جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

# أثر القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة

## – دراسة حالة–

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال وتسويق

إعداد الطالبة: فاطمة يحياوي

إشراف الأستاذ الدكتور: علي مكيد

أعضاء لجنة المناقشة:

| | | |
|---|---|---|
| غزازي عمر | أستاذ بجامعة البليدة 02 | رئيسا |
| مكيد علي | أستاذ بجامعة المدية | مقررا |
| مداح لخضر | أستاذ محاضر "أ" بجامعة الجلفة | ممتحنا |
| مراكشي محمد أمين | أستاذ محاضر "أ" بجامعة البليدة 02 | ممتحنا |
| سالمي رشيد | أستاذ محاضر "أ" بجامعة المدية | ممتحنا |
| جمعة رضوان | أستاذ محاضر "أ" بجامعة المدية | ممتحنا |

السنة الجامعية: 2017/2016

# شكر و تقدير

أشكر الله سبحانه وتعالى على فضله أن يسر لي إنهاء هذه الدراسة راجية المولى عز وجل أن تكون من العلم النافع الذي يستفاد منه.

كما يطيب لي أن أتقدم بالشكر والإمتنان والتقدير للأستاذ الدكتور علي مكيد، الذي تفضل بالإشراف على هذه الأطروحة، وكان خير معين لي في إنجازها، لما قدمه من آراء وتوجيهات سديدة.

ويشرفني أن أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان بالجميل الأستاذ الدكتور علي عبد الله، الأستاذ الدكتور يرقي حسين، الأستاذة الدكتورة سواكري مباركة، والأستاذ الدكتور عامر خضير الكبيسي على الملاحظات المهمة والقيمة التي كان لها أبلغ الأثر في إخراج هذه الأطروحة بصورتها النهائية.

وإن أنسى فلا أنسى شكر جميع من أعانني بجهده، أو وقته، أو دعائه خاصة الأستاذة غزازي زينب، الأستاذة طمراوي حياة، الأستاذة باليشاني وسيبة، الأستاذة العيداني حبيبة، الأستاذة سمية ولد شرشالي، الدكتورة ليلى بن زرقة، الدكتورة كشيدة حبيبة، الدكتورة قويدر لويزة، الدكتورة حميدي كلثوم، الدكتورة شريفي خيرة، الأستاذة يسرح الخاوية، والأستاذة إيمان العشاب، سائلة الله العلي الكريم أن يجعل ما قدمه أولئك في موازين حسناتهم.

# الإهداء

إلى روعة الطيبة والدتي نبع المحبة ونبع النية الصافية.....

كل الصدق لك

إلى والدي المبجل ينبوع إلهامي ومصدر طموحي.....

كل الوفاء لك

إلى العزيز أخي امعمر ملهمي ومعيني وقدوتي في الحياة.....

كل الامتنان لك

إلى عزوتي وفخري إخواني الأعزاء سندي في الحياة.....

كل الإحترام والتقدير لكم

إلى العزيزة الغالية زينب رمز الصداقة وفخر الأخوة.....

كل الإخلاص لك

.....إلى كل من أحبه أهدي هذا العمل وفاءا وإخلاصا.....

**الملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة بالتمكين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر من خلال أبعادها وكذلك مستوى كفاءة رأس المال الفكري وذلك من خلال مكونات الأساسية، والتعرف على أثر القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري كما يراها العاملون بالمديرية.

وقد توصلنا في هذه الدراسة من خلال الجانب النظري إلى أن القيادة بالتمكين أسلوب قيادي معاصر يهدف إلى فك قيود العاملين وإعتاقهم وتحريرهم من الإجراءات البيروقراطية والرقابة المشددة إلى المشاركة في المعلومات وصنع واتخاذ القرارات الجماعية والتوسع في استخدام الصلاحيات وتحمل المزيد من المسؤوليات بما من شأنه إطلاق قدراتهم وقواهم الجسدية والمعرفية الكامنة نحو الإبداع والتجديد، فالمعرفة الضمنية تكمن في عقول البشر وإذا لم يتم شحذ هذه الأفكار وطرحها باقتدار فلن يكون هناك إبداع ولا ابتكار.

ومن أجل ممارسة القيادة بالتمكين في ظل اقتصاد المعرفة يتطلب ذلك التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين القائد الإداري والعامل فبالنسبة لدور القائد الإداري يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور العامل فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، وللقيادة دور أساسي في رعاية وتفعيل برامج المشاركة والتمكين في المنظمة، فالكثير من الدراسات ذات العلاقة في موضوع القيادة تشير إلى أن سر نجاح أي مشروع يعود لدور القيادة والتزامها وحماسها في إنجاح ذلك المشروع، ودور القيادة في نجاح برامج المشاركة والتمكين يكاد يكون في غاية الأهمية؛ لأن التمكين يتطلب من القيادة والإدارات العليا التنازل عن شيء من النفوذ الذي تتمتع به والاستعداد القوي لذلك التنازل، وإعادة توزيع ذلك النفوذ على العاملين في مختلف مستويات المنظمة.

كما توصلنا إلى تكوين مدلول ذهني واضح عن كفاءة رأس المال الفكري التي تعبر عن قدرة العاملين الذين يمثلون رأس مال فكري على التنسيق والربط بين مكوناته الأساسية، فكفاءة رأس المال الفكري تتحدد من خلال عناصره ومكوناته مجتمعة ولا يمكن التكلم عن كفاءة رأس المال الفكري بغياب أحد المكونات، والمتمثلة أساسا في رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني، رأس المال الاجتماعي، رأس المال النفسي، ورأس المال البشري، هذا الأخير الذي يعد أهم عنصر في رأس المال الفكري كونه يعد محرك الإبداع والمورد الحاسم في خلق القيمة المضافة التي تساهم في تنافسية المنظمة في ظل الاقتصاد المعرفي.

ولاختبار ذلك قمنا بتصميم استبيان بالاعتماد على نموذج الدراسة المقترح، وبعد تحكيمه قمنا بتوزيعه على عينة عشوائية من العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر، حيث وزعنا (**208**) استبيان تحصلنا منها على

(**176**) استبيان صالح للتحليل، قمنا بمعالجة بياناتها بالاعتماد على بعض الاختبارات الإحصائية ذات العلاقة والمتوفرة في برنامج **SPSS**؛ توصلنا في نهايته إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- اتفق أفراد عينة الدراسة على أنه توجد ممارسة للقيادة التمكين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر وبمستوى مرتفع؛
- اتفق أفراد عينة الدراسة على أن مستوى كفاءة رأس المال الفكري بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر مرتفع؛
- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة من العاملين تعزى لمتغيرات ( الجنس، المركز الوظيفي) ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات ( الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية) بالنسبة لمحور القيادة بالتمكين؛
- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) نحو المتغيرات الشخصية والوظيفية ( الجنس، الفئة العمرية، سنوات الأقدمية) ووجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو متغير (المستوى التعليمي، المركز الوظيفي) بلنسبة لمحور كفاءة رأس المال الفكري؛
- يوجد تأثر قوي للقيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر، حيث تفسر القيادة بالتمكين (80%) من التباين في كفاءة رأس المال الفكري.

وانطلاقا من هذه النتائج خلص هذا البحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- تأكيدا على تعزيز ممارسة القيادة بالتمكين المطلوب من المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر استغلال الحالة النفسية الجيدة التي يتمتع بها عمالها عموما والمتمثلة في روح المسؤولية ومستويات الثقة العالية، في توفير المزيد من الاستقلالية والتحفيز وإثارة الدافعية لهم بما يمنحهم حرية أكبر في المشاركة والنقاش، وكذا ضرورة زيادة دعم الإدارة العليا لعملية التمكين الذي يأخذ معنى أوسع من التفويض من خلال دعوتها الصادقة لإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات وذلك بتبنيها منهجا سلوكيا يتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية الذي تركز على السلطة والتوجيه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا ما يعد مطلبا أساسيا لتحقيق كفاءة رأس المال الفكري.
- من القضايا الضرورية المطروحة استعجالا أمام المديرية العامة لاتصالات الجزائر هي ضرورة تعزيز استخدام الأساليب المعاصرة الداعمة للمشاركة مثل:حلقات الجودة، والاجتماعات الدورية للتقييم...الخ والتدريب على الأداء الإبداعي لأنها تعتبر من الدعائم والمرتكزات الأساسية لممارسة القيادة بالتمكين.
- زيادة الانفاق على المهمات الخارجية للعاملين من خلال إرسالهم لاكتساب الخبرة من بيئات التعلم الدولية في المؤسسات العالمية الكبرى، خصوصا وأن نشاط المؤسسة يتطلب مواكبة كل التطورات والمستجدات الحاصلة في ميدان الاتصالات.

**الكلمات المفتاحية**: اقتصاد المعرفة، القيادة بالتمكين، كفاءة رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس المال النفسي، رأس المال الاجتماعي، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني.

Abstract:

This study aimed to identify the degree of practicing leadership by empowerment in Algeria's General Directorate of Telecommunication through its dimensions, as well as the level of intellectual capital competence through the basic components, and to identify the impact of leadership by empowerment on the intellectual capital competence as it is seen by the directorate workers.

In this study, we concluded through the theoretical part that the leadership by empowerment is a modern leadership method aims to remove workers' restrictions and free them from bureaucratic procedures and strict control to participate in information, make collective decisions, and expand the use of powers and assume more responsibilities in order to release their potential abilities, physical and cognitive strengths towards innovation and renovation. The implicit knowledge is in the human beings' minds and if these ideas are not sharpened and ably put up, there will be no creativity or innovation.

In order to practice leadership by empowerment in a the light of knowledge economy, this requires giving up the traditional leadership model that focuses on directing to a leadership that believes in participation and consultation, which in turn requires a radical change in the roles of work and hence the relationship between the administrative leader and the worker. For The role of the administrative leader, it requires a shift from control and guidance to trust and delegation, and for the role of the worker, it requires the shift from following the rules and instructions to participating in decision-making. Leadership plays a major role in fostering and activating the participation and empowerment programs in the Organization. As many of the relevant studies indicate that the secret of success of any project is due to the role leadership, its commitment, and enthusiasm. And The role of leadership in the success of partnership and empowerment programs is almost very important because empowerment requires leaders and higher department abdicate some of the influence they enjoy and to have the strong willingness to do so, and redistributing that influence on workers at different levels of the organization.

As well as, we reached to a clear mental understanding of the intellectual capital competence which reflects the ability of workers, who represent intellectual capital, to coordinate and to link between its basic components. As the intellectual capital competence is determined through its combined elements and components. It is not possible to speak about the competence of intellectual capital in the absence of one of its components, mainly structural capital, client capital, social capital, psychological capital, and human capital. The latter, which is the most important component of intellectual capital as it is the engine of creativity and the crucial resource in creating value added which contributes to the competitiveness of the organization in the knowledge economy.

In order to test this, we designed a questionnaire based on the proposed study model. After arbitrating it, we distributed it to a random sample of workers in Algeria's General Directorate of telecommunications, in which we distributed 208 questionnaires and we obtained (176) valid questionnaire for analysis. We processed the data based on some of the relevant statistical tests available in the SPSS program. At the end, we reached a set of results, the most important ones are:

- Members of the study sample agreed that there is a practice of leadership by empowerment in Algeria's General Directorate of telecommunications at a high level;
- Members of the study sample agreed that the level of intellectual capital competence at Algeria's General Directorate of telecommunications is high;
- There were no differences with statistical significance ($\alpha \leq 0.05$) in the estimates of the study sample members of the workers due to the variables (gender, career status) and the existence of differences with statistical significance due to the variables (age group, educational level, seniority years) for the leadership by empowerment axis ;
- There were no differences with statistical significance ($\alpha \leq 0.05$) towards the personal and functional variables (gender, age group, years of seniority) and the existence of differences with statistical significance towards variables (level of education, career status) for the axis of intellectual capital competence;
- There is a significant impact of the leadership by empowerment on the intellectual capital competence in Algeria's General Directorate of telecommunications, where the leadership by empowerment explains (80%) of the variation in the competence of intellectual capital.

Based on these findings, this research concluded a number of recommendations, mainly:

- Emphasizing on enhancing the practice of leadership by empowerment,it is required from Algeria's General Directorate of telecommunications corporation to exploit the good psychological situation enjoyed by its workers in general which is the spirit of responsibility and high levels of confidence in providing more autonomy and motivation and stimulate them by giving them greater freedom in participation and discussion. As well as the need to increase the higher administrations' support of the empowerment process which takes a broader meaning than the delegation through its sincere invitation to involve the workers in the decision-making process by adopting a behavioral approach that requires changing traditional leadership styles that focuses on authority, and directing to a leadership style believes in participation and consultation, which is an essential requirement to achieve intellectual capital competence.
- One of the most urgent issues facing Algeria General Directorate of communications is the need to promote the use of contemporary methods of supporting participation, such as quality courses, periodic meetings of evaluation, etc., and training on creative performance as it is one of the pillars of practicing leadership by empowerment.
- Increase spending on external missions of workers by sending them to have experience from international learning environments in major international institutions, especially as the activity of the organization requires to keep updated with all developments and in the field of telecommunications.

**Keywords:** economy of knowledge, leadership by empowerment, intellectual capital competence, human capital, psychological capital, social capital, structural capital, client capital.



# قائمة الجداول

# قائمة الجداول


| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| (1-1) | خصائص عصر المعلومات والعصور التي سبقته | 4 |
| (2-1) | خصائص الاقتصاد المعرفي مقارنة بالاقتصاد التقليدي | 11 |
| (3-1) | مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حسب تصنيف "الأونكتاد" | 18 |
| (4-1) | العناصر الفرعية المكونة لعناصر مؤشرات اقتصاد المعرفة | 20 |
| (5-1) | الأدوار الجديدة لمدير إدارة الموارد البشرية | 78 |
| (6-1) | تطبيقات إدارة الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة الضمنية والصريحة | 82 |
| (7-1) | الفرق بين نموذج إدارة الموارد البشرية التقليدية ونموذج إدارة الموارد البشرية بالمعرفة | 85 |
| (1-2) | مقارنة بين النموذج الإداري الحديث والنموذج القديم من خلال بعض الممارسات الإدارية التقليدية وما يقابلها من ممارسات حديثة. | 105 |
| (2-2) | التحول من الممارسة التقليدية في الإدارة إلى الممارسة المعاصرة | 107 |
| (3-2) | نماذج لقياس رأس المال الفكري | 111 |
| (4-2) | النتائج المتوقعة عن رأس المال القيادي | 119 |
| (5-2) | أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين | 167 |
| (1-3) | خلق واستخراج القيمة | 231 |
| (1-4) | مشاريع قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الفترة 2000-2011 | 253 |
| (2-4) | البطاقة التقنية للمديرية العامة لاتصالات الجزائر | 254 |
| (3-4) | عدد العاملين (تقييم حسب الأصناف) | 265 |
| (4-4) | العاملين المسيَّرين حسب الجنس | 266 |
| (5-4) | محاور الاستبيان وفق معيار ليكرت الخماسي | 270 |
| (6-4) | تقدير أوزان الإجابات | 272 |
| (7-4) | معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد محور القيادة بالتمكين مع الدرجة الكلية لكل بعد | 275 |
| (8-4) | معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد محور كفاءة رأس المال الفكري مع الدرجة الكلية لكل بعد | 276 |
| (9-4) | معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان والاستبيان ككل | 278 |
| (10-4) | توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 278 |

| | | |
|---|---|---|
| (4-11) | توزيع أفراد العينة حسب العمر | 279 |
| (4-12) | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 280 |
| (4-13) | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية | 280 |
| (4-14) | توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي | 281 |
| (4-15) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد القيادة بالتمكين | 282 |
| (4-16) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد دعم الإدارة العليا لعملية لتمكين | 283 |
| (4-17) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم | 287 |
| (4-18) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تفويض السلطة | 289 |
| (4-19) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد المسؤولية مهمة في التمكين | 291 |
| (4-20) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الثقة في العاملين | 293 |
| (4-21) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد كفاءة رأس المال الفكري | 295 |
| (4-22) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد رأس المال البشري | 296 |
| (4-23) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد رأس المال الهيكلي | 298 |
| (4-24) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد رأس المال الزبائني | 300 |
| (4-25) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد رأس المال النفسي | 303 |
| (4-26) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد رأس المال الاجتماعي | 304 |
| (4-27) | نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى متغير الجنس | 307 |
| (4-28) | نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الفئة العمرية | 308 |
| (4-29) | نتائج اختبارLSD حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور القيادة بالتمكين تعزى إلى الفئات العمرية | 309 |
| (4-30) | نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف المستوى التعليمي | 310 |

| | | |
|---|---|---|
| (4-31) | نتائج اختبارLSD حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور القيادة بالتمكين ومحور كفاءة رأس المال الفكري تعزى إلى المستوى التعليمي | 311 |
| (4-32) | نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف سنوات الأقدمية | 312 |
| (4-33) | نتائج اختبارLSD حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور القيادة بالتمكين تعزى إلى سنوات الأقدمية | 313 |
| (4-34) | نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف المراكز الوظيفية | 314 |
| (4-35) | نتائج اختبارLSD حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور كفاءة رأس المال الفكري تعزى إلى المركز الوظيفي | 315 |
| (4-36) | نتائج تقدير النموذج المقترح لأثر القيادة بالتمكين على تحقيق كفاءة رأس المال الفكري | 320 |

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال


| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| (1-1) | عمليات إدارة المعرفة | 61 |
| (2-1) | نموذج SECI لنوناكا وتاكيوتشي | 62 |
| (1-2) | مكونات رأس المال الفكري | 100 |
| (2-2) | الأبعاد الأساسية للقيادة بالتمكين | 161 |
| (3-2) | نموذج بودنر(Bodner) في القيادة بالتمكين | 163 |
| (4-2) | نموذج القيادة بالتمكين وفقا لدراسة المدهون | 166 |
| (5-2) | سلسلة (التمكين- الربحية) | 171 |
| (1-3) | بنية تمثيلية للكفاءة | 177 |
| (2-3) | الكفاءة حسب غاي لوبترف(Guy Le boterf) | 178 |
| (3-3) | تعدد مفهوم الكفاءة حسب Guy leBotref | 180 |
| (4-3) | الفئات المختلفة للأفراد عند (Fleenor et Callahan) | 197 |
| (5-3) | توسع رأس المال من أجل الميزة التنافسية | 222 |
| (6-3) | المكونات الأساسية لكفاءة رأس المال الفكري | 226 |
| (7-3) | حالات المورد البشري من حيث إنتاج القيمة المضافة وإمكانية الاستبدال | 229 |
| (8-3) | نموذج العلاقة بين القيادة بالتمكين والإبداع | 246 |
| (1-4) | الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر | 261 |
| (2-4) | نموذج الدراسة | 268 |
| (3-4) | الاستبيانات المسترجعة والمفقودة | 271 |
| (4-4) | الاستبيانات الصالحة وغير الصالحة للتحليل بعد الاسترجاع | 272 |
| (5-4) | توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 278 |
| (6-4) | توزيع أفراد العينة حسب العمر | 279 |
| (7-4) | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 280 |
| (8-4) | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية | 280 |
| (9-4) | توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي | 281 |
| (10-4) | النموذج المقترح لتأثير القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري في المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر | 319 |



# مقدمة عامة

عرف العالم مع نهاية القرن العشرين تطورات هائلة في مختلف المجالات ومن أهمها مجالات الأعمال والاقتصاد، حيث أصبحت تمثل تحد كبير بالنسبة للمنظمات على اختلاف أنواعها، أحجامها، أهدافها، قدراتها ونشاطاتها، ومن أبرز هذه التطورات ظاهرة العولمة والتحول نحو اقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي يرتكز بشكل كبير على المعرفة كأهم مصدر لخلق وتنمية الثروة، والتنمية الاقتصادية اليوم أصبحت مبنية على وفرة المعلومات وليس وفرة الموارد النادرة، وتأثير المعرفة يغدو حاسما على كامل النشاط الاقتصادي إذ أصبحت الأصل الرئيسي لأي نمو اقتصادي أو اجتماعي، ومنه تحول العالم من البحث و التصادم من أجل مصادر الموارد النادرة إلى البحث والتصادم من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من مصادر المعرفة.

