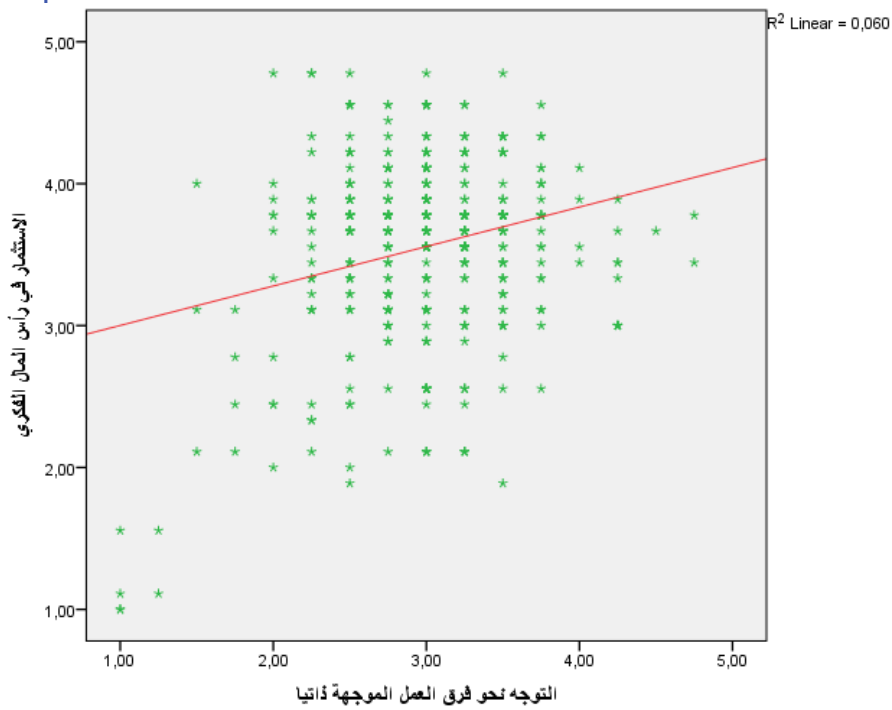
Graph

## الملحق رقم: 04



GRAPH  
/SCATTERPLOT(BIVAR)=c WITH QQQQ  
/MISSING=LISTWISE.

