

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم: .....

## مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر مهني

### تحت عنوان:

دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسات  
العمومية  
دراسة ميدانية ببلدية الحمادية ولاية برج بوعريج

تحت إشراف الأستاذة:

\* د/ زواوي حميدة

من إعداد الطالبان:

- سعودي مراد
- مسعودان الهادي

### لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. ....
مشرفا و مقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. ....
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. ....

السنة الجامعية : 2022/2021



# سُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

قَالَ تَعَالَى: ﴿إِنْ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾ (٨٨)

هود: ٨٨

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين

نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين:

أما بعد:

أحمد الله على توفيقه لي ومنحي القوة والصبر على اتمام هذا العمل المتواضع

ثم إقراراً بالفضل لذويه ونزولاً عند قول النبي - صلى الله عليه وسلم - :

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله " ، فإن الواجب يدفعنا إلى أن نخص بالشكر

بعد الله تعالى الأستاذة المشرفة

"زواوي حميدة"

التي تفضلت علينا بأن أعطتنا الكثير من وقتها الثمين، فلم تدخر جهداً في مساعدتنا، وتقديم يد العون العلمي والمعنوي ، فكانت نعم الأستاذة، ونعم المشرفة فجزاها الله عنا كل خير وبارك لها في علمها، وعمرها.

وإلى جميع أساتذة قسم علوم التسيير بجامعة محمد بوضياف المسيلة

كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر، والعرفان إلى كل من ساهم من قريب

أو بعيد بمد يد العون في سبيل إنجاز وإتمام هذه الرسالة.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

# إهداء

إلى والدي الكريمين بارك الله في عمرهما

إلى زوجتي الفاضلة

إلى أولادي الأعزاء

بشرى، أحمد، هيثم

إلى من شاركوني رحم أمي إخوتي وأخواتي

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد

أهدي هذا العمل المتواضع

# إهداء

إلى والدي رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه في أعلى عليين

إلى الوالدة الكريمة حفظها الله ورعاها وبارك في عمرها

إلى زوجتي الفاضلة

إلى أولادي الأعزاء

لؤي، روان

إلى من شاركوني رحم أمي إخوتي وأخواتي

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد

أهدي هذا العمل المتواضع



# الفهارس



الفهرس

	شكر وعرهان إهداء فهرس الموضوعات فهرس الأشكال فهرس الجدوال الملخص
أ-ي	مقدمة.....

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري ورأس المال الفكري

12	تمهيد.....
13	المبحث الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري.....
13	المطلب الأول : مفهوم وأهمية التمكين الإداري.....
13	الفرع الأول: مفهوم التمكين الإداري.....
14	الفرع الثاني: أهمية التمكين.....
15	المطلب الثاني: مبادئ وأبعاد التمكين الإداري.....
15	الفرع الأول: مبادئ التمكين الإداري.....
16	الفرع الثاني: أبعاد التمكين الإداري.....
16	1-تفويض السلطة.....
18	2-الاتصال ومشاركة المعلومات.....
20	3-بناء فرق العمل.....
21	4-التأثير.....
21	5-حفز العاملين.....
22	6-القوة.....
24	المطلب الثالث: خطوات وأساليب التمكين الإداري.....
24	الفرع الأول: خطوات التمكين الإداري.....
25	الفرع الثاني: أساليب التمكين الإداري.....
25	1 -الأسلوب الكاريزمي.....
25	2-أسلوب تمكين الأفراد.....

25	3-أسلوب تمكين الفريق.....
26	4-أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين.....
26	5-الأسلوب الهيكلي.....
28	المطلب الرابع: مستويات ومعوقات تطبيق التمكين الإداري.....
28	الفرع الأول: مستويات تطبيق التمكين الإداري.....
29	الفرع الثاني: معوقات تطبيق التمكين الإداري.....
30	1- معوقات تنظيمية.....
30	2- المعوقات الإدارية.....
30	3- المعوقات البشرية.....
30	4- المعوقات الاجتماعية.....
31	5- معوقات فنية.....
31	6- معوقات البيئة الخارجية.....
33	المبحث الثاني: الإطار النظري لرأس المال الفكري.....
33	المطلب الأول: مفهوم وأهمية رأس المال الفكري.....
33	الفرع الأول : مفهوم رأس المال الفكري.....
37	الفرع الثاني: أهمية رأس المال الفكري.....
37	المطلب الثاني: مكونات وأدوار رأس المال الفكري.....
37	الفرع الأول: مكونات رأس المال الفكري.....
41	الفرع الثاني: أدوار رأس المال الفكري.....
42	المطلب الثالث : خطوات وآليات بناء رأس المال الفكري.....
42	الفرع الأول: خطوات إدارة رأس المال الفكري.....
43	الفرع الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري.....
48	المطلب الرابع: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري.....
49	1- أسلوب تنشيط التحفيز المادي والمعنوي.....
49	2- أسلوب التصدي للتقادم التنظيمي.....
50	3-أسلوب مواجهة الإحباط التنظيمي.....
50	4-أسلوب تقليل الاغتراب التنظيمي.....
50	5-أسلوب تعزيز التميز التنظيمي.....
52	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

55	تمهيد.....
56	المبحث الأول: منهجية الدراسة.....
56	المطلب الأول: المنهجية المستخدم.....
56	أولا-المنهج الوصفي.....
57	ثانيا-أسلوب دراسة الحالة.....
57	المطلب الثاني: عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات الميدانية.....
57	أولا- مجتمع عينة الدراسة.....
58	ثانيا-أدوات جمع البيانات.....
61	ثالثا-أساليب التحليل الإحصائي.....
62	المطلب الثالث: اختبار ملائمة الأداة للدراسة وطبيعة بياناتها.....
62	أولا-الصدق الظاهري للاستبانة.....
63	ثانيا-صدق وثبات الاستبانة.....
64	المبحث الثاني: التعريف بميدان الدراسة.....
64	المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة.....
64	أولا- لمحة تاريخية.....
65	ثانيا-لمحة جغرافية.....
65	ثالثا- لمحة ديمغرافية.....
66	رابعا- المجال الزمني للدراسة.....
66	خامسا- أهمية ميدان الدراسة ومدى ملائمته للبحث.....
68	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
68	-الأمانة العامة.....
69	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.....
69	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية.....
69	أولا- تفرغ مفردات العينة حسب متغير
69	المنصب.....
70	ثانيا- تفرغ مفردات العينة حسب متغير الخبرة.....
71	ثالثا- تفرغ مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي.....
71	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الاستبانة.....

73	.....أولاً: محور التمكين الإداري
74	.....ثانياً: محور رأس المال الفكري
74	.....المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
75	.....1- اختبار الفرضية الأولى
76	.....2- اختبار الفرضية الثانية
78	.....3- اختبار الفرضية الثالثة
79	.....4- اختبار الفرضية الرابعة
80	.....5- اختبار الفرضية الخامسة
82	.....6- اختبار الفرضية السادسة
84	.....خلاصة الفصل
86	.....خاتمة
89	.....قائمة المصادر والمراجع
96	.....الملاحق

فهرس الأشكال		
الصفحة	الشكل	الرقم
27	يبين الهيكل التنظيمي المقلوب	01
41	أدوار رأس المال الفكري في المؤسسات	02
44	خريطة المعرفة	03
68	الهيكل التنظيمي لبلدية الحمادية	04

فهرس الجداول		
الرقم	الجدول	الصفحة
01	الفرق بين التمكين والتفويض	18
02	تقسيم مكونات رأس المال الفكري حسب التسلسل الزمن	38
03	نموذج لمكونات رأس المال الفكري في المؤسسات	39
04	عدد ونسبة الاستثمارات الموزعة والقابلة للتحليل الإحصائي، الاستثمارات المفقودة	58
05	محاور الاستبانة وعدد عبارات كل محور	59
06	مقياس ليكرت الخماسي	60
07	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي	61
08	نتائج معامل ألفا كرومباخ	63
09	توزيع مفردات العينة حسب متغير المنصب	69
10	توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة	70
11	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي	70
12	تحليل معطيات أبعاد محور التمكين الإداري	71
13	تحليل معطيات أبعاد محور رأس المال الفكري	73
14	ملخص نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين بين تفويض السلطة ورأس المال الفكري	74
15	ملخص نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين بين مشاركة المعلومات ورأس المال الفكري	75
16	ملخص نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين بين بناء فريق العمل ورأس المال الفكري	77
17	ملخص نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين بين التأثير ورأس المال الفكري	78
18	ملخص نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين بين حفز العاملين ورأس المال الفكري	79
19	ملخص نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين بين قوة العاملين ورأس المال الفكري	81



# مقدمة



تشهد منظمات الأعمال تغيرات وتطورات جديدة متنامية في الألفية الثالثة مست جميع المجالات وبدأت أكثر وضوحاً على بيئة عملها وسبب ذلك يعود إلى التطورات التكنولوجية والعولمة التي أوجب على المنظمات مواكبتها من خلال التجديد والتطوير المستمر وترك الأساليب والطرق التقليدية المعتمد عليها في تسيير أعمالها، أي بالأحرى الاعتماد على اقتصاد المعرفة المبني على تكنولوجيا المعلومات والموجودات غير الملموسة.

كما يعد المورد البشري الكفاء عنصر هام لدى المنظمات تكتسب من خلاله ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد نظراً لعدم إمكانية تقليد أو تحويل المعارف الضمنية الموجودة في عقول الأفراد مما يعيق حركة تقدمها وعدم قدرتها على تحقيق التميز والتطور الذي يعود بالنفع عليها وعلى المجتمع الموجودة فيه، لذا يجب عليها توجيه نظرة إيجابية جديدة للأفراد لأنهم حجر الأساس وجوهر المنظمة وبدون أفكارهم ومختلف مساهماتهم لا يمكن للمنظمة أن تتقدم ولو بخطوة إلى الأمام.

ولا يخفى علينا أن موضوع التمكين الإداري يكتسي أهمية بالغة في العلوم الاجتماعية بصفة عامة وفي العلوم الإدارية بصفة خاصة لكونه له ارتباط شديد بالمفاهيم الإدارية الحديثة التي تحظى باهتمام كبير من قبل المنظمات الاقتصادية حول كيفية تطبيقها أو التحسين من أساليب استخدامها بغية الرفع من مستوى أدائها؛ فلقد كان ولا يزال موضوع التمكين نقطة بحث مهمة للكثير من الباحثين لأن مضامينه تنصب حول الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة، ذلك من أجل معرفة كيفية التأثير عليه بالشكل الذي يبرز للمنظمة ومهارات كوادرها والضرورة الحتمية التي تقع على عاتق هذه المنظمات ولا خيار لها من دونها " الاستثمار في المورد البشري " من خلال تدريبهم وتحفيزهم واستغلال أفكارهم الإبداعية وتنمية روح المبادرة لديهم لتستغل بعد ذلك أي فرصة تواجهها في عصر يعتبر فيه الفرد أهم أصول المنظمة وأول سبب لها في التفوق على منافسيها واستمرار تطورها لمسايرة الاقتصاد الذي تعيش فيه.

## أولاً- إشكالية البحث:

المجالس الشعبية البلدية تعد من القطاعات الحساسة والضرورية الواجب تواجدها في أي مجتمع كان نظرة لدورها الهام الذي تقوم به، هذا ما يحتم عليها تمكين الثروة المعرفية الموجودة بحوزتها من خلال تحفيزها وإعطائها متسع من الحرية التصرف وتعزيز قدراتها وما تكتسبه من مهارات لتنميتها باستمرار والمحافظة عليها.

مما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

- هل للتمكين الإداري دور في تنمية رأس المال الفكري ببلدية الحمادية ولاية برج بوعريريج؟

وتنبثق عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كالاتي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على رأس المال الفكري ببلدية الحمادية ولاية برج بوعريريج؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال ومشاركة المعلومات على رأس المال الفكري ببلدية الحمادية ولاية برج بوعريريج؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء فرق العمل على رأس المال الفكري ببلدية الحمادية ولاية برج بوعريريج؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير على رأس المال الفكري ببلدية الحمادية ولاية برج بوعريريج؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحفز العاملين على رأس المال الفكري ببلدية الحمادية ولاية برج بوعريريج؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة الموظفين على رأس المال الفكري ببلدية الحمادية ولاية برج بوعريريج؟

ثانياً-فرضيات الدراسة:

من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة تم صياغة مجموعة من الفرضيات موضحة كما يلي:

**الفرضية الرئيسية العامة:**

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على رأس المال الفكري ببلدية الحمادية ولاية برج بوعريريج.

وتنبثق عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي كما يلي:

**الفرضية الفرعية الأولى:**

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على رأس المال الفكري ببلدية الحمادية ولاية برج بوعريريج.

**الفرضية الفرعية الثانية:**

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال ومشاركة المعلومات على رأس المال الفكري ببلدية الحمادية ولاية برج بوعريريج.

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء فرق العمل على رأس المال الفكري ببلدية الحمادية ولاية برج بوعريريج.

**الفرضية الفرعية الرابعة:**

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير على رأس المال الفكري ببلدية الحمادية ولاية برج بوعريريج.

**الفرضية الفرعية الخامسة:**

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحفز العاملين على رأس المال الفكري ببلدية الحمادية ولاية برج بوعريريج.

الفرضية الفرعية السادسة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة الموظفين على رأس المال الفكري ببلدية الحمادية ولاية برج بوعريريج.

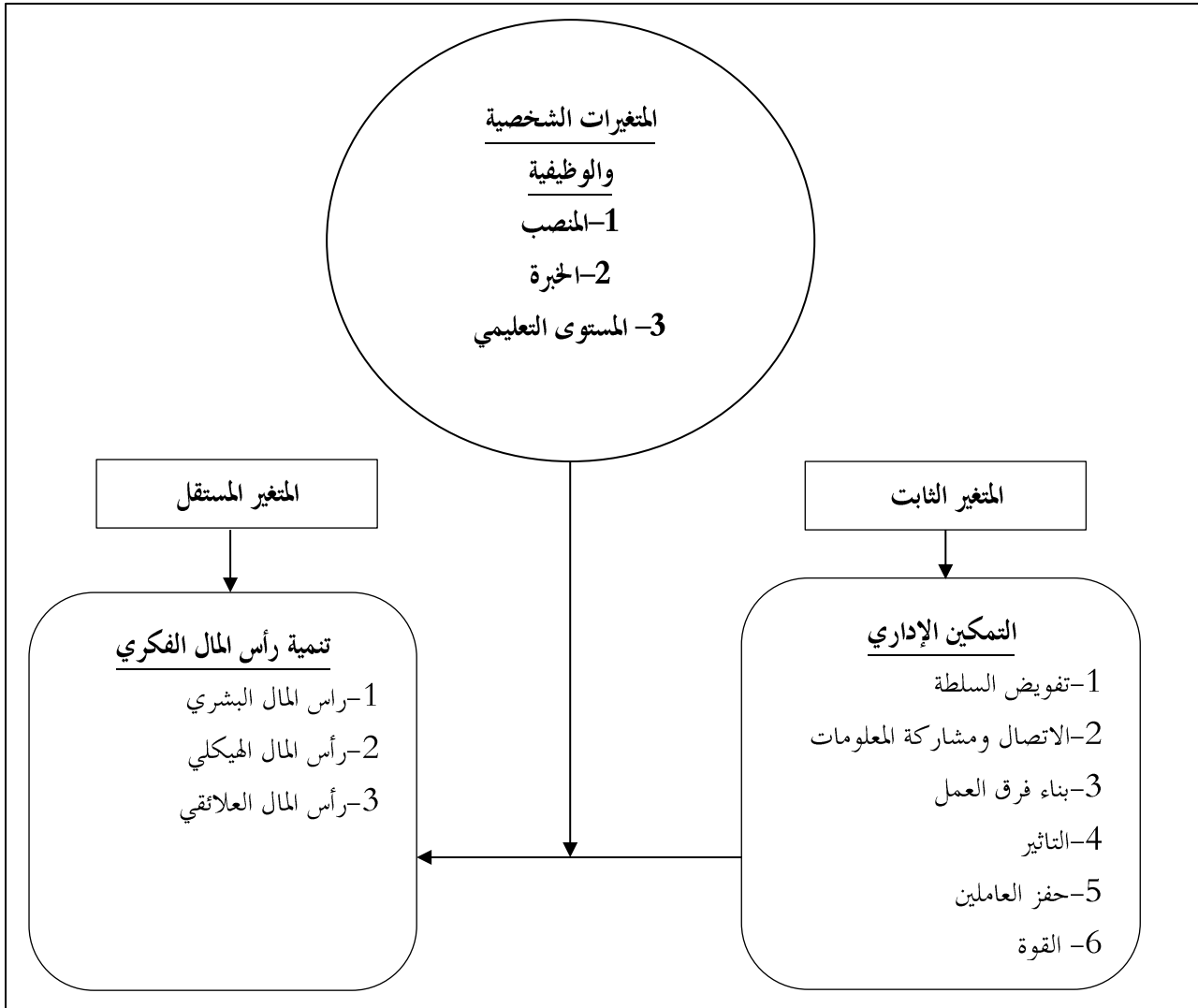
ثالثا-أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع لم يكن وليد الصدفة وإنما توجد عدة عوامل دفعتنا لاختياره وهي:

- الرغبة في معالجة الموضوع وإثراء المعارف في ميدان التخصص.
- علاقة موضوع الدراسة بطبيعة تخصص إدارة الأعمال خصوصا بعد دراستنا في السداسي الثالث مقياس إدارة المعرفة.
- حداثة متغيرات الموضوع علمية وعملية.
- وتم اختيار الموضوع من أجل لمس دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة محل الدراسة نظرا لوجود نقص للمجالس الشعبية البلدية كميدان تطبيق بالنسبة للدراسات السابقة التي تحمل نفس متغيرات الدراسة الحالية.

رابعاً- نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): يوضح نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الطالبان

خامساً- أهمية الدراسة:

تتجسد أهمية الدراسة من خلال أهمية متغيراته في الفكر الإداري المعاصر، والمتمثلة في التمكين الإداري ورأس المال الفكري؛ ومحاولة إسقاطها على أحد أهم القطاعات العمومية ألا وهو المجالس الشعبية البلدية ومحاولة إثبات ما جاء في الدراسات السابقة حول العلاقة الموجودة بين التمكين الإداري ورأس المال الفكري، هذا الأخير الذي

يعد قاعدة أساسية لاقتصاد المعرفة وسلاحاً قوية للمنظمة من أجل كسب ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها بسهولة.

#### سادساً- أهداف الدراسة:

نسعى من وراء هذه الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف يمكن صياغتها على النحو التالي:

- التعرف عن مدى توفر أبعاد تنمية رأس المال الفكري بالمجالس الشعبية البلدية من وجهة نظر المبحوثين.
- التعرف عن مدى تطبيق أبعاد التمكين الإداري بالمجالس العشبية البلدية بولاية برج بوعريريج.
- التعرف على حفز العاملين على تنمية الراس المال الفكري بالمجالس الشعبية البلدية.
- التعرف على العلاقة الموجودة بين متغيري الدراسة.
- التعرف على مدى مسايرة المجالس الشعبية البلدية لهذه المفاهيم الإدارية المعاصرة (رأس المال الفكري، التمكين الإداري)

#### سابعاً- حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية: شملت هذه الدراسة المجلس الشعبي البلدي لبلدية الحمادية ولاية برج بوعريريج.

الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للدراسة الميدانية من استكشاف المؤسسة والمقابلات وتوزيع للاستبانة وجمعها في المؤسسة المبحوثة (بلدية الحمادية بالولاية برج بوعريريج) مدة شهر للفترة من: 2022/03/05 إلى 2022/04/05.

#### ثامناً- منهج الدراسة:

تعد دراستنا من الدراسات الوصفية التحليلية لهذا وجب علينا أن نعتمد المنهج الوصفي لإتمام الجانب النظري وأسلوب التحليل لتحليل النتائج وتفسيرها إحصائياً وذلك لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة. أما الأدوات المستخدمة التي ساعدتنا على جمع المعلومات للوصول إلى تحقيق الفرضيات أو نفيها تتمثل في (الإستبانة، الملاحظة، المقابلات الشخصية).

تاسعا-الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

الدراسة	دراسة تلخوخ سعيدة 2014
عنوان الدراسة	التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي
نوع الدراسة	شهادة الماجستير
مجتمع الدراسة	مؤسسة MGBROYAL الرغاية
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثره التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة MGBROYAL
خطوات الدراسة	قسم البحث إلى ثلاثة فصول جاءت الفصول الثلاثة الأولى مفاهيم عامة حول التمكين الإداري، والفصل الثاني الأداء الوظيفي مفهومه وعناصره وأبعاده والفصل الثالث نظرة على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في مؤسسة MGB كمثال عن المؤسسة الجزائرية.
حجم العينة	50 موظف
الأدوات	الاستبانة
أهم النتائج	- يقوم مفهوم التمكين على توفير الظروف الملائمة للسماح

<p>للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات و الشعور بامتلاك المؤسسة، من خلال المساهمة في رسم رسالتها وتحقيق أهدافها.</p> <p>- يساعد التمكين المرؤوسين على التفوق في الانجاز، حيث يبدأ بترسيخ ثقة المديرين في قدرات موظفيهم بالإضافة إلى: الإبداع، التميز في العمل، وجودة الأداء وبالتالي رضا الموظفين والربائن على حد سواء.</p> <p>- إدراك العاملين لأبعاد التمكين يؤثر على نتائج أعمالهم وأنشطتهم فمنحهم فرصة اختيار الأساليب التي يؤدون بها أعمالهم، وتقليل المراقبة والتوجيه المستمر، يقوي ثقتهم بأنفسهم ويكسبهم الخبرة اللازمة لأداء العمل بنجاح وتفوق، بالاعتماد على عملية المراقبة الذاتية والتعلم الذاتي، مما يساهم في تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة للعاملين.</p>	
<p>تشابهت درستانا مع هذه الدراسة في المتغير الثابت ألا وهو التمكين الإداري ، بينما كان الاختلاف في تناول دراسة السابقة لأثر التمكين على الأداء الوظيفي بينما تناولت دراستنا دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري</p>	<p>نقاط الاختلاف والتشابه عن الدراسة الحالية</p>
<p>أثر التمكين على الأداء الوظيفي</p>	<p>الفائدة من الدراسة</p>

## الدراسة الثانية:

الدراسة	دراسة دلال عجالي
عنوان الدراسة	إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتدعيم وتحسين تنافسية شركات التأمين
نوع الدراسة	أطروحة دكتوراه
مجتمع الدراسة	مؤسسات التأمين بالجزائر
هدف الدراسة	الإحاطة بمفهوم رأس المال الفكري وإبراز أهميته بالنسبة لمؤسسات التأمين في الجزائر
خطوات الدراسة	قسم البحث إلى أربعة فصول جاءت الفصول الثلاثة الأولى كإطار نظري وفصل تطبيقي ، رأس المال الفكري و استمرارية المؤسسات و تحسين التنافسية ، والفصل الرابع دراسة ميدانية لمؤسسات التأمين في الجزائر
حجم العينة	23 مؤسسة تأمين جزائرية
الأدوات	الاستبانة
أهم النتائج	- وجود علاقة ارتباطية قوية بين رأس المال الفكري وتحسين تنافسية الشركات محل الدراسة
نقاط الاختلاف والتشابه من الدراسة	طبقت هذه الدراسة نموذجا لإدارة رأس المال الفكري لدعم وتحسين تنافسية المؤسسات، بينما اعتمدت دراستنا على إدارة مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، الهيكلية والعلائقية) ، ودرست هذه الدراسة تأثير كل منها على الميزة التنافسية للمؤسسات، أما دراستنا فقد تناولت دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري
الفائدة من الدراسة	الاستفادة من الجانب النظري

## عاشرا-مرجعية الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على بعض المراجع والمصادر الورقية والإلكترونية التي تجسدت في " كتب - مقالات - رسائل الماجستير والدكتوراه."

## حادي عشر-صعوبات الدراسة:

وجهتنا عدة صعوبات خلال فترة إعداد هذه المذكرة من بينها:

- عدم استرجاع نسبة معينة من الاستثمارات الموزعة نظرا لإهمال بعض المستجوبين وهذا ما أدى إلى نقص العينة المناسبة التي تخضع للتحليل.
- صادفتنا بعض الاستثمارات غير مكتملة الإجابة مما يجعلها كذلك غير صالحة للتحليل.
- ويبقى التواصل المباشر مع المشرف أفضل بكثير من التواصل عن بعد.

## ثان عشر -هيكلية الدراسة:

اتبعنا في هيكلية تصميم الدراسة طريقة إمراد كمنهجية (IMRAD) وهي كالتالي:

الدراسة بمجملها تم تقسيمها إلى فصلين ، الفصل الأول يتكون من ثلاث مباحث تخللها مطلبين لكل مبحث والفصل الثاني يتكون من مبحثين يتفرع عنه مطلبين لكل مبحث ، فالفصل الأول يكون بالطبع للأدبيات النظرية المتغيرات الدراسة بحيث يضم الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري كمبحث أول وتنمية رأس المال الفكري كمبحث ثان والمبحث الثالث المعنون بالدراسات السابقة المحلية منها والأجنبية ومقارنة هذه الأخيرة مع الدراسة الحالية ليأتي بعدها الفصل الثاني التطبيقي الذي يتم فيه إسقاط كل ما تم دراسته نظريا على واقع المؤسسات التي يأخذها الطلبة كمحل دراسة بحيث كان عنوان الفصل الثاني بالنسبة لدراسة دراسة ميدانية بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية الحمادية ولاية برج بوعريريج ففي المبحث الأول تم تبيان الطريقة والإجراءات والأدوات المستخدمة في الدراسة في حين تم عرض النتائج ومناقشتها واختبار الفرضيات في المبحث الثاني.



# الفصل الأول

الإطار النظري للتمكين الإداري  
ورأس المال الفكري



### تمهيد:

للمتمكين الإداري مردودية كبيرة على العاملين بحيث يهتم بدمجهم في المنظمة بطريقة جيدة من خلال منحهم السلطة والمسؤولية لإبداء آرائهم واقتراحاتهم والمشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة للمنظمة، فبالإكيد عند تطبيق مضمون هذا المصطلح الحديث (التمكين الإداري) ستبقى المنظمة رائدة ومحافظة على مكانتها التنافسية وفي الوقت نفسه مواكبة جل التغييرات البيئية والتطورات الاقتصادية.

وبالطبع العنصر البشري أصبح الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها أي منظمة لإتمام نشاطاتها بغية تحقيق أهدافها، وفي ظل البيئة التنافسية القائمة على المعلومات والمعرفة التي تفرض متطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة أصبحت هذه المنظمات تولى اهتمام متزايد لمفهوم رأس المال الفكري للاستفادة من كل ما يقدمه هذا المورد الهام. وفي الوقت الحالي يجب على منظمات الأعمال معرفة كيف تستغل قدرات الأفراد وما يكتسبونه من معارف لصالحها الخاص لتبقى دائما رائدة في مجال المنافسة، وذلك من خلال فسح المجال للعاملين وإعطائهم الحرية التامة لإتمام المهام المنوطة بهم للوصول إلى ما هو مخطط من طرف هذه المنظمات.