إن هذا التوجه فرض ضغوط جديدة على المنظمات، فأداء الأعمال فيها لم يعد كافيا باستخدام الطرائق التقليدية، والاستمرار بها قد يؤدي إلى فشل المنظمات، فمن أجل ضمان بقاءها واستمرارها يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة بمفهومها التقليدي، بمعنى تقوم بالأشياء بطريقة صحيحة، وإنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك، حيث يكون خلق واستخراج القيمة السمة المميزة لأدائها، فالإدارة الحديثة والمعاصرة تحتاج إلى توافر أساليب قيادية جديدة تعمل باتجاه التمكين والتحول نحو مشاركة العاملين باعتبارهم رأس مال فكري وحفزهم على توليد إبداعاتهم وخلق أفكارهم الجديدة من أجل تحقيق الميزة اللازمة لمواجهة المنافسة من المنظمات الأخرى. لذلك تغيرت النظرة السلبية للعنصر البشري على أنه تكلفة إلى النظرة الإيجابية على أنه مورد والاستثمار فيه يمكن أن يؤدي إلى مكاسب ضخمة. فقد أصبحت المنظمات على وعي كامل بأن نماءها وازدهارها بل وحتى تميزها يتوقف على تلك النخبة المتميزة من الموارد البشرية، التي تحمل الخبرة والمعرفة والقدرة الإبداعية والمتمثلة أساسا في رأس المال الفكري.

فهذا النوع من رأس المال والذي يعد مورد إستراتيجي كونه مصدر للمعرفة يحتاج لمن يرعاه يحفزه ويستثير دوافعه الباطنية ويوجه سلوكه بطريقة ذكية من أجل تحقيق أهدافه وأهداف منظمته، لهذا كان من الطبيعي أن يطرأ تعديل جوهري على دور القيادة الإدارية، ففي حين كان الدور الأساسي للقائد في عصر الصناعة هو تعظيم الاستفادة من الأصول المادية باستخدام البشر، أصبح الدور الجديد هو صناعة و رعاية وتنمية رأس المال الفكري وإعطاءه القوة والسلطة والقدرة لتمكينه وتحريره من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة لتنشيط قدراته الإبداعية الكامنة، فالبشر هم الذين يعظمون الاستفادة من المواد وليس العكس.

ونظرا لتعاظم دور هذا النوع من رأس المال كونه يوفر للمنظمة مجالا لتحقيق التميز ويعزز موقعها التنافسي في عصر اقتصاد المعرفة، استوجب ضرورة أن يعطي القائد استجابة لمتطلبات هذا العصر من خلال التركيز على القيادة بالتمكين، وإيجاد الطرق التي تستخدم بها المعرفة وبناء النظم والآليات التي تساعد في التعبير عنها ومشاركتها وفي تطبيقها من أجل تحقيق كفاءة رأس المال الفكري والعمل على تنميتها.

إن بيئة الأعمال الجزائرية ليست بمعزل عن ما يدور في بيئة الأعمال العالمية، فالخوصصة ورفع تنافسية المؤسسات الجزائرية صار أمرا ضروريا للاندماج ضمن متطلبات اقتصاد المعرفة ومن هنا تظهر حاجتها المستعجلة

إلى تطوير نمط قيادتها وأساليب العمل التي تحكمها كمدخل أساسي لتحقيق مستويات عالية من كفاءة رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة.

**الإشكالية الرئيسية والإشكاليات الفرعية:**

تعاني معظم المؤسسات الجزائرية في القطاعين العام والخاص من مشاكل على المستوى الإداري، فهي تتبع أساليب قيادية تجاوزها الزمن وأصبحت غير صالحة في عصرنا هذا عصر اقتصاد المعرفة والتكنولوجيا، وأصبحت كفاءة رأس المال الفكري هي المعيار الذي يقاس به تقدم وتميز المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة من هنا جاءت دراستنا لتجيب على الإشكالية التالية:

**كيف تؤثر القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة؟**

وللإجابة على هذه الإشكالية نقترح الإجابة على الإشكاليات الفرعية التالية:

1- ما المقصود باقتصاد المعرفة؟ ما هي مقومات الاندماج فيه ؟وفيما تتمثل انعكاساته على المنظمات بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة؟

2- ما المقصود برأس المال الفكري؟ وما هو أثره على الميزة التنافسية المستمرة؟

3- ما هو الدور الجديد والمطلوب من القيادة الإدارية في ظل اقتصاد المعرفة؟

4- كيف تساهم القيادة بالتمكين في تنمية وتدعيم كفاءة رأس المال الفكري ؟

5- ما هي درجة تأثير القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري في المديرية العامة لاتصالات الجزائر ؟

**فرضيات الدراسة:**

للإجابة على الإشكاليات الفرعية السابقة نقترح الفرضيات التالية:

أولا: الفرضيات الخاصة بالجانب النظري:

1- لاتكفي تكنولوجيا المعلومات والإتصال وحدها للإندماج في اقتصاد المعرفة.

2- يعتبر رأس المال الفكري مورد استراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة.

3- إن النجاح التنظيمي في اقتصاد المعرفة يتنافى مع أسلوب القيادة الهرمية التسلطية.

ثانيا: الفرضيات الخاصة بالجانب التطبيقي:

1- تعتبر ممارسة القيادة بالتمكين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر منخفضة.

2- مستوى كفاءة رأس المال الفكري في المديرية العامة لاتصالات الجزائر منخفض.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة بالتمكين و كفاءة رأس المال الفكري تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) . وتتفرع هذه الفرضية إلى:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة بالتمكين و كفاءة رأس المال الفكري تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة بالتمكين و كفاءة رأس المال الفكري تعزى لمتغير الفئة العمرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة بالتمكين وكفاءة رأس المال الفكري تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة بالتمكين وكفاءة رأس المال الفكري تعزى لمتغير سنوات الأقدمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة بالتمكين وكفاءة رأس المال الفكري تعزى لمتغير المركز الوظيفي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

4- لا يوجد تأثير قوي للقيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر.

**أهمية الدراسة:**

تستمد هذه الدراسة أهميتها من بعد علمي وآخر عملي، وهذا ما نلخصه كما يلي:

1- من الناحية النظرية تظهر أهمية الدراسة في كونها تتناول واحدا من أحدث المفاهيم الإدارية المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية ألا وهو القيادة بالتمكين، إذ يعتبر من المداخل الأساسية التي تتبناها جل المنظمات الرائدة عالميا بغية تثمين دور العاملين خاصة الذين يمثلون رأس المال الفكري داخلها ودفعه لتقديم أقصى ما لديه في سبيل خدمة أهدافها.

ضف إلى ذلك تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي تلعبه كفاءة رأس المال الفكري في تحقيق الريادة والتميز، خاصة بعد أن أصبحت الكفاءة تتعدى معنى القيام بالأعمال بطريقة صحيحة إلى خلق قيم مضافة تساهم في تنافسية المنظمات.

2- من الناحية التطبيقية تظهر أهمية الدراسة من كونها تعتبر من أوائل الدراسات على حد علم الباحثة التي تطرقت إلى موضوع القيادة بالتمكين وكفاءة رأس المال الفكري، من حيث تحليل واقعهما وآليات تفعيلهما في بيئة الأعمال الجزائرية.

وانطلاقا مما سبق يمكننا القول بأن هذه الدراسة تعتبر مهمة بالنسبة لأطراف عدة من بينهم:

- القيادات الإدارية داخل المنظمات الجزائرية بصفة عامة، والمديرية العامة لاتصالات الجزائر بصفة خاصة؛
- الباحثون في ميدان إدارة الأعمال وتسيير الموارد البشرية، إذا يمكن الانطلاق من هذه الدراسة لاجراء بحوث أخرى.

**أهداف الدراسة:**

لا شك أن أي بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف معينة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، وفيما يخص هذه الدراسة فهي تهدف بشكل أساسي إلى دراسة أثر القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري في ظل

اقتصاد المعرفة من خلال دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر، ويتفرع عن ذلك مجموعة من الأهداف الفرعية نذكر من بينها:

1- محاولة الإحاطة بالإطار النظري لماهية اقتصاد المعرفة و التغيرات التي رافقته على المستوى الجزئي؛

2- محاولة التعرف على مفهوم القيادة بالتمكين، أسباب التوجه نحوها، وتحليل أساليبها، أبعادها ونتائجها؛

3- محاولة التعرف على مفهوم رأس المال الفكري ودوره الفاعل في ظل اقتصاد المعرفة، بالإضافة إلى محاولة التعرف على المكونات الأساسية لكفاءة رأس المال الفكري؛

4- محاولة التعرف على المنطلقات الفكرية لممارسة القيادة بالتمكين على رأس المال الفكري، ومعرفة الدعائم والمتطلبات اللازمة لتعظيم كفاءة رأس المال الفكري والحفاظ عليه؛

5- محاولة التعرف على درجة ممارسة القيادة بالتمكين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة؛

6- محاولة التعرف على مستوى كفاءة رأس المال الفكري بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر،

7- محاولة التعرف على درجة تأثير القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر؛

8- اقتراح جملة من التوصيات بناء على نتائج دراسة الحالة، والتي من خلالها تستطيع المديرية العامة لاتصالات الجزائر تعزيز ممارسة القيادة بالتمكين من أجل زيادة مستوى كفاءة رأس المال الفكري إلى درجات أعلى؛

9- من الأهداف الأساسية التي تسعى إليها الدراسة هو لفت نظر المسؤولين في بيئة الأعمال الجزائرية بصفة عامة، والمديرية العامة لاتصالات الجزائر بصفة خاصة، حول أهمية التوجه نحو ممارسة القيادة بالتمكين كأحد المداخل الحديثة لتفعيل دور رأس المال الفكري وزيادة مستويات كفاءته.

**أسباب إختيار موضوع الدراسة:**

1- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة المواضيع الخاصة بالموارد البشرية المتميزة وضرورة الحفاظ عليها؛

2- إن موضوع البحث يندرج ضمن اختصاصنا وتكويننا، خاصة وأنه يتناول الحديث عن أحد أحدث المواضيع في مجال إدارة الأعمال ألا وهو القيادة بالتمكين، والأبعد من ذلك علاقته بكفاءة رأس المال الفكري؛

3- نظرا لما يتميز به رأس المال الفكري من معرفة ضمنية غير القابلة للتقليد وما لها من تأثير ايجابي على بقاء وتميز المنظمة ارتأينا أن تكون لنا مساهمة متواضعة في معرفة كيفية تأثير القيادة بالتمكين على تحقيق وتدعيم كفاءة رأس المال الفكري والتي أصبحت تتعدى المفهوم التقليدي للكفاءة وهو القدرة على إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة إلى المفهوم الحديث لها وهو خلق قيم مضافة تساهم في تنافسية المنظمة؛

4- نقص البحوث المقدمة في الجامعات الجزائرية في موضوع القيادة بالتمكين و كفاءة رأس المال الفكري؛

5- إن بقاء المنظمات الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة مرهون بإعادة النظر في العديد من الأساليب القيادية والإدارية التقليدية واستبدالها بأساليب معاصرة أكثر ملائمة مع متطلبات اقتصاد المعرفة، ومن هذه الأساليب أسلوب القيادة بالتمكين لما له من أثر على مستوى كفاءة رأس المال الفكري. لهذا سنحاول إمداد المسؤولين بالمنظمة الجزائرية بمفهوم القيادة بالتمكين، أسباب ضرورة التوجه نحوها وأهميتها،أساليبها، أبعادها، ونتائجها.

**المنهج المستخدم في الدراسة:**

من أجل دراسة إشكالية موضوع الدراسة، وتحليل أبعادها، ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة، سيتم الاعتماد في الجزء النظري على المنهج الوصفي، بغية تحقيق الإستيعاب والفهم للموضوع وفهم مُكوِّناته وتحليل أبعاده.

كما سيتم الاعتماد في الجزء التطبيقي على دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر بهدف معرفة درجة ممارسة القيادة بالتمكين ومستوى كفاءة رأس المال الفكري فيها. بالإضافة إلى معرفة درجة تأثير القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري من وجهة نظر عينة الدراسة واستخراج النتائج والتوصيات.

**أدوات الدراسة:**

قصد إنجاز البحث سواء في قسمه النظري أو التطبيقي، سيتم الاعتماد على مجموعة من الأدوات العلمية للحصول على المعلومات وتحليلها، ولعل أبرز هذه الأدوات ما يلي:

- البحث المكتبي : يتمثل في الاطلاع والاستعمال للمراجع والمصادر ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع الدراسة.
- الملاحظة : وهي تعتبر وسيلة هامة في الجانب التطبيقي من البحث.
- المقابلة: إجراء بعض المقابلات مع بعض المسؤولين والإطارات في المنظمة محل الدراسة.
- الاستبيان: يعتبر تقنية أساسية لأنه يعطي إلى حد ما الحرية في الإجابة على الأسئلة بخلاف المقابلة.

**حدود الدراسة:**

للتحكم أكثر في موضوع الدراسة ومعالجة الإشكالية المطروحة، ستكون حدود دراستنا كما يلي:

1- **الحدود الموضوعية:** تستهدف دراستنا بشكل أساسي معالجة أثر القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة، أي أن المتغير المستقل هو القيادة بالتمكين بأبعادها (دعم الإدارة العليا لعملية التمكين، تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم، تفويض السلطة، المسؤولية مهمة في التمكين، والثقة في العاملين). أما المتغير التابع فهو كفاءة رأس المال الفكري والذي يشمل العناصر التالية: (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني، رأس المال النفسي، ورأس المال الاجتماعي). أما بالنسبة لاقتصاد المعرفة فستكون دراستنا له كفصل نظري يبين ماهيته وحجم التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، والانعكاسات التي يفرضها على المنظمات بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة.

2- **الحدود المكانية:** لإسقاط موضوع الدراسة على أرض الواقع تم اختيار المديرية العامة لاتصالات الجزائر لتوزيع الإستبيان فيها كأداة للدراسة، وهذا لما تتمتع به هذه المؤسسة من مكانة وطنية في ميدان الاتصالات إضافة إلى تواؤمها مع بيئة موضوع الدراسة-اقتصاد المعرفة-، إذ أن منظمات الاتصال لها دور كبير في اقتصاد المعرفة.

3- **الحدود البشرية:** سنقوم بتوزيع استبانة على عينة عشوائية من العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر على اختلاف مراكزهم الوظيفية ( إطارات سامية، إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)، وذلك لقياس درجة ممارسة القيادة بالتمكين ومستوى كفاءة رأس المال الفكري، ودرجة تأثير القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري من وجهة نظرهم.

4- **الحدود الزمانية:** امتدت دراستنا بصفة عامة على مدى خمس سنوات، ابتداء من تاريخ تسجيلنا الأول في مرحلة الدكتوراه بداية من ماي 2012، أما بالنسبة للدراسة التطبيقية بصفة خاصة، والتي تمت في المديرية العامة لاتصالات الجزائر فقد كانت خلال الثلاثي الأخير من سنة 2016.

**الدراسات السابقة:**

من بين الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها ذات الصلة بموضوعنا نجد:

1- أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في التسيير للباحث سملالي يحضيه من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/ 2004، حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية: هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، وتسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة، أن تؤثر في الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية ؟ إذ ركز الباحث في دراسته على دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والتسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات والمعرفة، وإدارة الجودة الشاملة في تحقيق وتطوير الميزة التنافسية للمنظمة. فقد توصَّلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة، أهمها:

- أن الميزة التنافسية تعتبر هدفاً استراتيجياً تسعى المنظمة إلى تحقيقه في ظل التسيير الاستراتيجي، وأن الموارد البشرية والكفاءات الفردية تُعتبر مصدراً أساسياً لامتلاك المنظمة للميزة التنافسية،
- أن تسيير الجودة الشاملة يُساهم في تحسين أداء الموارد البشرية وتنمية الكفاءات الفردية؛ مما يؤدي إلى امتلاك المنظمة للميزة التنافسية، وهذا باعتباره مدخلاً للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

2- دور الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر (AT) وأوراسكوم تيليكوم الجزائر(OTA) ، رسالة ماجستير غير منشورة للباحث محمد حباينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2007/2006، حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية: ما مدى أهمية الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة وما هي آلياته لتحقيق ذلك؟، من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن لرأسمال الفكري أهمية بالغة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، فاستثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعّال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوّق التنافسي وذلك من خلال تحويل القيمة المهملة

المتاحة في عقول العاملين بالمنظمة وولاء الزبائن والنظم والمعرفة الجماعية، فالقيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في رأسمالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية.

3- العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري دراسة اتجاهات المديرين في المنظمات العامة الأردنية، رسالة ماجستير للباحثة هلا جهاد العتيبي، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2006، وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة والتمكين الإداري في المنظمات العامة الأردنية والبالغ عددها 16 منظمة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والإستبانة كأداة للدراسة.

4- أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العام العراقي دراسة حالة وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، رسالة ماجستير للباحثة مها فرمان احمد فرمان، جامعة اليرموك، 2010، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العام العراقي، وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي باستخدام الاستبانة على عينة تكونت من 407 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن مستوى إدراك العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي بالعراق لممارسات التمكين الإداري وأبعاده ( وضوح الهدف، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي، المشاركة، الاتصالات الفعالة، بيئة العمل) جاء بدرجة متوسطة؛
- أن مستوى توفر الإبداع التنظيمي ببعديه ( التكنولوجي، والإداري) جاء متوسطا لدى العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي بالعراق؛
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على الإبداع التنظيمي، حيث فسر التمكين ما نسبته (65.60%) من التباين في الإبداع التنظيمي في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي بالعراق.

5- التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مقال للباحث جواد محسن راضي، 2010، هدفت الدراسة إلى محاولة إثبات العلاقة بين التمكين الإداري والممثل بأبعاده ( تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، والتحفيز) وإبداع العاملين الذي يشتمل على ( روح المجازفة، المرونة، الإقناع، المنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل)، وقد تم استخدام الاستبانة على عينة عشوائية تتكون من 38 مفردة، وتوصلت هاته الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- محدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين لمتغيرات التمكين فقد أبرزت نتائج التحليل العملي وجود استجابات في الرغبة في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة، والقدرة على الإقناع، والقدرة على تطوير بدائل متعددة، والقدرة على التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة، القدرة على التكيف مع التغيير، والمهارة في تجريب أفكار جديدة، القدرة على التخلص من سياسات فرض الآراء وعدم التردد في طرح أفكار جديدة بسبب الخوف من الفشل؛

- لم تظهر بقية المتغيرات استجابة لدرجة التمكين الإداري، مما يعني صعوبة تعميم النتائج مابين التمكين الإداري وإبداع العاملين.

6- التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه للباحث شائع بن سعد مبارك القحطاني، 2012، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ومعوقات كل من التمكين والإبداع في المنظمات الأمنية بالسعودية، بالإضافة إلى اختبار العلاقة بين التمكين والإبداع، وقد تم ذلك من خلال دراسة مسحية باستخدام الاستبانة على عينة عشوائية تتكون من 245 مفردة في مديرية الدفاع المدني بالرياض وإدارة سجون الرياض، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن واقع تمكين العاملين في المنظمات الأمنية محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة؛
- جاءت معوقات التمكين في المنظمات الأمنية محل الدراسة بدرجة مرتفعة؛
- جاءت مظاهر الإبداع الإداري في المنظمات الأمنية محل الدراسة بدرجة متوسطة؛
- جاءت معوقات الإبداع الإداري في المنظمات الأمنية محل الدراسة بدرجة مرتفعة؛
- وجود علاقة طردية قوية بين تمكين العاملين والإبداع الإداري في تلك المنظمات.

7-linking Empowerment And Employee Creativity: The Mediation Roles Of Creative Process Engagement And Intrinsic Motivation.

أطروحة دكتوراه للباحث Xiaomeng Zhang ،2007، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التمكين والإبداع، وذلك بقياس التمكين بمتغيرات ( القيادة الممكنة، التمكين النفسي، والتمكين الهيكلي) ودور المتغيرين الوسيطين والمتمثلين في ( تشجيع العملية الإبداعية، والدافعية الداخلية) وأثر ذلك على الإبداع وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة على عينة عشوائية من العاملين بشركة تكنولوجيا المعلومات في جمهورية الصين الشعبية، وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

- القيادة الممكنة ترتبط بشكل ايجابي مع التمكين النفسي؛
- القيادة الممكنة ترتبط بشكل ايجابي مع التمكين الهيكلي، والذي يؤثر مباشرة في الإبداع؛
- يوجد ارتباط للتمكين الهيكلي بصورة غير مباشرة عن طريق ( الدوافع الداخلية وتشجيع العملية الإبداعية) على الإبداع.

8 -Linking An Integrated Approach Of Empowerment To Employee Creativity,

مقال للباحث Amro and Dimitrios، 2014، هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج متكامل بين القيادة الممكنة ومناخ التمكين والتمكين النفسي وأثرهما على الإبداع، فاقترحت أربع أبعاد للقيادة الممكنة هي: تعزيز العمل، توفير الاستقلالية من القيود، تعزيز فرص المشاركة في عملية صنع القرار، الثقة)، وأبعاد التمكين النفسي تمثلت في: (الكفاءة، الأثر، المعنى، تقرير المصير)، خلصت هذه الدراسة إلى أن:

- قادة التمكين يمكنهم الثقة في الموظفين وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وهذه الممارسات سوف تؤثر ايجابيا على سلوكيات العاملين وبالتالي تحسين مناخ التمكين أو التمكين الهيكلي؛
- التمكين النفسي هو انعكاس لسلوك الموظفين نحو الظروف المناخية للتمكين وذلك نتيجة لأنهم يعتبرون أنفسهم أكثر قدرة على القيام بعملهم وهذا ما يؤدي إلى محاولتهم لإيجاد طرق إبداعية لأداء عملهم.

**مساهمة الدراسة الحالية:**

بعد دراسة وتحليل الدراسات السابقة يمكننا استنتاج أن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو عدم وجود دراسات سابقة في الجزائر على حد علم الباحثة حاولت الربط بين متغيرات الدراسة الحالية( القيادة بالتمكين كمتغير مستقل، وكفاءة رأس المال الفكري كمتغير تابع)، لذلك فدراستنا هذه تعد من أوائل الدراسات في الجزائر التي ستحاول البحث في موضوع القيادة بالتمكين وكفاءة رأس المال الفكري من خلال دراسة حالة في إحدى المؤسسات الجزائرية ممثلة في المديرية العامة لاتصالات الجزائر.

**تقسيمات الدراسة:**

من أجل معالجة هذا الموضوع سنقوم بتقسيم الدراسة إلى أربعة فصول أساسية:

حيث سنتناول في الفصل الأول **اقتصاد المعرفة المفهوم والانعكاسات**، وذلك من خلال أربعة مباحث رئيسية، سنتطرق في المبحث الأول إلى **ماهية اقتصاد المعرفة**، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى **أثر ظهور اقتصاد المعرفة على المنظمات** ، أما في المبحث الثالث فسنتطرق إلى **أهمية المعرفة ومبررات التحول نحو إدارة المعرفة**، بينما المبحث الرابع سيخصص لمعرفة **أثر ظهور اقتصاد المعرفة على إدارة الموارد البشرية**.

أما في الفصل الثاني والذي سيكون بعنوان **نحو قيادة ممكنة لرأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة**، سيتضمن أربعة مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى **مكانة رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة**، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى **القيادة الإدارية في ظل اقتصاد المعرفة** ، أما في المبحث الثالث فسنتطرق إلى **القيادة بالتمكين والكفاءة القيادية في ظل اقتصاد المعرفة**، بينما البحث الرابع سيخصص **لتحليل أساليب وأبعاد القيادة بالتمكين ونتائجها**.

في حين أن الفصل الثالث والذي سيأتي بعنوان **كفاءة رأس المال الفكري من خلال القيادة بالتمكين** ، سيتضمن ثلاثة مباحث رئيسية، حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى **كفاءة رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة** ، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى **الأسس المكونة لكفاءة رأس المال الفكري** ، أما في المبحث الثالث فسنحاول التعرف على **دور القيادة بالتمكين في بناء وتنمية كفاءة رأس المال الفكري**.

بينما في الفصل الرابع فسيخصص **لعرض ومناقشة نتائج دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر**، وذلك من خلال أربعة مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى **لمحة حول المديرية العامة لاتصالات الجزائر** ، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى **الإجراءات المنهجية للدراسة** ، أما في المبحث الثالث

فسنتطرق إلى **اختبارات الصلاحية والنتائج الشخصية والوظيفية**، بينما المبحث الرابع فسيخصص **لتحليل ومناقشة نتائج دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر**.

وستختتم هذه الدراسة **بالخاتمة العامة**، نستعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها النظرية منها والتطبيقية، بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات والآفاق.



# الفصل الأول

# اقتصاد المعرفة المفهوم والانعكاسات

**تمهيد:**

تقف البشرية في الوقت الراهن على عتبات عصر جديد، أخذت مؤشراته المتسارعة في التشكل، يطلق عليه "عصر المعرفة"، مثلما يحلو للبعض تسميته بـ "عصر ما بعد الصناعة"، و"عصر الثورة المعلوماتية وتقنية الاتصالات"، و"العصر الالكتروني"، ولكنه بحق "عصر المعرفة" القائم على اقتصاد المعرفة، ومجتمع المعرفة، المعتمدين على الثورة المذهلة في تقنية المعلومات والاتصالات والإعلام. إنه عصر يتميز عما سبقه من عصور في أسس بنائه وخصائص اقتصاده، وفي مصادر ثروته وقوته، وفي نوعية العمالة فيه، وفي كيفية إدارتها، وفي أساليب الحياة، وفي طبيعة العلاقات سواء بين الأفراد والمنظمات، أو بين المجتمعات والثقافات..

إن التحول الذي يشهده العالم الآن من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة يعني الكثير والكثير للمنظمات بصفة عامة ولإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة فلا شك أن المعرفة هي المتغير الأساسي الذي سوف يؤثر على التقدم العلمي خلال القرن المقبل، وسوف تحتل المعرفة موقع الصدارة مقارنة بالموارد الاقتصادية الأخرى، فالمعرفة كما قال "فرانسيس بيكون" هي القوة.

وطالما أدركت الدول الصناعية، وغيرها من دول العالم أهمية المعرفة لاقتصاد تكون فيه الأفكار منتجاتها، وبيئات العمل موادها الأولية، والعقل البشري أداته؛ فما يلاحظ هو وجود سباق محموم بينها في مجالات البحث العلمي لإنتاج معرفي، وإبداع تقني، وتطوير البرمجيات في ميادين اقتصاد المعرفة، والاتصالات، والذكاء الصناعي، وتأهيل أجيال الغد بقدرات فكرية عالية، وملكات إبداعية متميزة، ومهارات تقنية راقية، كأهم ميادين السباق والتنافس الحاد بين الدول والمنظمات؛ لإحراز السبق والهيمنة على المستقبل.

من هذا المنطلق فإن امتلاك المنظمات لمصادر المعرفة و امتلاك القوة، قوة المعرفة، سوف يكون سبيلها للتميز، فالمنظمات خلال الفترات القادمة لن تحرز تقدما علميا ملموسا في ضوء ما " تملك" من موارد مادية فقط ولكن في ضوء ما "تعرف" أيضا، وعليها أن تعد العدة لمواجهة تحديات اقتصاد المعرفة، باعتبار أن سمة هذا الاقتصاد هي البقاء للأذكى والأسرع في إنتاج و استخدام المعرفة وتوسيع نطاق تطبيقاتها، والدقة في الأداء والانجاز.من هنا سنحاول التعرف في هذا الفصل اقتصاد المعرفة المفهوم والانعكاسات على النقاط التالية:

- ماهية اقتصاد المعرفة
- أثر ظهور اقتصاد المعرفة على المنظمات
- أهمية المعرفة ومبررات التحول نحو إدارة المعرفة
- أثر ظهور اقتصاد المعرفة على إدارة الموارد البشرية

## المبحث الأول: ماهية اقتصاد المعرفة

مع قدوم الألفية الثالثة تسارعت خطى اقتصاديات الدول الصناعية الكبرى نحو اقتصاد جديد سمي باقتصاد المعرفة، ليبدأ تعميمه على اقتصاديات بلدان العالم الأخرى؛ بحكم هيمنتها على الاقتصاد العالمي، وذلك عندما أخذت تلك الاقتصاديات تتحرر تدريجيا من قيود المواد الأولية (المواد الخام) ورأس المال المادي، والعمل، وتعتمد على المعرفة كمورد اقتصادي متجدد يفوق في أهميته الموارد الاقتصادية الطبيعية، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التعرف أكثر على هذا النوع من الاقتصاد[1].

### المطلب الأول: مفهوم اقتصاد المعرفة

مر الاقتصاد خلال رحلته الطويلة بمحطات تحول رئيسية، انتقل خلالها من اقتصاد زراعي إلى اقتصاد صناعي، لينتقل بعد ذلك إلى اقتصاد معرفي، ومن خلال هذا المطلب سنحاول التعرف باختصار على مضامين هذه الأنواع.

#### أولا: التولد التاريخي لاقتصاد المعرفة باعتباره التحول الثالث

من خلال النظر في عمق التاريخ البشري، يمكننا القول أن الوضع الراهن للمجتمع البشري في ظل ما أصبح يعرف بمجتمع المعرفة لا يمثل سوى نتيجة تاريخية حتمية لجملة التحولات التطورية التي شهدها هذا الأخير – أي المجتمع البشري – عبر عقود طويلة من الزمن أدت إلى تحوله من مجتمع تقليدي إلى مجتمع عصري يعتمد أساسا على المعرفة والفكر البشري للتحول والرقي.

وقد ربط المؤرخون تطور المجتمع البشري بثلاث مراحل أساسية شكلها انفجار ثلاث ثورات رئيسية، فمن "ثورة الزراعة "نحو" ثورة الصناعة "ومن ثم المعرفة باعتبارها أساس" الثورة المعرفية "أو ما يعرف بالتحول الثالث، والجدول التالي يلخص أبرز السمات التي ميزّت كل فترة، من خلال تبيين طبيعة العمل المنتج للقيمة، وعبر طرح ثنائية الشراكة بين الأفراد وعنصر الإنتاج الأكثر تزاوجا معه، إضافة إلى إعطاء أهم أدوات الإنتاج المستعملة خلال كل حقبة[2].

---

[1] أحمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة ومعوقات تكوينه في اليمن، [ على الخط ]، متاح على:
ycsr.org/derasat_yemenia/issue_93/eqtsad_alm3rifa.doc، تاريخ الإطلاع2015/12/17، ص7.

[2] مراد علة، جاهزية الدول العربية للإندماج في اقتصاد المعرفة –دراسة نظرية تحليلية–، [ على الخط ]، متاح على:
http://conference.qfis.edu.qa/app/media/344، تاريخ الاطلاع 2015/12/28، ص3.

**الجدول رقم(1-1):خصائص عصر المعلومات والعصور التي سبقته**

| العصر | الزراعة | الصناعة | المعلومات |
|---|---|---|---|
| **الفترة الزمنية** | ما قبل 1800 | 1800 . 1957 | 1957 . إلى اليوم |
| **طبيعة العمال** | فلاحين. | عمال مصانع. | العاملون في المعرفة. |
| **الشراكة** | أفراد / أرض. | أفراد / آلة. | أفراد / أفراد. |

**المصدر** : مراد علة، جاهزية الدول العربية للإندماج في اقتصاد المعرفة –دراسة نظرية تحليلية،[على الخط]، متاح على:http://conference.qfis.edu.qa/app/media/344 ، تاريخ الاطلاع 2015/12/28، ص3.

من خلال الجدول نلاحظ أن الاقتصاديات القديمة المعروفة للبشر كانت ذات طابع زراعي، والمورد الأساسي فيها هو الأرض وكان ملاك الأراضي يولون الناس القيمة ذاتها التي يولونها للحيوانات الزراعية، بعد ذلك جاء عصر الصناعة، وهو الشكل الرئيسي الثاني من أشكال الاقتصاد حيث دام مائتي سنة تقريبا، في ظل هذا الاقتصاد كانت المعدات والآلات ورأس المال المادي المورد الأساسي ، وكان أرباب الصناعة يولون قيمة للناس بوصفهم جزءا من الآلة. وانطلاقا من خمسينات القرن العشرين ظهر نوع ثالث من الاقتصاد أطلق عليه اسم اقتصاد المعلومات والذي تطور اليوم ليصبح بمسمى اقتصاد المعرفة[1].

ففي اقتصاد المعلومات كان التركيز على المعرفة الصريحة ( القياسية التي يسهل خزنها واسترجاعها واستخدامها من خلال تكنولوجيا المعلومات)، أما اقتصاد المعرفة ففيه يتم التركيز على المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية(التي هي القسم الأكبر من معرفة الأفراد والمنظمات) التي تظل غير قابلة للنقل والتعليم ولكنها قابلة للتقاسم والتعلم ويمثلها الأفراد وفرق العمل وعلاقاتهم وتفاعلاتهم. ومع ذلك لازال البعض يفضل استخدام اقتصاد المعلومات بدلا من مسميات (اقتصاد الإنترنت، الاقتصاد الرقمي، الاقتصاد الافتراضي، الاقتصاد الإلكتروني، ...) تمييزا عن الاقتصاد الصناعي وإن كان البعض يفضل استخدام اقتصاد المعرفة لأنه يمثل إنضاجا وترسيخا لاقتصاد المعلومات كما أنه أكثر شمولا وتمثيلا لأصول المعرفة بأنواعها وتدفقاتها في المنظمات[2].

[1] مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، الإمارات العربية المتحدة، ص39.

[2] محمود جاسم الصميدعي، أحمد شاكر العسكري، انعكاسات اقتصاد المعرفة على الأنشطة التسويقية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 25-27 أفريل 2005، ص8.

وللإشارة فقد عبّر بعض الاقتصاديين على اقتصاد المعرفة بدلالة أخرى ألا وهو الاقتصاد القائم على المعرفة أو الاقتصاد المبني على المعرفة، ولكن بحكم تسارع التحولات الاقتصادية والتطورات التكنولوجية فقد عمل بعض الباحثين الاقتصاديين على إعادة النظر والتمييز بين هاتين الدلالتين المختلفتين للمصطلح [1]:

**الدلالة الأولى**: الاقتصاد المعرفي هو ما يتعلق باقتصاديات عمليات المعرفة ذاتها، أي إنتاج وصناعة المعرفة وعمليات البحث والتطوير، سواءً من حيث تكاليف العملية المعرفية مثل تكاليف البحث والتطوير أو تكاليف إدارة الأعمال الاستشارة أو إعداد الخبراء وتدريبهم من جهة، وبين العائد أو الإيراد الناتج من هذه العملية باعتبارها عملية اقتصادية مجردة مثلها مثل اقتصاديات الخدمة السياحية أو الفندقية أو غيرها.

**الدلالة الثانية**: تعبير "الاقتصاد القائم على المعرفة" ينصب إلى معنى أكثر اتساعاً ورحابة بحيث تشمل في دلالتها حجم قطاعات المعرفة والمعلومات والاستثمارات داخل نسيج الاقتصاد، وكذلك مدى تغلغل المعرفة والتكنولوجيا في الأنشطة الإنتاجية.

فالاقتصاد القائم على المعرفة يعتبر مرحلة متقدمة من الاقتصاد المعرفي، أي أنه يعتمد على تطبيق الاقتصاد المعرفي في مختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية مثل التزاوج بين تكنولوجيا المعلومات مع قطاعات متعددة كالاتصالات مثل: (تشخيص الأمراض عن بعد، إجراء العمليات الجراحية عن بعد، الإنتاج عن بعد، عقد المؤتمرات عن بعد...) كلها تجعل الاقتصاد مبنياً على المعرفة والعلم، فالدول الصناعية الكبرى التي استفادت من منجزات الثورة العلمية التكنولوجية وسخرتها في صناعات تولد لها معارف ومكتشفات جديدة وتقنيات متطورة قد وصلت إلى مرحلة الاقتصاد المبني على المعرفة، أو ما يمكن أن نسميه مرحلة ما بعد الاقتصاد المعرفي، أما الدول التي تسعى إلى إنتاج المعرفة من ابتكار واكتساب ونشر واستعمال وتخزين للمعرفة فهي مازالت في طور الاقتصاد المعرفي[2].

**ثانيا: تعريف اقتصاد المعرفة وتعدد الرؤى**

يعرف باركين M.parken اقتصاد المعرفة بأنه دراسة وفهم عملية تراكم المعرفة وحوافز الأفراد لاكتشاف، تعلم المعرفة، والحصول على ما يعرفه الآخرون. وبالتالي فإنه يمثل التحليل الاقتصادي لكل العمليات الجارية في الاقتصاد التي تقود إلى الاكتشاف والتطوير للتكنولوجيا الجديدة، ومن الواضح أن هذا التعريف يميل إلى التراث الاقتصادي الواسع والعريض في التعامل مع المعرفة من خلال الابتكارات[3].