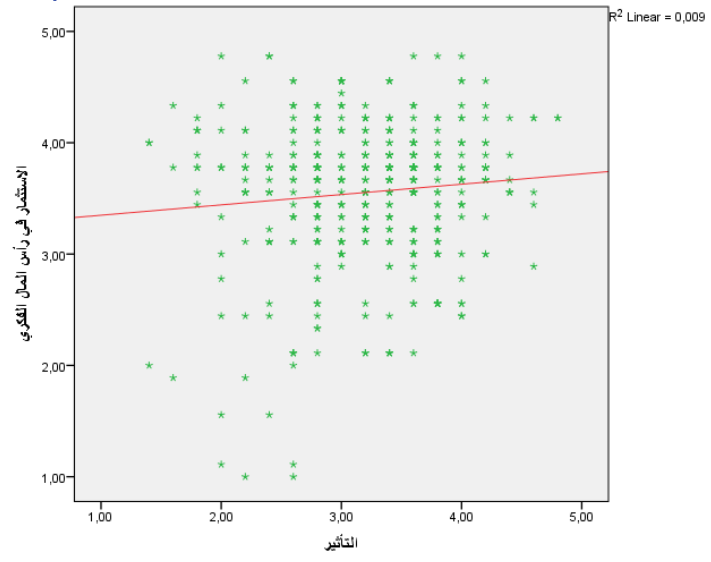
Graph



GRAPH  
/SCATTERPLOT(BIVAR)=d WITH QQQQ

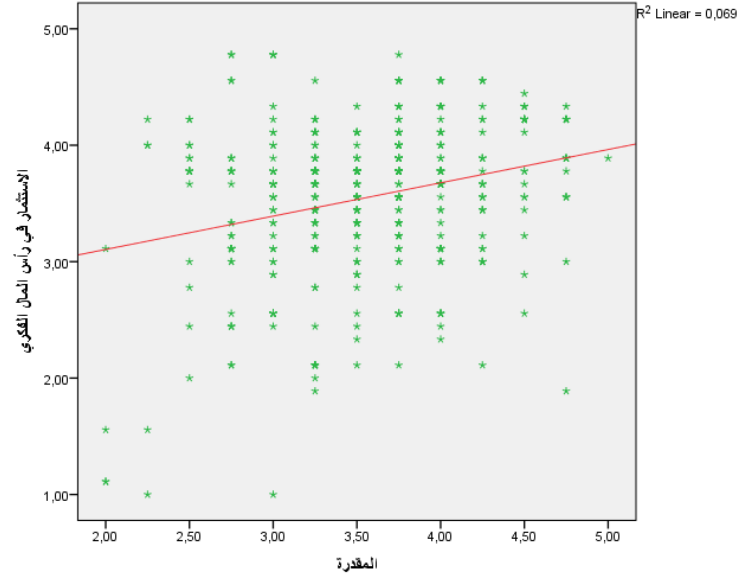
# الملحق رقم: 04

/MISSING=LISTWISE.  
Graph



GRAPH  
/SCATTERPLOT(BIVAR)=e WITH QQQQ  
/MISSING=LISTWISE.