سيتم عرض محتوى الفصل الأول بدا بتقديم الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة كمبحث أول والذي يضم مفاهيم التمكين الإداري ورأس المال الفكري وأبعاد كل منهما والمبحث الثاني سنحاول التلميح إلى دراسات محلية وأجنبية كدراسات سابقة للموضوع ومن تم مناقشتها وتوضيح مجال الاستفادة منها.

## المبحث الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري.

في هذا المبحث سوف نعرض على مفهوم التمكين الإداري اللغوي والاصطلاحي بأبعاده الستة وصولاً إلى مفهوم الرأس المال الفكري الذي يعتبر متغير تابع في الدراسة  
المطلب الأول : مفهوم وأهمية التمكين الإداري.  
الفرع الأول: مفهوم التمكين الإداري.

لقد تعددت وتنوعت المفاهيم والمصطلحات التي تتعلق بالتمكين الإداري، وفيما يلي عرض لتعريفات التمكين كما ورد في عدد من الكتب والمراجع مرتبة تبعا لتسلسلها الزمني:

- وعرفها أفندي، 2003 بأنها: " مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطاء المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم".<sup>1</sup>

- عرفها الكبيسي، 2006 : " زيادة الاهتمام بالموظفين من خلال توسيع صلاحيتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم".<sup>2</sup>

- عرفها الطراونة، 2006: "استراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين كافة الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية في أداء العمل بطريقتهم الخاصة من غير تدخل مباشر من الإدارة، وكذلك توفير الموارد كافة إضافة إلى توفير بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا من أجل أداء العمل مع الثقة التامة بهم".<sup>3</sup>

- عرفها خوري وآخرون، 2006 بأنها: " عملية تطوير وتعزيز القدرات للارتقاء بواقع الإنسان لمعرفة واجبات وحقوق كل منهم من خلال تأمين كل من الوسائل التعليمية

<sup>1</sup> أفندي عطية حسين، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 18.

<sup>2</sup> الكبيسي عامر، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة " ، ط1، دمشق: دار الرضا للنشر والتوزيع، 2006، ص 17 .

<sup>3</sup> الطراونة سمية، التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، 2006 ، ص30

والثقافية والمادية والمعنوية وتمكين الموظفين من اتخاذ القرار والتحكم في الموارد على مستوى الأسرة والحياة عامة".<sup>1</sup>

-عرفها ملحم، 2006: " مهارة جديدة واستراتيجية تنظيمية تعمل على إعطاء الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا".<sup>2</sup>

-عرفها المهدي، 2007: عبارة عن مشاركة الأفراد في عناصر العمل الرئيسية كمشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تنعكس على أداء المنظمة، ومشاركتهم في المعلومات المتاحة عن أداء المنظمة، وفي المعرفة التي تساعد الأفراد على فهم الأعمال الموكلة إليهم ومساهماتهم في الأداء الكلي للمنظمة، وفي المكافآت التي تحدد على أساس الأداء".<sup>3</sup>

-عرفها أبو هتلة، 2009: " هو أن يسمح للموظفين من خلاله بالمشاركة في العمل من خلال منحهم الصلاحيات ومشاركتهم في التدريب والتخطيط والتطوير الذي من خلاله يؤدي إلى الرضا الوظيفي للموظفين".<sup>4</sup>

وبناء على ما سبق فقد عرف الباحث التمكين بأنه عملية متكاملة ومزودة للعاملين بالمعرفة والمعلومات من خلال مشاركتهم بالاتصال والمعلومات فيما بينهم، وتفويضهم في حرية التصرف لاتخاذ القرار، واكتسابهم القوة لوضع الأهداف الخاصة بعملهم طبقاً لرؤية الإدارة العليا.

### الفرع الثاني: أهمية التمكين.

عندما تتبنى الإدارة العليا تطبيق التمكين الإداري يكون فاعلاً في منح حرية أوسع للأفراد العاملين على أدائهم لأعمالهم وفق مهاراتهم وقدراتهم وتعزيز الثقة بالنفس،

<sup>1</sup> خوري عصام وآخرون، تمكين المرأة في الجمهورية العربية السورية الواقع والآفاق، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد2، 2006، ص219، 240 .

<sup>2</sup> ملحم يحيى، التمكين كمفهوم إداري معاصر المنظمة العربية للتنمية الإدارية ط1، القاهرة، مصر، 2006، 115 .

<sup>3</sup> المهدي ياسر، تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر- دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع31، ج2، 2007، ص57

<sup>4</sup> أبو هتلة خالد، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منظمة تبوك بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، 2009، ص35

ومنحهم مساحة أكبر لاستخدام ذكاءهم وخبراتهم مما يسهل عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم في العمل. ويمكن تحديد أهمية التمكين بالآتي:

- تسريع عملية اتخاذ القرارات من خلال تقليص الوقت.
- تطلق العنان للقابليات الابداعية والابتكار.
- تحقيق الرضا الوظيفي، والدافعية والتزام وظيفي اكبر.
- يساعد العاملين في الحصول على تصور اكبر بالانجاز لاعمالهم.
- ومن فوائده الاخرى يخفف العبء عن المدراء والرؤساء في المستويات الادارية العليا وتقليل المراجعة والاشراف المباشر على المرؤوسين من قبلهم.
- ويساهم في اشباع حاجات الافراد وتخفيف ضغوط العمل عليهم وزيادة الثقة بأنفسهم وتشجيعهم على الابداع والالتزام بروح الفريق، وزيادة الدافعية الذاتية، وتنمية شعورهم بالمسؤولية وتعزيز ولائهم التنظيمي.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: مبادئ وأبعاد التمكين الإداري.**

**الفرع الأول: مبادئ التمكين الإداري.**

تتكون أساسيات التمكين الإداري من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى

لكلمة Empower حيث يمثل كل حرف منها مبدأ من المبادئ، وهي:<sup>2</sup>

**تعليم العاملين (E-Education):** وهذا لزيادة فعاليتهم ومن ثم نجاح المؤسسة.

**الدافعية (M-Motivation):** فعلى الإدارة التخطيط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة

التمكين، وبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة، من خلال برامج التوجيه والتوعية،

بناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

**وضوح الهدف (P-Purpose):** يتعين على كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح

والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة، من أجل الاستخدام المخطط والموجه

للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> صفاء جواد عبد الحسين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، المعهد التقني

الطبي، المنصورة، العراق، د.س، ص85.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية

للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص ص 142-143.

حقوق الملكية (O – Ownership) : وهذا المفهوم يتعلق بسياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المؤسسات، أو من خلال إيجاد خطط لزيادة عوائدهم وامتيازاتهم بحيث يكون لدى المؤسسة قوة عاملة من الأفراد المالكين لمزايا وأصول تؤدي إلى تعزيز ولائهم وشعورهم الإيجابي تجاه مؤسستهم، مما يؤدي إلى توسيع صلاحياتهم في العمل وزيادة مسؤولياتهم عن إنجازهم.

الرغبة في التغيير (W – Willingness to change) : فتشجيع الإدارة العليا والوسطى للتغيير يجعل وسائل الأداء تتجح، وهذا لكون نتائج التمكين تقود المؤسسة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها نكران الذات (E – Ego Elimination) : فبعض المديرين المتصفين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم، المعتمد على السلطة والسيطرة، ينظرون إلى التمكين على أنه تهديد وتحد لهم، وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة، أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وموجهين.

الاحترام (R-Respect) : وهو يعني عدم التمييز بين العاملين، والاعتقاد بأن كل عضو منهم قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عملية الإبداع فيه.

الفرع الثاني: أبعاد التمكين الإداري.

يوجد تباين ملحوظ بين الباحثين على أبعاد التمكين، وبناء عليه فقد تم اختيار الأبعاد التي يجمع عليها معظم الكتاب، وهي على النحو التالي:

### 1- تفويض السلطة:

ويقصد به أن يقوم رئيس المنظمة بتفويض ممارسة جزء من اختصاصه أو مهامه الوظيفية التي يشغلها لأحد أفراد هذه المنظمة، حيث يصبح للشخص أو الموظف الذي يتم تخويله بصلاحيات أو حقوق إصدار بعض القرارات دون الرجوع إلى الرئيس فالهدف الرئيسي لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة، حيث يقوم بعمله على نظام اللامركزية في اتخاذ القرارات. مما يتطلب في ذلك التوسع في تفويض الصلاحيات كي يتاح للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أوسع في وضع الأهداف وحرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة.

يقصد بالتفويض إعطاء جزء من الصلاحيات والتخلي عنها إلى المرؤوسين والعاملين، ويتخلى عنها الإداري هنا ليعطي أحد مرؤوسيه ممارسة بعض من المهام التي يشغلها، ويكون للمفوض التصرف بحرية لاتخاذ القرار دون اللجوء إلى الرئيس<sup>1</sup>. كما أكد Hughes<sup>2</sup> أن تفويض السلطة ينعكس على أداء المرؤوسين بتطور مهني نحو الأفضل، ومن خلاله توفير الوقت للمدير بصورة إيجابية لأجل طويل. كما أن التفويض يحفز قدرات المرؤوسين من خلال التعلم لممارسة مهارات أكبر لتنمية القدرات، مما يساعد على الرقي بالنمو الوظيفي ويهيئ شعورا بالرضا عن توافر السلطة مع المسؤولية.

ومن خلال هذا التعريف الذي يبين فيه التمكين تفويض السلطة، نجد، أن التمكين يختلف عن التفويض في أن التمكين باعتباره مفهوماً واسعاً وشاملاً يمكنه إتاحة الفرصة للمرؤوس، ليقرر فيقرر، بينما التفويض نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس ومن خلال الجدول أدناه يوضح أهم الفروق الرئيسية بين التمكين والتفويض

---

<sup>1</sup> عادل بومجان، وعبد الناصر موسى، التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جبال كابل- بسكرة، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، العدد 17، 2015، ص20

<sup>2</sup> Hughes, L., "If you want something done right delegate It. Women in Business, Vol. 53, 7,2002, p.17.

جدول رقم (01) : الفرق بين التمكين والتفويض

التفويض	التمكين	أساس المقارنة	التسلسل
إتاحة الفرصة للمرؤوس، ليقرر فيقرر	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس	الصلاحيات	1
تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق	تمكين السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة	السلطة	2
تظل المسؤولية مسؤولية من فوض	النجاح ينسب للموظف الممكن، وال فشل مسؤوليته	المسؤولية	3
تتاح للموظف قيادة ذاتية	في التمكين، يقاد الموظف	القيادة	4
المعلومات على المشاع بين الرئيس والرؤوس	المعلومات تتاح على قدر جزئية التمكين	المعلومات	5
إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج	إن أخطأ الفرد قد يسحب التمكين	المحاسبة على الأخطاء	6
التفويض قد يكون مؤقتا، وقد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه	التمكين دائم ويمثل قناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا	الزمن	7

المصدر: مصطفى، أحمد سيد، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، سنة 2008، ص 41.

2-الاتصال ومشاركة المعلومات:

يقصد بها عملية نقل المعلومة بصورة هادفة ما بين الأشخاص التي من خلالها يكون تفاهم متبادل فيما بينهم للوصول إلى ما يتمنونه من أهداف خاصة بعملهم. المعالي، أخو ارشيدة،<sup>1</sup> التي تكون من خلالها الثقة المتبادلة ما بين العاملين للتمكن بالمشاركة بالمعلومات حتى يصبح لديها دور هام في الإدارة العليا والخطوط الإشرافية الأولى مما تحققه التكنولوجيا والمعلومات في دعم المشاركة بالمعلومات التي شملت نطاقا أوسع

<sup>1</sup> المعالي أيمن عوده المعالي، أخو رشيدة عبد الحكيم عقلة، التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، 2009، ص 234، 259 .

بكثير مما تتيحه شبكة المعلومات المصممة الدوري صالح،<sup>1</sup> ومن خلال المشاهدة العلمية والاطلاع على المنظمات في وقتنا الحاضر تبين أن الفرق الجوهرية ما بين المنظمات الناجحة والمنظمات غير الناجحة أو الفاشلة لا يقتصر على نقص الموارد ما بين منظمة وأخرى والإمكانيات النادرة، بل يكون العامل الأساسي في مدى ملاءمة التنظيم الإداري للمنظمة، حيث تشير الدراسات التطبيقية والبحوث العلمية إلى أن الاتصالات الإدارية تعتبر من محددات الفعالية والنجاح.<sup>2</sup>

كما أن للمشاركة والتواصل بالمعلومات وعدم التحفظ بها له طابع إيجابي من خلاله تنمو الخبرات ما بين العاملين لملافاة وتصحيح الأخطاء إن وجدت، ومتابعة العمل بشكل منظم والحفاظ على حيوية المنظمة واستقرارها. التي تعتمد عليه المنظمات الإدارية، ويكون مفتاح نجاحها الأساس لتمكين العاملين، ولا يمكنها التخلي عنه أو العمل بمفردها في حل المشكلات من خلال المعلومات اللازمة التي يحصل عليها المدراء لصنع القرارات المهمة، إذا لم تكن لديهم التحفظات على المعلومة اللازمة التي حصلوا عليها ونقلها للعاملين، ستكون من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة والمعلومة.<sup>3</sup>

وتعتبر عملية الاتصال عملية فهم المعلومات واستيعابها، حيث يتم عن طريقه تبادل المعلومات بين الأشخاص أي أن الهدف منها نقل المعلومات وتبادلها، ويتم كذلك بموجبها توحيد المفاهيم واتخاذ القرارات. فالاتصال الفعال دائما يكون اتصالاً ذا اتجاهين، فمن خلاله يتم للعاملين إبداء الرأي وسماع الرأي الآخر وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات.<sup>4</sup> وهذا يتطلب من الإدارة الاهتمام الدائم لإيجاد وسائل اتصال فعالة وناجحة بين جميع العاملين من أجل الوصول إلى المعلومات التي يمكنها أن تساعدهم على أداء جميع

<sup>1</sup> الدوري زكريا، صالح أحمد علي، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 82

<sup>2</sup> أبو بكر مصطفى محمود، البريدي عبد الله بن عبد الرحمن، الاتصال الفعال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، 2008، ص 91 .

<sup>3</sup> الرشودي خالد سليمان، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2009، ص 51 .

<sup>4</sup> العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002، ص 111 .

أعمالهم، وكذلك تسهل للموظفين الوصول إلى أصحاب القرار من أجل إيصال صوتهم ومشاكلهم وبيان وشرح مواقفهم، ولكي يتم هذا لا بد من تعريف العاملين جميعهم بأهداف ورسالة المنظمة التي ينتمون إليها، وكذلك تعريف الموظفين بدورهم ومهامهم من أجل تحقيق هذه الأهداف أي أهداف المنظمة.

### 3-بناء فرق العمل:

كل فرد أو شخص في الحياة لديه هدف يسعى إلى تحقيقه، لذا فهو يدر منذ البداية حاجته إلى الآخرين من أجل ذلك أي انتهائه إلى الجماعة، وهذه الجماعة المنظمة تسعى دائماً من أجل الوصول إلى الكفاءة والفاعلية في أداء الأعمال وتقديم الخدمات، ولا بد لها من أجل تحقيق ذلك أن تعمل من أجل تحقيق تطلعات الإدارة المتعلقة بدور الجماعة وقدرتها على الإسهام الفعال والمؤثر من أجل تحقيق غايات النظام وأهدافه، فالجماعة الناضجة هي التي تسهم فيها العلاقة السائدة بين أفرادها بالحب والثقة المتبادلة، حيث تكون قادرة على ضبط ووضع القرارات وتطوير الدوافع الاجتماعية، حيث أن الدوافع الفردية لا تحتاج إلى ممارسة ضبط خارجي، لأن أفرادها يمارسون الربط الذاتي النابع من أنفسهم حيث يؤدي ذلك بالنتيجة أن يكون إنجاز المجموعة مجتمعة أعلى من الإنجاز الفردي للأعضاء بسبب التنسيق والتعاون فيما بينهم.

لذا يجب أن يتمتع أي فريق من فرق العمل بمهارات متكاملة في جميع جوانب العمل، وعليه أن يلتزم بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية، ولا بد له من وجود سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية لذلك يعتبر تشكيل فرق العمل إحدى أهم الآليات الواجب توفرها لتطبيق التمكين في المنظمات.<sup>1</sup>

كما يمكن تعريف فرق العمل على أنها مجموعة من الأفراد متجانسين فيما بينهم تجمعهم الرغبة والإخلاص في العمل الجماعي المنسجم للتعاون وبذل الجهود المنسقة لتحقيق هدف مشترك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مهدي عبد الجار الله الحميدي، أثر التمكين الإداري في إيداء العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، عمادة الدراسات العليا، جامعة آل البيت ، الأردن، 2017، ص12.

<sup>2</sup> عبد الباقي صلاح الدين، السلو الفعال في المنظمات، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004 ، ص201 .

وتعرف أيضا عملية بناء فرق العمل بأنها طريقة التأثير الإيجابي في تطبيق التمكين بسبب الدور الجماعي المهم في مواجهة المشكلات وتوحيد الجهود لترشيد واستهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة حيث أن الشعور الجماعي بالمسؤولية، يجلب القوة الحقيقية لزيادة الولاء والالتزام الوظيفي للمنظمة، والتغلب على أي مشكلة من خلال السعي الدائم لإيجاد رؤية ملائمة نحو مصلحة المنظمة، والفريق وشعور الفرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بالتغلب على كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق ونجاح الطريق الجماعي التي تحتاجه المنظمات لبناء فرق عمل وتمكينهم إداريا.<sup>1</sup>

### 4-التأثير:

ويبقى الدور الذي يستخدمه الفرد من خلال تأثيره على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تتبعها المنظمة، خاصة تلك التي تتعلق بعمله، ولا يأتي هذا الدور أو الشعور إذا كان الفرد يسيطر على أقل الأمور ذات أهمية في عمله، ويتعلق التطوير بالعمل من خلال مهارات الفرد وقدرته على الأداء بالتوجه نحو التقدم، ويعتبر أثرا ذا بعد إيجابي على التمكين، ولكنة يتكون وينمو عندما يكون الفرد لديه تأثير في الأمور المهمة والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، الذي يزيد من الشعور بالمسؤولية والدافعية النابعة من الوظيفة ذاتها.<sup>2</sup> وقد وضع أندوراس،<sup>3</sup> التأثير الدور الحيوي الذي يستخدمه الفرد هو إدراج الدرجة التي من خلالها يؤثر على نتائج المنظمة ككل. ومن خلال اطلاعنا كوننا نعمل في بيئة تعليمية التأثير بدءا من الشخص قبل المنظمة، وحسب شخصية الفرد، وذلك لوجود القدرة بالشخص الذي يطور نفسه ويكون لديه مكانة جيدة ويكون صاحب قرار يتنامى مع سياسات وتعليمات المنظمة.

### 5-حفز العاملين:

الحوافز تعطى دائما من أجل إثارة دافعية الفرد أو الجماعة نحو عمل ما وتعزيز حماسهم وثقتهم بالمؤسسة أو التنظيم ويزيد من ولائهم له، وأن الحوافز إما أن تكون مادية أو معنوية سواء كانت حوافز فردية أو جماعية.

<sup>1</sup> عارف عالية عبد الحميد، تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية. رسالة دكتوراه غير منشورة: جامعة عين الشمس، 2004، ص43.

<sup>2</sup> مهدي عبد الجار الله الحميدي، مرجع سابق، ص 13.

<sup>3</sup> أندوراس رامي جمال، معاينة عادل سالم، الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، إربد - عمان، عالم الكتب الحديثة، 2008، ص24.

والهدف من الحوافز هو تحقيق أهداف المنظمة التي تمنح الحوافز لمنتسبيها حيث يتوقف نجاح الحوافز وتأثيرها على نوع الأساليب التي تتبعها المنظمة في تنفيذها، والتي يجب أن تراعي أهداف المنظمة والعاملين فيها من أجل تحقيق الولاء والشعور بالرضى وتحقيق الذات والشعور بالمسؤولية.

ويعرف الحافز بأنه مجموعة من العوامل التي تقدمها المنظمة من أجل تحريك قدرات العاملين وتدفعهم إلى بذل جهود أكبر من أجل تحقيق أفضل النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها المعاني.<sup>1</sup>

أما برامج حفز العاملين بصيغة الجماعية وليس بالفرد فتكون ذات طابع مادي أو معنوي لكافة العاملين، أي ما يعني المشاركة في الأرباح المتحققة خلال فترة زمنية معينة، مما قام به العاملون من مقترحات لغرض تحسين الأداء الوظيفي أو المستوى الإنتاجي للمنظمة وهو ما يميز عن خطط التحفيز الأخرى كالفردية التي يكافئ عنها الفرد بصفة الفردية وليس الجماعية، وتكون برامج حفز العاملين تمكينا للموظف من خلال إنجازه للأعمال التي يقوم بها.

ومن خلال العمل الجماعي للعاملين في بذل قصاري الجهد نحو التنظيم الإداري وزيادة واردات المنظمة التي كانت في شعورهم بالمسؤولية اتجاهها يعودان للنفع العام على جميع العاملين وليس على فئة واحدة منهم كنسبة من صافي الأرباح التي يكتسبونها خلال فترة زمنية معينة من تكليفهم بأداء أعمالهم تمنحهم إياها المنظمة على شكل مكافآت أو حوافز، لغرض تشجيعهم حسب السياسات والتعليمات التي تستخدمها المنظمة.

وتشجيعهم ماديا أو معنويا سبب لنجاح المنظمات في البيئة التي تعمل بها من خلال الدعم للعاملين، حيث يكونون على قدر المسؤولية اتجاه عملهم كون الإدارة العليا بجانبهم.<sup>2</sup>

### 6- القوة:

إن التمكين Empowerment يعتبر من ضمن منظومة العمل الإداري، وهذا المفهوم مشتق من كلمة power أي القوة، وإذا ترجمناها إلى العربية، فنحن نعني التمكين

<sup>1</sup> المعاني أيمن، الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع، مركز أحمد ياسين الفني، عمان- الأردن ، 1996 ، ص213 .

<sup>2</sup> العميان محمود سلمان، مرجع سابق، 2002 ، ص113 .

وعندما نعرف التمكين كمفهوم إداري، فغالبية التعاريف تتفق على أن التمكين يختص بمنح الموظف السلطة المتعلقة بالأعمال والموضوعات ضمن تخصصه الوظيفي، وتحريره من الرابطة المحدد عن طريق التعليمات، ومنحه الحرية لتحمل مسؤولية آرائه، وقراراته وتطبيقاته وهذه القوة تتخذ عدة أشكال على حسب التخصص الذي تطبق فيه، وفي علم الإدارة، هنا مجموعة من العناصر التي يمكن أن تعتبر جوانب قوة تمكين الموظف من أداء عمله بشكل أفضل، مثل الصلاحية، المسؤولية، المعرفة، المظهر، التكنولوجيا، العلاقات، المال، وسمة الشخصية<sup>1</sup>.

وينبغي للمنظمة أن يكون لديها الرغبة والقدرة من خلال أنشطتها التي تقوم بها من برامج معرفة ومعلومات إلى موظفيها لتغيير هيكلية القوة في المنظمة والسماح بالحصول على موارد بشكل أكبر لتحقيق ما تطمح إليه من خلال تشجيع وحرية التصرف للعاملين. ومع ذلك تكون لدى العامل الرغبة في الحصول على التصرف بحرية من خلال زيادة المسؤوليات التي يتمتع بها، بغض النظر عن مدى مساهمة المنظمة في ذلك، إذا لم تكن أي رغبة من قبل العاملين لن تحصل على التحول في القوة، ماعدا الأفراد الذين يرغبون في التحكم والمسؤولية بشكل أكبر فإنهم يكونون أكثر اندماجا ومتابعة<sup>2</sup>.

ومن الأبعاد المهمة في مفهوم التمكين وكيفية تأثيرها على عملية التمكين الإداري، سواء كانت من وجهة نظر الإدارة العليا أو العاملين تعتبر بعد القوة الشخصية الفردية التي يمتلكها الشخص والشعور بالمسؤولية بثقة عالية للتحمل من سلبياتها وإيجابياتها نتيجة تمكنه. ما هي الأعمال الموكلة اليهم التي يقوم بها الأفراد الممكنين، ومدى السلطة المحددة التي يمتلكها الفرد اتجاه الأعمال، وإلى أي مدى تكون مشاركتهم في السلطة التي مكنتهم من خلال الإدارة عند تعزيزهم بشعور التمكين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حمدان محمد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، "ط1، عمان: دار الحامة للنشر والتوزيع، 2008، ص129 .

<sup>2</sup> الجعبري دعاء، واقع تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين. رسالة ماجستير، جامعة الخليل فلسطين، 2010، ص33 .

<sup>3</sup> العتيبي سعد مرزوق، جوهر تمكين العاملين: إطار مفهوم، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر السعودية، 2005، ص15 .

المطلب الثالث: خطوات وأساليب التمكين الإداري.

الفرع الأول: خطوات التمكين الإداري.

يمكن تطبيق التمكين الإداري باتباع الخطوات التالية:

- وضع استراتيجية لإزالة الظروف الداخلية السلبية للمؤسسة مثل: التغيرات التنظيمية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية؛ وهذا بعد تشخيصها باستخدام أساليب إدارية حديثة كالإدارة بالمشاركة، تحديد أهداف دقيقة للعاملين، الإثراء الوظيفي، وربط نظام المكافآت بالأداء الوظيفي.
  - تقديم معلومات للعاملين عن أدائهم وتعريفهم بمعنى التمكين، مع تحديد الأهداف والاستراتيجيات التي تحققه ومن ثم التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز الأهداف.<sup>1</sup>
  - تدريب العاملين على القيام بأدوارهم الجديدة وبأساليب تتوافق مع أهداف المؤسسة، وذلك في إطار تعديل تركيب المؤسسة، حيث يتطلب إدارة وبيروقراطية أقل، ويساهم في الابتكار والاستقلالية بدرجة وحرية أكبر في أداء العمل.
  - تعديل أنظمة المؤسسة مثل: التخطيط، الرقابة، المكافآت، الترقية، النقل، التدريب، التطوير ونظم التشغيل، وذلك لدعم عملية التمكين.
  - تقييم ومتابعة عملية التمكين من خلال قياس التحسن الذي تم، والتعرف على آراء العاملين لكي تؤخذ في الاعتبار لتحسين هذه العملية باستمرار.
- فعملية التمكين عبارة عن سلم يرتقي إليه الفرد والمؤسسة معاً، للوصول إلى أعلى الدرجات، فهي عملية مدروسة وتحتاج إلى بيانات ومعلومات، لذا يجب أن تتم بحذر وتدرج أو تسلسل للوصول إلى التمكين المناسب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد إسماعيل المعاني، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2011، ص ص 208-209.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، الاستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، دار النشر الحديث، ط2، مصر، 2016، ص ص

الفرع الثاني: أساليب التمكين الإداري.