[1] عبد الخالق فاروق، اقتصاد المعرفة في العالم العربي مشكلاته ... وأفق تطوره، الطبعة الأولى ، مكتب نائب رئيس مجلس الوزراء لشؤون الإعلام، الإمارات العربية المتحدة ، 2005، ص 26.

[2] محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2000، ص 238-239.

[3] ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص377.

وهناك من يعرفه بأنه نمط اقتصادي متطور قائم على الاستخدام واسع النطاق للمعلوماتية وشبكات الإنترنت في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي وخاصة في التجارة الإلكترونية، مرتكزا بقوة على المعرفة والإبداع والتطور التكنولوجي ( خاصة ما يتعلق بالتكنولوجيا الجديدة في الإعلام والاتصال)[1].

ويعرف كذلك بأنه القدرة والقابلية على خلق وإبداع أفكار جديدة، طرق تفكير جديدة، عمليات ومنتجات جديدة، وتحويل ذلك إلى قيمة اقتصادية وثروة[2].

ويعرفه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنه نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاية في جميع مجالات النشاط المجتمعي، الاقتصاد والمجتمع المدني، والسياسة والحياة الخاصة وصولا لترقية الحالة الإنسانية باطراد أي إقامة التنمية الإنسانية باطراد، ويتطلب ذلك بناء القدرات البشرية الممكنة والتوزيع الناجح لتلك القدرات[3].

ويعرف بأنه الاقتصاد الذي ينشئ الثروة من خلال عمليات وخدمات المعرفة ( الإنشاء، التحسين، التقاسم، والتعلم، التطبيق والاستخدام للمعرفة بأشكالها) في القطاعات المختلفة بالاعتماد على الأصول البشرية اللاملموسة ووفق خصائص وقواعد جديدة[4].

وهناك من يعرفه بأنه ذلك الاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة والمشاركة فيها، وتوظيفها، وابتكارها وإنتاجها، بهدف تحسين نوعية الحياة بكافة مجالاتها من خلال الاستفادة من خدمة معلوماتية ثرية وتطبيقات تكنولوجية متطورة واستخدام العقل البشري كرأس مال فكري ثمين.

وهناك من يعرفه بأنه الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، ومعنى ذلك أن المعرفة في ظل هذا الاقتصاد أصبحت تشكل المكون الأساسي لمختلف العمليات الإنتاجية والتسويقية إذ أصبح النمو يزداد بزيادتها.

لقد تعددت التعريفات التي تناولت اقتصاد المعرفة من حيث الفلسفة والمضمون والآليات، وأيا كانت الفكرة الأساسية التي يعتمد عليها كل من هذه التعريفات إلا أنها تشترك في خاصية رئيسية، هي الدور الذي تلعبه المعرفة واسهاماتها في كافة الأنشطة الاقتصادية.

---

[1] سالمي جمال، أثر التنمية البشرية المستدامة في تحسين فرص اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة ، 9-10 مارس 2004، ص5.

[2] Graham S.TOFT , Human Capital Policies for the Knowledge Economy , Presentation Prepared for: National Governors'Association Conference "Reaching New Heights: Advancing Workforce Policy through Innovation and Reauthorization" Washington D.C.,9-11December ,p3.2002

[3] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص441.

[4] نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص187.

وهذا ما أكدته منظمة *APEC في تعريفها لاقتصاد المعرفة بأنه الاقتصاد الذي يشكل فيه انتاج وتوزيع واستخدام المعرفة في كافة الأنشطة الاقتصادية الموجهات أو القاطرات الأساسية للنمو، وخلق الثروة، والعمل عبر جميع الصناعات.

وتنطوي معظم هذه التعاريف على افتراض توفر السياقات التالية:التجارة الحرة، دعم كامل للأفكار والآراء الإبداعية، التعليم والتعلم، دعم مجتمع المعرفة للعلم والعلماء، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إقامة آليات الحرية والديمقراطية والعدالة الاجتماعية، وبنية الشبكات والاتصالات والمعلومات.

وتضيف منظمة **OECD بأن اقتصاد المعرفة يعتمد في فلسفته ونموه وآلياته وأنشطته على مدخلات المعرفة كقيمة مضافة في النظام الاقتصادي، ويعكس هذا التعريف تغيرا أو تحولا في الأسس التنافسية للأنشطة الاقتصادية، من حيث المنظمات والأفراد. وهذا ينطوي على أربعة أساليب مترابطة بينيا هي[1]:

- الأسلوب الأول: إحداث تغير في البنية الاقتصادية الجديدة وقوى العمل وآلياته.
- الأسلوب الثاني: إحداث تغير في أنماط المهارات المطلوبة، مع رفع كفاءة المهارات والمعارف والخبرات والقدرات، والكفاءات البشرية، بما يتواءم مع التنامي المعرفي والتكنولوجي.
- الأسلوب الثالث: يتطلب اقتصاد المعرفة صيغا جديدة للمعرفة ونواتجها، مع تزايد الاهتمام بدعم إبداعاتها وتطبيقاتها في شبكات المعلومات والاتصالات وكافة أنماط الصناعات على اختلاف صورها ومستويات تعقيدها.
- الأسلوب الرابع: دعم التجديد والتحديث، وإعلاء قيم الابتكار كأساليب وأدوات لزيادة الكفاءة التنافسية للاقتصاد الجديد، مع دعم إدارة المعرفة وتفعيل آلياتها، بحيث تصبح الأساس الذي يقوم عليه النمو الاقتصادي.وهذا يتطلب إعادة تأهيل وتدريب الأفراد، وصقل خبراتهم ومهاراتهم ومعارفهم، مع إمدادهم بكامل التقنيات التي تدعمها.

وتشير الكتابات التي تناولت اقتصاد المعرفة، إلى أنه لايوجد تعريف عالمي واحد يعد شاملا ومقبولا له، وهو كمفهوم يستخدم على نحو متعدد الرؤى والأبعاد التي ينطوي عليها هذا المفهوم كما يلي[2]:

---

*APEC:(Asia-Pacific Economic Cooperation) هي منظمة التعاون الاقتصادي لدول آسيا والمحيط الهادي تضم 21 دولة تطل على المحيط الهادي والتي تسعى لتشجيع التجارة الحرة والتعاون الاقتصادي في منطقة آسيا ودول المحيط الهادي، تأسست عام 1989 تلبية للنمو الاقتصادي المتزايد للدول المطلة على المحيط الهادي، وظهور تكتلات اقتصادية أخرى في العالم مثل الاتحاد الأوروبي والنافتا، حيث تسعى إبيك لرفع مستوى المعيشة والتعليم من خلال تحقيق نمو اقتصادي متوازن وتشارك العوائد بين دول آسيا والمحيط الهادي، حيث يشكل تعداد السكان القاطنين للدول المطلة على المحيط الهادي ما يقارب من 40% من عدد سكان العالم.

**OECD: منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (Organization for Economic Cooperation and Development) منظمة دولية تجمع في عضويتها الدول الصناعية الرأسمالية في أوربا وآسيا وأمريكا؛ بهدف التشاور وتحليل الأحداث الاقتصادية العالمية، إضافة إلى كونها منتدى للتفاوض والتوافق بين هذه الدول حيال بعض المسائل الاقتصادية؛ تتولى نشر كثير من التقارير والمنشورات ذات الطابع الاقتصادي والسياسي.

[1] فتحي الزيات، اقتصاد المعرفة: نحو منظور أشمل للأصول المعرفية، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، مصر، 2011، ص82.

[2] المرجع السابق، ص83.

1- الرؤية الأولى هي أن منظمة OCED ترى أن هذا المفهوم يجب أن يعكس الخصائص التالية:

- مهارات وخبرات عمل جيدة؛
- أداء متميز عالي الكفاءة؛
- ارتفاع القيمة المضافة ومعدل العائد.

2- بينما الرؤية الثانية لاقتصاد المعرفة تنطوي على الخصائص التالية:

- مجتمع يعظم قيمة العلم والتكنولوجيا ودورهما في اكتساب المعرفة وتفعيلها؛
- توظيف العلم والمعرفة والتكنولوجيا بكثافة لكافة الصناعات؛
- اعتبار المعرفة وتطبيقاتها المحك الأساسي للتنافس وجودة النواتج؛
- شيوع وانتشار استخدامات الانترنت، وشركات انتاج واستخدام البرامج؛
- شيوع شركات الحاسبات والالكترونيات والاتصالات والتكنولوجيا النظيفة.

3- أما الرؤية الثالثة لاقتصاد المعرفة فتنطوي على الخصائص التالية:

- الأخذ بجميع آليات المعرفة على نحو مكثف في جميع أنواع الصناعات، بحيث يعكس المنتج أكبر قدر من المعرفة والآثار البيئية المترتبة عليه؛
- اعتبار المعرفة هي القوى المولدة للتحسينات الإنتاجية في كافة مراحل الإنتاج وصولا للمنتج المعرفي؛
- تقف المعرفة خلف كافة التعريفات الأكثر شيوعا واستخداما، بحيث ينظر إلى اقتصاد المعرفة بأنه اقتصاد متزايد الاعتماد في نموه وتطوره على مدخلات المعرفة كقيمة مضافة في النظام الاقتصادي.

والملاحظ من التعاريف السابقة أن في اقتصاد المعرفة يصبح للمعرفة دور أساسي في خلق الثروة، لكن هذا ليس بجديد، فقد كان للمعرفة دور قديم ومهم في الاقتصاد، لكن الجديد هو أن حجم المساحة التي تحتلها المعرفة في هذا الاقتصاد أكبر مما سبق وأكثر عمقا مما كان معروفا، وهذا ما أشار إليه عبد الله بن محمد الرزين بقوله أنه قديما كانت المعرفة تستخدم في تحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات في حدود ضيقة، أما الآن في ظل الإقتصاد المعرفي لم يعد هناك حدود لدور المعرفة في تحويل هذه الموارد، بل تعدت في دورها كل الحدود وأصبحت المعرفة هي التي تخلق الموارد[1].

لهذا واستنادا لما سبق، يمكن القول بأن اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي تتزايد فيه الثروة نتيجة إنتاج واستخدام وتوزيع المعرفة.

[1] عبد الله بن محمد الرزين، الكفاءة الاقتصادية للأسواق المالية وارتباطها باقتصاد المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، 2005/03/18/16،ص17.

**المطلب الثاني: خصائص ومحددات اقتصاد المعرفة**

إن اقتصاد المعرفة بمضامينه، معطياته، وتقنياته يتسم بالعديد من الخصائص والمحددات نوجزها فيما يلي:

**أولا: خصائص اقتصاد المعرفة**

يتسم اقتصاد المعرفة بالقدرة على توليد واستخدام المعرفة، أو بمعنى آخر القدرة على الابتكار، إذ أن المعرفة لا تمثل فقط المصدر الأساسي للثروة، وإنما تعد أساس الميزة النسبية المكتسبة في الاقتصاد الجديد، فالمعرفة هي الوسيلة الأساسية لتحقيق كفاءة عمليات الإنتاج والتوزيع وتحسين نوعية وكمية الإنتاج وفرص الاختيار بين السلع والخدمات المختلفة سواء بالنسبة للمستهلكين أو المنتجين، وبشكل عام يتميز اقتصاد المعرفة بالآتي[1]:

- لا تمثل المسافات أيا كان أبعادها أي عائق أمام عملية التنمية الاقتصادية أو الاتصال أو التعليم أو نجاح المشروعات أو الاندماج الكامل في المجتمع بشكل عام؛
- إن المعرفة متاحة بشكل متزايد لكافة الأفراد ويتم توفيرها بصورة تتوافق والاحتياجات الفردية والاجتماعية بما يمكن كل فرد من اتخاذ القرارات بصورة أكثر حكمة في كافة مجالات الحياة؛
- إن كل فرد في المجتمع ليس مجرد مستهلك للمعلومات، ولكنه أيضاً صانع أو مبتكر لها.

إن اقتصاد المعرفة اقتصاد منفتح على العالم، لأنه لا يوجد اقتصاد يمكنه خلق واحتكار المعرفة دون أن يشارك أو يستورد المعارف الجديدة من الآخرين، كما أن المناخ الاقتصادي على المستوى الكلي في اقتصاد المعرفة يجب أن يكون مشجعا للاستثمار في المعرفة والمعلومات والقدرة على الابتكار، وهو أمر في غاية الأهمية، لأن ضمان ديمومة اقتصاد المعرفة تقتضي ضرورة تشجيع الاستثمار في المستقبل، والذي قد تكون معدلات العائد عليه منخفضة أو محدودة، ولذا تحتاج مثل هذه المجالات إلى دعم السياسة الاقتصادية في الدول التي تسعى نحو تحقيق الاقتصاد المعرفي[2].

ويتميز اقتصاد المعرفة بمجموعة من السمات والخصائص الأخرى التي تميزه عن الاقتصاد التقليدي، ومن خلال مراجعتنا للأدبيات التي تناولت سمات وخصائص اقتصاد المعرفة، وجدنا أنه لا يخرج عن الصفات التالية[3] :

- أنه كثيف المعرفة يرتكز على الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها رأس المال المعرفي والفكري؛
- الاعتماد على القوى العاملة المؤهلة والمدربة والمتخصصة في التقنيات الجديدة؛
- اعتماد التعلم والتدريب المستمرين وإعادة التدريب، التي تضمن للعاملين مواكبة التطورات التي تحدث في ميادين المعرفة؛
- توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات توظيفا يتصف بالفعالية لبناء نظام معلوماتي فائقة السرعة والدقة والاستجابة؛

[1] مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة ،مرجع سابق، ص 102-103.

[2] جمال داود سليمان، اقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 19-24.

[3] هاشم الشمري ونادیا الليثي، الاقتصاد المعرفي، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 22.

- انتقال النشاط الاقتصادي من إنتاج وصناعة السلع إلى إنتاج وصناعة الخدمات المعرفية؛
- يملك اقتصاد المعرفة القدرة الفائقة على التجديد والتطوير والتواصل الكامل مع غيره من الاقتصاديات التي أصبحت تتوق إلى الاندماج فيه، حتى أنه أصبح من الصعب فصله عنها أو الحديث بدونها، أو الإشارة إليها دون أن يكون له (اقتصاد المعرفة) موقعا فيها[1].
- ارتفاع الدخل لصناع المعرفة كلما ارتفعت مؤهلاتهم وتنوعت كفاياتهم وخبراتهم؛
- أنه مرن شديد السرعة والتغير، يتطور لتلبية احتياجات متغيرة، ويمتاز بالانفتاح والمنافسة العالمية؛ إذ لا توجد حواجز للدخول إلى اقتصاد المعرفة، بل هو اقتصاد مفتوح بالكامل؛
- يملك القدرة على الابتكار وإيجاد وتوليد منتجات فكرية معرفية جديدة لم تكن الأسواق تعرفها من قبل؛
- ارتباطه بالذكاء وبالقدرة الابتكارية وبالخيال، وبالوعي الإدراكي بأهمية الاختراع والخلق والمبادرة والمبادأة الذاتية والجماعية لتحقيق ما هو أفضل، وتفعيل ذلك كله لإنتاج أكبر في الكم وأكثر في جودة الأداء، وأفضل في تحقيق الإشباع.

أما عادل زايد في كتابه "إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية" فيلخص خصائص اقتصاد المعرفة في النقاط التالية[2]:

1- **زيادة أهمية العنصر البشري كميزة تنافسية للمنظمات:** لقد أصبحت الموارد البشرية وطرق إدارتها من الميزات التنافسية الهامة من خلال السنوات العشر الماضية، وذلك بسبب تراجع الأهمية النسبية للميزات التنافسية التقليدية، ففي اقتصاد المعرفة الموارد البشرية هي أهم أصول المنظمة، بل وثروتها الوحيدة.

والموارد البشرية الفاعلة في هذا الاقتصاد من خلال إنتاج واستخدام وتوزيع المعرفة هم "عمال المعرفة" وهو المصطلح الذي أطلقه بيتر دركر (peter Drucker) وهم الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من أيديهم لإنتاج القيمة، فهم يخلقون القيمة المضافة من خلال أفكارهم وتحليلاتهم وأحكامهم وتركيباتهم وتصميماتهم[3].

2- **تغير مهمة وهيكل المنظمات:** ولعلنا قد بدأنا خلال السنوات القليلة الماضية مشاهدة بعض آثار عصر المعرفة المتوقعة والتي كان لها عظيم الأثر على فلسفة إدارة المنظمات وهيكلها وعدد العاملين فيها، فالاتجاه السائد الآن بين منظمات الأعمال هو الاتجاه إلى "التقليص"، ومثال ذلك ما حدث في شركة IBM التي كانت توظف 406 ألف موظفا في عام 1985 ولكنها أصبحت توظف 270 ألف موظفا في عام 1993، والمعنى الواضح

---

[1] ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص383.

[2] عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية:رؤية استراتيجية، كتاب الكتروني على موقع كتب عربية (www.kotobarabia.com)، 2003، ص ص62-64.

[3] Norzanah MATNOR and Abdulkadir ROSLINE , Managing Knowledge Workers in a Knowledge-Based Economy: the Changinng Role of Human Resource Management in the MSC Status Companies in Malaysia, Research paper HRM Department, Cardiff Business School, Cardiff University,UK, July2005,p3.

من هذا الاتجاه هو التحول نحو الاستثمار في مصادر المعرفة (الأصول البشرية) أكثر من الاستثمار في نواتج المعرفة (الأصول المادية).

3- **تضاؤل المكونات الإنتاجية أمام المكونات المعرفية:** إن المكونات المادية للإنتاج والخدمات تتضاءل يوميا أمام المكونات المعرفية، فالمعرفة أصبحت المكون الأساسي في كل ما نصنع وكل ما نفعل وكل ما نشتري وكل ما نبيع، ولذلك فإن إدارة المعرفة سوف تصبح المهمة الأساسية لمنظمات الأعمال خلال الفترات القادمة ولكي تتضح الأمور أكثر، أنظر الهاتف النقال الذي يحمله العديد من الناس في كل بقاع العالم، فالهاتف ذاته يتكون من مجموعة بسيطة جدا من المواد البلاستيكية أو مشتقاتها، غير أن المكون الأكبر في هذا الجهاز هو الجانب المعرفي، المعرفة التي تتمثل في الجهود البشرية والتجارب العديدة والأبحاث الطويلة المرهقة التي كانت وراء إنتاج هذا الجهاز بالشكل الذي نحمله الآن.