Graph



REGRESSION

## الملحق رقم: 04

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT QQQQ
/METHOD=ENTER A b c d e

```

### Regression

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الفكري المال رأس في الاستثمار	3,5514	,63156	450
بالمعلومات المشاركة	3,3671	1,04865	450
والاستقلالية الحرية	2,8720	1,20636	450
ذاتيا الموجهة العمل فرق نحو التوجه	2,9794	,55664	450
التأثير	3,1769	,64266	450
المقدرة	3,5600	,58065	450

#### Correlations

	الاستثمار في رأس المال الفكري	المشاركة بالمعلومات	الحرية والاستقلالية
Pearson Correlation			
	الاستثمار في رأس المال الفكري	,172	,001
	المشاركة بالمعلومات	1,000	,349
	الحرية والاستقلالية	,349	1,000
	التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا	,170	,108
	التأثير	,016	,100
	المقدرة	-,014	,007
Sig. (1-tailed)			
	الاستثمار في رأس المال الفكري	,000	,496
	المشاركة بالمعلومات	,000	,000
	الحرية والاستقلالية	,000	,000
	التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا	,000	,011
	التأثير	,369	,017
	المقدرة	,387	,441
N			
	الاستثمار في رأس المال الفكري	450	450
	المشاركة بالمعلومات	450	450
	الحرية والاستقلالية	450	450
	التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا	450	450
	التأثير	450	450
	المقدرة	450	450

### Correlations

		العمل فرق نحو التوجه ذاتيا الموجهة	التأثير	المقدرة
Pearson Correlation	الاستثمار في رأس المال الفكري	,245	,095	,263
	المشاركة بالمعلومات	,170	,016	-,014
	الحرية والاستقلالية	,108	,100	,007
	التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا	1,000	,265	,281
	التأثير	,265	1,000	,145
	المقدرة	,281	,145	1,000
Sig. (1-tailed)	الاستثمار في رأس المال الفكري	,000	,023	,000
	المشاركة بالمعلومات	,000	,369	,387
	الحرية والاستقلالية	,011	,017	,441
	التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا	.	,000	,000
	التأثير	,000	.	,001
	المقدرة	,000	,001	.
N	الاستثمار في رأس المال الفكري	450	450	450
	المشاركة بالمعلومات	450	450	450
	الحرية والاستقلالية	450	450	450
	التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا	450	450	450
	التأثير	450	450	450
	المقدرة	450	450	450

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المقدرة, الحرية, والاستقلالية, التأثير, المشاركة بالمعلومات, التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الفكري المال رأس في الاستثمار

b. All requested variables entered.

## الملحق رقم: 04

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,358 <sup>a</sup>	,128	,119	,59295	,704