يمكن تطبيق التمكين الإداري بالاعتماد على الأساليب التالية:<sup>1</sup>

### 1- الأسلوب الكاريزمي:

يعتمد هذا الأسلوب على دور القائد في تمكين العاملين، ويتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر وسلطة أوسع للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهو يركز على تفويض الصلاحيات لأعضاء الفريق من أعلى إلى أسفل، ومجالا أوسع في: التخطيط، التنفيذ والتقييم لأدائهم، من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول به من قبل الرؤساء، وهذا لا يعني أن يمتنع القادة عن تقديم التوجيه والإرشاد والدعم للمرؤوسين ولأعضاء الفريق كلما طالبوا بذلك، بل يجب أن يساعدهم على تطوير مهاراتهم والتزامهم لكي يؤديوا أدوارهم في المؤسسة بفاعلية، حيث تقوم الإدارة العليا بتفويض السلطة للعاملين، وتوضيح الرؤية لهم وتحديد خطوط الاتصالات وشرح الأهداف والخطط اللازمة، ومددهم بالمعلومات ومصادر الاحتياجات اللازمة لإنجاز أعمالهم، ثم تترك لهم فرصة اتخاذ القرارات والإجراءات المتعلقة بعمليات التغيير والتطوير.

### 2- أسلوب تمكين الأفراد:

وهو يركز على الفرد ويهتم بتمكين الذات، ويبرز التمكين هنا بمدى توفر العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو تقبل المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار فالموظفون الممكنون يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية، حيث ينظر إلى التمكين كعملية تقبل المخاطرة والسماح بأخطاء العاملين.

### 3- أسلوب تمكين الفريق:

ينسجم تمكين الفريق مع التغييرات الهيكلية التي تحدث في المؤسسات من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المؤسسة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات التقليدية الهرمية، فالتمكين يعطي للفريق دورا كبيرا في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى زيادة استقلالية الأفراد، كما تتحقق قيمة

<sup>1</sup> عماد علي المهيترات ، أثر التمكين على فاعلية المنظمة ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، د.ط، الأردن، 2014 ،

مضافة نتيجة تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة لكل عضو، وعندما يقدم كل فرد مساهمة تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي أو القرار الفردي الذي قد يكون عرضة أكثر للخطأ والقصور.

### 4- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم على الجمع بين الأساليب السابقة، ويجمع بين أسس: التعليم، المراقبة الفاعلة، القيادة الناجحة، الدعم والتشجيع المستمر، الهيكلة المناسبة، والتفاعل بين هذه الأسس جميعاً.

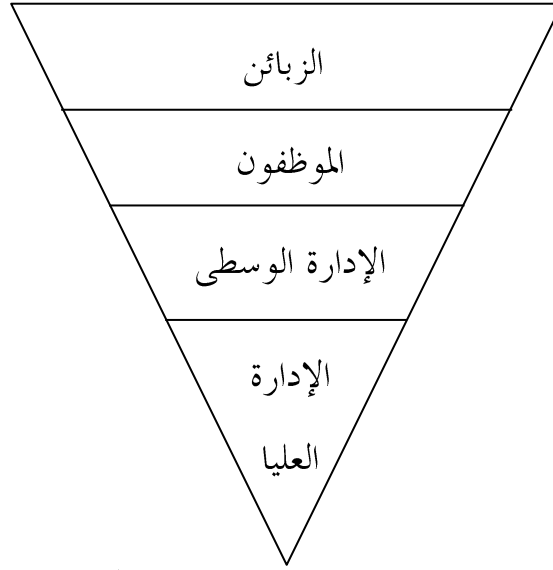
وفق هذا الأسلوب يعمل الجميع كشركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي فالتمكين ليس شعوراً شخصياً ويستحيل أن يتم دون مقومات وعوامل تنظيمية مناسبة، إضافة إلى ملاءمة العلاقات بين المديرين والعاملين على أساس من الثقة والاحترام والتواصل وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة.

### 5- الأسلوب الهيكلي:

تتميز المؤسسة المتمكنة بهيكل تنظيمي مقلوب أو هيكل واضح ومناسب بعدد أقل من المستويات الإدارية لتسهيل عملية انسياب وتدفق المعلومات في اتجاهين، حيث تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين عالية بالقياس إليها في المؤسسة التقليدية.

والشكل التالي يمثل وصفاً للهيكل التنظيمي المقلوب:

الشكل رقم (01) : يبين الهيكل التنظيمي المقلوب.



المصدر: يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، ط2، الأردن، 2009، ص44 .

حيث يقوم الهيكل التنظيمي المقلوب على وضع الزبائن على رأس الهيكل التنظيمي من ناحية الأهمية، يتبعهم الموظفون، ثم تليهم المستويات الإدارية المختلفة وصولاً للإدارة العليا.

وهذا التغيير نجم عن التحول إلى الاهتمام بالزبائن ورضا الزبائن، ومن ثم محاولة إرضاء من يمكنه أن يرضي الزبائن، ألا وهم الموظفون الذين يمكن للمؤسسة تمكينهم من تقديم خدمات أو منتجات ذات قيمة تلبي رغبات الزبائن، مما يحقق هدفاً هاماً من أهداف المؤسسة.

المطلب الرابع: مستويات ومعوقات تطبيق التمكين الإداري.

الفرع الأول: مستويات تطبيق التمكين الإداري.

يتوقف مدى التمكين على عاملين أساسيين:

الأول: درجة اقتناع الإدارة العليا بفلسفة التمكين؛

الثاني: قدر ما يتوافر لدى المستوى الأدنى من قدرات تؤهله لتحمل المسؤولية وحسن استخدام السلطة.<sup>1</sup>

وهذا بالنظر لما يتمتع به التمكين من خصائص، ومنها ما يلي:<sup>2</sup>

- التمكين ليس عملية مطلقة، فبعض القرارات تحتاج إلى فرق عمل فعالة وإلى خبراء ومستشارين، وإلى تدخل الإدارة العليا، بالإضافة إلى وجود أوقات وظروف قد لا تسمح بالتمكين، خاصة في الأحداث الطارئة أو في صغار المؤسسات.
- يعتمد التمكين على المجازفة والمخاطرة من قبل الإدارة العليا، إذ يعتبر من سمات القيادة الفعالة، وليست الإدارة التقليدية، كما قد تحتاج إلى نظام للانضباط في استخدام التمكين يعتمد على الحوافز والتشجيع، وأيضا على العقاب والتأديب لمن يسئ استخدام التمكين.
- نجاح التمكين أو فشله يكون تحت سيطرة قادة المؤسسة الذين يتوجب عليهم امتلاك الرؤية الكاملة لتنفيذ ما يقولون نحو تشجيع ودعم وتحفيز العاملين، وأن تكون هناك اتصالات مستمرة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- يحتاج التمكين إلى برامج متميزة للتدريب والتعليم، مما يتطلب الاستثمارات اللازمة لإنجاح عملية التمكين.
- تحتاج عملية التمكين إلى: متابعة، تقييم، تنشيط، وإعادة ترتيب، خاصة على مستوى مديري الإدارة الوسطى الذين تفقدتهم عملية التمكين جزء أساسي من سلطاتهم الرقابية على المرؤوسين في مواقع التنفيذ.
- يتضمن التمكين: اكتساب القدرة على العمل، التواصل، وامتلاك المهارات والقدرات الاجتماعية فهو يستهدف استغلال كفاءات الأفراد الداخلية كلية؛ كما أنه

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر، مصر: 2008، ص 232.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص ص 258-259 .

ينمو من الفهم الذاتي للأفراد ولظروفهم وخياراتهم وفرصهم وبيئاتهم الاجتماعية، فهو يتضمن معنى التشاركية (التماسك الاجتماعي) بين الوحدات الممكنة من أفراد أو جماعات ويتشابك مع مفاهيم كثيرة أخرى أبرزها: الفاعلية، المسؤولية والعقلانية<sup>1</sup>.

ولا ينصرف التمكين فقط للعاملين كأفراد، بل أيضا لفرق العمل، حيث يمكن الفريق من المساهمة في صنع القرارات، مما يعني أن في التمكين تهيئة مساحة وافية من حرية التصرف في صنع القرار لمرووسين أو فرق عمل تتوافر لهم مقومات التمكين دون الرجوع للرؤساء، وتوفير المعلومات اللازمة لصنع القرار، وجعل عمل الموظف الممكن ذا معنى وقيمة، وتهيئة فرص تأثير الموظف الممكن على مجريات الأمور في نطاق عمله بما يتيح مساحة وافية من المرونة والإبداع لدى العاملين فرادى وضمن فرق العمل الممكنة<sup>2</sup>.

الفرع الثاني: معوقات تطبيق التمكين الإداري.

يرى فورستر (Forrester) أن أهم معوقات التمكين تكمن فيما يلي<sup>3</sup>:

- عدم رغبة المديرين في تطبيق مفهوم التمكين، ويرجع ذلك لخوفهم من فقدان السلطة والنفوذ.
  - المساواة بين مفهومي التمكين وتفويض السلطة، واعتبار التفويض مرادفا للتمكين.
  - تطبيق التمكين عن طريق نقل ومحاكاة برامج التمكين الناجحة في المنظمات الأخرى برغم اختلاف ظروف كل منظمة
  - عدم مراعاة حاجات المشاركين في السلطة.
- بينما يرى العنبي، بين بأنه من الممكن من أن تواجه المنظمات بالأخص العربية بعض التحديات التي تعوق وتؤخر من إمكانية تطبيق مفهوم تمكين العاملين، ومن تلك التحديات والمعوقات ما يلي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> عماد علي المهيرات، مرجع سابق، ص 29 .

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، "تمكين العاملين : السمات المميزة والمقاييس المؤشرة"، المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، القاهرة، 20/22 أبريل 2004 ، ص 12 .

<sup>3</sup>Forrester, R, Empowerment rejuvenating a potent idea, TheAcademy of Management Executive, 2000, P:67.

<sup>4</sup>العنبي سعد، جوهر تمكين العاملين : إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005 ، ص 13 .

- البناء التنظيمي الهرمي والمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
  - خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة وخوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة
  - عدم رغبة المنظمات في التغيير وتفضيل بأسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
  - خوف العاملين من تحمل السلطة والمسألة بسبب الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
  - السرية في تبادل المعلومات.
  - ضعف نظام التحفيز وعدم ملاءمة نظام المكافآت.
  - ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- بينما ذهب النيايدي، ليضع المعوقات التالية التي تعيق تطبيق هذه الممارسة الإدارية:<sup>1</sup>

### 1- معوقات تنظيمية:

ويعزى ذلك إلى اعتبار المنظمة نظاماً مغلقة لا يتأثر بالبيئة الخارجية إطلاقاً. واتباع التنظيم الهرمي وتركيز السلطة في أعلى الهرم. واتباع وصف وظيفي للمهام والوظائف واختصاصات الإدارات بشكل جامد. فضلاً عن فرض السيطرة على الموظفين الذي يحد من إبداعهم من خلال نظام مراقبة لتقييد بالأنظمة والقوانين واللوائح والإجراءات.

### 2- المعوقات الإدارية:

والتي تنتج بسبب ضعف العملية الإدارية وضعف نظام المعلومات والاتصالات وعدم هشاشة نظم إدارة الموارد البشرية وعدم إيلاء أي اهتمام بالتدريب وتقييم الأداء والتحفيز.

### 3- المعوقات البشرية:

والتي تعزى إلى نقص في الموارد البشرية المؤهلة لاعتماد مفهوم التمكين وتطبيقه.

---

<sup>1</sup> النيايدي شافع، تأثير التمكين الوظيفي على تطوير أداء قطاع خدمة المجتمع بجامعة الامارات العربية المتحدة، حوليات آداب عين شمس، عدد خاص، 2011، ص ص 123، 163

#### 4- المعوقات الاجتماعية:

تكون هذه المعوقات مرتبطة بالبيئة الثقافية والحضارية والاجتماعية للأفراد التي تؤثر على المفاهيم الوظيفية

#### 5- معوقات فنية:

تكون هذه المعوقات نتيجة التكنولوجيا المتاحة في المنظمة والإمكانات المرصودة لذلك.

#### 6- معوقات البيئة الخارجية:

وتتمثل هذه المعوقات في الأوضاع الاقتصادية والضغوط السياسية والتشريعية والسوق التي تكون حاجز أمام تطبيق مفهوم التمكين الوظيفي.

كما وضعت ياسين، عدة شروط من أجل ضمان نجاح التمكين الوظيفي وتحسين إداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم من حيث الكمية والنوعية، وهي:<sup>1</sup>

- مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته.
- وجود حافز عند العامل يحفزه على العمل والنشاط
- إن يدرك العامل السياسة التي تنظم الحوافز، وإن هذه السياسة تتصف بالعدالة والمساواة والكفاءة.
- تدريب العامل لزيادة معلوماته وقدرته وكفاءته.
- أن يكون العامل راضية عن عمله .
- أن يكون العامل راضية عن الأجور التي يتقاضاها.
- أن تعترف الإدارة بمجهود العامل وتشيد به.
- الثقة في الإدارة والذي تنتج عادة من وفاء الإدارة بوعودها.
- ثراء الوظيفة بحيث تجارب العامل لبذل الجهود غير عادية، واستغلال إمكانيته ومهاراته في الارتقاء بمستوى الأداء.
- إشراك العاملين وأخذ رأيهم في نوعية الأعمال التي يقومون بأدائها.

<sup>1</sup> ياسين فاطمة، أثر التمكين الوظيفي على الأداء من وجهة نظر الموظفين، دراسة ميدانية ، مجلة الاقتصادي، كلية الاقتصاد بجامعة عدن، المجلد س6، العدد 6، 7، 2013، ص ص 421، 459 .

بينما أقترح العتيبي اقتراحات لإنجاح عملية التمكين في بيئة المنظمات وبالأخص للمنظمات العربية، نذكر منها ما يلي:

- تطبيق الإدارة العقائدية
- الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن.
- التحول التطبيق مفهوم القيادة التحويلية
- بناء المنظمة التي تشجع على التعلم الذاتي
- السماح بتداول المعلومات.
- التحول من نظام الأشراف القائم على التوجيه والتحكم.
- إعادة النظر في نظام المكافآت.
- توفر التدريب الملائم للقيادات الإدارية.

المبحث الثاني: الإطار النظري لرأس المال الفكري.

في هذا المبحث نهدف إلى محاولة الكشف عن ما المقصود برأس المال الفكري ومكوناته وآليات بنائه وأساليب المحافظة عليه.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية رأس المال الفكري.

الفرع الأول : مفهوم رأس المال الفكري.

إن مصطلح رأس المال الفكري ليس بالمصطلح الجديد، ولكنه لم يكن مستعملا في عالم الأعمال في عهد الاقتصاديات السابقة، إلا أن عمل المؤسسات في إطار اقتصاد المعرفة واهتمامها بالقيمة التي تخلقها الموارد غير الملموسة والتي أصبحت تعتبرها أهم مورد لتحقيق المزايا التنافسية الدائمة، جعل الباحثين يهتمون بشكل كبير بدراسة وتحليل رأس المال الفكري في المؤسسات، حيث اعتبره (Tom Stewart) بأنه المعارف.

تعريف رأس المال الفكري:

أعطي لرأس المال الفكري عدة تعاريف، تتفق في كونه يتمثل في كل الموارد غير النقدية وغير المادية، كما أنه يختلف عن الموارد غير الملموسة، حيث أن "هناك موارد غير ملموسة تنتمي إلى الأصول النقدية والمادية ولا تنتمي إلى رأس المال الفكري (كقوة الميزانية، أساس الاستحقاق، التصنيفات الائتمانية، تقلب التدفقات النقدية، موقع المؤسسة.<sup>1</sup> التعريف الأول: إن رأس المال الفكري هو " كل الموارد غير النقدية وغير مادية التي تتحكم فيها المؤسسة سواء بشكل كلي أو جزئي، بحيث يساهم في خلق القيمة للمؤسسة".<sup>2</sup> التعريف الثاني: يذهب جمع من المؤلفين إلى حصر رأس المال الفكري في طائفة مميزة من أفراد المؤسسة ونلمس ذلك بوضوح خلال التعاريف التالية: يعتقد Webster بأنه: " صفة للقياديين التحويليين، ويتمثل في قدرتهم على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح عال، مما يساهم في بقاء المؤسسة في عالم المنافسة لمدة طويلة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> دلال عجالي، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتحسين تنافسية شركات التأمين ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي، الجزائر، 2016/2017 ، ص14

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص14

<sup>3</sup> عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، " رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص ص 15-18 .

في حين يرى Dracker أن: " رأس المال الفكري يتمثل في مهارات العاملين ومعارفهم إذا كانت هذه المهارات والمعارف متميزة ولا يوجد من يمتلكها في المؤسسات الأخرى".<sup>1</sup> بمعنى أن رأس المال الفكري يضم كل الموارد من كفاءات، علاقات وشبكات أعمال، والتي قد تكون في شكل فكري (كالمعرفة والأفكار) أو عاطفي وشخصي (كالسلوكيات والمواقف، الثقافة والقيم)، مما يمكن المؤسسة من خلق وتعظيم القيمة.

التعريف الثالث: وقد تم اقتراح تصورا لرأس المال الفكري بأنه: " مفهوم من الرتبة الثانية ومتعدد الأبعاد ومجالاته الفرعية الثلاثة تضم":<sup>2</sup>

- رأس المال البشري: المعارف الضمنية الموجودة بعقول الموظفين؛
- رأس المال الهيكلي: ويمثل الروتين التنظيمي للمؤسسة؛
- رأس المال العلاقتي: المعارف الموجودة في علاقات المؤسسة مع المحيط الخارجي.

كما وضع تصورا لعمل المجالات الفرعية الثلاثة لرأس المال الفكري داخل المؤسسة، انطلاقا من وجود العناصر التالية<sup>3</sup>:

- الأفراد (المورد البشري): يمتلك موظفو المؤسسة معارف ضمنية فردية (مهارات ضمنية ضرورية لأداء وظائفهم)؛
- النقطة الأساسية (العمل): ويتمثل في صنع قرار مهم أو ابتكار، والذي يؤدي من طرف موظف واحد أو عدة موظفين متكافئين وظيفيا في نفس الوقت، وبدون أي تفاعل فيما بينهم خلال العملية الإنتاجية؛
- الروابط: وتكون موجهة بطبيعتها، وتمثل تدفقا للمنتج أو المعلومة الوسيطة من أحد النقاط الأساسية.

تفسيرا لآلية عمل المجالات الفرعية الثلاثة لرأس المال الفكري، وكيفية التنسيق بين وظائفها لتؤدي دورها في خلق القيمة في المؤسسة، وهو ما بينه في النقاط التالية:<sup>4</sup>

<sup>1</sup>الهاللي الشربيني الهاللي، " إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، عدد22، يوليو 2011، ص24 .

<sup>2</sup>دلال عجالي، مرجع سابق، ص 15 .

<sup>3</sup>المرجع نفسه، ص 15 .

<sup>4</sup>المرجع نفسه، ص 16 .

**النقطة (أ):** تمثل مركزاً لرأس المال البشري، وهي مجموعة من النقاط الأساسية (وحدة رأس المال البشري هي النقطة الأساسية) التي تحاول الارتباط ببعضها البعض بشكل يجعل رأس المال البشري مقروءاً، سهل الترجمة والتفسير.

**النقطة (ب):** توضح الروابط الهيكلية للنقاط الأساسية التي تعمل على تحويل رأس المال البشري إلى رأس المال هيكلية، والذي يجسد المعارف الضمنية الهيكلية المتواجدة في عدد غير منتهي من العلاقات التي تمكن المؤسسة من أداء مهامها بطريقة منسقة مفهومة لدى معظم المساهمين في العلاقة.

وتشير الأسهم داخل رأس المال الهيكلية إلى أن محور تطوير رأس المال الفكري هو إخراجها من العقول إلى المؤسسة، ويتمثل جوهره في المعارف المتواجدة في روتين المؤسسة، مجاله داخلي بالنسبة للمؤسسة وخارجي بالنسبة للموظفين، قياسه يتم بصعوبة ويعتبر كدالة للفعالية (وظيفة الإخراج في وحدة زمنية)، وهو متوسط الصعوبة في التدوين.

**النقطة (ج):** توضح رأس المال العلائقي، وهو أصعب للتطوير عن باقي مكونات رأس المال الفكري، لأنه الأكثر خارجية بالنسبة للمؤسسة، ويمثل إمكانات الأصول غير الملموسة خارج المؤسسة، موضوعه الأساسي هو معارف السلاسل السوقية، العلاقات بالموردين والمستهلكين، والفهم الصحيح لتأثيرات الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة.

والأسهم تمثل المعارف التي يجب أن تتدفق من المصادر الخارجية للمؤسسة إلى داخلها عن طريق النقاط الأساسية المترابطة. ويتمثل جوهر رأس المال العلائقي في المعارف المتواجدة بالعلاقات الخارجية للمؤسسة، مجالها خارج المؤسسة وخارج عن النقاط الأساسية لرأس المال البشري، صعوبة القياس وتعتبر كدالة لطول الأمد وبالرغم من اختلاف طرق تقسيم رأس المال الفكري، إلا أن الطريقة الأكثر استحساناً لدى الكتاب هي تقسيمه إلى ثلاث فئات على أساس السلوك الاقتصادي:

- رأس المال البشري: "يعتبر كل الصفات المتعلقة بالأفراد كموارد في المؤسسة، حيث لا يمكن تعويضها بالآلات أو تدوينها"<sup>1</sup>، و"يتضمن القدرات العقلية والمعارف الضمنية، الكفاءة، المهارة، الخبرة، السلوك، شبكة الأعمال الشخصية، وغيرها"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> دلال عجالي، مرجع سابق، ص 18 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

- رأس المال الهيكلية: عرفه (Leif Edvinsson) بأنه: " شيء يبقى في المؤسسة بعد خروج الموظفين، ولكنه لا يوجد بالميزانية المحاسبية"، و" يتضمن عدة موارد كالعلامة التجارية، الملكية الفكرية، الأنظمة، المناهج، الهياكل التنظيمية، المعلومة ( سواء مكتوبة على الورق أو في قواعد البيانات)، وغيرها"<sup>1</sup>.

كما "يتميز رأس المال الهيكلية بمكوناته التكنولوجية، القدرات الداخلية والمعارف<sup>2</sup>، والتي تعتبر جد مهمة لحل المشاكل التكنولوجية ولهندسة الكفاءات (قدرة المؤسسة على إدماج مكونات كفاءاتها معا بطرق جديدة ومرنة ولتطوير الكفاءات الجديدة المطلوبة، كسلاسل الاتصال، تصفية المعلومات استراتيجيات حل المشاكل التي تنشأ بين الجماعات، أنظمة الرقابة والقيم الثقافية،..).

- رأس المال العلائقي: " ويضم كل العلاقات الخارجية للمؤسسة، مثل العملاء، المستهلكين، الوسطاء المندوبين، الموردين، الشركاء، الملاك، المقرضين، الصناعة، الحكومة"<sup>3</sup>.

كما عرف رأس المال العلائقي بأنه: " القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن، ولأهم، الموردين، الجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت المؤسسة بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف"<sup>4</sup>.

ومما سبق نستطيع تعريف رأس المال الفكري للمؤسسة على أنه: " كل أشكال المعرفة التي تمتلكها المؤسسة، سواء تلك التي يمتلكها المورد البشري كالكفاءة، الخبرة، المهارة، القدرات الضمنية، السلوكيات أو شبكات العلاقات.. (رأس المال البشري)، أو المعارف المتواجدة بالمؤسسة كالعلامة التجارية، المناهج، الأنظمة، ثقافة المؤسسة ومختلف المعلومات المسجلة بقواعد البيانات والمكتوبة على الأوراق (رأس المال الهيكلية)، بالإضافة إلى المعارف المتواجدة في علاقات المؤسسة بمحيطها الخارجي

<sup>1</sup> دلال عجالي، مرجع سابق، ص 18 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه

<sup>3</sup> المرجع نفسه.

<sup>4</sup> عبد الستار حسين يوسف، "رأس المال الفكري في شركات الأعمال"، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن،

2005، ص 9 .

كالمعلماء، الموردين، الوسطاء، المندوبين، الموردين، الشركاء، الملاك، المقرضين، الصناعة، الحكومة (رأس المال العلاقتي)".

**الفرع الثاني: أهمية رأس المال الفكري.**

رأس المال الفكري ذو أهمية بالنسبة للمنظمة حيث:<sup>1</sup>

- يعد رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمنظمة لأن الأصول الفكرية تمثل القوة الحصينة لبقاء المنظمة ومواجهة التحديات والمنافسة.
- يمثل ميزة تنافسية للمنظمة لما يقدمه من معرفة مفيدة وقدرة المنظمة على استثمار تلك المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية.
- إن المعرفة المقدمة في رأس المال الفكري فريدة وغير متاحة وتساهم في زيادة إنتاجية المنظمة
- أصبح رأس المال الفكري في اقتصاد اليوم (اقتصاد المعرفة) المصدر الأكيد لديمومة المنظمة وتميزها عن غيرها.

**المطلب الثاني: مكونات وأدوار رأس المال الفكري.**

**الفرع الأول: مكونات رأس المال الفكري.**

رغم تباين وجهات نظر الباحثين حول مفهوم رأس المال الفكري، إلا أن هناك إجماع على أنه مكون بدرجة أساسية من رأس المال البشري، الهيكلي والعلاقتي، حيث أعطى الباحثون والمختصون في هذا المجال عدة تصنيفات لمكوناته. والجدول رقم (02) يوضح أهم هذه التصنيفات والتقسيمات الأساسية لرأس المال الفكري في المؤسسات

<sup>1</sup>مريم زلماط، دور رأس المال الفكري في استمرارية المؤسسة أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تلمسان، الجزائر، 2017، ص 12 .