ومن خلال استعراضنا لخصائص وسمات اقتصاد المعرفة، يمكننا أن نلخص أهم السمات التي تميز الاقتصاد المعرفي عن الاقتصاد التقليدي من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (1-2): خصائص الاقتصاد المعرفي مقارنة بالاقتصاد التقليدي**

| الاقتصاد التقليدي | الاقتصاد المعرفي |
|---|---|
| - الاستثمار في رأس المال المادي. | - الاستثمار في رأس المال الفكري. |
| - الاعتماد على الجهد العضلي (الملموسات) بدرجة أساسية في الاقتصاد التقليدي. | - الاعتماد على الجهد الفكري (اللاملموسات) بدرجة أساسية في الاقتصاد المعرفي. |
| - استقرار الأسواق في ظل منافسة تتحكم فيها غالباً البيروقراطية السلطوية. | - ديناميكية الأسواق والتي تعمل في ظل تنافسية مفتوحة. |
| - الميكنة Mechanisation هي المحرك الأساسي للاقتصاد الصناعي. | - الرقمية المعرفية Digitization هي المحرك الأساسي للاقتصاد. |
| - يهدف الاقتصاد التقليدي إلى التوظيف الكامل للقوى العاملة دون تحديد مهارات مميزة لأداء العمل. | - يهدف الاقتصاد المعرفي إلى وضع قيمة حقيقية للأجور والتوسع في استخدام العاملة ذات المهارات العالية التي تتفاعل مع التعليم والتدريب المستمر. |
| - أنه اقتصاد ندرة، حيث تنضب موارده بكثرة الاستخدام. | - أنه اقتصاد وفرة، حيث تزداد موارده (المعرفة) بكثرة الاستخدام. |
| - خضوع الاقتصاد الزراعي لقانون تناقص العوائد (تزايد التكاليف)، والاقتصاد الصناعي لقانون ثبات العوائد (ثبات التكاليف) مع الاستمرار في | - خضوع الاقتصاد المعرفي لقانون تزايد العوائد (تناقص التكاليف) مع الاستمرار في الاستخدام. |

| | |
|---|---|
| الاستخدام. | |
| – العلاقات بين الإدارة والقوى العاملة في الاقتصاد التقليدي تتسم بالاستقرار. | – العلاقات بين الإدارة والقوى العاملة في الاقتصاد المعرفي تتسم بعدم الاستقرار، إذ ينتفي مبدأ التوظيف مدى الحياة. |
| – العلاقة بين قطاعات الأعمال والدولة غير متكافئة، إذ تفرض الدولة سيطرتها وتصدر أوامرها طبقا لمتطلبات الدولة وتوجهاتها الاقتصادية. | – العلاقة بين قطاعات الأعمال والدولة في الاقتصاد المعرفي قائمة على التحالف والتعاون. |
| – مقيد بزمان ومكان. | – ليس مقيداً بزمان أو مكان. |

**المصدر**: علي بن حسن يعن الله القرني، متطلبات التحول التربوي في مدارس المستقبل الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تحديات اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 49.

من الجدول نلاحظ أن أهم ما يميز اقتصاد المعرفة اعتماده على مصادر أخرى غير الطاقة، وهي مصادر غير ملموسة كالمعرفة والمعلومات وإدارة المعرفة وإنتاجية رأس المال الفكري، لدرجة غدت فيها تلك المصادر مجالا رحبا للتنافس العالمي وأصبحت موضوعا لمهن مستقبلية في إطار المنظومة الاقتصادية العامة فضلا عن كونها مولدا فعليا للثروة ومصدرا للمزايا التنافسية.

**ثانيا: محددات اقتصاد المعرفة**

من المحددات التي تعكس محاور مميزة لاقتصاد المعرفة مقارنة بالاقتصاد الصناعي مايلي[1]:

**1– تغيرات السوق:** إن تغيرات السوق في ظل الاقتصاد الصناعي القديم تتصف بالبطء النسبي وطول دورة الإنتاج والتوزيع والتسويق من ناحية، واعتماد الإنتاج فيه على تكوينات بنائية ونظم إنتاجية أقل مرونة وأقل قابلية للتغيير في المدى القصير، وعلى الجانب الآخر باتت تغيرات السوق في ظل الاقتصاد المعرفي سريعة وديناميةلسببين رئيسيين هما:

السبب الأول: الإيقاع السريع المتلاحق لتوليد وإنتاج وتوظيف المعرفة التي تشكل جل مكونات إنتاج اقتصاد المعرفة، الذي ينطوي على التجديد والتغيير المستمرين.

السبب الثاني: إن التكلفة الرأسمالية للإنتاج في ظل اقتصاد المعرفة محدودة، من حيث الأصول الرأسمالية من ناحية، ومرونة عمليات التسويق من ناحية أخرى.

**2– موجهات الاقتصاد ومنظور المنافسة:** يقوم الاقتصاد الصناعي القديم على المنظمات الصناعية والتجارية كبيرة الحجم ذات التنظيمات الهيكلية المعقدة، ومن ثم يتصف القرار بضعف المرونة، والبطء النسبي في اصداره

[1] محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص123.

لاتساع حجم تأثيره وتداعياته على كل من المنظومة الإنتاجية والطاقات البشرية العاملة، وعلى ذلك تلعب المنظمات كبيرة الحجم دورا أساسيا في توجيه الاقتصاد وتشكيل آليات المنافسة إقليميا وعالميا.

بينما يقوم اقتصاد المعرفة على المنظمات والمراكز العلمية والبحثية صغيرة الحجم، لاعتماد آلياتها على العلم والمعرفة، ونخبة من الخبرات والعمالة الماهرة، ومن ثم تتصف قراراتها بسرعة الإيقاع والتجديد المستمر على ذلك فهي تلعب دورا أساسيا في توجيه الاقتصاد وتشكيل آليات مناسبة على المستوى العالمي.

**3- تغير المصادر الرئيسية للمزايا التنافسية:** تمثل المواد الخام والعمالة الرخيصة والحفاظ على رأس المال وتخفيض التكاليف أهم المصادر الرئيسية للمزايا التنافسية للاقتصاد الصناعي القديم، بينما تمثل مراكز ومعاهد التميز والموارد البشرية وضبط التكاليف والاعتماد على المعرفة والبحث العلمي في الارتقاء بجودة المنتج ونوعيته، والقابلية للتحديث والسرعة ومرونة التغيير، أهم المصادر الرئيسية للمزايا التنافسية لاقتصاد المعرفة.

**4- تطور نمط الإدارة وعلاقتها بالعمالة والتوظيف:** ينظر الاقتصاد الصناعي القديم إلى العمالة على أنها تكلفة مضافة، كما تتصف الإدارة بالتسلط والجمود تجاه قضايا العمال ومشكلاتهم، بينما ينظر اقتصاد المعرفة إلى العمالة باعتبارها قيمة مضافة، وتتصف الإدارة بالتعاون والديموقراطية والمسؤوليات المشتركة، والعمل بمسؤولات ولكنها متكاملة.

**5- تغير قوة العمل:** من الأسس المهمة التي يقوم عليها اقتصاد المعرفة بناء قوى العمل وتدريبها والوصول بها إلى مستويات عالية من المهارة، على اعتبار أن البشر هم الذين يشكلون العامل الرئيسي الذي يقف خلف الاختراعات والنواتج الفكرية والتكنولوجية عموما على اختلاف صورها ومضامينها. لهذا فإحدى الخصائص المميزة لاقتصاد المعرفة هي وجود طلب كبير في سوق العمل على اليد العاملة التي تمتلك مهارات تقنية عالية والتي تتمتع بدورها بدخول مالية مغرية، ويزداد دخل هذه الشريحة كلما ارتفعت وتنوعت مؤهلاتهم وكفاءاتهم، في المقابل هناك بطالة في فئات العاملين الذين لا يتمتعون بالمهارات العالية وتناقص في دخولهم[1] .

**6- نشر ودعم وتنمية ثقافة المعرفة:** حيث تشكل عمليات نشر ودعم وتنمية ثقافة المعرفة الإطار أو السياق البيئي الحاضن الذي يمثل رحماً صحياً لاقتصاد المعرفة، حيث ينمو هذا الاقتصاد ويتأصل وجوده في ظل ثقافة المعرفة التي تحتضن الإبداعات والإختراعات ونواتج التكنولوجيا ، ودور المعلومات وأهميته ، وتعظيم قيمة العلم والعلماء والبحث العلمي ونتائجه وتطبيقاته عبر مختلف مجالات الحياة.

من ناحية أخرى يعتمد اقتصاد المعرفة وتناميه على شبكة جيدة محكمة لإدارة المعرفة والتحكم فيها ، تعنى بالمعلومات والحاسبات وتكنولوجيا الإتصالات[2].

---

[1] كنجو عبود كنجو، الإبداع المصرفي في ظل الاقتصاد المعرفي، [ على الخط ]، متاح على:
www.kantakji.com/media/9009/كنجو.docx، تاريخ الإطلاع، 2015/12/18، ص4.

[2] هيثم أحمد حسين عبد المنعم، اقتصاد المعرفة وأثره على الممارسات المحاسبية وتدقيق الحسابات، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، 25-27 أفريل2005، ص6.

ومن المسلم به أن إنشاء هذه الشبكة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي ، يشكل أهم الأسس والدعامات التي يقوم عليها اقتصاد المعرفة. ويمكن القول أن قدرات الدول على إنشاء هذه الشبكة، ومدى ما توفره لها من اعتمادات مالية ، وآليات تنفيذية وإجرائية ، يمثل حجر الزاوية في الأداء الاقتصادي المستقبلي القائم على المعرفة لهذه الدول.

**7- سيادة شبكات المعرفة:** يعتمد اقتصاد المعرفة ونموه على شبكة جيدة محكمة تعنى بالمعارف، المعلومات والحاسبات وتكنولوجيا الاتصالات، ويستهدف إدارة المعرفة والتحكم فيها.

ولاشك أن بناء هذه الشبكة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي يشكل أهم الأسس والدعامات التي يقوم عليها اقتصاد المعرفة والواقع أن إنشاء هذه الشبكة وتمويلها وآليات تنفيذها يمثل حجر الزاوية للأداء التنافسي[1].

**8- دعم وتنمية ونشر ثقافة الإبداع وآلياتها:** حيث تمثل عمليات دعم وتنمية ونشر ثقافة الإبداع والابتكار وآلياتها، إحدى الأسس الهامة التي تقود اقتصاد المعرفة، وتدعم نموه وتحدد نواتجه وعوائده، ومن ثم فإن تفعيل هذه الآليات يمثل ضرورة معرفية.

كما تشكل عمليات تعظيم قيمة الإبداع الفردي ودعمها آلية بالغة الأثر بحيث يتقلد رواد الإبداع مواقع رفيعة المستوى ماديا ومعنويا، وعلى المستويين الرسمي وغير الرسمي، بحيث يتناسب التقدير المادي والمعنوي مع الجهود المخلصة المبذولة من العلماء والباحثين في مختلف المجالات.

وقد أفرزت هذه التغيرات والتحولات في منظور الثروة وقيمتها وعائدها، أن تنامت القيم المضافة للمعرفة والتكنولوجيا وتطبيقاتها، وتداعيات تأثيراتها في حياة الأفراد والمجتمعات وما يتطلبه ذلك من تحديث. وبات تقدم الدول والمجتمعات وتحديث واقعها، رهن بتفعيل آليات المعرفة إقتناءا إكتسابا ،إستيعابا، توليدا، وإنتاجا وتوظيفا في مختلف مجالات الحياة[2].

ومن المحددات التي يقوم عليها اقتصاد المعرفة أيضا أو التي ترتبط به هي المهارات العالية، الأداء المتميز، سياق العمل، قيم المعرفة، ثقافة المعرفة، العدل في الجهد والثروة، وديموقراطية القرار..الخ

وهذا التحول في التفكير يتطلب تغييرات في نظم العمل وآلياته، ومن هذه الآليات: دعم الإدارة العليا للأفراد المتميزين، تحفيزهم وإثارة دافعيتهم، تفويض السلطة لهم، الثقة في كفاءاتهم في إطار ما يسمى القيادة بالتمكين للرفع من كفاءة رأس المال الفكري، التي تمكنة من إنتاج منتجات دقيقة المواصفات، وخدمات شديدة التميز، محدثة أصداء بالغة العمق في المنظمة والمجتمع، وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل لاحقا باعتباره المحور الأساسي الذي تقوم عليه دراستنا.

[1] محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص125.

[2] هيثم أحمد حسين عبد المنعم، مرجع سابق، ص6.

**المطلب الثالث: مقومات ومؤشرات اقتصاد المعرفة**

إن الولوج في اقتصاد المعرفة يتطلب مقومات ومستلزمات أساسية، ولمعرفة مدى انضمام الدول لهذا الاقتصاد هناك مؤشرات تدل على ذلك ومن خلال هذا المطلب سنحاول التعرف على تلك المقومات والمؤشرات.

**أولا: مقومات ومستلزمات اقتصاد المعرفة**

من أجل أن يوجد اقتصاد يعتمد على المعرفة لابد من وجود مقومات تدعمه وتثبت وجوده كاقتصاد قوي وهذه المقومات يمكن إيجازها فيما يلي[1]:

**1- مجتمع المعرفة بكل مستوياته:** إن أهم العناصر التي تؤسس اقتصاد يعتمد على المعرفة هو وجود ترجمة فعلية لمجتمع المعرفة، وفي المجتمع المعرفي يكون كل أفراد المجتمع ذو قدر من المعرفة وليست المعرفة حصرا على ذوي الاختصاص ونخب المجتمع بل المطلوب أن يكون المزارع وعامل الصيد وعامل المصنع لديهم من المعرفة ما تؤهلهم للتعامل مع التقنية ويستخدمونها في مجال عملهم فالشعار في اقتصاد المعرفة أن المعرفة للجميع.

ولتحقيق مجتمع متعلم يستوجب التركيز على مستوى التعليم والعمل على تدعيم التأهيل والتعليم المستمر، وإقامة المراكز والمعاهد المؤهلة للنهوض بمستوى الكوادر الموجودة وزيادة الخبرة لدى الطلبة المتخرجين من أجل ضمان جيل من العاملين من ذوي الخبرات العالية التي تنهض بالاقتصاد في ظل التغيرات التكنولوجية المتلاحقة[2].

**2- التعليم:** المدرسة والجامعة كيان رئيسي في مجتمع يعتمد المعرفة أساسا لاقتصاده، فالمدرسة والجامعة يجب أن تخرج أناسا يفكرون ويبدعون وأحرار في تفكيرهم وبالتالي من الضروري أن يحضى هذا الجانب بالأهمية القصوى من حيث الإنفاق والسياسات المستندة على استراتيجيات واضحة.

**3- البحث والتطوير:** ولابد أن توجد كيانات تأخذ على عاتقها إنتاج المعرفة التي تحتاجها المجتمعات، فوجود مراكز البحث الأصيلة التي تتواصل مع احتياجات مجتمعها واحتياجات الصناعة ووجود مراكز التطوير ووجود أنظمة وقوانين للإبداع والابتكار تشجع المبدعين وتحمي انتاجهم والسعي إلى ترجمة هذه الإبداعات إلى تقنية تساهم في العملية الإنتاجية ورقي المجتمع معرفيا من الضروريات في هذا العصر، كما أن وجود شبكات لتواصل مراكز الإبداع والبحث والمعرفة ضرورة أيضا.

إن منظومة البحث والتطوير الفعالة تتكون من عدة عناصر مهمة وضرورية ومكملة لبعضها البعض، فالبحث والتطوير يتطلب تعليما مستمرا ويحتاج إلى جهاز تقييس يتكون من كادر عالي المهارة، وكذلك فإن الإنتاج والخدمات تتطلب تسويقا على درجة عالية من الكفاءة، وهذا بدوره يحتاج إلى دعاية ونشر وهذا ما توفره الكوادر

[1] خليل حسن الزركاني، الاقتصاد المعرفي والتعليم الإلكتروني ركيزتان في كفاءة العنصر البشري، ورقة بحث مقدمة في جامعة بغداد، بغداد،2006، ص ص4-5.

[2] هاشم الشمري، ناديا الليثي، مرجع سابق، ص27.

الاستشارية التي تقدم الخدمات الاستشارية والتكنولوجية، وبطبيعة الحال فإن كل تلك العناصر يجب أن تتوافر على قدر كبير من المعلومات بالأمور والإجراءات الكفيلة بنجاح منظومة البحث والتطوير[1].

وتجدر الإشارة هنا أن إنفاق الولايات المتحدة في ميدان البحث العلمي والابتكارات يزيد على إنفاق الدول المتقدمة الأخرى مجتمعة، مما يساهم في جعل الاقتصاد الأمريكي الأكثر تطورا وديناميكية في العالم، فقد بلغ إنفاق الدول الغربية في هذا المجال 360 مليار دولار سنة 2000، وكانت حصة الولايات المتحدة منها 180 مليارا[2].

**4- تكنولوجيا الإعلام والاتصال:** إن تشييد بنى تحتية تكنولوجية كأحد مقومات اقتصاد المعرفة يكون أساسا بالاستثمار في تكنولوجيا الإعلام والاتصال TIC كصناعة البرمجيات وصناعة معدات الإعلام الآلي، وتتميز هذه الصناعة بكونها تعتمد على العقل البشري، بالأساس إنتاجها لا يحده زمان أو مكان، خضوعها لمنظومة تسويقية متكاملة، عدم تلويثها للبيئة، ارتفاع عائداتها وبشكل سريع ومنافستها للأسواق الخارجية.

**5- عمال وصناع المعرفة:** لهم القدرة على التساؤل واستيعاب التكنولوجيا الحديثة بكل تفاصيلها، أي الربط بين البنية المجتمعية الداعمة والمجتمع للحصول على أفضل نتيجة ممكنة من العمال المهرة من ذوي الإمكانيات والقدرات الهائلة حيث بلغت نسبة اليد العاملة في قطاع المعلومات بالولايات المتحدة الأمريكية نسبة 66% من إجمالي قوة العمل سنة 2003 بعد أن كانت لا تتعدى 19% عام 1920 و50% في منتصف السبعينات هذا يدل على أهمية التركيز على هذا الجانب وعدم إهماله لما له من أهمية واضحة وجلية[3].

ولكي يستمر عطاء الاقتصاد الجديد ويستمر بالنهوض، هناك مجموعة من المستلزمات التي يجب توافرها وأبرزها[4]:

- من أول المستلزمات التي لها أهمية كبيرة هي إعادة هيكلة الإنفاق العام وترشيده وإجراء زيادة حاسمة في الإنفاق المخصص لتعزيز المعرفة، فمن خلال هذا الإنفاق يمكن إقامة المراكز الخاصة بالبحث والتطوير ورفع مستوى الإنتاج للمنظمات وجعله يضاهي المواصفات العالمية، إضافة إلى أن الربط بين الجامعات ومراكز البحث يؤدي إلى نتائج مثمرة مع الارتقاء بالمستوى العلمي والبحثي للطلبة وتخريج أجيال ذات مهارات وقدرات على استيعاب التغيرات الحديثة في مجال الاقتصاد؛

[1] محمد قارة برنو، التحول نحو الاقتصاد القائم على المعرفة وأثره على أهم المؤشرات الاقتصادية الكلية مع الاشارة إلى حالة الجزائر، رسالة ماجستير في الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2012-2013، ص64.