a. Predictors: (Constant), المقدرة, والاستقلالية الحرة, المقدرة, والتأثير, والمعلومات المشاركة, التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا

b. Dependent Variable: الفكري المال رأس في الاستثمار

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22,983	5	4,597	13,074	,000 <sup>b</sup>
	Residual	156,108	444	,352		
	Total	179,091	449			

a. Dependent Variable: الفكري المال رأس في الاستثمار

b. Predictors: (Constant), المقدرة, والاستقلالية الحرة, المقدرة, والتأثير, والمعلومات المشاركة, التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,861	,237		7,842	,000
	المشاركة بالمعلومات	,106	,029	,176	3,680	,000
	الحرية والاستقلالية	-,043	,025	-,082	-1,726	,085
	التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا	,176	,055	,155	3,216	,001
	التأثير	,027	,045	,027	,586	,558
	المقدرة	,238	,050	,218	4,708	,000

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	المشاركة بالمعلومات	,855	1,170
	الحرية والاستقلالية	,869	1,151
	التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا	,840	1,190

## الملحق رقم: 04

التأثير	,916	1,091
المقدرة	,912	1,096

a. Dependent Variable: الفكري المال رأس في الاستثمار

### Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	بالمعلومات المشاركة	والاستقلالية الحرية
1	1	5,746	1,000	,00	,00	,00
	2	,125	6,767	,00	,02	,74
	3	,067	9,256	,00	,88	,24
	4	,029	14,036	,01	,03	,01
	5	,022	16,230	,03	,01	,00
	6	,010	23,419	,96	,06	,00

### Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Variance Proportions		
		ذاتيا الموجبة العمل فرق نحو التوجه	التأثير	المقدرة
1	1	,00	,00	,00
	2	,01	,02	,02
	3	,00	,03	,01
	4	,07	,81	,20
	5	,90	,01	,27
	6	,02	,13	,50

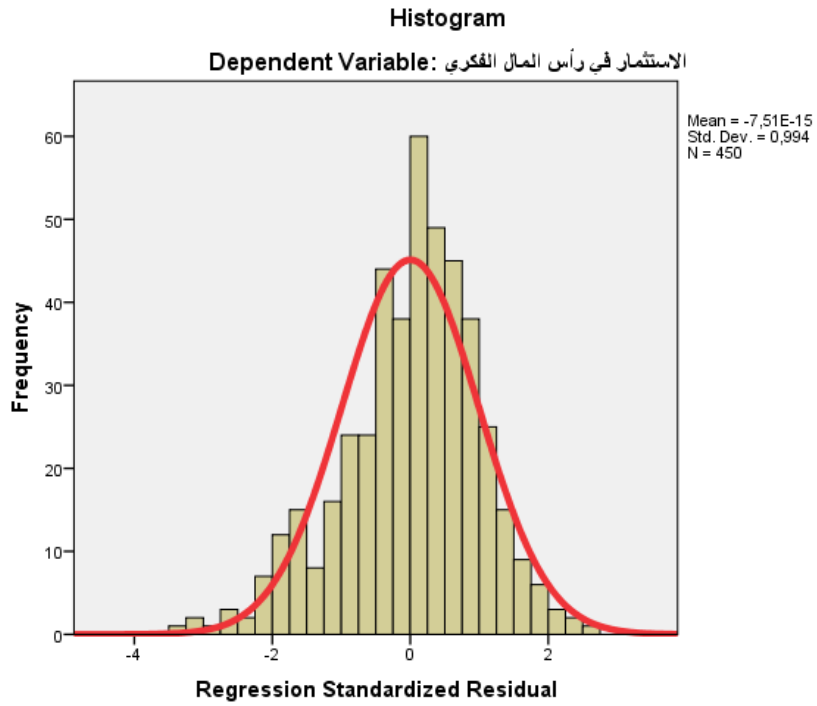
a. Dependent Variable: الفكري المال رأس في الاستثمار

### Residuals Statistics<sup>a</sup>

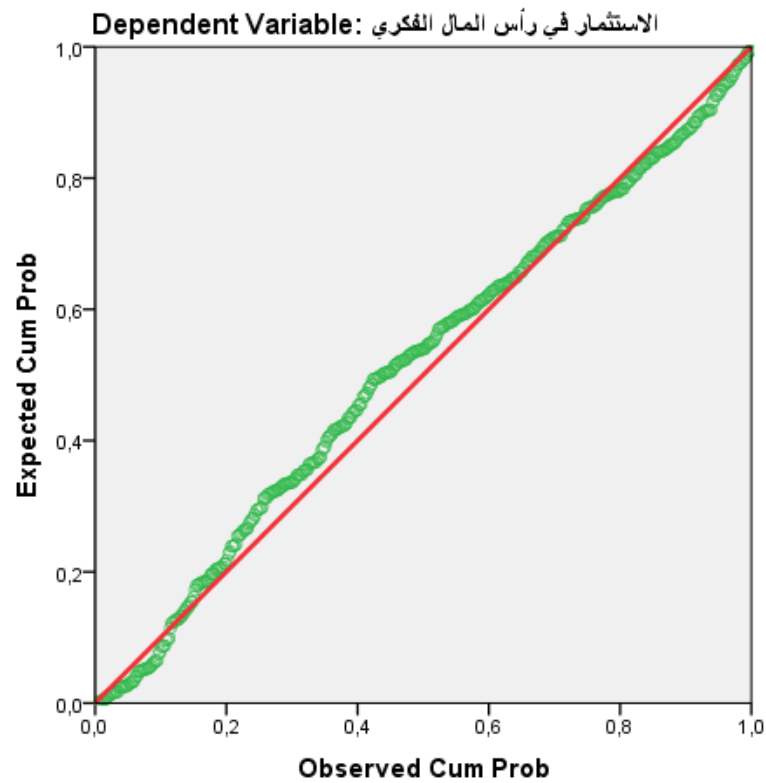
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,6452	4,1126	3,5514	,22625	450
Residual	-1,96722	1,49121	,00000	,58964	450
Std. Predicted Value	-4,005	2,480	,000	1,000	450
Std. Residual	-3,318	2,515	,000	,994	450

a. Dependent Variable: الفكري المال رأس في الاستثمار

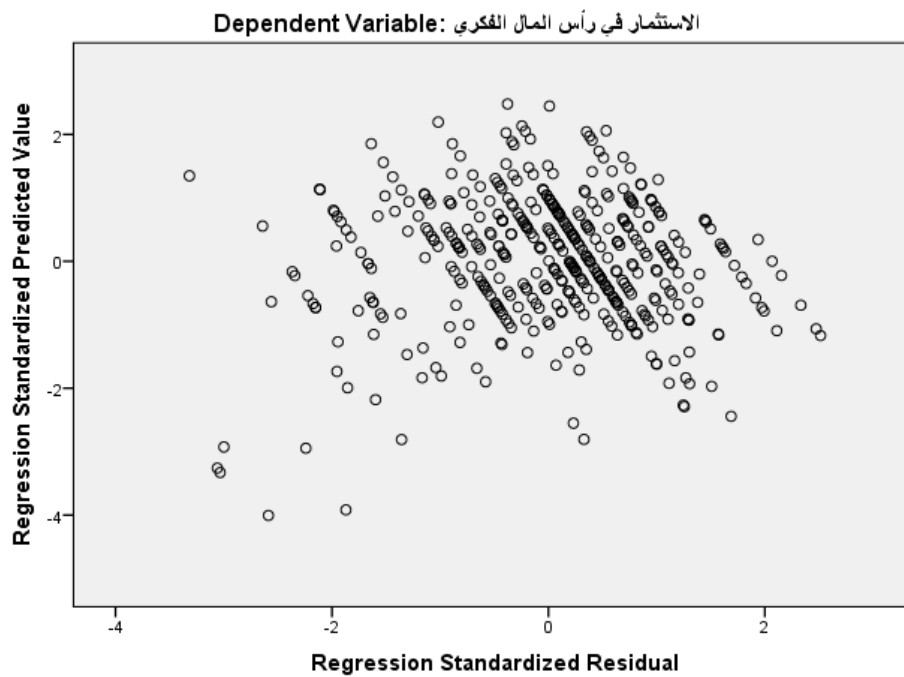
Charts



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



## الملحق رقم: 04

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT QQQQ
/METHOD=ENTER A.