الجدول رقم (02): تقسيم مكونات رأس المال الفكري حسب التسلسل الزمني

الباحث	مكونات رأس المال الفكري	الأمثلة
توماس ستيوارت 1997	رأس المال البشري؛ رأس المال الهيكلي؛ رأس المال الزبوني.	الأفراد، الفرق، القيادة، الهياكل، الأنظمة، براءات الاختراع، قواعد البيانات، العقود، الولاء والعلامات.
أدفسون ومايلون 1997	رأس المال البشري؛ رأس المال الزبوني؛ رأس المال التجديد والتطوير؛ رأس المال العملياتي.	مهارات، خبرات، معارف العاملين. العلاقات مع الزبائن، الموردون، العقود. مشروعات البحث والتطوير، المنتجات الجديدة التكنولوجية والدراسة الفنية.
كارل سفيبي 1997	الهيكل الداخلي؛ الهيكل الخارجي؛ الهيكل البشري.	الأنظمة والعمليات، نماذج الأعمال، قواعد البيانات. التحالفات، العلاقات مع الزبائن، الموردين، الشركاء، المستثمرين الاستراتيجيين، السمعة والتميز. القدرات، المعارف، الخبرات الفردية والجماعية والقدرات على حل المشكلات.
مايو 2000	رأس المال البشري؛ رأس المال التنظيمي؛ رأس المال العلاقتي.	القدرات الفردية، الخبرة، الحكمة، القيادة والدافعية. الأنظمة، قواعد البيانات وثقافة المؤسسة. العلاقة مع الزبائن، رضا الزبون ووفائه وصورة المؤسسة.
جوان روس 2000	الموارد البشرية الموارد التنظيمية الموارد المرتبطة بالعلاقات	القدرات المعرفية، الوظيفية السلوكية، قدرات إنشاء القيمة. الروتين التنظيمي، العمليات والمعلومات، البرمجيات والهياكل. العلاقات مع الزبائن، الموردون والحكومة.
مور وآخرون 2004	الموارد البشرية الموارد العلاقات البنية التحتية الملكية الفكرية	الخبرات، القدرات على حل المشاكل، الإبداع، المهارات الريادية والإدارية. العلامات التجارية، الزبائن وقنوات التوزيع. الأساليب الفنية، العمليات والتكنولوجيا. الأسرار التجارية وحقوق التصميم.
هامرتين وديرمير 2005	المستوى الأول: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقتي. المستوى الثاني: موارد وأنشطة غير ملموسة.	الموارد اللاملموسة : الأصول (العلامة، البراءات، التراخيص) + المهارات (التنظيم، الفرق). الأنشطة اللاملموسة : البحث والتطوير، التدريب، التخطيط والتسويق
راوية حسن 2005.	الأصول البشرية (رأس المال البشري). الأصول الفكرية رأس المال الهيكلي الملكية الفكرية رأس المال العلاقات.	المعرفة المحفوظة مثل: المهارات، الإبداع والخبرة. المعرفة المستقلة مثل: الخطط والتصميمات الهندسية، برامج الحاسب الآلي. الثقافة، النماذج التنظيمية، العمليات والإجراءات. براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق الاستثمار، المواهب الخاصة بالنشر، المؤتمرات.

المصدر: نجم عبود نجم، 2010، ص13.

قدم الكتاب في الجدول رقم (02) خلال الفترة ما بين 1997 و 2005 عدة تقسيمات لرأس المال الفكري، إلا أنها تصب في مجرى رئيسي واحد، حيث يقسم إلى رأس مال بشري، رأس مال هيكلية ورأس مال علاقتي. مع الاختلاف الجزئي في قسم رأس المال الهيكلية، أين قام أدفنسون ومايلون 1997 بتجزئته إلى رأس مال التطوير والتجديد ورأس مال عمليتي، وكما جزءه مور وآخرون 2004 إلى بنية تحتية وملكية فكرية.

مما سبق أرى أن المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري هي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية ورأس المال العلاقتي، متفقة مع تقسيمات الكتاب،<sup>1</sup> لأنها تجمع كل المكونات الأخرى الموردة في التعاريف الأخرى.

كما قامت مجموعة من المديرين الماليين التنفيذيين لمجموعة شركات DowChemical و (Skandia AFS)، (GIBC) بدراسة وتحليل رأس المال الفكري ووصلوا إلى أنه يتكون من ثلاث فئات أساسية، رأس المال البشري، التنظيمي والعلاقتي، أين وضعوا نموذجا لمكونات رأس المال الفكري بالمؤسسات، وهو الموضح في الجدول رقم (3) وقد برهنوا على أن رأس المال البشري يمثل لبنة أساسية في خلق القيمة بالمؤسسات وجعلها تكسب مزايا تنافسية دائمة، بحيث يعطي القدرة لأي أحد على إنشاء رأس المال الهيكلية للمؤسسة، واللذان يعملان على خلق رأس المال العلاقتي من خلال تفاعلها، وبالتفاعل الذي يكون بين تلك الفئات الثلاث تخلق القيمة بالمؤسسة، أين تحدد درجة التفاعل مستوى زيادة القيمة المخلفة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> توماس سنيوارت، رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، ثورة المعرفة، تر: علاء أحمد إصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2004، ص 127 .

<sup>2</sup> Anthony Wall, Robert Kirk and Gary Martin. "Intellectual Capital Measuring the Immeasurable?", first publication, Elsevier (CIMA), London, 2004.,p16

الجدول رقم (03): نموذج لمكونات رأس المال الفكري في المؤسسات

رأس المال الهيكلي	رأس المال العلاقتي	رأس المال البشري
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ المعلومات؛</li> <li>■ البحث والتطوير؛</li> <li>■ براءة الاختراع؛</li> <li>■ حقوق النشر والتأليف؛</li> <li>■ العلامة التجارية؛</li> <li>■ التراخيص؛</li> <li>■ المناهج وأساليب العمل؛</li> <li>■ دليل أساليب العمل (توحيد المعايير)؛</li> <li>■ أفضل الممارسات المتبعة؛</li> <li>■ قواعد البيانات؛</li> <li>■ نظم تكنولوجيا المعلومات؛</li> <li>■ أنظمة الشبكات؛</li> <li>■ فلسفة التنظيم؛</li> <li>■ ثقافة المؤسسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ العلاقات مع العملاء؛</li> <li>■ قدرة الاحتفاظ بالعملاء؛</li> <li>■ رضا العملاء؛</li> <li>■ العقود الملائمة؛</li> <li>■ السمعة؛</li> <li>■ صورة العلامة التجارية؛</li> <li>■ قنوات البيع؛</li> <li>■ العلاقات بالموردين؛</li> <li>■ التعاون في ميدان الأعمال؛</li> <li>■ اتفاقيات منح الامتياز؛</li> <li>■ الاستخبارات السوقية؛</li> <li>■ ولاء العملاء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ المعرفة؛</li> <li>■ المهارة (في حل المشكلات)؛</li> <li>■ الكفاءة؛</li> <li>■ الخبرة؛</li> <li>■ الدوافع؛</li> <li>■ الابتكار؛</li> <li>■ روح المبادرة؛</li> <li>■ صفات القيادة؛</li> <li>■ قدرة التكيف؛</li> <li>■ سرعة البديهة؛</li> <li>■ القيم؛</li> <li>■ الرضا لدى العاملين؛</li> <li>■ معدل دوران العمال؛</li> <li>■ المؤهلات المهنية؛</li> <li>■ التعلم؛</li> <li>■ التدريب؛</li> <li>■ معارف أداء الأعمال.</li> </ul>

Source: Anthony Wall, Robert Kirk and Gary Martin. "Intellectual Capital Measuring the Immeasurable?", first publication, Elsevier (CIMA), London, 2004.,p16

يوضح الجدول رقم (03) مكونات رأس المال الفكري، حيث جزءه إلى مكونات تابعة لرأس المال البشري وتضم (المعرفة، الابتكار، الصفات الذاتية، الرضا الوظيفي، التعلم والتدريب)، ومكونات تابعة لرأس المال الهيكلي، وتضم (المعلومات، البحث

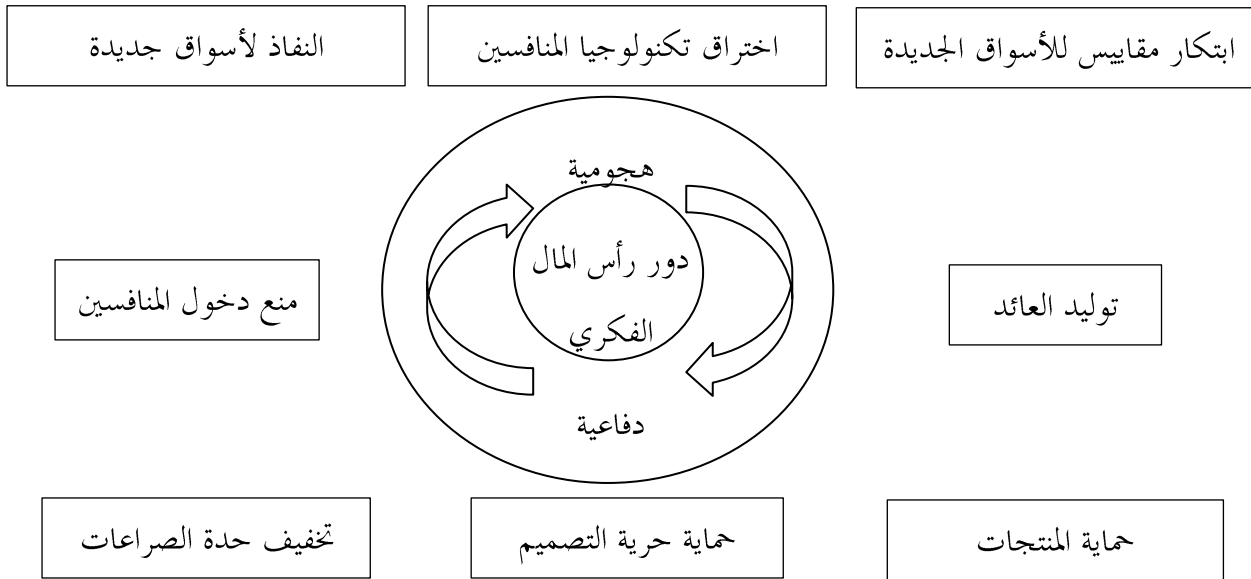
## الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإطار النظري للتمكين الإداري ورأس المال الفكري

والتطوير، النظم التكنولوجية، ثقافة المؤسسة، وكل أساليب العمل)، وأخرى تابعة لرأس المال العلاقتي، وتشمل (العلاقات مع العملاء، صورة العلامة التجارية، قنوات البيع، التعاون والاتفاقيات).

### الفرع الثاني: أدوار رأس المال الفكري.

يقوم رأس المال الفكري بمجموعة من الأدوار والمقسمة إلى أدوار دفاعية وهجومية، وهو ما يوضحه الشكل رقم (02):<sup>1</sup>

### الشكل رقم (02) أدوار رأس المال الفكري في المؤسسات



المصدر: سعد علي العنزي، أحمد على صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، مدخل فلسفي، دار اليازوري للطباعة والنشر، الاردن، 2009، ص 178 .

من خلال الشكل رقم (02) نجد بأن لرأس المال الفكري عدة أدوار، تتمثل أساساً في ما يلي:<sup>2</sup>

- أدوار دفاعية: وتشمل الممارسات التالية:

- حماية المنتجات والخدمات المتحققة من ابتكارات رأس المال الفكري للمؤسسة؛
- حماية حرية التصميم والإبداع؛

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، أحمد على صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، مدخل فلسفي، دار اليازوري للطباعة والنشر، الاردن، 2009، ص 178 .

<sup>2</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص ص 175-374

- تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوى القضائية.

- أدوار هجومية (مبادرة): وتضم الممارسات التالية:

- توليد العائد عن طريق المنتجات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري، الملكية الفكرية للمؤسسة والموجودات الفكرية بها؛
- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة وللخدمات والمنتجات الجديدة؛
- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين؛
- تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة؛
- صياغة استراتيجيات تعيق دخول المنافسين الجدد.

وكما هو ممثل في الشكل رقم (02) يمكن لرأس المال الفكري الانتقال من الدور

الهجومى إلى الدور الدفاعي والعكس صحيح.

ونظرا لأهمية رأس المال الفكري والدور الذي يلعبه في خلق القيمة والمزايا التنافسية للمؤسسة، نقوم بمحاولة تحليل عناصره الأساسية مبرزين مفهومها وخصائصها التي تمكن من إنجاح المؤسسة وحياسة مزايا تنافسية داخل محيطها التنافسي.

المطلب الثالث : خطوات وآليات بناء رأس المال الفكري.

الفرع الأول: خطوات إدارة رأس المال الفكري.

من أجل إدارة والتسيير الفعال لرأس المال الفكري يتوجب على المنظمات إتباع

الخطوات التالية:<sup>1</sup>

الخطوة الأولى: يتم التركيز هنا على مدى تأثير ومساهمة الأصول الفكرية في تحقيق فائض القيمة للمنظمة؛

الخطوة الثانية: يتم التركيز هنا على مطابقة العوائد مع الأصول الفكرية المنتجة لها، مع اكتشاف رأس المال الفكري المولد للقيمة المضافة في الخطوة السابقة؛

الخطوة الثالثة: هنا يتم التركيز على وضع استراتيجية للاستثمار في رأس المال الفكري وتطبيقها عمليا من أجل زيادة قيمته من جهة وتحقيق الميزة التنافسية من جهة أخرى؛

<sup>1</sup>توماس ستيوارت، مرجع سابق، ص 127.

الخطوة الرابعة: تركز هذه الخطوة على زيادة إنتاجية رأس المال الفكري من خلال البحث المستمر عن أساليب حديثة للقياس والتقييم لتصحيح الانحرافات ومواجهة المشاكل التي تحد من إنتاجيته.

مما سبق يتضح أن الإدارة رأس المال الفكري لابد من إتباع الخطوات السابقة الذكر وذلك من أجل استغلاله أحسن استغلال وتحقيق القيمة المضافة التي تبحث عنها المنظمات في سبيل تحقيق التميز .

#### الفرع الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري.

يمكن تحديد أهم آليات بناء رأس المال الفكري بالمنظمات في النقاط التالية:

#### أولاً- استقطاب رأس المال الفكري:

لقي موضوع استقطاب الموارد المتميزة اهتماما واسعا من قبل المنظمات خاصة في ظل الاتجاهات العالمية السائدة، وفيما يلي أهم الاستراتيجيات المتبعة لاستقطاب رأس المال الفكري للمنظمة:<sup>1</sup>

1- شراء العقول من سوق العمل: يكون عن طريق تشكيل لجان مختصة في متابعة الكفاءات المتميزة والنادرة الغرض جذبها وشراءها من أجل أن تعمل لصالح المنظمة، وهذا ما ينعكس في زيادة الرصيد المعرفي للمنظمة وبالتالي زيادة الإبداع بصفة مستمرة؛

2- شجرة الكفايات: تعد من أحد تقنيات التوظيف الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية، حيث تعمل هذه التقنية من خلال تحديد المهارات والمعارف الواجب توفرها في الأفراد المطلوبين من قبل المنظمة؛

3-مراجعة منظمات المعرفة والتعلم: من خلال زيارة المؤسسات التعليمية والتكوينية (مدارس معاهد، جامعات...) لاكتشاف المواهب النادرة، وكذلك عقد اتفاقيات معها تسمح لها باستقطاب الكفاءات المتميزة.

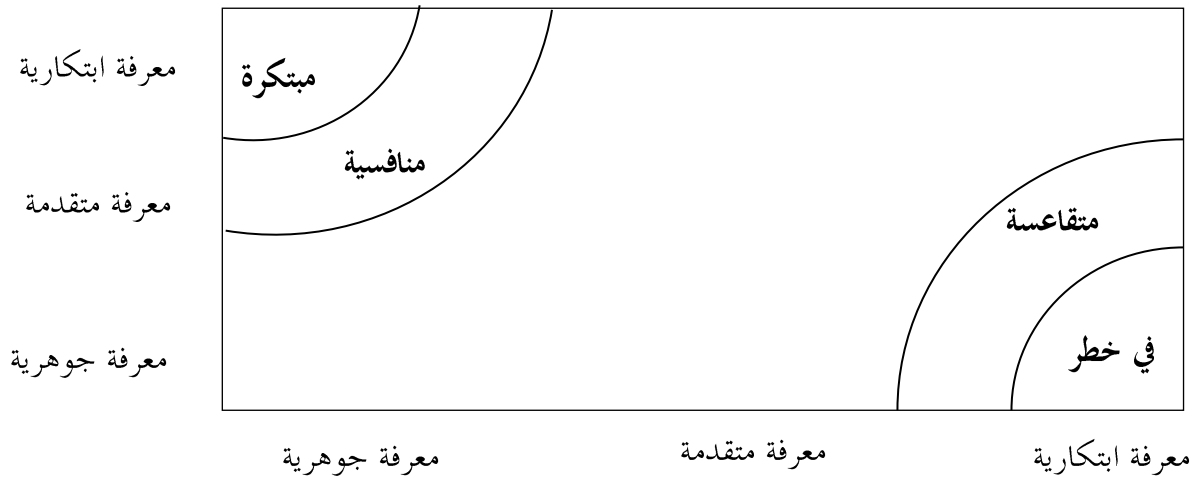
#### ثانياً- صناعة رأس المال الفكري:

تتطلب عملية صناعة رأس المال الفكري استخدام عدة استراتيجيات أهمها ما يلي:

<sup>1</sup> علي بن حكوم، عبد المجيد بدري، إدارة رأس المال الفكري ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 01، العدد 05، جامعة أحمد دراية ببشار (الجزائر)، 2017، ص 66.

1- استراتيجية خريطة المعرفة: يقصد بها العملية التي تسمح بتقديم المعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية وذلك من خلال تحديد أماكن المعرفة التي توجد في المنظمة، وعلى هذا الأساس فإن المنظمة ترسم خريطة المعرفة لاكتشاف نقاط الضعف المعرفية على مستوى المنظمة وبالتالي إمكانية معالجتها وتقويتها، إضافة إلى تحديد المركز المعرفي للمنظمة (نقاط القوة) مقارنة بالمنظمات المنافسة<sup>1</sup>، والشكل رقم (03) يوضح ذلك.

شكل رقم (03): خريطة المعرفة



المصدر: عزيز دحماني، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، بتلمسان (الجزائر)، 2014/2015، ص 54.

يمثل الشكل رقم (03) خريطة المعرفة حيث يوضح أن هناك ثلاثة أنواع من المعرفة على أساسها يتم تحديد المركز المعرفي للمنظمة وهي كالتالي:  
المعرفة الجوهرية: يقصد بها تلك المعرفة التي ينبغي توافرها لدى المنظمة لمواجهة المنافسين، حيث بموجبها تتمكن من معرفة قواعد اللعبة في مجال القطاع التي تعمل فيه؛

<sup>1</sup> خالد بوجعدار ، سهام عليوط، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال بين آليات بنائه وإشكالية قياسه، مؤتمر دولي بعنوان رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية بجامعة الزيتونة الأردنية (الأردن)، أيام 22-25 أفريل 2013، ص 16.

المعرفة المتقدمة: يقصد بها تلك المعرفة التي تمكن المنظمة من اكتساب قدرات المنافسة، عندما تختار أن تنافس على أساس المعرفة؛

المعرفة الابتكارية: هي المعرفة التي تكتسب المنظمة من خلالها القدرة على قيادة القطاع التي تعمل فيه، مما يمكنها من تغيير قواعد اللعبة بالأسلوب والتوقيت التي تحدده.

### 2- إستراتيجية بناء الأنسجة الفكرية:

هي عبارة عن تشكيل فرق تشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعضها البعض ثم تتحل عند انتهاء المشروع، وفي نفس الوقت يتشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة وتعليم جديد آخر.<sup>1</sup>

لقد حددت خصائص الأنسجة الفكرية الناجحة في الآتي:<sup>2</sup>

- التجانس في خصائص أعضاء الفريق في مجال العقلية المنفتحة والخبرة الواسعة والتحسس المعرفي؛
- التفاعل الحقيقي لإنتاج أفكار تتناسب مع احتياجات المنظمة؛
- القدرة على التفاوض الإقناعي؛
- التمكن العالي من تطبيق وتنفيذ الأفكار المقترحة في الواقع العملي .

### 3- إستراتيجية القيادة الذكية:

إن عملية صناعة رأس المال الفكري تتطلب التعامل مع القادة والمدراء الأذكياء الذين يركزون اهتمامهم على التعلم المنظمي والمساعدة والإشراف، وكذلك ممارسة أسس التقدير الفعال للعاملين بدل الاكتفاء بإصدار الأوامر فقط.<sup>3</sup>

### ثالثاً- تنشيط رأس المال الفكري:

من أجل توسيع الاستفادة من رأس المال الفكري لأبد من تنشيطه وتطويره باستمرار لضمان استمرارية نشاطه وفعاليته داخل المنظمات، ومن أساليب تنشيط وتطوير رأس المال الفكري نذكر ما يلي:

<sup>1</sup> خالد بوجعدار، سهام عليوط، مرجع سابق، ص 17.

<sup>2</sup> رياض بن صوشة، التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03 (الجزائر)، 2016/2017، ص 74 .

<sup>3</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 272.

## 1-عصف الأفكار (Brain Storming):

أو ما يسمى بالعصف الذهني ويعد (Osborn) \* مبتكر هذا الأسلوب عندما نشره في كتاب له تحت اسم الخيال التطبيقي سنة 1957، فهو أسلوب يركز على إثراء القدرات الإبداعية لدى العاملين، مما يؤدي إلى توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار بالاعتماد على جماعة تتكون من 06 إلى 10 أفراد، حيث يتم طرح المشكلة التي تعاني منها المنظمة ومن ثم يتم تلقي الأفكار المختلفة من مصادر متعدد حول كيفية التعامل مع هذه المشكلة والتي ستنتهي بدون شك بانتقاء أفضلها<sup>1</sup>، فهو عبارة عن أسلوب حوار جماعي يهدف إلى توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار الإبداعية، حيث يراعي خلال جلسة العصف الذهني قواعد بسيطة بغرض زيادة فرص الابتكار في توليد الأفكار والمقترحات ذات العلاقة بالموضوع المطروح، وتعتمد نتائج العصف الذهني بشكل كبير على قدرات قائد الجلسة في إدارته لها بشكل فعال.<sup>2</sup>

## 2- حلقات الجودة (Quality Circles):

هي طريقة أدخلت في الصناعة اليابانية من قبل (Ishikawa) \*\* سنة 1961، وهي تتمثل في التقاء مجموعة من العاملين ذوي الاختصاصات المتشائمة طوعا أي بإرادتهم لمناقشة مشاكل المنظمة وإيجاد الحلول لها، وتهدف هذه الطريقة إلى الوصول إلى الحلول المثلى والأفكار الايجابية التي تساعد على تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وقد تشارك في ذلك

\* Alex Faickney Osborn (1888-1966) عالم أمريكي ومؤلف تقنية العصف الذهني:

([https://en.wikipedia.org/wiki/Alex\\_Faickney\\_Osborn](https://en.wikipedia.org/wiki/Alex_Faickney_Osborn) (09/07/2019, 01:10

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 239-240.

<sup>2</sup> شاكر بن أحمد الصالح، خالد بن محمد الصريمي، الجودة الشاملة: نشأتها، تطورها وأساليبها، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2015، ص 184 .

\*\* Kaoru Ishikawa (1915-1989) مفكر ياباني وأستاذ بكلية الهندسة بجامعة طوكيو، اشتهر بإبداعاته في إدارة

الجودة: [https://en.wikipedia.org/wiki/Kaoru\\_Ishikawa](https://en.wikipedia.org/wiki/Kaoru_Ishikawa)

الإدارة العليا مرة أو مرتين سنويا للاطلاع على التقدم الحاصل بناء على ما تم تحديده من أهداف.<sup>1</sup>

### 3- أسلوب الإدارة على المكشوف (Open- Book Management):

يهدف هذا الأسلوب إلى استخدام المعلومات الموجودة في أذهان وعقول رأس المال الفكري من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير البيئة الملائمة لتوليد الأفكار والاقتراحات من خلال عقد اجتماعات ولقاءات تتضمن المصارحة بلغة الأرقام بين أعضاء المنظمة، بحيث يتكون لديهم الحس الرقمي الذي يمكنهم من إطلاق طاقتهم وغربة الاقتراحات نحو التطوير.<sup>2</sup>

### 4- أسلوب الجماعات الحماسية (Hot Groups):

يتمثل هذا الأسلوب في تكوين مجموعة صغيرة تتراوح بين أربعة وستة من الأفراد تكون نشيطة وتحب الانجازات الصعبة التي تتميز بالمخاطرة والمغامرة والنشاط العالي، حيث تتميز نقاشاتهم بالإثارة والمتعة مما يشعرهم بالحيوية والتفاؤل وهذا ما يضاعف من استخدام أفكارهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فتيحة فرطاس، رأس المال الفكري الميزة التنافسية الجديدة للمؤسسات في ظل الاقتصاد المعرفي ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03 ، 2014/2015 ، ص 67.

<sup>2</sup> أسامة هزلة، أثر رأس المال الفكري على تطوير المنتجات المنظمات الأعمال، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب بالبلدية (الجزائر)، 2014/2015، ص 58.

<sup>3</sup> رباح بوقرة وآخرون، واقع رأس المال الفكري في الجامعة الجزائرية - جامعة مسيلة نموذجا -، مؤتمر دولي بعنوان رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية بجامعة الزيتونة الأردنية (الأردن)، أيام 22-25 أفريل 2013، ص 31.

المطلب الرابع: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري.

إن المحافظة على رأس المال الفكري يعد التحدي الأكبر أمام المنظمات القائمة على المعرفة وعليه يجب على هذه المنظمات البحث عن أساليب تمكنها من المحافظة على هذا الرأس المال الفكري، وإلا ستعرض إلى المشكلات التالية:<sup>1</sup>

- اندثار رأس المال الفكري حيث تصبح إنتاجياته وأفكاره ليس لها معنى وبدون قيمة وهذا ما يؤدي إلى تخفيض القيمة السوقية للمنظمة ككل وفقدان تأثيرها وميزتها التنافسية؛

- هجرة رأس المال الفكري إلى منظمات أخرى أو دول أخرى، وذلك بسبب عدم قدرة المنظمة على تحويل خبراتهم وأفكارهم إلى ممارسات وإبداعات فاعلة، وتزداد الخطورة هنا في حالة هجرة رأس المال الفكري إلى المنظمات المنافسة باعتبارهم أنهم يمتلكون بيانات ومعلومات عن منظماتهم السابقة ويقدموها لهم بكل سهولة دون عناء، وكذلك تكمن الخطورة أيضا في هجرتهم إلى المنظمات الجديدة وذلك بمنحها فرصة استراتيجية للرفع من قيمتها وحصتها السوقية على حساب منظماتهم القديمة، هذا إضافة إلى تعرف المنظمة إلى تكاليف كبيرة للبحث عن أفراد جدد كبديل لهذه الفئة المهاجرة؛

- إمكانية رأس المال الفكري لعرقلة خطط المنظمة واستراتيجيتها ورفض التغيير في بعض الأحيان، وذلك بسبب فشلها في معرفة رغباتهم وحاجيتهم ومتطلباتهم وهذا ما يعيق سير وتطور المنظمة.

إن المحافظة على رأس المال الفكري يجب على المنظمة إتباع استراتيجية واضحة تمكنها من تحقيق أهدافها وحماية كيانها، وهذه الاستراتيجية يجب أن تبنى على القواعد والأساليب الآتية:

<sup>1</sup> عيسى دراجي، الاستثمار في رأس المال الفكري، ملتقى دولي بعنوان رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف (الجزائر)، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص 26.