[2] رياض بن صوشة، رأس المال الفكري كمورد إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة حالة على المنظمة الوطنية للجيوفيزياء)، بحث مقدم للمشاركة في اليوم الدراسي بالمركز الجامعي بالوادي تحت عنوان: الموارد الإستراتيجية الرهان الأقوى لتميز المنظمات الإقتصادية في ظل الاقتصاد اللامادي، 26أفريل2011، ص4.

[3] عامر بشير، يدو محمد، اقتصاد المعرفة في الجزائر: الواقع والتحديات، الملتقى الدولي الأول حول: اقتصاديات المعرفة والإبداع، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 17-18 أفريل2013، ص6.

[4] هاشم الشمري، ناديا الليثي، مرجع سابق، ص31.

- العمل على خلق وتطوير رأس المال البشري بنوعية عالية، وعلى الدول خلق المناخ المناسب للمعرفة، فالمعرفة اليوم ليست ترفا فكريا، بل أصبحت أهم عنصر من عناصر الإنتاج؛

- إدراك المستثمرين ومنظمات الأعمال لأهمية اقتصاد المعرفة، والملاحظ أن منظمات الأعمال العالمية الكبرى تساهم في تمويل جزء من تعليم العاملين لديها ورفع مستوى تدريبهم وكفاءتهم، وتخصص جزءا مهما من استثمارها للبحث العلمي والابتكار والإبداع التكنولوجي.

**ثانيا: مؤشرات اقتصاد المعرفة**

ولمعرفة إمكانية انضمام الدول ضمن هذا الاقتصاد الجديد والذي يرتكز بدرجة كبيرة على الثورة المعرفية، لا بد من التطرق إلى بعض المؤشرات والتي سنحاول إجمالها فيما يلي[1] :

**1- مؤشر البحث والتطوير:**

تشكل بيانات الأبحاث والتطوير المؤشرات الأساسية لاقتصاد المعرفة، حيث يتم استخدام مؤشرين أساسيين هما: النفقات المخصصة للأبحاث والتطوير، وفريق العمل المستخدم لأعمال الأبحاث والتطوير، هذه الأبحاث تخضع منذ مدة طويلة لعملية جمع منظمة ومعيارية للبيانات مما يسمح بإجراء تحاليل ديناميكية ومقارنات دولية.

**2- مؤشر التعليم والتدريب:**

إن للموارد البشرية أهمية كبرى في عمل النشاطات الاقتصادية وتنميتها وتطويرها خاصة في ظل اقتصاد المعرفة وما يتضمنه من تقنيات متقدمة، إلا أن من المؤشرات المعروفة جداً لدراسة هذا البعد من اقتصاد المعرفة ما تزال قليلة وذلك يعود من جهة إلى نقص الأعمال في هذا المجال ومن جهة أخرى إلى صعوبة قياس كفاءات الأفراد مباشرة ولمؤشرات الموارد البشرية مصدران رئيسيان على قدر كبير من الأهمية وهي البيانات المتعلقة بالتعليم والتدريب. والبيانات المتعلقة بالكفاءات أو بمهن العمال.

وتسمح المؤشرات القائمة على البيانات المتعلقة بالتعليم والتدريب بتقييم المعارف والمهارات أو (الرأسمال البشري) المكتسبة خلال العملية الرسمية للتعليم، وتسمح هذه المؤشرات أيضا بتقييم المخزون والاستثمار في الرأسمال البشري. تجمع إحصاءات التعلم على قاعدة دولية من قبل منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية واليونسكو وإدارة الإحصاء في المجموعة الأوروبية، وهي تتوافر عادة لبضع أعوام، ويعد هذا المؤشر على درجة عالية من الأهمية لما له من تأثير مباشر على ثورة التكنولوجيا والمعرفة من حيث زيادة نسبة المتخصصين في مجالات المعرفة المختلفة وبالتالي زيادة الإنتاجية، كما أن مؤشر التعليم والتدريب يسمح بتقديم المخزون والاستثمار في رأس المال البشري.

[1] مرال توتليان، مؤشرات اقتصاد المعرفة وموقع المرأة من تطورها، منشورات المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، لبنان، 2006، ص ص21-22.

**3- مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:**

يعد مؤشر نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قدر كبير من الأهمية خاصة مع تزامن الوقائع، حيث التقى الاقتصاد القائم على المعرفة بقاعدة تكنولوجية ملائمة وهذا ما أدى إلى تعزيز مشترك بين ازدهار النشاطات المكثفة في المعرفة والإنتاج ونشر التكنولوجيا الجديدة، ولهذه الأخيرة ثلاث تأثيرات في الاقتصاد، وهي[1]:

- أنها تسمح بدر أرباح إنتاجية خاصة في مجال المعالجة، التخزين وتبادل المعلومات؛
- تعزز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة ظهور وازدهار صناعات جديدة مثلا: وسائل الإعلام المتعددة، التجارة الإلكترونية، الجداول الإلكترونية...الخ؛
- أنها تحث على اعتماد نماذج تنظيمية أصلية بهدف استخدام أفضل للإمكانيات الجديدة لتوزيع ونشر المعلومات.

وقد وضع مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مجموعة من المؤشرات تتيح بناء القدرات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين البلدان، وهذا استناداً إلى مجموعة من المعايير التي بموجبها تتيح لصانعي القرار والسياسة استنباط سياسات مناسبة وملائمة لوضع خطط عمل مستقبلية.

**الجدول رقم (1-3):مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حسب تصنيف "الأونكتاد*"**

| الدليل / البعد | المؤشرات | المصادر |
|---|---|---|
| **التوصيل** | - عدد مصنفي الانترنت لكل فرد.<br>- عدد الحواسيب الشخصية لكل فرد.<br>- عدد الخطوط الهاتفية الرئيسية للفرد.<br>- عدد المشتركين في الهاتف النقال لكل فرد. | - الاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية. |
| **النفاد** | - عدد مستقبلي الانترنت لكل فرد.<br>- الأمية، النسبة المئوية من السكان.<br>- نصيب الفرد من الناتج المحلي | - الاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية.<br>- الشعبة الإحصائية بالأمم المتحدة. |

[1] عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك-دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012/2011، ص46.

*الأونكتاد: مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية أو ما يعرف (بالإنجليزية: UNCTAD) وهي اختصارا لـ United Nations Conference on Trade and Development، تأسس هذا المؤتمر عام 1964م. ويعمل ا على إيجاد بيئة ملائمة لاندماج الدول النامية في الاقتصاد العالمي. ونما الاونكتاد تدريجياً ليصبح منظمة معرفية موثوقا بها مهمتها المساعدة على صياغة المناقشات الحالية للسياسات وطرق التفكير بشأن التنمية، مع التركيز بصفة خاصة على ضمان بأن تكون السياسات الداخلية، والقرارات الدولية متداعمة من أجل تنمية مستدامة.

| | | |
|---|---|---|
| | الإجمالي.<br>– تكلفة المخابر المحلية. | – الاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية. |
| **السياسة** | – التنافس في الاتصالات المحلية.<br>– التنافس في الخطوط المحلية.<br>– التنافس في سوق مروجي خدمة الانترنت. | – الاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية.<br>– الاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية. |
| **استخدام حركة الاتصالات** | – الحركة الدولية الداخلية.<br>–حركة الاتصالات الدولية الخارجة. | – الاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية.<br>– الاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية. |

**المصدر**: اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الأسكوا)، مؤشرات العلم والتكنولوجيا والابتكار في المجتمع المبني على المعرفة، الأمم المتحدة، نيويورك، 2003، ص 23.

من الجدول أعلاه نلاحظ، أن مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يشمل على أربعة أبعاد أساسية وكل بعد له مجموعة من المؤشرات كما يلي:

- بعد التوصيل ويشمل على مؤشرات فرعية تتمثل في( عدد مصنفي الانترنت لكل فرد، عدد الحواسيب الشخصية لكل فرد، عدد الخطوط الهاتفية الرئيسية للفرد، عدد المشتركين في الهاتف النقال لكل فرد).
- بعد النفاد ويشمل على( عدد مستقبلي الانترنت لكل فرد، النسبة المئوية للأمية، نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، تكلفة المخابر المحلية).
- بعد السياسة ويتضمن مؤشر (التنافس في الاتصالات المحلية، التنافس في الخطوط المحلية، التنافس في سوق مروجي خدمة الانترنت).
- استخدام حركة الاتصالات ويشمل على (الحركة الدولية الداخلية، حركة الاتصالات الدولية الخارجة).

### 4- مؤشر البنية الأساسية للحواسيب:

ويدخل ضمن هذا المؤشر كل العمليات ذات العلاقة بالحواسيب خاصة إذا ما تعلق الأمر بعدد أجهزة الحاسوب في كل ألف نسمة من السكان ومستخدمي الشبكة العنكبوتية، إذ يعبر عدد مصنفي الانترنت عن مدى حضور البلد في الانترنت والمصنف هو اسم مجال له عنوان مسجل في بروتوكول الانترنت مرتبط به فالاسم (US) يدل على أن المضيف من الولايات المتحدة إلا انه في كثير من الأحيان تنتهي بالأسماء (.COM

NET ) وفي اغلب مجالات الانترنت تنتهي بـ : (EDU) دلالة على أن الموقع تعليمي أو يتصل بمنظمة تعليمية[1].

وعموما يمكن تلخيص حزمة هذه المؤشرات في صيغة الجدول الآتي :

**الجدول رقم (1-4): العناصر الفرعية المكونة لعناصر مؤشرات اقتصاد المعرفة**

| العنصر الرئيسي | المؤشرات المطلوبة للعنصر | مفهوم العنصر |
|---|---|---|
| **البحث والتطوير** | - تصدير التقنية العالية كنسبة من التصدير الصناعي.<br>- عدد العلماء والمهندسين العاملين في مجال البحث والتطوير.<br>- إجمالي العاملين في البحث والتطوير على المستوى الوطني كنسبة للسكان.<br>- إجمالي الإنفاق على البحث والتطوير كنسبة من الناتج الوطني الإجمالي.<br>- المتوسط السنوي لأعداد براءات الاختراعات الممنوحة.<br>- ما يتم إنفاقه على البحث والتطوير من رجال الأعمال للفرد. | وهو مقياس لمستوى البحث والتطوير التقني الذي يعكس القدرة على الابتكار وتطبيق التقنيات الجديدة. |
| **التعليم والتدريب** | - إجمالي الإنفاق على التعليم لكل فرد.<br>- معدل معرفة القراءة والكتابة.<br>- نسبة الطالب / المدرس في المرحلة الابتدائية.<br>- نسبة الطالب / المدرس في المرحلة الثانوية.<br>- التسجيل في المرحلة الثانوية.<br>- التسجيل في المرحلة الجامعية. | ويُعد المدخل الأساسي للاقتصاد المبني على المعرفة، وهو يركز على الموارد البشرية. |
| **البنية المعلوماتية** | - مقدار الاستثمار في وسائل الاتصالات.<br>- الهواتف العاملة المستخدمة لكل ألف من السكان.<br>- اشتراكات الهاتف المحمول لكل ألف من السكان.<br>- التلفونات العاملة لكل ألف من السكان.<br>- التلفزيون والراديو لكل ألف من السكان.<br>- أجهزة الفاكس لكل ألف من السكان.<br>- تكلفة المكالمة الدولية.<br>- الدوريات والصحف اليومية لكل ألف من السكان. | وهو عنصر يشمل كل ما يتعلق بالجوانب المتعلقة بنشر المعلومات عبر وسائل الاتصالات والإعلام. |

[1] منذر منصور عبد الله، الاقتصاد المعرفي، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص56.

| | | |
|---|---|---|
| **البنية الأساسية للحاسوب** | - نسبة المشاركة الدولية في الحاسوب.<br>- أعداد أجهزة الحاسوب لكل ألف من السكان.<br>- نسبة المشاركة الدولية في البنية الأساسية للحاسوب بالثانية.<br>- طاقة الحاسوب لكل فرد.<br>- أعداد مستخدمي الإنترنت لكل ألف نسمة من السكان.<br>- مواقع الإنترنت لكل عشرة آلاف نسمة من السكان. | ويعكس هذا العنصر مدى توافر الحاسوب بوصفه أداة لتقويم القاعدة المعلوماتية. |

**المصدر**: علي نور الدين إسماعيل، اقتصاد المعرفة من منظور رياضي: الدولة العربية حالة للدراسة، المجلة الاقتصادية السعودية، العدد السابع عشر، 2004، ص43.

من خلال الجدول رقم (1-4) يمكننا إدراك معنى مؤشرات اقتصاد المعرفة والمتمثلة في(البحث والتطوير، التعليم والتدريب، البنية المعلوماتية، البنية الأساسية للحاسوب) والعناصر الفرعية المكونة لها.

في الأخير وكخلاصة لما سبق، يمكن القول أن اقتصاد المعرفة هو اقتصاد عالي الجودة، يستهدف التميز، كثيف المعرفة، كما أنه مرن شديد السرعة والتغير يتطور لتلبية احتياجات متغيرة، ويمتاز بالانفتاح والمنافسة العالمية، لذلك فهو يرتكز على الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها رأس المال الفكري، ويعتمد على الموارد البشرية المؤهلة والمدربة والمتخصصة، وانتهاج التعلم والتدريب المستمر وإعادة التدريب، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفعالية لبناء نظام معلوماتي واتصالاتي فائق السرعة والدقة والاستجابة، وتفعيل عمليات البحث والتطوير كمحرك للتغيير والتنمية. وبذلك فهو لا يعتمد فقط على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

**المبحث الثاني: أثر ظهور اقتصاد المعرفة على المنظمات**

بعد التعرف على البيئة التي ستكون من خلالها دراستنا هذه والمتعلقة ببيئة الاقتصاد المعرفي، سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على التغيرات الناتجة عن ظهور اقتصاد المعرفة، والتحديات الحديثة التي تواجهها المنظمات، وكذا المتطلبات الأساسية لهذه الأخيرة في ظل اقتصاد المعرفة، مع التعرف أخيرا على نماذج من المنظمات المعاصرة.

**المطلب الأول: التغيرات الناتجة عن ظهور اقتصاد المعرفة**

لقد خلف اقتصاد المعرفة مجموعة من التحديات والتغيرات، أصبح لزاما على المنظمات التعرف عليها من أجل التعامل معها بطريقة فعالة سنحاول التعرف عليها فيما يلي:

**أولا: التحديات التي تواجهها المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة**

لكي تتمكن المنظمات من مواكبة مستجدات عصر المعرفة والمتغيرات المتسارعة، لابد لها أن تتخلص من المشكلات والعوائق التنظيمية التي تعاني منها، واستيعاب المتغيرات الجديدة والإسهام في جهود التنمية الوطنية الشاملة، كما أن التوجهات العالمية الحالية أصبحت تقتضي ضرورة وجود منظمات كفؤة وفعالة، وبعيدة عن

مظاهر الترهل والفساد الإداري، حتى تستطيع تحقيق الدور المرجو منها في ظل المرحلة المقبلة التي تمتاز بشدة المنافسة المحلية والعالمية، فالتحديات الحديثة التي تواجه المنظمات المختلفة في الوقت الحالي هي[1]:

**1- التوجه نحو تحجيم دور الحكومات وأجهزتها:** لقد أصبح تقليص حجم ودور القطاع العام من الخطوات الضرورية للوصول إلى جهاز كفؤ يستطيع تحمل أعباء التغيرات والمستجدات العديدة، وذلك من خلال إعطاء الدور الأكبر للقطاع الخاص في إدارة الفعاليات الاقتصادية والاجتماعية، وإلغاء العديد من المنظمات الحكومية التي لا حاجة لها أو دمجها مع منظمات أخرى، مما يساعد في إيجاد أفضل الوسائل لأداء العمل وفق معايير الجودة والنوعية المطلوبة، وتحقيق رغبات العملاء، والتميز في خدمتهم، وزيادة إنتاجية هذه الأجهزة.

**2- التحديات المرتبطة بالعولمة:** إن العولمة ليست ظاهرة جديدة ولكنها اكتسبت اهتماما في الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي، وتعرف بأنها ظاهرة متعددة الجوانب والأبعاد، فهي ظاهرة ثقافية اجتماعية وسياسية اقتصادية تعمل على تعميم نسق معين في المجالات الاقتصادية والسياسية والإدارية والاجتماعية والثقافية ليصبح النسق الكوني السائد[2]، كما جعلت من الضروري على المنظمات التعايش مع كل المتغيرات العالمية من أجل بلوغ أعلى درجات الجودة والنوعية، وكذلك إعداد نفسها لهذه المرحلة التي لن تسمح إلا ببقاء الأفضل من ناحية الكفاءة والتفوق في الاقتصاد والصناعات المختلفة. كما أفرزت العولمة ضرورة الاهتمام بالمنظمات غير الحكومية، وتغييرات أساسية في توجهات الإدارة وضرورة تركيزها على تفعيل الإدارة الإستراتيجية، والاهتمام برصد التغيرات البيئية الخارجية، واستحداث تغييرات هيكلية تتلاءم مع المتطلبات المختلفة، وضرورة ترشيد الإنفاق وتقوية نظم المساءلة والمحاسبة.

**3- التحديات المرتبطة بأتمتة العمل الإداري:** لقد بات من الضروري في عالم الأعمال الحديث العمل على ترسيخ متطلبات الإدارة الإلكترونية، التي تتجه نحو الأرشفة الإلكترونية، وحوسبة كل العمليات والمدخلات المرتبطة بالعمليات الإنتاجية، وكذا العمل على الاستفادة من التطورات التقنية لاسيما تقنيات المعلومات والتي تلعب دورا هاما في جميع وظائف العملية الإدارية، خاصة مع اعتماد المنظمات على رجل المعرفة وعلى القدرات المعرفية والفكرية أكثر من الاعتماد على المجهود البدني .

[1] صالح علي عودة الهلالات، إدارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2014، ص84.

[2] حسام طالب الكيالي، إدارة المعرفة بين فرص النجاح .. ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم الإدارية جامعة الزيتونة، عمان، 2004، ص12.

**4- التحديات المرتبطة بالتخلص من مظاهر الفساد والترهل الإداري***: في سبيل الوصول إلى منظمات متطورة وقادرة على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة متميزة ترضي العملاء والجمهور، يجب التخلص من مظاهر الترهل الإداري الذي يشير إلى أحد الحالات السلبية التي تصيب المنظمة وتتمثل بتضخم أعداد أجهزتها ومديرياتها، وكذلك أعداد موظفيها وعامليها، مع ضعف إنتاجية هذه الأجهزة والعاملين فيها، والتخلص كذلك من الفساد الإداري الذي يعني استعمال الموظف لامتيازات الوظيفة وسلطاتها ونفوذها لتحقيق مكاسب شخصية سواء مالية أو غير مالية، وبالشكل الذي يتعارض مع القوانين والأنظمة والتعليمات.

**5- التحديات المرتبطة بترشيد الإنفاق:** وما يرتبط بها من استحداث الأساليب العلمية والتقنية التي تؤدي إلى التقليل من النفقات والتكاليف التشغيلية والتسويقية.

**6- التحديات المرتبطة باستقطاب الموارد البشرية:** خصوصا تلك المنخرطة في عالم المعلوماتية والاتصالات التكنولوجية والمسلحة بالأنماط الإدارية الحديثة وذات التفكير الإبداعي والخلاق[1].