```

### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	بالمعلومات المشاركة <sup>b</sup>	.	Enter

- a. Dependent Variable: الفكري المال رأس في الاستثمار  
b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,172 <sup>a</sup>	,029	,027	,62288

- a. Predictors: (Constant), بالمعلومات المشاركة

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,273	1	5,273	13,592	,000 <sup>b</sup>
	Residual	173,817	448	,388		
	Total	179,091	449			

- a. Dependent Variable: الفكري المال رأس في الاستثمار  
b. Predictors: (Constant), بالمعلومات المشاركة

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,203	,099		32,407	,000
	بالمعلومات المشاركة	,103	,028	,172	3,687	,000

## الملحق رقم: 04

a. Dependent Variable: الفكري المال رأس في الاستثمار

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT QQQQ

/METHOD=ENTER b.

### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	والاستقلالية الحرة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الفكري المال رأس في الاستثمار

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,001 <sup>a</sup>	,000	-,002	,63226

a. Predictors: (Constant), والاستقلالية الحرة

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,000	1	,000	,000	,991 <sup>b</sup>
	Residual	179,091	448	,400		
	Total	179,091	449			

a. Dependent Variable: الفكري المال رأس في الاستثمار

b. Predictors: (Constant), والاستقلالية الحرة

## الملحق رقم: 04

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	3,551	,077		46,090	,000
	والاستقلالية الحرية	,000	,025	,001	,011	,991

a. Dependent Variable: الفكري المال رأس في الاستثمار

REGRESSION  
 /MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN  
 /DEPENDENT QQQQ  
 /METHOD=ENTER c.

### Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables		Method
	Entered	Removed	
1	العمل فرق نحو التوجه ذاتيا الموجهة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الفكري المال رأس في الاستثمار

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,245 <sup>a</sup>	,060	,058	,61298

a. Predictors: (Constant), ذاتيا الموجهة العمل فرق نحو التوجه

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,756	1	10,756	28,626	,000 <sup>b</sup>
	Residual	168,335	448	,376		
	Total	179,091	449			

## الملحق رقم: 04

- a. Dependent Variable: الفكري المال رأس في الاستثمار  
 b. Predictors: (Constant), ذاتيا الموجهة العمل فرق نحو التوجه

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	2,723	,158		17,287	,000
	ذاتيا الموجهة العمل فرق نحو التوجه	,278	,052	,245	5,350	,000

- a. Dependent Variable: الفكري المال رأس في الاستثمار

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT QQQQ
/METHOD=ENTER d.
```

### Regression

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables		Method
	Entered	Removed	
1	التأثير <sup>b</sup>	.	Enter

- a. Dependent Variable: الفكري المال رأس في الاستثمار  
 b. All requested variables entered.

### Model Summary

## الملحق رقم: 04

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,090 <sup>a</sup>	,008	,006	,62968

a. Predictors: (Constant), التأثير

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,459	1	1,459	3,679	,056 <sup>b</sup>
	Residual	177,632	448	,397		
	Total	179,091	449			

a. Dependent Variable: الفكري المال رأس في الاستثمار

b. Predictors: (Constant), التأثير

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,272	,149		21,990	,000
	التأثير	,088	,046	,090	1,918	,056

a. Dependent Variable: الفكري المال رأس في الاستثمار

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT QQQQ
/METHOD=ENTER e.
```

### Regression

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المقدرة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الفكري المال رأس في الاستثمار

b. All requested variables entered.

## الملحق رقم: 04

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,263 <sup>a</sup>	,069	,067	,61000

a. Predictors: (Constant), المقدرة

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,390	1	12,390	33,297	,000 <sup>b</sup>
	Residual	166,701	448	,372		
	Total	179,091	449			

a. Dependent Variable: الفكري المال رأس في الاستثمار

b. Predictors: (Constant), المقدرة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,533	,179		14,164	,000
	المقدرة	,286	,050	,263	5,770	,000

a. Dependent Variable: الفكري المال رأس في الاستثمار

### ملخص:

يمثل رأس المال الفكري الركيزة الأساسية لأي منظمة، ففعاليتها تقاس بمدى كفاءة وقدرة هذا المورد على الأداء الجيد، إذ أنه يعكس صورة المنظمة ويترجم إستراتيجيتها إلى أعمال وإنجازات، لذلك أصبح من الضرورة الاستثمار فيه بكل الوسائل والبدائل المتاحة، ومن بين هذه البدائل تبرز إستراتيجية التمكين كمدخل حديث لتحسين أداء الموارد البشرية والكوادر منها من خلال تعزيز مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التشاركية في المعلومات وإعطاء حيز أوسع من الحرية والاستقلالية في إنجاز المهام بما يدعم الوصول إلى القرارات المثلى لتحقيق أهداف المنظمة، وتبرز مؤسسات التعليم العالي كنموذج منظمي يركز في هيكلته وموارده ورأس ماله على الكفاءات البشرية لذا يتوجب عليه الاستثمار في هذا النوع من رأس المال (الفكري)، والبحث عن السبل الكفيلة بذلك، وهذا ما انطوت عليه دراستنا وبالأخص في بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية.