1- أسلوب تنشيط التحفيز المادي والمعنوي: يعتمد على مجموعة المؤثرات الخارجية التي تدفع الكفاءات البشرية لأداء الأعمال الموكلة إليها بالدقة والفعالية اللازمة وتمثل تلك المؤثرات في الجوانب التالية:<sup>1</sup>

- الجوانب المادية: تشمل الأجور والمكافآت والمشاركة بالأرباح والحوافز الإبداعية... إلخ؛
- الجوانب المعنوية: تشمل المشاركة في اتخاذ القرار، الاعتراف بالجهود، الترقيات ومنح الأوسمة والألقاب... إلخ؛
- الجوانب الاجتماعية: تشمل احترام العاملين وتعزيز مكانتهم في المجتمع وتقديم لهم مختلف الخدمات من سكن وتعليم وخدمات صحية... إلخ.

2- أسلوب التصدي للتقادم التنظيمي: يشير التقادم التنظيمي إلى عجز المورد البشري على تطوير مهارته وخبراته باستمرار وتخلفه عن مسايرة التطور والتجديد، ويعبر عنه أيضا بالقادة الذين يفكرون بأسلوب تقليدي محاولين الإبقاء على الوضع الحالي دون محاولة تغييره، لأن التغيير يحمل في طياته تغييرا في مكانتهم الاجتماعية والاقتصادية، أما التصدي للتقادم فيعني جميع الإجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة من أجل تطوير قدرات وخبرات ومهارات العاملين وباستمرار الأمر الذي يجعلهم قادرين على مواكبة التغيرات الحاصلة<sup>2</sup>، وهناك عدة أنواع من التقادم التنظيمي يجب التصدي لها ومن أهمها:<sup>3</sup>

- تقادم المعرفة: يشمل تقادم الخبرات والمهارات الإدارية والفنية والمهنية؛
- تقادم القدرات: يظهر تحت تأثير الجوانب الشخصية الذاتية، ويرجع في الغالب إلى القدرات الشخصية للأفراد؛
- التقادم الثقافي: يتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات والعادات الاجتماعية، ويظهر في الغالب نتيجة تعاقب الأجيال واختلاف القيم من جيل لآخر.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، أترك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 45.

<sup>2</sup> هاشمي عباسية، سعاد عبود، دور التسويق الداخلي في المحافظة على رأس المال البشري للمؤسسة، ملتقى وطني بعنوان تسيير الموارد البشرية - تسويق الموارد البشرية - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

محمد خيضر بيسكرة (الجزائر)، يومي 13-14 مارس 2018، ص 11.

<sup>3</sup> المرجع نفسه ص 12.

3- أسلوب مواجهة الإحباط التنظيمي: الإحباط التنظيمي هو تلك الحالة النفسية التي تنشأ من جراء فشل رأس المال الفكري من تحقيق أهدافه فهو يمثل عدم قدرة المورد البشري على إشباع بعض الحاجات بأي سلوك يقوم به فتتولد نتيجة ذلك انفعالات لا يمكن تجنبها وإخفاءها تقوده إلى اليأس، ومن مظاهر هذا الإحباط نجد مظاهر تنظيمية كالغيابات، ارتفاع معدل دوران العمل، ارتفاع التذمر والشكاوى وضعف الولاء والانتماء ... الخ، ومظاهر مادية كالاكتفاء الشخصي، تخريب الآلات والمعدات... الخ، وأخيرا مظاهر نفسية كعدم الرضا، الاستياء، التوتر والقلق، الانطواء والاكتئاب ... الخ، وعليه لتجنب تلك المظاهر لابد على المنظمة مراجعة سياستها التي تنظم المورد البشري بالتوافق مع مؤهلاتهم وطموحاتهم وإعطاءهم الفرصة للتجريب والتعلم لتنمية قدراتهم على الأداء والإبداع فيه.<sup>1</sup>

4- أسلوب تقليل الاغتراب التنظيمي: الاغتراب التنظيمي هو مجموعة من المشاعر السلبية التي يحس بها الموظف داخل المنظمة نتيجة لعدم توفر الظروف الملائمة لأداء عمله مما يؤثر سلبا على عدم استقراره فيها<sup>2</sup>، وتقليل فرص الاغتراب التنظيمي يكون من خلال عدة وسائل أهمها: التحفيز، الثقة، التكيف، الكرامة والاندماج، التعاون والعمل بروح الفريق، حيث أن هذه الوسائل قادرة على احتواء جميع أنواع الاغتراب داخل المنظمة سواء كان اغتراب ثقافي، اغتراب اجتماعي، اغتراب حضاري، وما يجدر الإشارة به أن أصحاب القدرات المميزة هم أكثر إحساسا بالاغتراب من الآخرين لأنهم يسعون إلى اكتشاف وابتكار مبادئ وآراء جديدة كثيرا ما تكون مناقضة للمعايير السائدة في محيطهم.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> لزهرة قدوم، أثر رأس المال الفكري على عملية التحسين المستمر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار بعنابة (الجزائر)، 2016/2017، ص 55.

<sup>2</sup> صفاء بياضي وآخرون، التسويق الداخلي كآلية للحد من الاغتراب التنظيمي في المؤسسات، ملتقى وطني بعنوان تسيير الموارد البشرية - تسويق الموارد البشرية -، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، يومي 13-14 مارس 2018، 15.

<sup>3</sup> عيسى دراجي، مرجع سابق.

5- أسلوب تعزيز التميز التنظيمي: يقصد به الاعتماد على مجموعة من الوسائل التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للكفاءات المتواجدة بالمنظمة من خلال امتصاص المعرفة المفيدة والأفكار الجديدة الموجودة في عقولهم عن طريق تشجيع الإبداع والابتكار والعمل بروح الفريق واحترام الآراء وزيادة الحوارات المفتوحة بين جميع المستويات الإدارية، وهذا من شأنه زيادة عدد المتميزين في المنظمة ومن ثم يمنحها سمة القوة والبقاء.<sup>1</sup>

من خلال تقديمنا الأساليب المحافظة على رأس المال الفكري يتضح أنه ركزنا على المحافظة على العاملين باعتبارهم يمثلون رأس المال البشري داخل المنظمة الذي يمثل بدوره أهم عناصر رأس المال الفكري، وبالتالي فإن المحافظة على رأس المال البشري داخل المنظمة سيؤدي بدوره حتما إلى تدعيم رأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقتي، وبالتالي استمرارهما وتطورهما لأنهما من الركائز الأساسية في تطوير المنظمات.

<sup>1</sup> مديحة بخوش، أثر رأس المال المعرفي في تحقيق القيمة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار بعبانة (الجزائر)، 2014/2015، ص 141.

### خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بمراجعة أدبيات البحث، حيث تم استعراض الإطار النظري لمتغيرات البحث المتمثلة في التمكين الإداري ورأس المال الفكري والدراسات السابقة التي عالجت متغيرات الدراسة ومتغيرات أخرى. واتضح بعد سردنا لهذا الفصل أن التمكين الإداري مدخل حديث في اقتصاد المعرفة وفي مجال تطبيقه كما ورد ذكره في القرآن الكريم قبل أن يكون محل اهتمام من قبل الكتاب والباحثين، وإن الارتقاء بالعنصر البشري هو الأمر الذي يجب على منظمات الأعمال إدراكه ذلك من خلال منحهم حرية التصرف وحق المشاركة في اتخاذ القرارات باستغلال آرائهم واقتراحاتهم من أجل تحويلها إلى أفكار إبداعية يمكن تبنيتها لتحسين أداءها والتفوق بها على منافسيها.

كما تطرقنا في هذا الفصل إلى رأس المال الفكري الذي يعكس مهارات وخبرات وقدرات والمعارف الضمنية للأفراد التي يجب المحافظة عليها وتمييزها بشتى الطرق والوسائل لأنه هو العامل الوحيد الذي تستند عليه المنظمات لضمان الاستمرارية والبقاء في مجال النشاط والمنافسة، هذا ما يجعل هذه الأخيرة تهتم بالعنصر البشري لتفعيل التمكين داخل القطاع الإداري لدعم هذه الكفاءات بكل ما تحتاج إليه لتحقيق معظم (الأهداف والاستراتيجيات المخطط والمسطر لها من قبل المنظمة).

وفي الأخير نلاحظ أن الدراسات السابقة نوهت إلى زيادة مستوى مردودية العاملين بتفعيل مضامين التمكين الإداري لتعزيز وتنمية مهارات العنصر البشري.



# الفصل الثاني



## الإطار التطبيقي



## تمهيد:

بعد التطرق إلى الأسس والأدبيات النظرية التمكين الإداري ورأس المال الفكري نأتي في هذا الفصل الإسقاط ما تم دراسته نظريا على ميدان الدراسة الذي اخترناه والمتمثل في المجلس الشعبي البلدي لبلدية الحمادية، بحيث نسعى من وراء هذا الفصل إلى تحقيق هدف أساسي وهو معرفة دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري بهذه المجلس. وسيتم التطرق بالتفصيل والترتيب إلى وصف أفراد المجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى نموذج الدراسة وكذا أداة جمع البيانات "الإستبانة" وصدقها وثباتها مع ذكر الأساليب الإحصائية المعتمد عليها المعالجة وتحليل أداة الدراسة، وفي الأخير يتم اختبار الفرضيات من أجل الوصول إلى نتائج علمية يمكن الوثوق بها واعتبارها نتائج قابلة للتجريب مرة أخرى.

ومن أجل إتمام هذا الفصل سيتم تقسيمه منهجيا إلى ثلاثة مباحث:

**المبحث الأول:** منهجية الدراسة .

**المبحث الثاني:** التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

**المبحث الثالث:** التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: منهجية الدراسة.

يتم التطرق في هذا المبحث إلى المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية بالإضافة إلى عينة البحث وأدوات جمع البيانات واساليب البحث الإحصائي.

## المطلب الأول: المنهجية المستخدم.

لكل دراسة منهج علمي يتبعه الباحث لخلق انسجام بين فرضيات البحث، وعدم اختبارها ميدانيا، حيث يعرف هذا المنهج على أنه : " الطريقة العلمية المنظمة التي يستخدمها الباحث لدراسة ظاهرة أو مشكلة، وهو الوسيلة التي يمكن من خلالها الوصول إلى الحقيقة في أي موقف ومحاولة اختباره للتأكد من صلاحية المواقف الأخرى".<sup>1</sup>

ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة ودراسة الإشكالية المطروحة وتحديد أبعادها والإجابة على التساؤلات واختبار الفرضيات تم استخدام المنهج الوصفي. **أولاً- المنهج الوصفي:**

يهتم المنهج الوصفي بدراسة الظواهر والأحداث كما هي من حيث خصائصها وأشكالها والعوامل المؤثرة فيها، فهو يدرس حاضر الظواهر والأحداث عن طريق توصيفها من جميع الجوانب والأبعاد، ويهدف لاستخلاص الحلوول وتحديد الأسباب والعلاقات التي أدت إلى هذه الظواهر والأحداث، وكذلك تحديد العلاقات مع بعضها والعوامل الخارجية المؤثرة بها، للاستفادة منها في التنبؤ بمستقبل هذه الأحداث والظواهر.<sup>2</sup>

يقوم هذا المنهج على جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة، كما يهدف إلى استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل، وأيضا التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل.<sup>3</sup>

## ثانياً- أسلوب دراسة الحالة:

<sup>1</sup> دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية واساليب البحث العلمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص32.

<sup>2</sup> كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، منشورات جامعة حماة، سوريا، 2016، ص61

<sup>3</sup> عمار بحوش ، محمد محمود ذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1999، ص29

يقوم هذا الأسلوب على جمع بيانات ومعلومات كثيرة وشاملة عن حالة فردية واحدة أو عدد محدود من الحالات وذلك بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة وما يشبهها من ظواهر، حيث يتم جمع البيانات عن الوضع الحالي للحالة المدروسة وكذلك عن ماضيها وعلاقتها من أجل فهم أعمق وأفضل للمجتمع الذي تمثله.

نظرا لأهمية هذا الأسلوب تم الاعتماد عليه أثناء القيام بالدراسة الميدانية بجمع المعلومات والبيانات والحقائق والآراء المختلفة التي من شأنها أن تعطي وصفا شاملا للظاهرة من حيث متغيراتها وكذلك مسبباتها وفروض حلها واستخدام الأدوات المناسبة لغرض تحليل هذه البيانات<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات الميدانية.

في هذا المطلب تم تحديد عينة البحث وأدوات جمع المعلومات التي تمكن من تحقيق أهداف الدراسة

#### أولاً- مجتمع عينة الدراسة:

تعتبر العينة جزء من مجتمع البحث الأصلي ويشترط فيها أن تتمتع بنفس خصائص المجتمع الذي أخذت منه، وفي دراستنا هاته تمثل مجتمع البحث في المجلس الشعبي البلدي لبلدية الحمادية الذي يبلغ عدد عماله (220) موظف موزعين على النحو التالي: رؤساء مصالح وموظفين.

تم في هذه الدراسة استهداف الموظفين في كل من رؤساء المصالح والموظفين محل الدراسة.

وتعرف العينة من طرف موريس أنجلس على أنها: " مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث"، كما تعرف على أنها ذلك الجزء من المجتمع الذي يجري اختباره وفق قواعد وطرق علمية، بحيث يمثل المجتمع تمثيلا صحيحا".

تم الاعتماد في هذه الدراسة على العينة غير العشوائية القصدية، حيث تم تحديدها بـ 60 مفردة من رؤساء المصالح والموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، وبعد أن تم توزيع الاستبانة على هذه العينة تم استرجاع 44 استبانة كانت كلها صالحة للتحليل الإحصائي.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص69.

الجدول رقم (04): عدد ونسبة الاستثمارات الموزعة والقابلة للتحليل الإحصائي، الاستثمارات المفقودة.

عدد أفراد المجتمع	عدد أفراد العينة	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات الصالحة	الاستثمارات المفقودة
220	60	60	44	16
%100	%27	%27	%73	%27

المصدر: من إعداد الطالبان

### ثانياً- أدوات جمع البيانات:

تم استخدام الاستبانة وأداة جمع البيانات للتمكن من تحقيق أهداف الدراسة الميدانية.

#### 1- الاستبانة:

استخدمت الاستبانة في هذه الدراسة كأداة بحثية رئيسية لكونها تمكن من الحصول على المعلومات الأساسية حول دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية الحمادية والإجابة على فرضيات هذه الدراسة.

#### أ- تعريف الاستبانة:

مصطلح الاستبانة هو المصطلح الصحيح لمصطلح (الاستبيان)، لأن مصدر المصطلح هو (استبيان) أي استوضح وطلب البيان حول سؤال معين، والاستبانة هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المدونة ورقياً أو رقمياً بهدف الحصول على معلومات لظاهرة معينة ويتم إرسالها إما عن طريق البريد العادي أو تسليم مباشرة للفرد المعني بالدراسة ومن أهم مميزاته أنه يترك حرية أكبر للمستجوب دون أي تأثير من قبل الباحث.<sup>1</sup>

#### ب- تصميم الاستبانة:

تم إعداد الاستبانة بشكل يساعد على جمع البيانات وروعي في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضاً ما تم تطرق إليه في الدراسات السابقة ومراعاة بعض النقاط

<sup>1</sup> إبراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية : المذكرة، الأطروحة، التقرير ، المقال وفق طريقة Imrad، ط4، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المؤسسة والتنمية المحلية المستدامة ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص86.

كوضوح العبارات لتسهيل فهمها، كما تم عرضه من أجل مراجعته مع الأستاذة المشرفة ومن خلال آرائها وتوجيهاتها التي تساهم في تصميم الاستبيان وهذا من أجل التأكد أن عباراته تقيس فعلا ما وضعت لقياسه ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، ومدى شمولها بمشكل الدراسة وعليه قمنا بإضافة وتغيير بعض العبارات وفي ضوء اقتراحاتها والتعديلات التي طلبتها (المشرفة) كما تم عرضه على مجموعة من الأستاذة في الاختصاص لتحكيمه في الأخير خلصنا إلى بناء الاستبيان ليصبح في صورته النهائية المتكون من 39 عبارة تم تقسيمها إلى ثلاث محاور، حسب ما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم (05): محاور الاستبانة وعدد عبارات كل محور**

عدد العبارات	أقسام الاستبيان	
القسم الأول		
الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة		
عبارات (04)	البعد 1/ تفويض السلطة	المحور الأول: التمكين الإداري
عبارات (04)	البعد 2/الاتصال ومشاركة المعلومات	
عبارات (04)	البعد 3/بناء فرق العمل	
عبارات (04)	البعد 4/التأثير	
عبارات (04)	البعد 5/ حفز العاملين	
عبارات (04)	البعد 6/القوة	
عبارات (05)	البعد 1/راس المال البشري	المحور: رأس المال الفكري
عبارات (05)	البعد 2/رأس المال الهيكلي	
عبارات (05)	البعد 3/ رأس المال العلائقي	
عبارة 39	مجموع عبارات الاستبيان	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على بيانات الاستبانة

يوضح الجدول رقم (05) أن أداة الدراسة تم تقسيمها إلى المحاور التالية:

- المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية ، المنصب ، الخبرة ، والمستوى التعليمي.
- المحور الثاني: يتعلق بالتمكين الإداري بأبعاده: تفويض السلطة، الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة.
- المحور الثالث: يتعلق برأس المال الفكري بأبعاده: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي.

صيغت أسئلة الاستبانة في المحور الثاني والثالث على شكل أسئلة مغلقة، وتم الاعتماد على مقياس (ليكرت) خماسي الأبعاد موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة كمقياس للإجابة على عبارات الاستبانة المتعلقة بالقسمين الثاني والثالث للاستبانة كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (06) : مقياس ليكرت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة/الترميز	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مقياس (ليكرت).

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي (0.80=4/5) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد الصحيح إلى غاية الوصول إلى القيمة العظمى للمقياس (القيمة 5).

وتفيد هذه العملية في التعرف على الموقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د.طويطي مصطفى، د.وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم و إعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي"، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة، بتاريخ 25 أفريل 2022 متوفر على الرابط:

<http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327> ص 110-111.

## جدول رقم : (07) تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي

مستوى الموافقة	درجة المقياس	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة جدا	غير موافق بشدة	من 01 إلى 1.80 درجة
درجة منخفضة	غير موافق	من 1.81 إلى 2.60 درجة
درجة متوسطة	محايد	من 2.61 إلى 3.40 درجة
درجة عالية	موافق	من 3.41 إلى 4.20 درجة
درجة عالية جدا	موافق بشدة	من 4.21 إلى 5 درجة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على المرجع : د.طويطي مصطفى، د.وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم و إعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي"، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة، بتاريخ 30 جوان 2014 متوفر على الرابط:

<http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327>.

الرابط، ص 110-111.

## ثالثا-أساليب التحليل الإحصائي:

لغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الفرضيات ومن أجل تحليل بيانات الدراسة الميدانية يتم حساب مجموعة من المقاييس وإجراء بعض الاختبارات بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار رقم 26 ، حيث يمكن توضيح هذه المقاييس كما يلي:

## 1-مقاييس التحليل الوصفي:

أ- التكرارات والنسب المئوية: تم استخدام التكرارات والنسب المئوية للتعرف على مفردات عينة الدراسة ووصف خصائصهم.

ب-المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: للتعرف على مدى استجابة مفردات عينة الدراسة بمتغيرات الدراسة وللتعرف كذلك على مدى استجابتهم نحو كل عبارة من عبارات الاستبانة.

## 2-الأدوات الإحصائية التحليلية:

### أ-معامل الثبات ألفا كرونباخ :

وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛ المجالات المختلفة لدرجة الثبات لمعامل ألفا كرونباخ هي:  $0.6 > a$  (غير كافية)، إذا كانت قيمه بين  $0.6 > a > 0.65$  (ضعيفة)، إذا كانت قيمه بين  $0.65 > a > 0.70$  (مقبولة نوعاً ما) وإذا كانت قيمه بين  $0.70 > a > 0.85$  (حسنة) وإذا كانت قيمه بين  $0.85 > a > 0.90$  (جيدة) وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتازة. ثبات الاستبانة: استخدم اختبار معامل الثبات "ألفا كرونباخ" (Alpha De Cronbach) لمعرفة ثبات وصدق أداة الدراسة (الاستبيان)، ولقد تم حساب معامل "ألفا كرونباخ" بالنسبة لكل محور.

### ب-نتائج اختبار الطبيعية:

أكدت نتائج برنامج spss بأن درجة المعنوي لجميع محاور الاستبيان معدومة (0.000) أي أقل من 0.05 مما يدل على أن البيانات غير طبيعية (غير معلمية) أي أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ج- معامل الانحدار: لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع وتحديد قيمته ومدى معنويته مع الاستعانة بكل من :

- 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. وقيمته تتراوح ما بين 0 و 1

### المطلب الثالث: اختبار ملائمة الأداة للدراسة وطبيعة بياناتها

فيما يلي عرض مفصل لمختلف الأدوات المستخدمة في عملية التأكد من صلاحية الأداة مشتملة على: اختبارات صدق وثبات الاستبيان، اختبار الاتساق الداخلي للفقرات بالإضافة إلى تحديد شكل البيانات (طبيعة التوزيع).

### أولاً-الصدق الظاهري للاستبانة:

بعد تصميم الاستبانة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة التي قمنا بعرضها على مجموعة من المحكمين من أهل الاختصاص في كلية العلوم الاقتصادية كالتجارية وعلوم التسيير بالجامعة كما هو مبين في الملحق رقم (02)، وقد استفدنا من الملاحظات والاقتراحات في بناء الاستبانة والتعرف على مدى صلاحية العبارات.

#### ثانياً- صدق وثبات الاستبانة:

يقصد بثبات أداة الدراسة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة، وعدم تغيرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات أبعاد استبانة الدراسة، وفي دراستنا تم الاستعانة ببرنامج SPSS في حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ وتحصلنا على النتائج التالية:

**ثبات الاستبانة:** استخدم اختبار معامل الثبات "ألفا كرونباخ" (Alpha De Cronbach) لمعرفة ثبات وصدق أداة الدراسة (الاستبيان)، ولقد تم حساب معامل "ألفا كرونباخ" بالنسبة لكل محور.

ويوضح الجدول الموالي قيمة معامل "ألفا كرونباخ" للمحور الأول والثاني وبالنسبة لجميع عبارات الاستبيان كما يلي:

#### جدول رقم (08): نتائج معامل ألفا كرومباخ

الرقم	المحور	معامل "ألفا كرونباخ"
01	محور التمكين الإداري	0.856
02	محور رأس المال الفكري	0.856
03	قيمة ألفا كرومباخ بالنسبة لجميع العبارات	0.827

من خلال الجدول يلاحظ بأن معاملات "ألفا كرومباخ" بالنسبة لكل محور تفوق 0.8، وهو يدل على ثبات أداة الدراسة وأن أداة الدراسة صالحة للدراسة.

المبحث الثاني: التعريف بميدان الدراسة.

المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة.

أولاً- لمحة تاريخية :

كانت الحمادية في العصور الوسطى القديمة في عهد الرومان تسمى اكوزيوم 20 ق.م وكانت في زمن الرومان منطقة عبور إلى الصحراء الجزائرية كانت هناك ممالك جاروكان أهل البلدة هم برابرة ثم جاء أولاد بهلول ثم أولاد عاقله وسمية باسم أولاد عاقله وبقية المدينة حاملة لهذا الاسم ومن بعد جاء أولاد خلوف ثم المرابطين ثم أولاد عيسى و أولاد حريز ثم انتشرت القبائل ، ثم جاء حمدان ابن بلكين بن قلقة في منطقة يسمونها المعاضيد عاصمة المغرب العربي كل من مراكش إلى القيروان تحت سيطرت الحماديين ،ثم كانوا في مصر قبائل يسمونهم رباح و زغبة وبنو سلمة وبنو هلال جاؤوا وحطموا حماد ابن بلكين وتمركزوا هناك وانتشروا في القطر الجزائري حتى الاحتلال الجزائري الفرنسي حيث غير الاسم فأصبحت تسمى لاكورب ، الفرنسيون يسمونها لاكورب وأهل البلدة يسمونها أولاد عاقله .

وبعد خروج الاحتلال الفرنسي وقعت مشادة بين أهل البلدة ماذا يسمونها، قالوا نسميها الواد لخضر فقام أخ من أهل المنطقة كتب عليها لافتة باسم الحمادية نسبة إلى قلعة بني حمدان ابن بلكين توقفوا كلهم وتقبلوا اسم الحمادية وفيها عدد من القبائل، أهل القبائل أولاد خلوف هم من تلمسان بعد سقوط الدولة الزيانية، أولاد عيسى من البيض هم ينتسبون إلى عيسى بنائل، الربيعيات من الهامل أولاد برحال إلى حد الصحاري، توجد حد الصحاري في الجلفة سميت بهذا الاسم لأنهم كانوا من البدو الرحل، ولهذا تعتبر الحمادية أهم من الولاية ونعيش فترة من النمو لم يسبق لها مثل بفضل المشاريع العديدة التي قيد الإنجاز كما تعتبر أيضا من أجمل مدن برج بوعريريج من التنظيم للعمران.

أنشأت بموجب المرسوم رقم 429/63 المؤرخ في 28/10/1963 المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلديات، وكانت تابعة قديما إلى ولاية سطيف وتداول عليها العديد من رؤساء البلديات منذ الاستقلال:

- حداد بولنوار 1962-1963

- كسار عبد الله 1963-1967

- سيد علي احمد 1967-1975
- عمار زيتوني 1979-1985
- عبد الله لوصيف 1985-1990
- احمد مراكشي 1990-1997
- كمال بوهالي 1997-2002
- احمد مراكشي 2002-2006
- عمار زيتوني 2007-2012
- احمد مراكشي 2012-2017
- كمال بوهالي 2017-2021
- دحمان دفاف 2021 إلى يومنا هذا

#### ثانيا-لمحة جغرافية :

يقصد بالمجال الجغرافي النطاق المكاني لإجراء البحث وأجريت الدراسة الميدانية في بلدية الحمادية التي يحدها من الشمال حي 106 قطعة، ومن الغرب مقر امن الدائرة القديم، ومن الشرق مقر الدائرة، التي تبعد عن مقر البلدية ب50 م ومن الجنوب (حديقة المقهى والمجمع المالي للضرائب).

#### ثالثا- لمحة ديمغرافية :

يشير المجال البشري للدراسة المجتمع الأصلي الذي تطبق على أفراده مختلف الوسائل بجمع البيانات الموضوعية والواقعية منهم حيث أن مجتمع الدراسة هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحدودة من قبل والتي تكون مجالات الملاحظة، وحتى تكون الدراسة علمية وحتى يصل الباحث إلى نتائج واقعية و موضوعية لابد من تحديد المجتمع الأصلي للدراسة تحديدا دقيقا وواضحا حيث يسمح بتحديد العتبة المطلوبة للاختبار وتجمع المعطيات من أفرادها عن طريق استخدام الوسائل والأدوات المناسبة.