**7- أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية****: يجب على إدارة المنظمة والعاملين فيها الالتزام بأخلاقيات العمل السليمة التي تتوافق مع قيم المجتمع ومثالياته واعتقاداته، مع ترسيخ الشفافية في العمل الإداري من خلال الوضوح في القوانين والاجراءات، و السماح للمعلومات بالتدفق الحر والابتعاد عن الغموض والتعتيم .

**8- الاضطراب والتنوع البيئي:** إن توصيف البيئة المعاصرة بأنها معقدة تقنيا وعدائية، فبالإضافة للمنافسة الشديدة على الزبائن والموارد، تواجه المنظمات الاضطرابات واتحادات العمال والنقابات والقيود الحكومية، كتحديد الحد الأدنى للأجور أو تحديد الأسعار، أو القيود على استقدام العاملين الأجانب وغيرها.

**9- تمكين العاملين:** أصبح مفروضا على المنظمات العمل على تنمية وتطوير وتدريب العاملين فيها، والعمل على تمكينهم ومشاركتهم في صنع القرارات، وهو ما يتطلب توفير المعلومات وتفويض العاملين مزيدا من السلطات للقيام بالأعمال المختلفة، وتكوين فرق العمل المختلفة للاستفادة القصوى من إمكانات الموارد البشرية المتاحة،

---

*للتعرف أكثر على الفساد الإداري والترهل الإداري أنظر:

1- عز الدين بن تركي، منصف شرفي، الفساد الإداري: أسبابه، آثاره وطرق مكافحته-إشارة لتجارب بعض الدول، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 6-7ماي2012.

2- فهد بن محمد الغنام، مدى فاعلية الأساليب الحديثة في مكافحة الفساد الإداري من وجهة نظر أعظاء مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011.

[1] حسام طالب الكيالي، مرجع سابق، ص13.

**للإطلاع أكثر على موضوع أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية أنظر:

أحمد ابراهيم عبد الهادي، أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية، [ على الخط ]، متاح على:
kenanaonline.com/files/0043/43307/أخلاقيات%20الأعمال.pdf، تاريخ الإطلاع2015/05/15.

والإسهام في حل المشكلات المتنوعة التي يمكن أن تواجه المنظمة في بيئة تتصف بالديناميكية والاضطراب وعدم التأكد[1].

من هنا تظهر أهمية دور الإدارة وقدرتها على التعامل مع هذه التحديات، وقيادة وتوجيه المنظمة في الاتجاه الصحيح، وقدرتها على التعامل مع البيئة المضطربة والمتنوعة والمعقدة وحالة عدم التأكد العالية، وكذلك قدرتها على إدارة عملية التغيير والإبداع والمعرفة وإدارة الموارد البشرية المتنوعة، ومن ثم تلبية حاجات ورغبات الزبائن المتنوعة محليا وإقليميا ودوليا.

**ثانيا: التغيرات الناتجة عن ظهور اقتصاد المعرفة على بيئة المنظمة**

إن الحديث عن التغير وسرعته قائم منذ زمن بعيد فما هو الجديد إذا؟ إن الجديد هو فيما أشار إليه (Mc Lagan) حيث أن هناك شعور عام بتأثير هذه التغيرات على بيئة المنظمة، تمثل هذا التأثير في[2]:

- أصبحت عملية صنع القرار الهرمية بطيئة جدا والرقابة العقابية تؤدي إلى إعاقة الجهود وأن الأسلوب القديم في التخطيط قد فقد مصداقيته لأنه كان يفترض التأكد والذي أصبح شيئا غير موجودا نتيجة هذه التغيرات.
- وصف الوظيفة والخرائط التنظيمية والتي كان يتم عملها وتصنيفها بنجاح مرة واحدة أصبح شيئا غير مقبول لأن فرق العمل والأفراد قد ابتعدوا عن مثل هذه النماذج حتى يمكنهم القيام بأداء العمل الحقيقي.
- تم إهمال وتجنب هؤلاء العاملين الذين لديهم مهارات جيدة في إتباع الأوامر والعمل على استمرار الأداء بالشكل المطلوب بالضبط وحل محلهم من لهم القدرة على التعلم وإعادة تشكيل الموقف والانتقال إلى مواقف جديدة.
- تتسم بيئة الأعمال كذلك –نتيجة التغيرات– بحدوث تغير في القيم، فقد قامت العديد من المنظمات بتخفيض عدد المديرين في المستويات الوسطى( أو ما يطلق عليهم المحولين أو الناقلين) الذين يقومون بتحويل الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى الإدارة المباشرة، وكان ذلك نتيجة ما يسمى بعمالة المعرفة التي لديها قدرة عملية مناسبة تجعل من العمالة المباشرة قادرة على صنع استراتيجية وتطبيقها بدون وجود تعليمات من الإدارة.
- أصبح من الشائع أن نجد فرق العمل التي تدار ذاتيا، إدارة التطوير الذاتي وإدارة الأفراد الذاتية مما أدى إلى تقليص نسبة المشرفين إلى النصف وفي بعض الأحيان إلى الخمس، إضافة إلى تغير دور المدير من القيادة والإشراف إلى المدعم والمعين على الأداء والذي يقصد به مساعدة الأفراد على زيادة المساهمة والمسؤولية.
- أصبح الهيكل التنظيمي الهرمي فكرا منفصلا عن الواقع وأصبح الاتجاه هو تبسيط العمل وجعله أكثر كفاءة، فالهياكل الجديدة تعتمد بشكل أكبر على كثرة فرق العمل والتي يتوقع كل فرد فيها أن يحصل على جزء من

[1] صالح علي عودة الهلالات، مرجع سابق، ص86.

[2] Partiicia A. MCLAGAN , As The HRD World Churns, Training & Development, vol53, Issue12, 1999,p20.

مسؤولية القيادة، وبالتالي لا يفكر الفرد إلا في المستهلك النهائي وتحقيق الفعالية عموما على مستوى المنظمة ككل، وهذا مختلف تماما عن الفكر الذي كان سائدا في الماضي وهو " هذه ليست وظيفتي".

- التوسع من التنظيم الرأسي إلى الأفقي وهذا يستدعي مزيدا من التفويض والاعتماد على المستويات الإدارية الدنيا وعلى خط المواجهة في المنظمة أي ذلك الخط الذي يعمل فيه الموظفون الذين يتعاملون مع الزبائن مباشرة[1].

- المنظمات قد أخذت خطوات أبعد من ذلك فهي لم تعد فقط منظمة بالمعنى أو البعد القانوني وإنما هي مجموعة متداخلة من الأفراد الذين يساهمون في وضع الإطار المفاهيمي وتصميم وصنع وبيع وتوزيع المنتجات والخدمات وهو ما يسمى بالمنظمة الواقعيةVirtual Organiztion .

**المطلب الثاني: المتطلبات الأساسية للمنظمات في ظل التغيرات المعاصرة**

في ضوء ما سبق فإن السؤال الذي يطرح في ذهننا هو ما هي المتطلبات الأساسية التي يجب على المنظمات أن تتزود بها في عصر المعرفة ؟

يمكن القول بصفة عامة أن المنظمات التي تتأهب لدخول القرن الحادي والعشرين لابد لها أن تتعامل مع الواقع العالمي الجديد من عدة منطلقات أهمها أنها أصبحت جزء لا يتجزأ من المنظومة العالمية، وأنها لابد أن تعمل على تطوير نشاطها بشكل يتناسب مع متطلبات اقتصاد المعرفة.

إن المتغيرات العالمية الجديدة سوف تجعل الأساليب التقليدية لتطوير أنشطة المنظمات غير مجدية نتيجة الحاجة إلى السرعة في الأداء وارتفاع معدلات تغير التكنولوجيا، ومن ثم زيادة الحاجة إلى توليد المعرفة بشكل يساعد على تطوير المنتجات والخدمات في ضوء الاحتياجات الحقيقية للسوق.

يمكن تحديد أهم المتطلبات اللازمة لمواجهة الظروف الجديدة البيئية الناتجة عن التحول إلى اقتصاد المعرفة كما يلي[2]:

**أولا: إعادة صياغة مهمة المنظمات**

إن التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات هو كيف يمكن إعادة صياغة المهمة الأساسية Mission لتلك المنظمات وكيف يمكنها إعادة هيكلة تلك المنظمات لمواجهة التغيرات المعرفية مع القدرة على أداء وظائفها بدرجة مناسبة من الكفاءة باستغلال الموارد المتاحة.

وترجع أهمية تحديد "مهمة" المنظمة إلى حقيقة أن المهمة هي الدليل لتحديد الوجهة المستقبلية وللتغيير المخطط ولتكوين البنية الأساسية واستخدام الموارد المتاحة، وفي ضوء ما سبق فإننا نؤكد ضرورة أن ترتبط تلك المهمة بالمنظمات ومتطلباتها المستقبلية وسعيها إلى التطوير والتجديد.

---

[1] يحي ملحم، إرساء التحولات التنظيمية، [ على الخط ]، متاح على:
http://almerja.net/reading.php?i=5&ida=1927&id=900&idm=46954، تاريخ الإطلاع 2016/05/14.

[2] عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، مرجع سابق، ص76.

إن قبول الأوضاع العالمية الجديدة سوف يفرض على المنظمات أن تسعى إلى الحصول على مساهمات وإبداعات كل شخص داخل المنظمة، والعمل على خلق المناخ الإيجابي للعمل داخل المنظمة ومشاركة الرؤية المستقبلية.

وتنبع أهمية صياغة المهمة وتحديد الرؤية المستقبلية من حقيقة كون المنظمات تتأثر تأثرا مباشرا بمتغيرات اقتصاد المعرفة، لذلك فإن نجاح تلك المنظمات خلال الفترات القادمة سوف يتوقف إلى حد كبير على قدرتها على تحديد المهمة التي تتناسب مع احتياجات ومتطلبات اقتصاد المعرفة.

**ثانيا: تكوين المنظمات القابلة للتعلم**

إن الطريق للتعايش والتأقلم مع ظروف اقتصاد المعرفة يتطلب العديد من الجهود المخلصة الرامية إلى تدعيم مفهوم المنظمات المتعلمة، ويهمنا في هذا المجال أن نتعرض لمفهوم المنظمات المتعلمة كأحد المتطلبات الأساسية التي يجب على المنظمات الاعتماد عليها من أجل تدعيم فرص نجاحها في التعامل مع متطلبات اقتصاد المعرفة.

إن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تعلم وتشجع التعليم بين أعضائها، وتروج تبادل المعلومات بين العاملين، ومن ثم تخلق قوة عمل أكثر معرفة، مما يؤدى إلى خلق منظمة مرنة للغاية، حيث يقبل العاملين على الأفكار الجديدة ويتكيفون معها ويتبادلونها من خلال رؤية مشتركة[1].

إن السبب وراء إخفاق العديد من برامج تطوير المنظمات هو عدم قدرة تلك المنظمات على إدراك المعنى الحقيقي لعملية التعلم، فالمنظمة لا تتقدم فعلا إلا إذا تعلمت شيئا جديدا، ويتحقق التعلم عندما تكون" المنظمة قادرة على خلق واكتساب ونقل وتعديل ممارستها بما يتفق مع تلك المعارف الجديدة المكتسبة".

ويتضح من هذا المفهوم أن عملية التعلم لا تقتصر فقط على اكتساب المعارف بل تتطلب أيضا ضرورة تطبيق والاستفادة من تلك المعارف المكتسبة، وبمعنى آخر فإن اكتساب المعارف يعتبر شرطا أساسيا ولكنه غير كاف لحدوث التعلم، فالتعلم له شقان: شق يتعلق باكتساب المعرفة والآخر يتعلق بتطبيق تلك المعرفة.

إن سبل المنظمات للتعلم يبدأ مع قدرتها على توليد الأفكار الجديدة والتي تمثل الشرارة الأولى في عملية التعلم. ويهمنا في هذا المجال أن نؤكد أن تلك الأفكار في حد ذاتها لا تخلق تعلما بل لابد أن يصاحبها تعديلا في أسلوب أداء العمل والممارسات التنظيمية[2].

وعند التوجه نحو التحول إلى منظمة قائمة على التعلم، يجب إقدام المديرين على عملية التحول في إطار خطة إستراتيجية متكاملة، فعملية التحول تتطلب بعداً زمنياً كافياً كإطار للتحول التدريجي وبناء الثقافة التنظيمية الملائمة لإمكانية أن تسود عمليات التعلم بسهولة وحتى تكتمل الجوانب والخصائص اللازمة للمنظمة ليطلق عليها أنها منظمة قائمة على التعلم أو مشجعة عليه.

---

[1] هدى صقر، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة: القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المنظمات في الوطن العربي، دمشق، 13-16 أكتوبر2003، ص130.

[2] عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، مرجع سابق، ص ص 80-81.

وحول إرشادات التحول إلى منظمة قائمة على التعلم تشير سوزان هيزفيلد (Heathfield) إلى أنه يجب أن يتم البدء بسلوك ومساهمات قادة المنظمة، وذلك لأنهم يقدمون أربعة إسهامات أساسية للمنظمات القائمة على التعلم كما يلي[1]:

- يقدم القادة الرؤية الأولية عن أسباب وجود المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.
- يعرف القادة هذه الرؤية لمن يعملون بالمنظمة، وفي الحقيقة هم يؤكدون اعتقادهم وثقتهم في أن النمو والتعلم والتحسين المستمرين هما ضمان تحقيق تلك الرؤية.
- يحقق القادة إجماع الرأي والشعور بالالتزام حول تلك الرؤية، كما يشجعون على إبداء آراء ووجهات نظر الآخرين بالمنظمة، ويتأثرون بها.
- يجسدون ويلتزمون شخصياً بنموذج الأفعال والسلوك الذي يرغبون في تطويره وتنميته لدى الآخرين من العاملين.

وتضيف سوزان هيزفيلد (Heathfield Susan) أن التحول إلى منظمة قائمة على التعلم يتطلب مشاركة الجميع، وتضع بعض الأفكار التي تساعد في تطوير البيئة لعملية التحول، وهي كما يلي[2]:

- القراءة المشتركة، حيث يشارك العاملون معاً بصورة دورية في قراءة كتاب معين وتبادل الآراء والأفكار حول محتوى فصول الكتاب، وذلك بتخصيص جزء من الوقت أثناء دوام العمل أسبوعيّاً لذلك الغرض.
- الاهتمام بحضور برامج التدريب والمؤتمرات، فمن المفترض وجود علاقة بين التدريب والأداء، ومن المفضل إجراء محاضرات للعاملين الآخرين وتعريفهم بما تم اكتسابه من معارف وما تم تعلمه.
- تزويد العاملين بمعلومات عن كل ما تقوم به المنظمة من المشروعات والمبادرات، فلا يجب التحرك إلى المرحلة التالية دون إشراك العاملين في المنظمة، بل يتعين تزويدهم بمعلومات عن جوانب النجاح والفشل والأبعاد المستقبلية لما تم إنجازه، ويجب أن يتم ذلك بأمانه وشفافية، وأن يحقق ذلك تكوين فهم مشترك.
- التشجيع على القيام برحلات ميدانية لزيارة منظمات أخرى في مجالات أخرى للتعلم من تجاربهم والتعرف على كيفية تعاملهم مع التحديات التي تواجهها منظماتهم.
- الاهتمام باستخدام فرق عمل تمثل كافة الوظائف والأنشطة لحل المشاكل، والحرص على البحث عن الفرص المستجدة لنشر الأفكار الجديدة عبر أجزاء المنظمة.

[1] مركز الدراسات الإستراتيجية، مرجع سابق، ص49.

[2] Susan M HETHFIELD, Your Guide to Human Resources,What's Learning Organization Http://humanresources.about.com/od/education general/a/learning org 3.htm, consulté le 26/05/2016.

- الاهتمام بالدعم المالي للعاملين من أجل تعليمهم، فالمنظمات ذات النظرة المستقبلية البعيدة تعتبر أن التعلم هو جانب ذو أهمية كبيرة وتحب رعايته والاهتمام به والتشجيع عليه حيث توجد قناعات وافتراضات بأن أي استثمار في التعلم يؤثر إيجابياً على الأداء مع مرور الوقت.
- عقد حلقات للعصف الذهني( توليد الأفكار )حول موضوعات بذاتها، ويمكن الاستعانة بخبراء في هذا الشأن.
- الاهتمام بوجود وتنمية بيئة تسود فيها روح الزمالة، حيث أن جميع الأفراد زملاء لا تفرقهم المناصب أو المستويات الوظيفية.
- استخدام نظام تقييم الأداء بفعالية، فإلى جانب وضع خطة خاصة بالتنمية والتطوير فإنه يجب أن يوجد نظام للمعلومات المرتجعة يربط بين الزملاء والمديرين والرئيس.

**ثالثا: تنمية قدرات القائد الإداري العصري**

اعتاد العديد من القادة الإداريون في معظم المنظمات لفترات طويلة على ممارسة وظائفهم في ظل ظروف من الحماية والاستقرار البيئي، وعدم المنافسة، وغياب نظام الثواب والعقاب التنظيميين، ولا شك أن ما شهدته بعض المنظمات من حماية زائدة وعدم منافسة أدى إلى انخفاض الكفاءة الإدارية للعديد من القادة الإداريين بل والتأثير على قدراتهم ومهاراتهم الإدارية سلبا، ولقد أدت تلك الظروف أيضا إلى سيطرة " نمط القائد الإداري التقليدي" على مجريات الأمور في المنظمات، وفيما يلي سنحاول التعرف على نمط القائد الإداري التقليدي ونمط القائد الإداري العصري[1]:

**1- نمط القائد الإداري التقليدي:** تبنى الفلسفة الإدارية للقائد الإداري التقليدي على أساس ضرورة عقد صفقات بين القائد المدير والعاملين لإنجاز الأهداف المخططة للمنظمة، والصفة المميزة للقائد في هذه الحالة هي "القوة". وبمعنى آخر فإنه أينما وجدت علاقات القوة فهناك علاقات تبادلية، وتنصب جهود القائد التقليدي في هذه الحالة على ضرورة تحفيز العاملين عن طريق الربط بين الجهود التي يبذلها العاملون وبين العائد الذي يحصلون عليه.

ويقدم القائد التقليدي العائد (المادي أو المعنوي) في حالة أداء الموظف لسلوك وظيفي مناسب، ويمكن في هذا المجال التفرقة بين مستويين من مستويات العائد هما المستوى الأعلى والمستوى الأدنى، ويتحقق المستوى الأعلى في الحالات التي يقدم فيها المدير المكافآت غير المادية للعاملين مقابل تحقيقهم وحفاظهم على مستوى أداء متميز، أما المستوى الأدنى من التبادل فيتحقق في الحالات التي يقدم فيها القائد المكافآت المادية للعاملين كوسيلة لتوجيه سلوكهم.

وكما هو واضح مما سبق فإن القائد التقليدي يتبع منهج التكلفة والعائد كأساس لتنمية موارده البشرية، غير أن هذا المنهج لا يغير من قيم وعادات العاملين بقدر ما يؤثر على سلوك العاملين من خلال استخدام الموارد

[1] عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، مرجع سابق، ص ص88-92.