وتناولت الدراسة استقصاء وتحليل العلاقة والأثر بين إستراتيجية التمكين من خلال أبعادها وهي (المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، التوجه نحو فرق العمل الموجه ذاتيا، المقدرة والتأثير) على الاستثمار في رأس المال الفكري لدى عينة مجتمعية بلغت (450) مبحوثا، من أساتذة بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية، وقد أشارت النتائج بأن للتمكين العاملين وبأبعاده في الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات محل الدراسة، غير أن مستوى تطبيق التمكين بهذه المؤسسات كان متوسطا وكذلك بالنسبة للاستثمار في رأس المال الفكري فإنه مازال بعيدا نوعا ما عن المستوى المطلوب.

**الكلمات المفتاحية:** إستراتيجية التمكين، رأس المال الفكري، الاستثمار في رأس المال الفكري، المنظمة المتعلمة، المؤسسات الجامعية.

## **Résumé**

---

### **Résumé:**

*Le capital intellectuel présente la base essentielle de toute organisation. Son efficacité se mesure par la compétence et la capacité de ce moyen à bien performer. Cela reflète l'image générale de l'organisation et traduit sa stratégie à des travaux et réalisations. C'est pour ça il est nécessaire de s'investir avec tout les moyens et les substituts disponibles. Parmi ces derniers on trouve que la stratégie habilitante. Se démarquer comme une nouvelle entrée pour améliorer la performance des ressources humaines surtout les cadres et cela avec le renforcement de leurs compétences et capacités par l'approche participative dans les informations et donner un espace plus large que la liberté et l'indépendance en accomplissant les tâches avec tout ce qui prend en charge l'accès aux bonnes décisions pour atteindre les objectifs de l'organisation. Les établissements de l'enseignement supérieur emerge comme un exemple organisationnel qui se base dans sa structure, ses ressources et fonds sur les compétences humaines. Donc il faut investir dans ce genre de capital intellectuel en cherchant les bonnes methods qui en garantissent et c'est ce que nos études ont impliqué dans nos établissements algériennes.*

*L'étude a examiné la relation entre la stratégie d'empowerment à travers ses dimensions (participation à l'information, liberté et indépendance, orientation vers les équipes autogérées, capacité et influence) sur l'investissement dans le capital intellectuel dans un échantillon de (450). Les résultats ont montré que l'empowerment des travailleurs et leurs dimensions dans l'investissement dans le capital intellectuel dans les institutions étudiées, mais le niveau d'application de l'autonomisation dans ces institutions était moyen, ainsi que pour l'investissement dans le capital intellectuel, c'est reste Un peu loin du niveau souhaité.*

**Mots-clés:** *Stratégie d'autonomisation, Capital intellectuel, Investissement dans le capital intellectuel, Organisation éduquée, Institutions universitaires.*

## **Abstract**

---

### **Abstract :**

*Intellectual capital is the essential basic of any organization. Its effectiveness is measured by its efficiency and ability to perform well. It reflects the image of the organization and translates its strategy into work and achievements. talk to improve the performance of human resources and personnel, including by enhancing their skills and abilities for participatory through the information and give a wider space of freedom and independence in completing tasks, including supporting access to optimal decisions to achieve the organization's goals, and highlights the higher education institutions as Models organizers based in its structure, resources and capital on human talent, so he must invest in this type of capital (intellectual), and look for ways to do so, and this is what it involved our study and in particular in some of the Algerian university institutions.*

*The study examined the relationship and impact analysis between the empowerment strategy through its dimensions (participation in information, freedom and independence, orientation towards self-directed teams, ability and influence) on investment in intellectual capital in a research sample of (450).The results indicated that the empowerment of workers and their dimensions influenced the investment in intellectual capital in the institutions studied. However, the level of application of empowerment in these institutions was low, as was the investment in intellectual capital. It is still far from the required level.*

**Keywords:** *Empowerment strategy, Intellectual Capital, Intellectual capital Investment, Learning Organization, University Institutions.*