أما مجتمع الدراسة الذي يعتمد على جمع المعلومات منه وهم الإداريين وفئة المتعاقدين. وبلغ عدد الموظفين بلدية الحمادية إلى يومنا هذا 236 يتوزعون على مختلف مصالح البلدية، فمنهم المرسمون ويبلغ عددهم 132 عامل والعمال المهنيون 42 عامل والمتعاقدين 71 عامل.

## رابعاً- المجال الزمني للدراسة:

يقصد بالمجال الزمني للدراسة الفترة التي قضاها الباحث في إجراء الدراسة الميدانية بدءاً من إعداد الإطار المنهجي، وجمع البيانات وتحليلها وصولاً إلى النتائج والتوصيات، فبالنسبة لدراستنا قمنا أولاً بوضع خطة الدراسة والإجراءات المنهجية ابتداءً من شهر أفريل. ثم قمنا بجولات استطلاعية استغرقت 03 أشهر تم من خلالها جمع المعلومات عن الفصل الأول والثاني تخص الجانب النظري ثم في المدة المتبقية حوالي شهرين بدأنا بتصميم الاستمارة في صورتها الأولية

وبعدها قمنا بإجراء التعديلات اللازمة عليها، بعدها قمنا بتجريب الاستمارة من خلال توزيعها على بعض المبحوثين ونتيجة ذلك قمنا بإجراء تعديلات أخرى على الاستمارة لتصبح في صورتها النهائية وفي الأخير قمنا بإنهاء هذه المهمة لننقل مباشرة إلى عملية التفريغ.

## خامساً- أهمية ميدان الدراسة ومدى ملائمته للبحث :

قمنا في الفترة الممتدة من 26/02/2017 إلى 26/08/2017 بزيارة ميدانية استطلاعية ببلدية الحمادية قصد إحصاء عدد العاملين من أجل تحديد وضبط العينة التي تتناسب مع موضوع الدراسة.

وخلال هذه الزيارة قابلنا رئيس المجلس الشعبي البلدي وبعض العاملين الذين أفادونا بمعلومات حول ميدان الدراسة، مثل النشأة، الهياكل، عدد العاملين، بالإضافة إلى معلومات عن العينة (بعض العاملين).

وفي هذه الزيارة اتضحت أهمية بلدية الحمادية كميدان دراسة وذلك للأسباب التالية:

- أن ميدان الدراسة يحتوي على كثير من العاملين والمصالح وبالتالي وجود حلقة اتصال دائمة .

- تتوفر على موضوع الدراسة فمن خلال العينة المختارة من العاملين نتعرف على دور

الاتصال في اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة العمومية.

- قرب ميدان الدراسة من سكن العمال.

- التسهيلات المقدمة من طرف طاقم إدارة مؤسسة البلدية .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة ما هو إلا وسيلة للإعلام ويمكننا من معرفة تقسيم العمل والتركيب الإداري وفروع البلدية، وهو ما يساعدنا على تحديد الاختصاصات، المسؤوليات والمهام ويمكن أن نستخلص الفكرة العامة للبلدية من الهيكل التنظيمي الخاص بها من أجل تحديد طرق عملها بما يتناسب مع أهدافها.

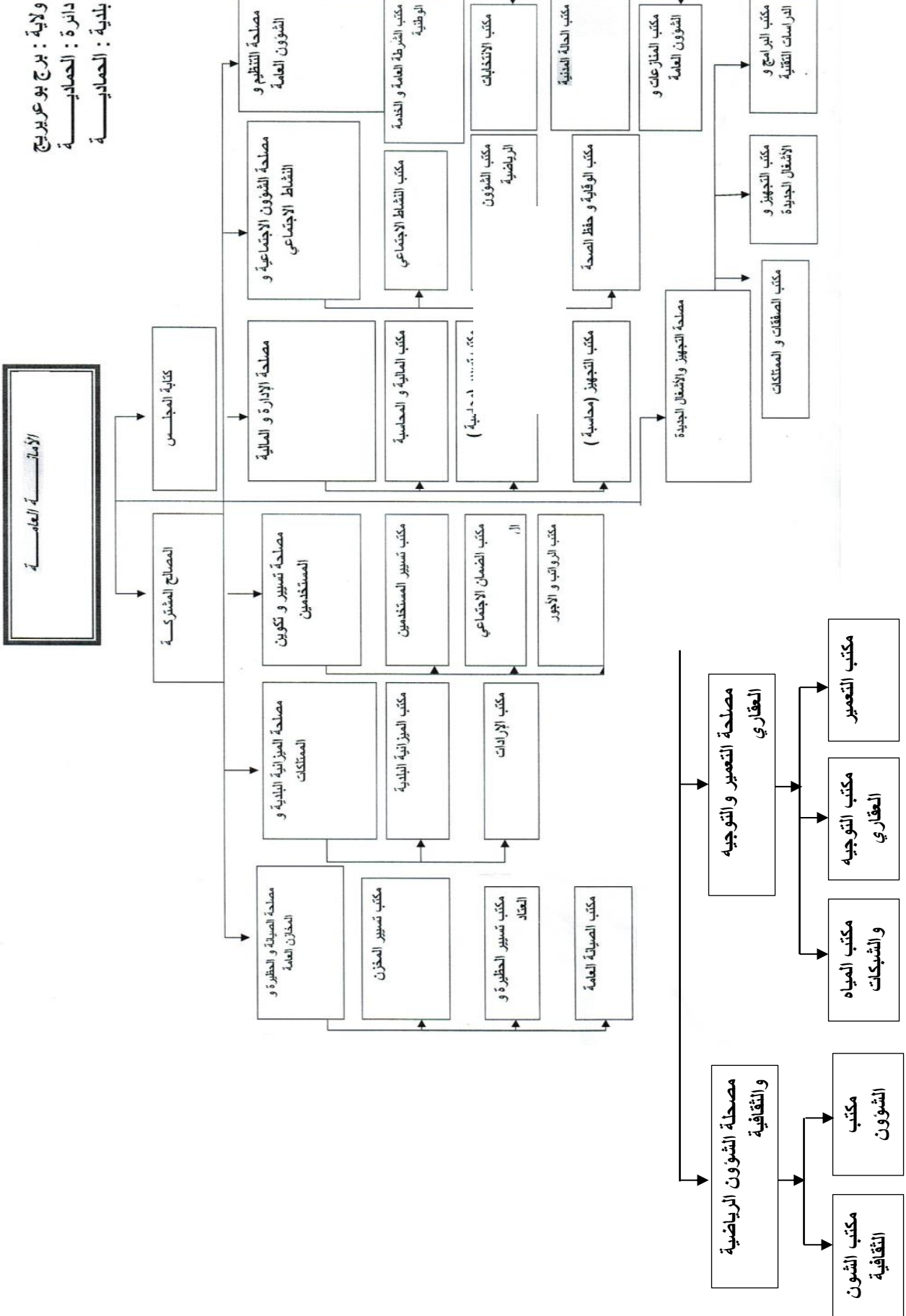
وفيما يلي شرح للهيكل التنظيمي للبلدية

-الأمانة العامة:

يشرف عليها الأمين العام للبلدية، يرأسها موظف برتبة متصرف رئيسي إقليمي للبلدية، يقوم بالتنسيق مع جميع مصالح البلدية والسهر على حسن سيرها، والأمانة العامة ببلدية الحمادية تتكون من مكتبين: مكتب كتابة المجلس، ومكتب المصالح المشتركة بالإضافة إلى تسع مصالح الآتي ذكرها:

- مصلحة التنظيم والشؤون العامة.
- مصلحة الشؤون الاجتماعية والنشاط الاجتماعي.
- مصلحة الإدارة والمالية.
- مصلحة تسيير وتكوين المستخدمين.
- مصلحة ميزانية البلدية والممتلكات.
- مصلحة الصيانة والحضيرة والمخازن العامة.
- مصلحة التجهيز والأشغال الجديدة.
- مصلحة التعمير والتوجيه العقاري.
- مصلحة الشؤون الرياضية والثقافية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

من خلال هذا المبحث يتم التطرق إلى عرض وتحليل الخصائص الوصفية للعينة محل الدراسة، بالإضافة إلى تحليل محاور الاستبيان بالاستناد إلى الاجابات المتحصل عليها من خلال الاستبيان، ومن ثم القيام بالاختبارات اللازمة لاتخاذ القرار حول قبول أو عدم قبول الفرضيات

**المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية.**

ليتم عرض وتحليل البيانات الشخصية للعينة يتم الاستعانة بعرض النسبة المئوية والتكرارات، وهذا وفق للمتغيرات الموضوعة في هذا المحور والمتمثلة في: المنصب، الخبرة، المستوى التعليمي.

**أولاً- تفرغ مفردات العينة حسب متغير المنصب:**

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير المنصب، يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (09): توزيع مفردات العينة حسب متغير المنصب**

المنصب	التكرار	النسبة
رئيس مصلحة	9	20,5
موظف	35	79,5
المجموع	44	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss**

من خلال الجدول يلاحظ بأن عدد أفراد العينة حسب المنصب تتوزع بين 09 من رؤساء المصالح أي ما نسبته 20.5 % من العدد الاجمالي للعينة، و 34 فرد موظف أي ما نسبته 79.5 % من إجمالي أفراد العينة.

**ثانياً- تفرغ مفردات العينة حسب متغير الخبرة:**

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الخبرة، يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (10): توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة

المنصب	التكرار	النسبة
5 سنوات فأقل	/	/
من 6 إلى 10 سنوات	14	31,8
11 سنة فأكثر	30	68,2
المجموع	44	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يلاحظ بأن عدد أفراد العينة حسب الخبرة تتوزع بين 14 فرد ينتمي لفئة 6 سنوات إلى 10 سنوات خبرة أي ما نسبته 31.8 % من العدد الاجمالي للعينة، و 30 فرد ينتمي إلى فئة 11 سنة فأكثر أي ما نسبته 79.5 % من إجمالي أفراد العينة.

ثالثاً- تفرغ مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (11): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المنصب	التكرار	النسبة
ثانوي	15	34,1
جامعي	29	65,9
المجموع	44	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يلاحظ بأن عدد أفراد العينة حسب التعليمي تتوزع بين 15 فرد ينتمي للمستوى الثانوي أي ما نسبته 34.1 % من العدد الاجمالي للعينة، و 29 فرد جامعي أي ما نسبته 65.9 % من إجمالي أفراد العينة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الاستبانة

نعمد في تحليل معطيات هذا المحور على حسابات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع تحديد اتجاه المتوسط.

أولاً: محور التمكين الإداري

الجدول رقم (12): تحليل معطيات أبعاد محور التمكين الإداري

البعد	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تفويض السلطة	تعطي بلديتنا العمال الصلاحيات اللازمة لاتخاذ إجراءات تسهيل سير عمل	4.05	0.408	موافق بشدة
	تمنح بلديتنا العمال حرية التصرف لإنجاز ما هو مطلوب في العمل.	3.77	0.471	موافق
	تمنح بلديتنا المسؤولية للعمال في أداء بعض الأعمال الأساسية	4.07	3.105	موافق بشدة
الاتصال ومشاركة	تدعم بلديتنا العمال لاتخاذ القرار في بعض الأعمال دون الرجوع إلى المسؤولين	3.91	0.776	موافق
	تتوفر بلديتنا على نظام معلومات يمكننا من الاطلاع عليه حسب الحاجة وفي أي وقت	3.64	1.255	موافق
	تسهل بلديتنا عملية الاتصال بين العمال ومختلف مصالحها	4.89	0.900	موافق بشدة
بناء فرق العمل	تمنح بلديتنا الفرصة إبداء رأي لتقديم حلول للمشكلات الموجودة بها	3.52	3.002	موافق
	تقوم بلديتنا بعقد اجتماعات دورية تمكنا من تبادل المعلومات فيما يخص مستجدات العمل	2.55	0.967	محايد
	تدعم بلديتنا أساليب العمل الجماعي وروح الفريق بين عمالها	3.5	6.085	محايد
التأثير	تستفيد بلديتنا من عمل أفرادها كفريق عمل واحد	3.5	1.089	محايد
	توكل بلديتنا بعض الوظائف الضرورية لفريق عمل خاص	4.59	5.324	موافق بشدة
	تدعم بلديتنا روح المنافسة بين فرق العمل للحصول على أفضل النتائج	3.02	1.131	محايد
حز العمال	يمتلك العمال في بلديتنا القدرة الكافية على التأثير في قراراتها	3.18	1.191	محايد
	تتفق قرارات العمال في بلديتنا مع أهدافها	4.5	6.181	موافق بشدة
	يمتلك العمال في بلديتنا التأثير على المؤسسة من خلال جودة النتائج المقدمة	4.75	1.267	موافق بشدة
التقوة	يمتلك العمال في بلديتنا القدرة على التأثير من خلال الأفكار الإبداعية التي يقدمونها	4.02	1.187	موافق
	تمتلك بلديتنا نظام المكافآت قائم على مبدأ العدالة	2.5	6.159	غير موافق
	تحرص بلديتنا على تقديم الحوافز المعنوية لعمالها	2.25	6.127	غير موافق
التقوة	تقدم بلديتنا مختلفة الحوافز لبحث روح المنافسة بين عمالها	3.14	4.623	محايد
	ينعكس نظام المكافآت في بلديتنا إيجاباً على زيادة أداء عمل العمال	2.61	1.229	غير موافق
	تمتلك بلديتنا ثقة في عمالها على أداء عملهم بكفاءة	3.5	1.144	محايد
التقوة	تمتلك مؤسستنا عمال مهامهم لها قيمة بالنسبة لزملاء في العمل	3.77	4.752	موافق
	تهتم بلديتنا بتطوير قدرات عمالها	2.86	1.883	محايد
	تقوم بلديتنا بتنظيم دورات تدريبية لتطوير عمالها	2.11	1.171	غير موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يلاحظ بأن:

بالنسبة لبعد تفويض السلطة: المتوسطات الحسابية للعبارات متقاربة بين 04 وبالتالي تتجه

معظم عبارات هذا البعد نحو اتجاه موافق

بالنسبة لبعد الاتصال ومشاركة المعلومات: المتوسطات الحسابية للعبارات متقاربة بين 03

وبالتالي تتجه معظم عبارات هذا البعد نحو اتجاه محايد

بالنسبة لبعد بناء فرق العمل: المتوسطات الحسابية للعبارات متقاربة بين 03 وبالتالي تتجه

معظم عبارات هذا البعد نحو اتجاه محايد

بالنسبة لبعد التأثير: المتوسطات الحسابية للعبارات متقاربة بين 04 وبالتالي تتجه معظم

عبارات هذا البعد نحو اتجاه موافق

بالنسبة لبعد حفز العاملين: المتوسطات الحسابية للعبارات متقاربة بين 03 وبالتالي تتجه

معظم عبارات هذا البعد نحو اتجاه محايد

بالنسبة لبعد القوة: المتوسطات الحسابية للعبارات متقاربة بين 03 وبالتالي تتجه معظم

عبارات هذا البعد نحو اتجاه محايد

ثانياً: محور رأس المال الفكري.

الجدول رقم (13): تحليل معطيات أبعاد محور رأس المال الفكري

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	البعد
موافق	0.831	4.07	تعمل بلديتنا على استقطاب الأفراد ذوي المعارف المتنوعة	رأس المال البشري
محايد	1.231	2.8	تتناسب وظائف الأفراد في بلديتنا مع المهام الموكلة لهم	
موافق	1.125	3.98	تساعد الخبرة التي يمتلكها الأفراد في بلديتنا على حل مشاكل العمل	
محايد	8.872	3.64	يملك الأفراد في بلديتنا القدرة على الإبداع في العمل	
محايد	1.231	2.93	تحافظ بلديتنا على الأفراد ذوي الكفاءة	رأس المال الهيكلي
غير موافق	1.000	2.39	يتميز الهيكل التنظيمي لبلديتنا بدرجة عالية من المرونة	
محايد	0.942	3.07	يملك الأفراد في بلديتنا حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية عن طريق تفويض السلطات	
غير موافق	1.093	2.52	تحرص بلديتنا على توفير كافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل	
محايد	0.895	2.91	تتسم قنوات الاتصال في بلديتنا بالقدرة على نقل المعلومات المناسبة في الوقت المناسب	رأس المال العلائقي (الزبوني)
غير موافق بشدة	1.065	1.8	تدعم بلديتنا الأفكار الإبداعية التي يمكن تسجيلها كبراءة اختراع	
محايد	0.952	3.93	تعمل بلديتنا على بناء علاقة طيبة مع مواطنيها من خلال الحرص على تحقيق متطلباتهم	
غير موافق	1.117	2.59	توفر بلديتنا لمواطنيها إمكانية عرض انشغالاتهم إلكترونياً	
محايد	1.025	3.48	تعمل بلديتنا على بناء علاقة طيبة مع المقاولين من خلال الحرص على تسديد مستحققاتها	
محايد	1.043	3.02	تعمل بلديتنا على خلق قيمة مضافة لها من خلال التحالف مع بلديات أخرى	
غير موافق	1.085	2.57	تتهدم بلدتنا بدراسة تغيرات البيئة الخارجية لمواكبة التطورات	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يلاحظ بأن:

بالنسبة لبعد رأس المال البشري: المتوسطات الحسابية للعبارات متقاربة بين 03 وبالتالي تتجه معظم عبارات هذا البعد نحو اتجاه محايد

بالنسبة لبعد رأس المال الهيكلي: المتوسطات الحسابية للعبارات متقاربة بين 03 وبالتالي تتجه معظم عبارات هذا البعد نحو اتجاه محايد

بالنسبة لبعده رأس المال العلائقي (الزبوني): المتوسطات الحسابية للعبارات متقاربة بين 03 وبالتالي تتجه معظم عبارات هذا البعد نحو اتجاه محايد  
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب سيتم تحليل نتائج الانحدار الخطي بين مجموعة من الأبعاد لمعرفة وجود الأثر من عدمه، وذلك حسب الفرضيات المطروحة.

### 1- اختبار الفرضية الأولى:

- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على رأس المال الفكري ببلدية الحمادية ولاية برج بوعرييج"

بالاعتماد على برنامج SPSS يمكن تلخيص نتائج اختبار الانحدار الخطي وفقا للجدول الموالي:

جدول رقم (14): ملخص نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين بين تفويض السلطة ورأس

#### المال الفكري

تحليل التباين ANOVA				معامل المتغير المستقل	الجزء الثابت	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط	
اختبار F للنموذج		اختبار T للنموذج						
قيمة F المعنوية	قيمة T المعنوية	قيمة F المعنوية	قيمة T المعنوية					
707.887	0.000	7.308	0.000	0.614	0.550	0.27	0.524	تفويض السلطة
								رأس المال الفكري

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يلاحظ بأن معامل الارتباط يساوي 0.524، وهو ما يدل على وجود علاقة موجبة قوية وذو دلالة إحصائية بين كل من تفويض السلطة ورأس المال الفكري، وأن

قيمة الجزء الثابت تساوي 0.550 وقيمة المتغير المستقل 0.614، وتحليل التباين يوضح بأن قيمة F تساوي 707.887 وقيمة T تساوي 7.308 بمستوى معنوية معدومة، هذا ما يدل على أن النموذج مقبول ويشير للدلالة الاحصائية، كما يمكن تمثيل نموذج الانحدار

$$14X6+0.524Y=0$$

البسيط كما يلي:

حيث أن:

Y: تفويض السلطة

X: رأس المال الفكري

النتيجة هي أن تفويض السلطة يؤثر تأثيرا إيجابيا على رأس المال الفكري، يعني أن معيار تفويض السلطة عند تطبيقه سيؤدي إلى تحقيق أثر ايجابيا على رأس المال الفكري، والقدرة التفسيرية لتفويض السلطة على رأس المال الفكري هي 27 % .

وبالتالي قبول الفرضية الأولى ، ورفض الفرضية العكسية

## 2- اختبار الفرضية الثانية:

- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال ومشاركة المعلومات على رأس المال

الفكري ببلدية الحمادية ولاية برج بوعرييج"

بالاعتماد على برنامج SPSS يمكن تلخيص نتائج اختبار الانحدار الخطي وفقا

للجدول الموالي:

جدول رقم (15): ملخص نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين بين مشاركة المعلومات

### ورأس المال الفكري

تحليل التباين ANOVA				معامل المتغير المستقل	الجزء الثابت	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط	مشاركة المعلومات
اختبار T للنموذج		اختبار F للنموذج						
المعنوية	قيمة T	المعنوية	قيمة F	0.798	0.655	0.48	0.693	رأس المال الفكري
0.000	6.308	0.000	608.889					

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يلاحظ بأن معامل الارتباط يساوي 0.693 ، وهو ما يدل على وجود علاقة موجبة قوية وذو دلالة احصائية بين كل من مشاركة المعلومات ورأس المال الفكري، وأن قيمة الجزء الثابت تساوي 0.655 وقيمة المتغير المستقل 0.798، وتحليل التباين يوضح بأن قيمة F تساوي 608.889 وقيمة T تساوي 6.308 بمستوى معنوية معدومة، هذا ما يدل على أن النموذج مقبول ويشير للدلالة الاحصائية، كما يمكن تمثيل نموذج الانحدار البسيط كما يلي:

$$Y=0.655+0.798X$$

حيث أن:

Y: مشاركة المعلومات

X: رأس المال الفكري

النتيجة هي أن مشاركة المعلومات يؤثر تأثيرا إيجابيا على رأس المال الفكري، يعني أن معيار مشاركة المعلومات عند تطبيقه سيؤدي إلى تحقيق أثر ايجابيا على رأس المال الفكري، والقدرة التفسيرية لمشاركة المعلومات على رأس المال الفكري هي 48%. وبالتالي قبول الفرضية الثانية ، ورفض الفرضية العكسية

### 3- اختبار الفرضية الثالثة:

- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء فرق العمل على رأس المال الفكري ببلدية الحمادية ولاية برج بوعريج"

بالاعتماد على برنامج SPSS يمكن تلخيص نتائج اختبار الانحدار الخطي وفقا

للجدول الموالي:

جدول رقم (16) : ملخص نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين بين بناء فريق العمل

ورأس المال الفكري

تحليل التباين ANOVA				معامل المتغير المستقل	الجزء الثابت	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط	
اختبار T للنموذج		اختبار F للنموذج						
المعنوية	قيمة T	المعنوية	قيمة F	0.819	0.776	0.52	0.725	بناء فريق العمل
ة	8.409	ة	809.889					رأس المال الفكري
0.000		0.000						

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يلاحظ بأن معامل الارتباط يساوي 0.725 ، وهو ما يدل على وجود علاقة موجبة قوية وذو دلالة احصائية بين كل من بناء فرق العمل ورأس المال الفكري، وأن قيمة الجزء الثابت تساوي 0.776 وقيمة المتغير المستقل 0.819، وتحليل التباين يوضح بأن قيمة F تساوي 809.889 وقيمة T تساوي 8.409 بمستوى معنوية معدومة، هذا ما يدل على أن النموذج مقبول ويشير للدلالة الاحصائية، كما يمكن تمثيل نموذج الانحدار البسيط كما يلي:

$$Y=0.725+0.776X$$

حيث أن:

Y: بناء فرق العمل

X: رأس المال الفكري

النتيجة هي أن بناء فرق العمل يؤثر تأثيراً إيجابياً على رأس المال الفكري، يعني أن معيار بناء فرق العمل عند تطبيقه سيؤدي إلى تحقيق أثر إيجابي على رأس المال الفكري، والقدرة التفسيرية لبناء فريق العمل على رأس المال الفكري هي 52 % .

وبالتالي قبول الفرضية الثالثة ، ورفض الفرضية العكسية

#### 4- اختبار الفرضية الرابعة:

- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التأثير على رأس المال الفكري ببلدية الحمادية ولاية

برج بوعريريج"

بالاعتماد على برنامج SPSS يمكن تلخيص نتائج اختبار الانحدار الخطي وفقاً للجدول الموالي:

جدول رقم (17): ملخص نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين بين التأثير ورأس المال الفكري

تحليل التباين ANOVA				معامل المتغير المستقل	الجزء الثابت	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط	التأثير
اختبار F للنموذج		اختبار T للنموذج						
قيمة F	المعنوية	قيمة T	المعنوية					
810.678	0.000	8.501	0.000	0.821	0.766	0.63	0.755	رأس المال الفكري

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يلاحظ بأن معامل الارتباط يساوي 0.755، وهو ما يدل على وجود علاقة موجبة قوية وذو دلالة إحصائية بين كل من التأثير ورأس المال الفكري، وأن قيمة الجزء الثابت تساوي 0.766 وقيمة المتغير المستقل 0.821 وتحليل التباين يوضح

بأن قيمة F تساوي 810.678 وقيمة T تساوي 8.501 بمستوى معنوية معدومة، هذا ما يدل على أن النموذج مقبول ويشير للدلالة الاحصائية، كما يمكن تمثيل نموذج الانحدار

$$Y=0.755 + 0.821X$$

البيسط كما يلي:

حيث أن:

Y: التأثير

X: رأس المال الفكري

النتيجة هي أن التأثير يؤثر تأثيرا إيجابيا على رأس المال الفكري، يعني أن معيار التأثير عند تطبيقه سيؤدي إلى تحقيق أثر ايجابيا على رأس المال الفكري، والقدرة التفسيرية لتأثير على رأس المال الفكري هي 63 % .

وبالتالي قبول الفرضية الرابعة، ورفض الفرضية العكسية

5- اختبار الفرضية الخامسة:

- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحفز العاملين على رأس المال الفكري ببلدية

الحمادية ولاية برج بوعرييج"

بالاعتماد على برنامج SPSS يمكن تلخيص نتائج اختبار الانحدار الخطي وفقا للجدول الموالي:

جدول رقم (18): ملخص نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين بين حفز العاملين ورأس

#### المال الفكري

تحليل التباين ANOVA				معامل المتغير المستقل	الجزء الثابت	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط	حفز العاملين
اختبار T للنموذج		اختبار F للنموذج						
المعنوية	قيمة T	المعنوية	قيمة F	0.688	0.515	0.26	0.510	رأس المال الفكري
0.000	6.303	0.000	701.880					

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يلاحظ بأن معامل الارتباط يساوي 0.510، وهو ما يدل على وجود علاقة موجبة قوية وذو دلالة احصائية بين كل من حفز العاملين ورأس المال الفكري، وأن قيمة الجزء الثابت تساوي 0.515 وقيمة المتغير المستقل 0.688، وتحليل التباين يوضح بأن قيمة F تساوي 701.880 وقيمة T تساوي 6.303 بمستوى معنوية معدومة، هذا ما يدل على أن النموذج مقبول ويشير للدلالة الاحصائية، كما يمكن تمثيل نموذج الانحدار البسيط كما يلي:

$$Y=0.515 +0.688X$$

حيث أن:

Y: حفز العاملين

X: رأس المال الفكري

النتيجة هي أن حفز العاملين يؤثر تأثيرا إيجابيا على رأس المال الفكري، يعني أن معيار حفز العاملين عند تطبيقه سيؤدي إلى تحقيق أثر ايجابيا على رأس المال الفكري، والقدرة التفسيرية لحفز العاملين على رأس المال الفكري هي 26 % . وبالتالي قبول الفرضية الخامسة، ورفض الفرضية العكسية

#### 6- اختبار الفرضية السادسة:

- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة الموظفين على رأس المال الفكري ببلدية

الحمادية ولاية برج بوعريج"

بالاعتماد على برنامج SPSS يمكن تلخيص نتائج اختبار الانحدار الخطي وفقا

للجدول الموالي:

جدول رقم (19): ملخص نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين بين قوة العاملين ورأس

المال الفكري

تحليل التباين ANOVA				معامل المتغير المستقل	الجزء الثابت	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط	قوة العاملين
اختبار T للنموذج		اختبار F للنموذج						
المعنوية	قيمة T	المعنوية	قيمة F	0.855	0.785	0.6	0.780	رأس المال الفكري
0.000	8.410	0.000	810.889					

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يلاحظ بأن معامل الارتباط يساوي 0.780، وهو ما يدل على وجود علاقة موجبة قوية وذو دلالة احصائية بين كل من قوة العاملين ورأس المال الفكري، وأن قيمة الجزء الثابت تساوي 0.785 وقيمة المتغير المستقل 0.855، وتحليل التباين يوضح بأن قيمة F تساوي 810.889 وقيمة T تساوي 8.410 بمستوى معنوية معدومة، هذا ما يدل على أن النموذج مقبول ويشير للدلالة الاحصائية، كما يمكن تمثيل نموذج الانحدار البسيط كما يلي:

$$Y=0.785+0.855X$$

حيث أن:

Y: قوة العاملين

X: رأس المال الفكري

النتيجة هي أن القوة تؤثر تأثيرا إيجابيا على رأس المال الفكري، يعني أن معيار قوة العاملين عند تطبيقه سيؤدي إلى تحقيق أثر ايجابيا على رأس المال الفكري، والقدرة التفسيرية لمعيار قوة العاملين على رأس المال الفكري هي 60%.

وبالتالي قبول الفرضية السادسة، ورفض الفرضية العكسية

## خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في هذا الفصل التطبيقي ببلدية الحمادية ولاية برج بوعرييج، فقد قمنا بالإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات وتفسير النتائج من خلال دراستنا الميدانية، حيث اعتمدنا أداة الاستبانة في استطلاع آراء المستجوبة بالبلدية، حيث تضمنت محورين أساسيين هما التمكين الإداري ورأس المال الفكري، وعند استرجاع الاستمارات ثم تفرغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج "SPSS" ومن خلال تحليل إجابات الأفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على أبعاد رأس المال الفكري.



خاتمة



## خاتمة:

إن المنظمات المعاصرة سوف تدير أنشطتها بفلسفة مختلفة تماما عما كانت تقوم به سابقا وستدرك بشكل أكبر أن رأس مالها الفكري هو من يحمل سر بقائها ووجودها في مرحلة الازدهار من دورة حياتها اليوم وغدا والذي يليه، وأن نموها واستمراريتها تأتي من خلال قدرتها على إدارة هذا المورد الثمين وحاجتها إلى امتلاك رأس مال فكري وبالشكل الذي يمكنها من مواجهة التحديات وتكييفها مع التغييرات البيئية ونموها من خلال تبني استراتيجيات فاعلة تصلح لمنظمات عصر تكنولوجيا المعلومات والمعرفة وذات شبكات مرنة متصلة ببعضها لا تعرف الثبات.

يعتبر التمكين الإداري أحد أهم هاته الاستراتيجيات الفاعلة والذي يستوجب تفويض السلطة ومشاركة المعلومات مع العاملين وإنجاز العمل وفق فرق عمل والمنظمة إذا طبقت هذه الفلسفة والتزمت بها فأكيد سوف تتجه نحو تحقيق هدف النمو، البقاء وكذلك التنافس في المستقبل.

وانطلاقا من هذا حاولنا الإجابة على إشكالية دراستنا حول معرفة دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري ببلدية الحمادية وكانت النتائج المتوصل إليها كما يلي:

## أولا-النتائج:

- تم التوصل من الجانب التطبيقي لهذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- وجود اهتمام من طرف المؤسسة في ما يخص رأس المال الفكري ونجد أنها تهتم بدرجة كبيرة جدا برأس المال البشري ثم العلائقي ثم الهيكلي؛
- وجود اهتمام من طرف المؤسسة بالتمكين الإداري ونجد أنها تهتم بدرجة كبيرة جدا بقوة الموظفين، التأثير، مشاركة المعلومات مع العاملين، حفز العاملين، تفويض السلطة؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية برأس المال الفكري والتمكين في بلدية الحمادية؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على رأس المال الفكري 0.524؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة المعلومات على رأس المال الفكري 0.655؛

- يوجد أثر ذلك دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على بعد
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء فرق العمل على رأس المال الفكري 0.725؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير على رأس المال الفكري 0.755؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحفز العاملين على رأس المال الفكري 0.515؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة الموظفين على رأس المال الفكري 0.785 .

#### ثانياً-اقتراحات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات كالاتي:

- على بلدية الحمادية زيادة الاهتمام بعناصر التمكين الإداري وخاصة عنصر حفز العاملين؛
- على بلدية الحمادية أن تعمل على استغلال مختلف الموارد والإمكانات التي تمتلكها من أجل تنمية رأس مالها الفكري؛
- التشجيع على بناء فرق العمل القائمة على الإدارة الذاتية مع تنظيم فرق لتحسين الخدمات المقدمة ؛
- إعطاء أهمية أكبر لمكون رأس المال العلائقي من خلال تحسين العلاقات مع المواطنين والمقاولين ؛
- ضرورة تطبيق التمكين وإدارته كما يجب لأنه مصدر هام للنهوض برأس المال الفكري.

#### ثالثاً-آفاق الدراسة:

نظراً لأهمية التمكين الإداري في المؤسسات العمومية ما زال المجال مفتوحاً لمواصلة البحث ودراسة مجالات مختلفة منها:

- التمكين الإداري للأساتذة ودوره في تنمية الإنتاجية الأكاديمية ؛
- دور رأس المال المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية بمنظمات الأعمال؛
- دور تمكين العاملين في تحقيق التميز التنظيمي؛
- مساهمة التشارك المعرفي في بناء رأس المال الفكري بمنظمات الأعمال.



# قائمة المصادر والمراجع



قائمة المراجع:

أولاً- المراجع باللغة العربية:

أ-الكتب:

- 1- أبوبكر مصطفى محمود، البريدي عبد الله بن عبد الرحمن، الاتصال الفعال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، 2008 .
- 2- إبراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية : المذكرة، الأطروحة، التقرير المقال وفق طريقة Imrad، ط4، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المؤسسة والتنمية المحلية المستدامة ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015 .
- 3- أحمد إسماعيل المعاني، قضايا إدارية معاصرة ، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2011
- 4- أندوراس رامي جمال، معاينة عادل سالم، الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، إربد - عمان ، عالم الكتب الحديثة، 2008 .
- 5- أفندي عطية حسين، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003 .
- 6- الدوري زكريا، صالح أحمد علي، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009 .
- 7- دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية واساليب البحث العلمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
- 8- حمدان محمد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، " ط1، عمان: دار الحامة للنشر والتوزيع، 2008 .
- 9- الكبيسي عامر، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة " ، ط1، دمشق: دار الرضا للنشر والتوزيع، 2006 .
- 10- كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، منشورات جامعة حماة، سوريا، 2016 .
- 11- مدحت محمد أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر، مصر: 2008

- 12- مدحت محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، أترك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2005 .
- 13- ملحم يحيى، التمكين كمفهوم إداري معاصر المنظمة العربية للتنمية الإدارية ط1، القاهرة، مصر، 2006 .
- 14- المعاني أيمن، الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع، مركز أحمد ياسين الفني، عمان-الأردن ، 1996 .
- 15- سيد محمد جاد الرب، الاستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، دار النشر الحديث، ط2، مصر، 2016 .
- 16- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة راس المال الفكري في منظمات الأعمال مدخل فلسفي، دار اليازوري للطباعة والنشر، الاردن، 2009 .
- 17- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009 .
- 18- عبد الباقي صلاح الدين، السلو الفعال في المنظمات، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004 .
- 19- عبد الستار حسين يوسف، "رأس المال الفكري في شركات الأعمال"، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2005 .
- 20- عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، " رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007 .
- 21- عماد علي المهيرات ، أثر التمكين على فاعلية المنظمة ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، د.ط، الأردن، 2014 .
- 22- عمار بحوش ، محمد محمود ذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1999 .
- 23- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002 .
- 24- صفاء جواد عبد الحسين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، المعهد التقني الطبي ، المنصورة ، العراق، د.س.

- 25- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 .
- 26- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2005 .
- 27- ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2010 .
- 28- شاكر بن أحمد الصالح، خالد بن محمد الصريمي، الجودة الشاملة: نشأتها، تطورها وأساليبها، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2015 .
- 29- توماس ستيوارت، راس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، ثورة المعرفة، تر: علاء أحمد إصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، القاهرة ، 2004 .
- ب-المنكرات والرسائل والأطروحات الجامعية:
- 30- دلال عجالي، إدارة راس المال الفكري كمدخل لتحسين تنافسية شركات التأمين ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر، 2016/2017 .
- 31- عارف عالية عبد الحميد، تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية. رسالة دكتوراه غير منشورة: جامعة عين الشمس، 2004 .
- 32- مريم زلماط، دور أرس المال الفكري في استمرارية المؤسسة أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، تلمسان، الجزائر، 2017 .
- 33- رياض بن صوشة، التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03 (الجزائر)، 2016/2017 .
- 34- فتيحة فرطاس، رأس المال الفكري الميزة التنافسية الجديدة للمؤسسات في ظل الاقتصاد المعرفي ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03 ، 2014/2015 .

- 35- لزهرة قدوم، أثر رأس المال الفكري على عملية التحسين المستمر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار بعنابة (الجزائر)، 2016/2017 .
- 36- مديحة بخوش، أثر رأس المال المعرفي في تحقيق القيمة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار بعنابة (الجزائر)، 2014/2015 .
- 37- أبو هتلة خالد، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منظمة تبوك بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة ، 2009 .
- 38- أسامة هزلة، أثر رأس المال الفكري على تطوير المنتجات المنظمات الأعمال، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب بالبلدية (الجزائر)، 2014/2015 .
- 39- الجعبري دعاء، واقع تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين. رسالة ماجستير، جامعة الخليل فلسطين، 2010 .
- 40- الرشودي خالد سليمان، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2009 .
- 41- الطراونة سمية، التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، 2006 .
- 42- مهدي عبد الجار الله الحميدي، أثر التمكين الإداري في إبداء العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، عمادة الدراسات العليا، جامعت آل البيت ، الأردن، 2017 .
- ج-الملتقيات والمؤتمرات:
- 43- العتيبي سعد مرزوق، جوهر تمكين العاملين: إطار مفهوم، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر السعودية، 2005 .
- 44- أحمد سيد مصطفى، "تمكين العاملين : السمات المميزة والمقاييس المؤشرة"، المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، القاهرة، 22/20 أبريل 2004 .

45- خالد بوجعدار ، سهام عليوط، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال بين آليات بنائه وإشكالية قياسه، مؤتمر دولي بعنوان رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية بجامعة الزيتونة الأردنية (الأردن)، أيام 22-25 أبريل 2013.

46- رابح بوقرة وآخرون، واقع رأس المال الفكري في الجامعة الجزائرية - جامعة مسيلة نموذجا -، مؤتمر دولي بعنوان رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية بجامعة الزيتونة الأردنية (الأردن)، أيام 22-25 أبريل 2013.

47- عيسى دراجي، الاستثمار في رأس المال الفكري، ملتقى دولي بعنوان رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف (الجزائر)، يومي 13-14 ديسمبر 2011 .

48- هاشمي عباسية، سعاد عبود، دور التسويق الداخلي في المحافظة على رأس المال البشري للمؤسسة، ملتقى وطني بعنوان تسيير الموارد البشرية - تسويق الموارد البشرية 49- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بيسكرة (الجزائر)، يومي 13-14 مارس 2018 .

50- صفاء بياضي وآخرون، التسويق الداخلي كآلية للحد من الاغتراب التنظيمي في المؤسسات، ملتقى وطني بعنوان تسيير الموارد البشرية - تسويق الموارد البشرية -، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بيسكرة (الجزائر)، يومي 13-14 مارس 2018 .

#### د-المجلات:

51- خوري عصام وآخرون، تمكين المرأة في الجمهورية العربية السورية الواقع والآفاق، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد2، 2006 .

52- المهدي ياسر، تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر- دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع31، ج2، 2007 .

- 53- عادل بومجان، وعبد الناصر موسى، التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جبال كابل- بسكرة، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، العدد 17، 2015 .
- 54- المعاني أيمن عوده المعاني، أخو رشيدة عبد الحكيم عقلة، التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، 2009 .
- 55- ياسين فاطمة، أثر التمكين الوظيفي على الأداء من وجهة نظر الموظفين، دراسة ميدانية ، مجلة الاقتصاد، كلية الاقتصاد بجامعة عدن، المجلد 6، العدد 6، 7، 2013.
- 56- الهلالي الشربيني الهلالي، " إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، عدد 22 ، يوليو 2011 .
- 57- علي بن حكوم، عبد المجيد بدري، إدارة رأس المال الفكري ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 01، العدد 05، جامعة أحمد دراية ببشار (الجزائر)، 2017 .
- 58- النيايدي شافع، تأثير التمكين الوظيفي على تطوير أداء قطاع خدمة المجتمع بجامعة الامارات العربية المتحدة، حوليات آداب عين شمس، عدد خاص، 2011 .

#### ثانيا-المراجع باللغة الأجنبية:

- 59- Anthony Wall, Robert Kirk and Gary Martin. "*Intellectual Capital Measuring the Immeasurable?*", first publication, Elsevier (CIMA), London, 2004 .
- 60- Forrester, R, Empowerment rejuvenating a potent idea, TheAcademy of Management Executive, 2000 .
- 61- Hughes, L., "If you want something done right delegate It. Women in Business, Vol. 53, 7,2002 .

#### ثالثا-المواقع الإلكترونية:

- 62-[https://en.wikipedia.org/wiki/Alex\\_Faickney\\_Osborn](https://en.wikipedia.org/wiki/Alex_Faickney_Osborn) (25/04/2022, 01:10)
- 63-[https://en.wikipedia.org/wiki/Kaoru\\_Ishikawa](https://en.wikipedia.org/wiki/Kaoru_Ishikawa)
- 64-<http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327>



الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة تحية طيبة وبعد؛

في إطار الإعداد لمذكرة التخرج والتي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر مهني في علوم التسيير والموسومة بعنوان: "دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسات العمومية"، يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة بغرض تحصيل المعلومات المطلوبة حول الموضوع المذكور، ونرجو أن تكون إجابتكم على الأسئلة المطروحة بكل موضوعية، مع العلم أن المعلومات المدلى بها سيتم استخدامها لغرض البحث العلمي فقط.

أشكركم مسبقا على حسن تعاونكم وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

أولا-المعلومات الشخصية:

الرقم	المتغيرات	
01	المنصب الحالي	رئيس مصلحة
		موظف
02	الخبرة	5 سنوات فأقل
		من 6 إلى 10 سنوات
		11 سنة فأكثر
03	المستوى التعليمي	ثانوي
		جامعي

### ثانيا- التمكين الإداري

الأبعاد والعبارات					درجة القياس					
البعد الأول: تفويض السلطة					لا أتفق بشدة (1)	لا أتفق (2)	محايد (3)	أتفق (4)	أتفق بشدة (5)	
1-تعطي بلديتنا العمال الصلاحيات اللازمة لاتخاذ إجراءات تسهيل سير عمل.										
2-تمنح بلديتنا العمال حرية التصرف لإنجاز ما هو مطلوب في العمل.										
3-تمنح بلديتنا المسؤولية للعمال في أداء بعض الأعمال الأساسية										
4-تدعم بلديتنا العمال لاتخاذ القرار في بعض الأعمال دون الرجوع إلى المسؤولين										
البعد الثاني: الاتصال ومشاركة المعلومات					لا أتفق بشدة (1)	لا أتفق (2)	محايد (3)	أتفق (4)	أتفق بشدة (5)	
5-تتوفر بلديتنا على نظام معلومات يمكننا من الاطلاع عليه حسب الحاجة وفي أي وقت.										
6-تسهل بلديتنا عملية الاتصال بين العمال ومختلف مصالحها										
7-تمنح بلديتنا الفرصة إبداء رأي لتقديم حلول للمشكلات الموجودة بها.										
8-تقوم بلديتنا بعقد اجتماعات دورية تمكننا من تبادل المعلومات فيما يخص مستجدات العمل.										
البعد الثالث: بناء فرق العمل										
9-تدعم بلديتنا أساليب العمل الجماعي وروح الفريق بين عمالها										
10-تستفيد بلديتنا من عمل أفرادها كفريق عمل واحد										



### ثالثاً- رأس المال الفكري

البعد الأول: رأس المال البشري					
لا أتفق بشدة (1)	لا أتفق (2)	محايد (3)	أتفق (4)	أتفق بشدة (5)	
					25-تعمل بلديتنا على استقطاب الأفراد ذوي المعارف المتنوعة
					26-تتناسب وظائف الأفراد في بلديتنا مع المهام الموكلة لهم
					27-تساعد الخبرة التي يمتلكها الأفراد في بلديتنا على حل مشاكل العمل
					28-يمتلك الأفراد في بلديتنا القدرة على الإبداع في العمل
					29-تحافظ بلديتنا على الأفراد ذوي الكفاءة
البعد الثاني: رأس المال الهيكلي					
لا أتفق بشدة (1)	لا أتفق (2)	محايد (3)	أتفق (4)	أتفق بشدة (5)	
					30-يتميز الهيكل التنظيمي لبلديتنا بدرجة عالية من المرونة
					31-يمتلك الأفراد في بلديتنا حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية عن طريق تفويض السلطات
					32-تحرص بلديتنا على توفير كافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل
					33-تتسم قنوات الاتصال في بلديتنا بالقدرة على نقل المعلومات المناسبة في الوقت المناسب
					34-تدعم بلديتنا الأفكار الإبداعية التي يمكن تسجيلها كبراءة اختراع
البعد الثالث: رأس المال العلائقي (الزبوني)					
لا أتفق بشدة (1)	لا أتفق (2)	محايد (3)	أتفق (4)	أتفق بشدة (5)	
					35-تعمل بلديتنا على بناء علاقة طيبة مع مواطنيها من خلال الحرص على تحقيق متطلباتهم
					36-توفر بلديتنا لمواطنيها إمكانية عرض انشغالاتهم الكترونياً
					37-تعمل بلديتنا على بناء علاقة طيبة مع المقاولين من خلال الحرص على تسديد مستحقاتها
					38-تعمل بلديتنا على خلق قيمة مضافة لها من خلال التحالف مع بلديات أخرى
					39-تهتم بلديتنا بدراسة تغيرات البيئة الخارجية لمواكبة التطورات

قائمة المحكمين للاستبانة المعتمدة في الدراسة

الرقم	اسم المحكم	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية
01	فراحتية العيد	أ.د	جامعة محمد بوضياف
02	حوحو مصطفى	د	جامعة محمد بوضياف
03	بيصار عبد المطلب	د	جامعة محمد بوضياف
04	بركاتي حسين	د	جامعة محمد بوضياف
05	بعيطيش شعبان	د	جامعة محمد بوضياف

## معامل الثبات ألفا كرومباخ لكل العبارات

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	44	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	44	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,827	39

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
اللازمة الصلاحيات العمال بلديتنا تعطي عمل سير تسهيل إجراءات لاتخاذ	127,34	1791,114	,070	,828
التصرف حرية العمال بلديتنا تمنح العمل في مطلوب هو ما لإنجاز	127,61	1768,010	,253	,826
أداء في للعمال المسؤولية بلديتنا تمنح الأساسية الأعمال بعض	127,32	1790,780	,062	,828
في القرار لاتخاذ العمال بلديتنا تدعم إلى الرجوع دون الأعمال بعض المسؤولين	127,48	1783,697	,014	,832
يمكننا معلومات نظام على بلديتنا تتوفر أي وفي الحاجة حسب عليه الاطلاع من وقت	127,75	1775,773	,240	,826
العمال بين الاتصال عملية بلديتنا تسهل مصالحتها ومختلف	126,50	1397,837	,794	,798
لتقديم رأي إبداء الفرصة بلديتنا تمنح بها الموجودة للمشكلات حلول	127,86	1793,469	,018	,828
تمكننا دورية اجتماعات بعقد بلديتنا تقوم بخص فيما المعلومات تبادل من العمل مستجدات	126,84	1565,439	,481	,817

الجماعي العمل أساليب بلديتنا تدعم عمالها بين الفريق وروح	127,89	1755,917	,412	,824
كفريق أفرادها عمل من بلديتنا تستفيد واحد عمل	127,89	1759,684	,352	,825
الضرورية الوظائف بعض بلديتنا توكل خاص عمل لفريق	126,80	1379,887	,824	,796
فرق بين المنافسة روح بلديتنا تدعم النتائج أفضل على للحصول العمل	128,36	1784,469	,095	,828
الكافية القدرة بلديتنا في العمال يمتلك قراراتها في التأثير على	128,20	1783,004	,119	,827
مع بلديتنا في العمال قرارات تتفق أهدافها	126,89	1391,684	,798	,798
على التأثير بلديتنا في العمال يمتلك المقدمة النتائج جودة خلال من المؤسسة	126,64	1396,283	,792	,798
على القدرة بلديتنا في العمال يمتلك التي الإبداعية الأفكار خلال من التأثير يقدمونها	127,36	1483,818	,817	,801
مبدأ على قائم المكافآت نظام بلديتنا تمتلك العدالة	128,89	1773,498	,205	,826
الحوافز تقديم على بلديتنا تحرص لعمالها المعنوية	129,14	1786,818	,084	,828
روح لبث الحوافز مختلفة بلديتنا تقدم عمالها بين المنافسة	128,25	1485,448	,787	,802
إيجابا بلديتنا في المكافآت نظام ينعكس العمال عمل أداء زيادة على	128,77	1746,505	,294	,824
أداء على عمالها في ثقة بلديتنا تملك بكفاءة عملهم	127,89	1769,080	,262	,826
قيمة لها مهامهم عمال مؤسستنا تمتلك العمل في لزملاء بالنسبة	127,61	1805,917	-,146	,829
عمالها قدرات بتطوير بلديتنا تهتم تدريبية دورات بتنظيم بلديتنا تقوم	128,52	1789,697	,049	,828
عمالها لتطوير	129,27	1780,156	,157	,827
ذوي الأفراد استقطاب على بلديتنا تعمل المتنوعة المعارف	127,32	1651,338	,092	,859
مع بلديتنا في الأفراد وظائف تتناسب لهم الموكلة المهام	128,59	1742,294	,511	,823
في الأفراد يمتلكها التي الخبرة تساعد العمل مشاكل حل على بلديتنا	127,41	1777,178	,215	,826
على القدرة بلديتنا في الأفراد يمتلك العمل في الإبداع	127,75	1799,122	-,047	,829
الكفاءة ذوي الأفراد على بلديتنا تحافظ بدرجة لبلديتنا التنظيمي الهيكل يتميز	128,45	1767,742	,313	,825
المرونة من عالية	129,00	1781,767	,182	,827

اتخاذ حرية بلديتنا في الأفراد يمتلك عن اليومية بأعمالهم المتعلقة القرارات السلطات تفويض طريق	128,32	1769,199	,290	,826
كافة توفير على بلديتنا تحرص المعلومات بأنظمة الخاصة التجهيزات العمل لأداء اللازمة	128,86	1771,516	,298	,826
بالقدرة بلديتنا في الاتصال قنوات تتسم الوقت في المناسبة المعلومات نقل على المناسب	128,48	1781,279	,146	,827
يمكن التي الإبداعية الأفكار بلديتنا تدعم اختراع كبراءة تسجيلها	129,59	1758,852	,423	,824
مع طيبة علاقة بناء على بلديتنا تعمل تحقيق على الحرص خلال من مواطنيها متطلباتهم	127,95	1768,184	,308	,825
عرض إمكانية لمواطنيها بلديتنا توفر الالكترونيا انشغالاتهم	128,80	1785,934	,100	,827
مع طيبة علاقة بناء على بلديتنا تعمل تسديد على الحرص خلال من المقاولين مستحققاتها	127,91	1769,108	,304	,825
لها مضافة قيمة خلق على بلديتنا تعمل أخرى بلديات مع التحالف خلال من	128,36	1798,562	-,037	,829
البيئة تغيرات بدراسة بلديتنا تهتم التطورات لمواكبة الخارجية	128,82	1750,896	,486	,823

#### Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
131,39	1796,289	42,383	39

## معامل الثبات ألفا كرومباخ للمحور الأول

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	44	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	44	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,856	24

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
اللازمة الصلاحيات العمال بلديتنا تعطي عمل سير تسهيل إجراءات لاتخاذ	82,16	1407,579	,087	,857
التصرف حرية العمال بلديتنا تمنح العمل في مطلوب هو ما لإنجاز	82,43	1392,251	,207	,856
أداء في للعمال المسؤولية بلديتنا تمنح الأساسية الأعمال بعض	82,14	1406,586	,087	,857
في القرار لاتخاذ العمال بلديتنا تدعم إلى الرجوع دون الأعمال بعض المسؤولين	82,30	1405,980	-,008	,863
يمكننا معلومات نظام على بلديتنا تتوفر أي وفي الحاجة حسب عليه الاطلاع من وقت	82,57	1396,949	,212	,856
العمال بين الاتصال عملية بلديتنا تسهل مصالحتها ومختلف	81,32	1021,757	,911	,823
لتقديم رأي إبداء الفرصة بلديتنا تمنح بها الموجودة للمشكلات حلول	82,68	1417,385	-,065	,859

تمكننا دورية اجتماعات بعقد بلديتنا تقوم يخص فيما المعلومات تبادل من العمل مستجدات	81,66	1197,346	,509	,848
الجماعي العمل أساليب بلديتنا تدعم عمالها بين الفريق وروح	82,70	1385,236	,317	,855
كفريق أفرادها عمل من بلديتنا تستفيد واحد عمل	82,70	1386,957	,280	,855
الضرورية الوظائف بعض بلديتنا توكل خاص عمل لفريق	81,61	1009,545	,931	,822
فرق بين المنافسة روح بلديتنا تدعم النتائج أفضل على للحصول العمل	83,18	1413,966	-,025	,859
الكافية القدرة بلديتنا في العمال يمتلك قراراتها في التأثير على	83,02	1410,627	,013	,858
مع بلديتنا في العمال قرارات تتفق أهدافها	81,70	1019,376	,905	,824
على التأثير بلديتنا في العمال يمتلك المقدمة النتائج جودة خلال من المؤسسة	81,45	1021,649	,904	,824
على القدرة بلديتنا في العمال يمتلك التي الإبداعية الأفكار خلال من التأثير يقدمونها	82,18	1111,594	,909	,827
مبدأ على قائم المكافآت نظام بلديتنا تمتلك العدالة	83,70	1406,911	,052	,858
الحوافز تقديم على بلديتنا تحرص لعمالها المعنوية	83,95	1405,347	,077	,857
روح لبث الحوافز مختلفة بلديتنا تقدم عمالها بين المنافسة	83,07	1103,646	,909	,826
إيجابا بلديتنا في المكافآت نظام ينعكس العمال عمل أداء زيادة على	83,59	1383,782	,185	,856
أداء على عمالها في ثقة بلديتنا تملك بكفاءة عملهم	82,70	1394,864	,194	,856
قيمة لها مهامهم عمال مؤسستنا تمتلك العمل في لزملاء بالنسبة	82,43	1424,391	-,189	,859
عمالها قدرات بتطوير بلديتنا تهتم تدريبية دورات بتنظيم بلديتنا تقوم	83,34	1414,044	-,025	,859
عمالها لتطوير	84,09	1407,480	,053	,858

## معامل ألفا كرومباخ للمحور الثاني

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	44	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	44	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,518	15

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
ذوي الأفراد استقطاب على بلديتنا تعمل المتنوعة المعارف	41,11	61,452	,305	,805
مع بلديتنا في الأفراد وظائف تتناسب لهم الموكلة المهام	42,39	165,312	,496	,473
في الأفراد يمتلكها التي الخبرة تساعد العمل مشاكل حل على بلديتنا	41,20	173,887	,290	,500
على القدرة بلديتنا في الأفراد يمتلك العمل في الإبداع	41,55	177,603	,161	,511
الكفاءة ذوي الأفراد على بلديتنا تحافظ بدرجة لبلديتنا التنظيمي الهيكل يتميز	42,25	170,750	,392	,490
المرونة من عالية اتخاذ حرية بلديتنا في الأفراد يمتلك	42,80	178,492	,135	,513
عن اليومية بأعمالهم المتعلقة القرارات السلطات تفويض طريق	42,11	173,684	,274	,500
كافة توفير على بلديتنا تحرص المعلومات بأنظمة الخاصة التجهيزات	42,66	171,672	,399	,492
العمل لأداء اللازمة				

بالقدرة بلديتنا في الاتصال قنوات تتسم الوقت في المناسبة المعلومات نقل على المناسب	42,27	173,738	,256	,501
يمكن التي الإبداعية الأفكار بلديتنا تدعم اختراع كبراءة تسجيلها	43,39	168,568	,485	,482
مع طيبة علاقة بناء على بلديتنا تعمل تحقيق على الحرص خلال من مواطنيها متطلباتهم	41,75	173,773	,279	,500
عرض إمكانية لمواطنيها بلديتنا توفر الالكترونيا انشغالاتهم	42,59	168,899	,441	,484
مع طيبة علاقة بناء على بلديتنا تعمل تسديد على الحرص خلال من المقاولين مستحققاتها	41,70	172,957	,317	,497
لها مضافة قيمة خلق على بلديتنا تعمل أخرى بلديات مع التحالف خلال من	42,16	171,067	,329	,492
البيئة تغيرات بدراسة بلديتنا تهتم التطورات لمواكبة الخارجية	42,61	165,173	,579	,470

## نتائج اختبار الطبيعية

### Rangs

	Rang moyen :
اللازمة الصلاحيات العمال بلديتنا تعطي عمل سير تسهيل إجراءات لاتخاذ	27,85
التصرف حرية العمال بلديتنا تمنح العمل في مطلوب هو ما لإنجاز	25,89
أداء في للعمال المسؤولية بلديتنا تمنح الأساسية الأعمال بعض	28,44
في القرار لاتخاذ العمال بلديتنا تدعم إلى الرجوع دون الأعمال بعض المسؤولين	24,16
يمكننا معلومات نظام على بلديتنا تتوفر أي وفي الحاجة حسب عليه الاطلاع من وقت.	23,73
العمال بين الاتصال عملية بلديتنا تسهل مصالحها ومختلف	28,06
لتقديم رأي إبداء الفرصة بلديتنا تمنح بها الموجودة للمشكلات حلول	23,18
تمكننا دورية اجتماعات بعقد بلديتنا تقوم يخص فيما المعلومات تبادل من العمل مستجدات	23,13
الجماعي العمل أساليب بلديتنا تدعم عمالها بين الفريق وروح	23,30
كفريق أفرادها عمل من بلديتنا تستفيد واحد عمل	23,13
الضرورية الوظائف بعض بلديتنا توكل خاص عمل لفريق	25,50
فرق بين المنافسة روح بلديتنا تدعم النتائج أفضل على للحصول العمل	18,92
الكافية القدرة بلديتنا في العمال يمتلك قراراتها في التأثير على	20,02
مع بلديتنا في العمال قرارات تتفق أهدافها	24,47
على التأثير بلديتنا في العمال يمتلك المقدمة النتائج جودة خلال من المؤسسة	26,49
على القدرة بلديتنا في العمال يمتلك التي الإبداعية الأفكار خلال من التأثير يقدمونها	21,31
مبدأ على قائم المكافآت نظام بلديتنا تمتلك العدالة	14,11

الحوافز تقديم على بلديتنا تحرص لعمالها المعنوية	12,07
روح لبث الحوافز مختلفة بلديتنا تقدم عمالها بين المنافسة	14,07
إيجابا بلديتنا في المكافآت نظام ينعكس العمال عمل أداء زيادة على	14,42
أداء على عمالها في ثقة بلديتنا تملك بكفاءة عملهم	23,41
قيمة لها مهامهم عمال مؤسستنا تمتلك العمل في لزملاء بالنسبة	26,08
عمالها قدرات بتطوير بلديتنا تهتم تدريبية دورات بتنظيم بلديتنا تقوم	17,30
عمالها لتطوير ذوي الأفراد استقطاب على بلديتنا تعمل	11,05
المتنوعة المعارف مع بلديتنا في الأفراد وظائف تتناسب	12,50
لهم الموكلة المهام في الأفراد يمتلكها التي الخبرة تساعد	16,22
العمل مشاكل حل على بلديتنا على القدرة بلديتنا في الأفراد يمتلك	27,80
العمل في الإبداع الكفاءة ذوي الأفراد على بلديتنا تحافظ	24,00
بدرجة لبلديتنا التنظيمي الهيكل يتميز المرونة من عالية	17,26
اتخاذ حرية بلديتنا في الأفراد يمتلك عن اليومية بأعمالهم المتعلقة القرارات	13,07
السلطات تفويض طريق كافة توفير على بلديتنا تحرص	19,15
المعلومات بأنظمة الخاصة التجهيزات العمل لأداء اللازمة	13,74
بالقدرة بلديتنا في الاتصال قنوات تتسم الوقت في المناسبة المعلومات نقل على	17,17
المناسب يمكن التي الإبداعية الأفكار بلديتنا تدعم	7,33
اختراع كبراءة تسجيلها مع طيبة علاقة بناء على بلديتنا تعمل	22,11
تحقيق على الحرص خلال من مواطنيها متطلباتهم	
عرض إمكانية لمواطنيها بلديتنا توفر الالكترونيا انشغالهم	14,58
مع طيبة علاقة بناء على بلديتنا تعمل تسديد على الحرص خلال من المقاولين	22,22
مستحققاتها	

لها مضافة قيمة خلق على بلديتنا تعمل أخرى بلديات مع التحالف خلال من	18,51
البيئة تغيرات بدراسة بلديتنا تهتم التطورات لمواكبة الخارجية	14,30

#### Tests statistiques<sup>a</sup>

N	44
Khi-deux	467,134
ddl	38
Sig. asymptotique	,000

a. Test de Friedman

## نتائج التكرارات للبيانات الشخصية والعبارات

### المنصب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مصلحة رئيس	9	20,5	20,5	20,5
	موظف	35	79,5	79,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

### الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 10 إلى 6 من	14	31,8	31,8	31,8
	فأكثر سنة 11	30	68,2	68,2	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

### المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	15	34,1	34,1	34,1
	جامعي	28	63,6	63,6	97,7
	22	1	2,3	2,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

### عمل سير تسهيل إجراءات لاتخاذ اللازمة الصلاحيات العمال بلديتنا تعطي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أنفق لا	3	6,8	6,8	6,8
	محايد	3	6,8	6,8	13,6
	أنفق	27	61,4	61,4	75,0
	بشدة أنفق	11	25,0	25,0	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

العمل في مطلوب هو ما لإنجاز التصرف حرية العمال بلديتنا تمنح

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة أتفق لا	3	6,8	6,8	6,8
أتفق لا	7	15,9	15,9	22,7
محايد	1	2,3	2,3	25,0
أتفق	19	43,2	43,2	68,2
بشدة أتفق	14	31,8	31,8	100,0
Total	44	100,0	100,0	

الأساسية الأعمال بعض أداء في للعمال المسؤولية بلديتنا تمنح

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أتفق لا	4	9,1	9,1	9,1
محايد	4	9,1	9,1	18,2
أتفق	21	47,7	47,7	65,9
بشدة أتفق	15	34,1	34,1	100,0
Total	44	100,0	100,0	

المسؤولين إلى الرجوع دون الأعمال بعض في القرار لاتخاذ العمال بلديتنا تدعم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أتفق لا	13	29,5	29,5	29,5
محايد	4	9,1	9,1	38,6
أتفق	18	40,9	40,9	79,5
بشدة أتفق	8	18,2	18,2	97,7
22	1	2,3	2,3	100,0
Total	44	100,0	100,0	

وقت أي وفي الحاجة حسب عليه الاطلاع من يمكننا معلومات نظام على بلديتنا تتوفر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة أتفق لا	1	2,3	2,3	2,3
أتفق لا	7	15,9	15,9	18,2
محايد	4	9,1	9,1	27,3

أنتف	27	61,4	61,4	88,6
بشدة أنتف	5	11,4	11,4	100,0
Total	44	100,0	100,0	

مصالحها ومختلف العمال بين الاتصال عملية بلديتنا تسهل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أنتف لا	3	6,8	6,8	6,8
محاي	5	11,4	11,4	18,2
أنتف	25	56,8	56,8	75,0
بشدة أنتف	10	22,7	22,7	97,7
44	1	2,3	2,3	100,0
Total	44	100,0	100,0	

بها الموجودة للمشكلات حلول لتقديم رأي إبداء الفرصة بلديتنا تمنح

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة أنتف لا	2	4,5	4,5	4,5
أنتف لا	7	15,9	15,9	20,5
محاي	8	18,2	18,2	38,6
أنتف	20	45,5	45,5	84,1
بشدة أنتف	7	15,9	15,9	100,0
Total	44	100,0	100,0	

العمل مستجدات يخص فيما المعلومات تبادل من تمكننا دورية اجتماعات بعقد بلديتنا تقوم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة أنتف لا	3	6,8	6,8	6,8
أنتف لا	6	13,6	13,6	20,5
محاي	9	20,5	20,5	40,9
أنتف	17	38,6	38,6	79,5
بشدة أنتف	7	15,9	15,9	95,5
22	1	2,3	2,3	97,7
33	1	2,3	2,3	100,0
Total	44	100,0	100,0	

العمل مستجدات يخص فيما المعلومات تبادل من تمكنا دورية اجتماعات بعقد بلديتنا تقوم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3	6,8	6,8	6,8
بشدة أتفق لا	6	13,6	13,6	20,5
أتفق لا	9	20,5	20,5	40,9
محاييد	17	38,6	38,6	79,5
أتفق	7	15,9	15,9	95,5
بشدة أتفق	1	2,3	2,3	97,7
22	1	2,3	2,3	100,0
33	44	100,0	100,0	
Total				

عمالها بين الفريق وروح الجماعي العمل أساليب بلديتنا تدعم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	4,5	4,5	4,5
بشدة أتفق لا	9	20,5	20,5	25,0
أتفق لا	5	11,4	11,4	36,4
محاييد	21	47,7	47,7	84,1
أتفق	7	15,9	15,9	100,0
بشدة أتفق	44	100,0	100,0	
Total				

واحد عمل كفريق أفرادها عمل من بلديتنا تستفيد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	4,5	4,5	4,5
بشدة أتفق لا	10	22,7	22,7	27,3
أتفق لا	5	11,4	11,4	38,6
محاييد	18	40,9	40,9	79,5
أتفق	9	20,5	20,5	100,0
بشدة أتفق	44	100,0	100,0	
Total				

خاص عمل لفريق الضرورية الوظائف بعض بلديتنا توكل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	بشدة أتفق لا	2	4,5	4,5	4,5
	أتفق لا	7	15,9	15,9	20,5
	محايد	3	6,8	6,8	27,3
	أتفق	22	50,0	50,0	77,3
	بشدة أتفق	9	20,5	20,5	97,7
	44	1	2,3	2,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

النتائج أفضل على للحصول العمل فرق بين المنافسة روح بلديتنا تدعم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة أتفق لا	6	13,6	13,6	13,6
	أتفق لا	10	22,7	22,7	36,4
	محايد	11	25,0	25,0	61,4
	أتفق	11	25,0	25,0	86,4
	بشدة أتفق	6	13,6	13,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

قراراتها في التأثير على الكافية القدرة بلديتنا في العمال يمتلك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة أتفق لا	5	11,4	11,4	11,4
	أتفق لا	7	15,9	15,9	27,3
	محايد	12	27,3	27,3	54,5
	أتفق	15	34,1	34,1	88,6
	بشدة أتفق	5	11,4	11,4	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

أهدافها مع بلديتنا في العمال قرارات تتفق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة أتفق لا	1	2,3	2,3	2,3
	أتفق لا	3	6,8	6,8	9,1
	محايد	15	34,1	34,1	43,2
	أتفق	18	40,9	40,9	84,1
	بشدة أتفق	6	13,6	13,6	97,7

44	1	2,3	2,3	100,0
Total	44	100,0	100,0	

المقدمة النتائج جودة خلال من المؤسسة على التأثير بلديتنا في العمال يمتلك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أنفق لا	6	13,6	13,6
	محايد	5	11,4	25,0
	أنفق	22	50,0	75,0
	بشدة أنفق	10	22,7	97,7
44		1	2,3	100,0
Total	44	100,0	100,0	

يقدمونها التي الإبداعية الأفكار خلال من التأثير على القدرة بلديتنا في العمال يمتلك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة أنفق لا	4	9,1	9,1
	أنفق لا	7	15,9	25,0
	محايد	8	18,2	43,2
	أنفق	18	40,9	84,1
	بشدة أنفق	6	13,6	97,7
33		1	2,3	100,0
Total	44	100,0	100,0	

العدالة مبدأ على قائم المكافآت نظام بلديتنا تمتلك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة أنفق لا	11	25,0	25,0
	أنفق لا	14	31,8	56,8
	محايد	7	15,9	72,7
	أنفق	10	22,7	95,5
	بشدة أنفق	2	4,5	100,0
Total	44	100,0	100,0	

لعمالها المعنوية الحوافز تقديم على بلديتنا تحرص

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة أتفق لا	13	29,5	29,5	29,5
	أتفق لا	18	40,9	40,9	70,5
	محايد	2	4,5	4,5	75,0
	أتفق	11	25,0	25,0	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

عمالها بين المنافسة روح لبث الحوافز مختلفة بلديتنا تقدم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة أتفق لا	9	20,5	20,5	20,5
	أتفق لا	20	45,5	45,5	65,9
	محايد	1	2,3	2,3	68,2
	أتفق	12	27,3	27,3	95,5
	بشدة أتفق	1	2,3	2,3	97,7
	33	1	2,3	2,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

العمال عمل أداء زيادة على إيجابيا بلديتنا في المكافآت نظام ينعكس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة أتفق لا	15	34,1	34,1	34,1
	أتفق لا	12	27,3	27,3	61,4
	محايد	2	4,5	4,5	65,9
	أتفق	11	25,0	25,0	90,9
	بشدة أتفق	3	6,8	6,8	97,7
	11	1	2,3	2,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

بكفاءة عملهم أداء على عمالها في ثقة بلديتنا تملك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة أتفق لا	5	11,4	11,4	11,4
	أتفق لا	3	6,8	6,8	18,2
	محايد	7	15,9	15,9	34,1

أنتف	23	52,3	52,3	86,4
بشدة أنتف	6	13,6	13,6	100,0
Total	44	100,0	100,0	

العمل في لزملاء بالنسبة قيمة لها مهامهم عمل مؤسستنا تمتلك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة أنتف لا	1	2,3	2,3
	أنتف لا	4	9,1	11,4
	محاي	3	6,8	18,2
	أنتف	32	72,7	90,9
	بشدة أنتف	4	9,1	100,0
Total		44	100,0	100,0

عمالها قدرات بتطوير بلديتنا تهتم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة أنتف لا	7	15,9	15,9
	أنتف لا	13	29,5	45,5
	محاي	5	11,4	56,8
	أنتف	17	38,6	95,5
	بشدة أنتف	2	4,5	100,0
Total		44	100,0	100,0

عمالها لتطوير تدريبيية دورات بتنظيم بلديتنا تقوم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة أنتف لا	15	34,1	34,1
	أنتف لا	18	40,9	75,0
	محاي	3	6,8	81,8
	أنتف	7	15,9	97,7
	بشدة أنتف	1	2,3	100,0
Total		44	100,0	100,0

المتنوعة المعارف ذوي الأفراد استقطاب على بلديتنا تعمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة أتفق لا	12	27,3	27,3	27,3
	أتفق لا	17	38,6	38,6	65,9
	محايد	8	18,2	18,2	84,1
	أتفق	4	9,1	9,1	93,2
	بشدة أتفق	1	2,3	2,3	95,5
	44	2	4,5	4,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

لهم الموكلة المهام مع بلديتنا في الأفراد وظائف تتناسب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة أتفق لا	6	13,6	13,6	13,6
	أتفق لا	17	38,6	38,6	52,3
	محايد	4	9,1	9,1	61,4
	أتفق	14	31,8	31,8	93,2
	بشدة أتفق	3	6,8	6,8	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

العمل مشاكل حل على بلديتنا في الأفراد يمتلكها التي الخبرة تساعد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة أتفق لا	3	6,8	6,8	6,8
	أتفق لا	1	2,3	2,3	9,1
	محايد	1	2,3	2,3	11,4
	أتفق	28	63,6	63,6	75,0
	بشدة أتفق	11	25,0	25,0	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

العمل في الإبداع على القدرة بلديتنا في الأفراد يمتلكك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة أتفق لا	2	4,5	4,5	4,5
	أتفق لا	3	6,8	6,8	11,4
	محايد	9	20,5	20,5	31,8

أنتف	25	56,8	56,8	88,6
بشدة أنتف	5	11,4	11,4	100,0
Total	44	100,0	100,0	

الكفاءة ذوي الأفراد على بلديتنا تحافظ

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3	6,8	6,8	6,8
بشدة أنتف لا	14	31,8	31,8	38,6
أنتف لا	12	27,3	27,3	65,9
محاييد	13	29,5	29,5	95,5
أنتف	2	4,5	4,5	100,0
بشدة أنتف	44	100,0	100,0	
Total				

المرونة من عالية بدرجة لبلديتنا التنظيمي الهيكل يتميز

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4	9,1	9,1	9,1
بشدة أنتف لا	26	59,1	59,1	68,2
أنتف لا	8	18,2	18,2	86,4
محاييد	5	11,4	11,4	97,7
أنتف	1	2,3	2,3	100,0
بشدة أنتف	44	100,0	100,0	
Total				

السلطات تفويض طريق عن اليومية بأعمالهم المتعلقة القرارات اتخاذ حرية بلديتنا في الأفراد يمتلك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4	9,1	9,1	9,1
بشدة أنتف لا	10	22,7	22,7	31,8
أنتف لا	10	22,7	22,7	54,5
محاييد	19	43,2	43,2	97,7
أنتف	1	2,3	2,3	100,0
بشدة أنتف	44	100,0	100,0	
Total				

العمل لأداء اللازمة المعلومات بأنظمة الخاصة التجهيزات كافة توفير على بلديتنا تحرص

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة أتفق لا	7	15,9	15,9	15,9
	أتفق لا	14	31,8	31,8	47,7
	محايد	16	36,4	36,4	84,1
	أتفق	7	15,9	15,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

المناسب الوقت في المناسبة المعلومات نقل على بالقدرة بلديتنا في الاتصال قنوات تتسم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة أتفق لا	5	11,4	11,4	11,4
	أتفق لا	12	27,3	27,3	38,6
	محايد	11	25,0	25,0	63,6
	أتفق	14	31,8	31,8	95,5
	بشدة أتفق	2	4,5	4,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

اختراع كبراءة تسجيلها يمكن التي الإبداعية الأفكار بلديتنا تدعم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة أتفق لا	24	54,5	54,5	54,5
	أتفق لا	9	20,5	20,5	75,0
	محايد	7	15,9	15,9	90,9
	أتفق	4	9,1	9,1	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

متطلباتهم تحقيق على الحرص خلال من مواطنيها مع طيبة علاقة بناء على بلديتنا تعمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة أتفق لا	4	9,1	9,1	9,1
	أتفق لا	4	9,1	9,1	18,2
	محايد	7	15,9	15,9	34,1
	أتفق	27	61,4	61,4	95,5
	بشدة أتفق	2	4,5	4,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

الالكترونيا انشغالاتهم عرض إمكانية لمواطنيها بلديتنا توفر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة أتفق لا	9	20,5	20,5
	أتفق لا	11	25,0	45,5
	محايد	13	29,5	75,0
	أتفق	11	25,0	100,0
Total		44	100,0	100,0

أخرى بلديات مع التحالف خلال من لها مضافة قيمة خلق على بلديتنا تعمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة أتفق لا	7	15,9	15,9
	أتفق لا	6	13,6	29,5
	محايد	12	27,3	56,8
	أتفق	17	38,6	95,5
	بشدة أتفق	2	4,5	100,0
Total		44	100,0	100,0

مستحققاتها تسديد على الحرص خلال من المقاولين مع طيبة علاقة بناء على بلديتنا تعمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة أتفق لا	4	9,1	9,1
	أتفق لا	3	6,8	15,9
	محايد	7	15,9	31,8
	أتفق	28	63,6	95,5
	بشدة أتفق	2	4,5	100,0
Total		44	100,0	100,0

التطورات لمواكبة الخارجية البيئة تغيرات بدراسة بلديتنا تهتم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة أتفق لا	9	20,5	20,5
	أتفق لا	12	27,3	47,7
	محايد	12	27,3	75,0
	أتفق	11	25,0	100,0
Total		44	100,0	100,0

رقم: .....

المسجلة في: .....

إلى السيد: رئيس المجلس الأعلى البلدي  
بلدية الخمارية

**الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.**

سيدي المحترم، تحية طيبة وبعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إتمام مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: تعلوّم بـتـسـيـير تخصص: إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بتمسككم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

**الطلبة:**

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت. و.ا.ر.س	الإمضاء
01	مراد سعودي	2098332594	115180982	
02	المهاري مسعودان	2001382316	103916111	
عنوان المذكرة: <u>دور التمكن الإداري في تخصص ونس المال الفكري بالمؤسسات العمومية</u>				
المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)		محة الترخيص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)
 زواوي حميد				



## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): مسعودان الهادي... المولود(ة) بتاريخ: 1982/03/19 ب. الرابطة بوجوريج

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 103916111 الصادرة بتاريخ: 2017/03/18 عن: بلدية الصادي

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم المبتعير تخصص: إدارة الموارد البشرية خلال السنة الجامعية: 2021/2022

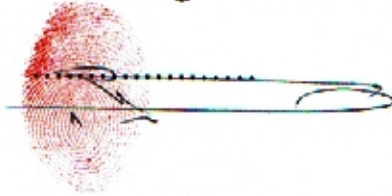
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "دور التكنين الإداري في تنمية رأس المال الفكري

بالمؤسسات العمومية

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/06/07

التوقيع و البصمة





## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماسر

أنا المضي اسقله:

الطالب (ة): جددوي مراد ..... المولود(ة) بتاريخ: 08/02/1977 ب.الأطنة ب.الجزيرة  
 الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 115110982 الصادرة بتاريخ: 17/07/2019 عن بلدية الخارية  
 المسجل بالسنة الثانية ماسر شعبة: علوم الماسر تخصص: إدارة الموارد البشرية خلال السنة الجامعية 2021/2022  
 والمعد لمذكرة الماسر التي تحمل عنوان: "تدوير النفايات الإدارية في تنمية السرايا  
 المحال الفكرية بالمؤسسات الحكومية"

أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماسر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 07/06/2022

التوقيع و البصمة



## الملخص:

هدفت الدراسة إلى إبراز دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسات العمومية من خلال دراسة أثر أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل ، التأثير، حفز العاملين، القوة) على أبعاد رأس المال الفكري والمتمثلة في: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي (الزبوني).

تم إجراء دراسة حالة لدراسة هذا الأثر على إحدى المؤسسات العمومية الجزائرية والمتمثلة في بلدية الحمادية ولاية برج بوعريريج، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة الميدانية على الاستبانة كأداة في جمع المعلومات والإجابة على إشكالية وفرضيات هذه الدراسة.

أهم نتائج الدراسة هي أن بلدية الحمادية تهتم بأبعاد التمكين الإداري بمستوى متفاوت، بالإضافة إلى ذلك أظهرت هذه الدراسة وجود أثر ذلك دلالة إحصائية للتمكين الإداري على أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي).

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، التفويض، السلطة، رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي

### Abstract :

The present study aims to highlight the role of administrative empowerment in the development of intellectual capital in public institutions by studying the impact of the administrative empowerment dimensions (delegating authority, communication and information sharing, teamwork, influence, motivating employees, and strength) on the dimensions of intellectual capital such as: human capital, structural capital, and relational capital (customer). Hence, a case study was conducted to study this effect on one of the Algerian public institutions namely the district of El Hamadia, the wilaya of Bordj Bou Arreridj. This field study employs the questionnaire as a tool to collect data and to check the validity of the hypothesis. The findings show that the district of El Hamadia is concerned with the dimensions of administrative empowerment at a varying level. In addition, this study shows a statistically significant effect of administrative empowerment on the dimensions of intellectual capital (human capital, structural capital, and relational capital).

**Keywords:** administrative empowerment; delegating power; motivation; intellectual capital; human capital; structural capital; relational capital.



مِنْ خَلْقِ اللَّهِ