التنظيمية المالية المتاحة، والفرض الأساسي الذي ينظم العلاقة التبادلية هنا هو الوفاء باحتياجات العاملين مقابل ما يؤدونه من عمل، غير أن هذا النمط من القيادة لم يعد مناسبا لمتطلبات العصر، عصر اقتصاد المعرفة.

ويتضح مما سبق أن تحديات اقتصاد المعرفة تفرض على القائد ضرورة اكتساب المهارات التي سوف تمكنه من العمل في ظل ظروف بيئية جديدة تختلف تماما عن الظروف التي اعتاد العمل فيها من قبل، إن نقطة البداية المنطقية والعلمية لمواجهة التحديات البيئية الجديدة هي أن يبدأ القائد في تقييم خبراته وممارساته السابقة وأن يعيش واقعه وأن يبني له رؤية مستقبلية واضحة، لهذا السبب فإن نقطة البداية لاستراتيجية إدارية سليمة هي بناء وتكوين شخصية "القائد الإداري العصري".

2- **القائد الإداري العصري:** إن نمط "القائد الإداري العصري" يجب أن يعي جيدا أن تحقيق الأهداف التنظيمية تتعدى مجرد الحصول على طاعة العاملين عن طريق تبادل الصفقات، وعلى العكس من ذلك فإن القائد العصري يجب أن يزرع وينمي قيم العمل الإيجابية لدى العاملين.

ومن الطبيعي أن تزداد فعالية هذا النمط القيادي في الحالات التي يستطيع فيها القائد العصري أن يرفع مستوى اهتمام العاملين بالعمل، وأن يقنعهم بقبول مهمة وأهداف المنظمة خلال الفترات القادمة، كذلك فإن القائد العصري يجب أن يتمتع برؤية مستقبلية واضحة ومحددة يستطيع من خلالها أن يكتشف المستقبل وأن يعظم العائد المتوقع منه، والقائد العصري من هذه الزاوية يتميز بالحركة الدائمة والرغبة في التحدي والسعي وراء كل ما هو جديد وغير مألوف بصفة دائمة.

ومن الضرورة أيضا أن يتميز القائد العصري بقيادة فاعلة قادرة على شحذ همم المرؤوسين، إن تلك القيادة الفاعلة تستطيع أن توجه تفكير العاملين نحو المصلحة العامة للمنظمة بدلا من تفكيرهم في مصالحهم الخاصة.

كذلك يجب أن يتميز القائد العصري بالقدرة على مساعدة العاملين على إعادة النظر في الطرق التقليدية التي يعملون بها وأن يشجعهم على البحث عن كل ما هو جديد ومبتكر بصفة دائمة.

إن المستجدات التي يفرضها علينا القرن الحادي والعشرين تستدعي منا ضرورة البدء في العمل الجاد نحو إعداد وتكوين مجموعات جديدة من القادة الإداريين القادرين على التعامل مع متغيرات القرن الحالي بفلسفة إدارية علمية تبنى على أساس التعامل مع واقع المنظمات.

**رابعا: تدعيم مفاهيم التجديد والابتكار**

مع تزايد قوة وحدّة العولمة والوصول إلى اقتصاد معرفة حقيقي، تتزايد الحاجة الإبداع والابتكار أكثر وأكثر، بشكل أساسي من أجل تحقيق الأرباح والنمو أو التوسع من الناحية الاقتصادية للمنظمات[1]، ومنه فالتحدي الأكبر الذي سوف يواجه القائد العصري في مرحلة التحول الإداري القادمة هي التجديد والابتكار، لقد أصبح التجديد والابتكار التنظيمي الدائم متطلبا أساسيا للمنظمات الناجحة، وتتميز المنظمات الناجحة بكونها قادرة

[1] مركز الدراسات الإستراتيجية، مرجع سابق، ص22.

على تعزيز مقومات الأداء الابتكاري للعاملين[1]. وأحد الشروط الأساسية لبلوغ الابتكار هو القدرة على إحداث التميز وتقديم ما هو جديد، بالإضافة إلى وجود الإدارة الواعية للنجاح في إنتاج منتجات وخدمات للوفاء بالاحتياجات المتوقعة بالأسواق .وحيث إن أصول التميّز تقيم ما هو جديد ومبتكر يرتكز على تراكم الأصول الفكرية، فإنه يصبح وجود إدارة جيدة للأصول غير الملموسة أو الأصول الفكرية intellectual assets based management (IAbM) مطلباً أساسياً لتحقيق الابتكار من خلال الإدارة الفعالة لتلك الأصول أو الموارد.

إن المعرفة والمهارات الإنسانية وخاصة الفكريّة منها تمثل الموارد والأصول غير الملموسة، وهي أكثر الموارد أهمية وأعلاها قيمة في المنظمات، فالأصول غير الملموسة ممثلة في المعرفة والمهارات المرتبطة بها هي التي تدفع وتحرّك المنظمات لاتخاذ أكثر القرارات المرتبطة بها، وهي التي تدفع وتحرّك المنظمات لاتخاذ أكثر القرارات منطقية وأهمية، ويجب أن ندرك أن مجرد توافر المعرفة هو أمر غير كاف، فالخطوة الهامة والحرجة تكمن في حسن توظيف واستخدام المعرفة لزيادة القدرة على تحقيق الأهداف[2].

وفي بيئة أعمال ذات طبيعة متغيرة، يكون من الضروري للمنظمة لاستدامة الحفاظ على نموها وتوسع أعمالها أن توجد لديها المقدرة على توليد وتقديم ابتكارات جديدة، وهو ما يتطلب وجود ما يلي:

- القدرة على إنتاج منتجات أو خدمات متميّزة ومختلفة عن غيرها.
- القدرة أو الإمكانية على تحقيق قبول الزبائن لتلك المنتجات والخدمات للدرجة التي يمكن أن تؤدي إلى تغيير أساسي في النظام المعمول به.

وبرغم تعدد مقومات الأداء الابتكاري إلا أنها غالبا ما تنبع من المناخ التنظيمي الذي يعكس طبيعة القيادة ونوع الملكية وقيم التنوع والتنمية المستمرة.

وتأكيدا على أهمية التجديد والابتكار فقد قامت إحدى الجامعات الأمريكية بعمل برنامج إداري تعليمي أطلق عليه اسم" اختراع منظمات القرن الحادي والعشرين"*.

وتجدر الإشارة هنا أن لإدارة الموارد البشرية دور حيوي في التأثير على التجديد والابتكار عن طريق غرس مفهوم التجديد والابتكار في العاملين والعمل على رعايته وتدعيمه وتغيير طريقة فهمهم ونظرتهم لأمور العمل، فلا شك أن إدارة الموارد البشرية هي أقدر الجهات على إحداث تطوير حقيقيي لأداء العاملين.

---

[1] عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، مرجع سابق، ص93.

[2] Sharma, Pankj, knowledge Management, New Delhi: A.P.H. Publishing Corporation, 2008,p2.

* الهدف من برنامج " اختراع منظمات القرن الحادي والعشرين" ليس فقط تفهم وتوقع واستكشاف طرق العمل الإداري الجديدة والحديثة، بل إنشاء قاعدة معرفية للجوانب التنظيمية والاقتصادية وتكنولوجيا المعلومات التي يمكن استخدامها لاختراع نظم العمل التنظيمية الجديدة ووضعها موضع التنفيذ.

ومن الأهمية أن نوضح أننا لا نقصد في هذا المجال مجرد الجانب المادي (تقديم منتج أو خدمة جديدة) لعملية التجديد والابتكار، وإنما نقصد أيضا الجانب الذهني في توليد النمط الفكري للتجديد والابتكار التنظيمي يضع القائد في مواجهة معادلة صعبة قوامها أن القائد لابد أن يشجع التجديد والابتكار دون أن يعاقب الفشل، وبمعنى آخر فإن القائد يجب أن يحافظ على مجموعة القيم والمعايير السلوكية التي تدفع العاملين للتجديد والابتكار دون أن يعاقب محاولاتهم غير الناجحة في طريقة التجديد.

يجب أن يعمل القادة الإداريون على تنميته وتطويره لكونه أهم عناصر نجاح المنظمة، ويمكن تحديد أربعة متطلبات يجب على إدارة الموارد البشرية أن تحققها حتى تستطيع أن تحقق النمط الفكري للتجديد وهي[1]:

- قيادات واثقة من قدرات العاملين.
- قيادات قادرة على تدعيم القيم الإيجابية للمرؤوسين؛
- قيادات تعترف بجهود التجديد والابتكار وتكافئها؛
- قيادات حريصة على عدم تخفيض الميزانيات.

**خامسا: تنمية رأس المال الفكري**

من الواضح أن التعامل مع متطلبات اقتصاد المعرفة لا يتضمن مجرد سعي المنظمات إلى امتلاك الموارد الطبيعية أو رأس المال أو التكنولوجيا الحديثة فقط، بقدر ما يتضمن ضرورة توافر نوعية معينة من الموارد البشرية والمهارات الإدارية لتعظيم الاستفادة الناتجة عن توافر تلك الموارد، وبمعنى آخر فإن الموارد البشرية تمثل المصدر الأساسي الذي تعتمد عليه المنظمات لتحقيق التقدم المنشود خلال اقتصاد المعرفة.

فمع انتقال المنظمات من اقتصاد الصناعة إلى اقتصاد المعرفة فإن الموارد البشرية أصبحت أهم أصول تلك المنظمات أو هي رأس مالها الفكري*، ولا شك أن العنصر البشري هو العنصر القادر على استيعاب المفاهيم والفلسفات والأفكار الجديدة التي تساعد على تحقيق الاستفادة العظمى من الظروف البيئية الجديدة للقرن الحادي والعشرين.

[1] عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، مرجع سابق، ص 95.

* والمقصود بمصطلح"رأس المال الفكري" هو ناتج التفاعلات بين خبرات ومعارف كل الموارد البشرية بالمنظمات والذي يساعد على تحسين كفاءة تلك المنظمات، إن "رأس المال الفكري" أكبر من مجرد حاصل الجمع الجبري لمجموعة حملة الشهادات العليا في المنظمات أو مجموعة الأجهزة والحاسبات الإلكترونية أو مجموعة المعامل أو المباني داخل تلك المنظمات، إنه مقدار التراكم المعرفي الناتج عن التفاعلات بين تلك الموارد مجتمعة، بحيث يكون وسيلة لتمييز منظمة ما عن غيرها من المنظمات. وللتعرف أكثر على رأس المال الفكري أنظر الفصل الثاني.

وتجدر الإشارة هنا بأنه يوجد تقاطع بني مفاهيم رأس المال الفكري وتنمية الموارد البشرية * من ناحية أن هذه الأخيرة تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد العامل بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية معتمدة على الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح العامل خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية وهي وسيلة سلوكية، تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، حيث تشكل قوة ومهارة الموارد البشرية وفعالية أدائها قوة للمنظمة وأداة لتحقيق الكفاءة المطلوبة، وبلوغ الأهداف المرسومة والتي يأتي في مقدمتها رضا الزبائن[1].

**المطلب الثالث: نماذج من المنظمات المعاصرة**

منذ أن بدأ التغير الكبير في كافة المفاهيم الإدارية في العالم بدأ بزوغ العديد من المنظمات الحديثة، وسوف نحاول التعرف على بعض أشكال تلك المنظمات[2]:

**أولا: المنظمة الموجهة للمواهب**

تقوم فلسفة هذه المنظمة على أن النجاح في القرن الحادي والعشرين لن يتم إلا من خلال الاعتماد على الاستخدام الفعال للعاملين ذوي المواهب والمهارات المطلوبة لمواجهة تحديات هذا القرن.

وعلى المنظمة أن تقوم بالبحث المستمر عن هذه النوعية واجتذابها للعمل ووضع النظم التي تكفل الحفاظ عليها وتضمن إشباع احتياجاتها خاصة فيما يتعلق بالفرص والتحديات المطلوبة لاستخدام مهاراتهم فالموارد البشرية وفقا لهذه الفلسفة هي التي تخلق المنظمة وهي التي يمكنها تدميرها، وأعظم سلعة اليوم في مجال الأعمال والقوة الدافعة للمنظمات هي العنصر البشري.

---

*يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للعاملين القادرين على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤهم واختيارهم في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءاتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن. وللتعرف أكثر على موضوع تنمية الموارد البشرية أنظر:

1- نعيمة بارك ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، [على الخط]، متاح على: http://www.univ-chlef.dz/renaf/Articles_Renaf_N_07/Article_13.pdf، تاريخ الإطلاع 2016/11/5، ص275.

2- سراج وهيبة، إستراتيجية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المنظمة الاقتصادية: دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012/2011.

[1] نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر-الواقع والمأمول-، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد 12، جوان2014، ص37.

[2] اتحاد الخبراء والإستشاريون الدوليون، عائد الإستثمار في رأس المال البشري"قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص54.

ومن العمليات التي تعنى بها المنظمة الموجهة للمواهب نجد:

**1- توليد المعرفة:** يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع وبين البحث الجاد، كما أن العاملين فقط هم الذين يولدون المعرفة ولا تستطيع المنظمة توليد المعرفة بدونهم ، وتركز عملية توليد المعرفة المنظمية على توسيع المعرفة التي يتم توليدها على يد العاملين ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار، والمحادثة، والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة[1] مما يؤدي إلى وجود قوة عمل إبداعية، وإجراءات مرنة واتصالات واضحة وتطوير مستمر للمنتج، فالعاملين ذوي الموهبة يؤثرون بشدة فيمن يعمل بجانبهم، ومن خلالهم تنتشر المعرفة والمهارة والموهبة التي يمتلكونها، وتقوم المنظمة بمكافأة مولدي المعرفة في كافة المستويات للوصول إلى أعلى معدلات للأداء وأكبر عوائد متوقعة.

**2- الاستثمار في المواهب:** كان الاستثمار في الماضي يتم في التكنولوجيا والآلات، أما اليوم فالاستثمار الذي له قيمة هو الاستثمار في العنصر البشري* فهو أساس نجاح أي منظمة ويعتمد في المقام الأول على نظام إدارة موهوبة التي تعمل على ما يلي:

- اجتذاب أصحاب المواهب: يعتبر النقص في القوة البشرية من أصحاب المواهب والكفاءات أكبر عقبة لنمو المنظمات حيث يمثلون ميزة تنافسية إستراتيجية في السوق، وإستراتيجية هذا النوع من المنظمات هي ملاحقة واجتذاب هذه النوعية من العمالة ليس من خلال الإغراء المادي، ولكن من خلال الإيمان بالمنظمة التي تشعرهم بملكية المكان وروح المشاركة وتحمل المسؤولية.

- الاحتفاظ بأصحاب المواهب: لا تأخذ المنظمة ولاء العاملين الموهوبين كقضية مسلم بها، بل تحاول جاهدة الاحتفاظ بهم في كافة المستويات من خلال الالتزام المتبادل، ومعاملتهم كشركاء ومساهمين ومنتفعين في نفس الوقت.

**3- إدارة الموهبة:** القادة في تلك المنظمة يعرفون جيدا كيفية استخدام وتوظيف ما يملكه العنصر البشري من مهارات، وبالمثل اختيار المهام التي تتلاءم تماما مع مهارة وقدرات كل عامل، مع توفير المناخ للإبداع والابتكار والتأثير فيهم بعمق، فإذا لم يستطع القائد إدارة هذه النوعية من العمالة فهناك منظمة أخرى يمكنها ذلك.

---

[1] يوسف أبو فارة، دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المنظمات الأهلية في القدس الشرقية، [ على الخط ]، متاح على: www.kantakji.com/media/8908/14.doc، تاريخ إطلاع2015/05/25، ص10.

* الإستثمار في حقيقته هو حجز أرصدة حاضرة من أجل الحصول على عائد مستقبلي في صورة وفر أو زيادة في قيمة رأس المال المستثمر ، وبذلك يعد الإستثمار في العنصر البشري مشروع اقتصادي استثماري، تسعى المنظمة من خلاله إلى تحقيق نوعين من الأهداف، هي أهداف مادية متمثلة بالوفورات التي يحققها المورد البشري جراء انخفاض تكاليف الإنتاج وتحسين نوعية المنتج إضافة إلى الأهداف غير المادية المتمثلة بتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين. للإطلاع أكثر أنظر:

- عبد الرزاق مولاي لخضر، محمد لحسن علاوي، حسين شنيني، إشكالية الاستثمار في رأس المال المعرفي بالمنظمات الاقتصادية ، الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة البليدة، 2008/12/3، ص8.

تتطلب إدارة المواهب من القائد أن يتعرف أولا على أصحابها وخاصة تلك الكامنة بداخل العاملين الحاليين لديه وذلك من خلال وضع نظام يطلق عليه تجميع العبقرية، الذي من خلاله يتعرف على الطاقات الكامنة لدى العاملين وتصنيفها ومعرفة أسلوب استخدامها والمناخ الذي يتلاءم معها وإزالة التوتر الذي ينشأ نتيجة احتكاك تلك المواهب أثناء العمل.

والأسلوب القيادي الذي يصلح لقيادة الموهوبين هو القائد المعلم والممكن، ويقصد به الشخص المدفوع بالقيم والذي يبني علاقات قائمة على الثقة ويركز جهوده لتحريك ودفع العنصر البشري وزيادة مهاراته وتدعيم أفكاره وإتاحة كافة الفرص لتنفيذ إبداعاته، هذا القائد تدفعه باستمرار روح التحدي فهو لا يقف ساكنا في انتظار تعديل الأوضاع بل يبدأ بتحويل المواقف الحالية إلى مناخ يسهل للموهوبين العمل من خلاله وأن يؤمن تماما بأن كل ما يبدو خيالا يمكن أن يصبح حقيقة.

وقيادة الموهوبين تعني فتح حوارات معهم عن المستقبل وإظهار مدى مطابقة الفرص المتاحة لإمكانيات كل فرد من العاملين معه ومساعدته بكل الإمكانيات على تحقيق ذلك وتسهيل الحياة من حوله، وأن يتنازل اختياريا عن قوته من أجل إيقاظ التصميم والعمل الذاتي لدى كل فرد بالمنظمة وأن يترك لهم قوة الاختيار وليس الإلزام، ويشعرهم بالسيادة والتفوق باستمرار ويدفعهم للصدارة حتى يستطيعون الإنجاز في مناخ هادئ بدون الإحساس بالقلق الناتج عن غموض المستقبل[1].

**ثانيا: المنظمة الافتراضية**

نظرا للضغوط الشديدة الناتجة عن التعقد والسرعة والتغييرات المتلاحقة والمنافسة العالمية الشرسة قامت الكثير من مجالات الأعمال بتكوين شكل جديد من المنظمات يطلق عليه "المنظمة الافتراضية" وهي حسب Kosiur عبارة عن الوحدة المكونة من عاملين موزعين جغرافيا، يتقاسمون العمل ويتصلون بوسائل إلكترونية بدلا من الاتصال المباشر، ويشير Bernard Boar إلى أن المنظمة الافتراضية هي التي تقوم بالأعمال من خلال شبكة الإنترنت، حيث أن العاملين يتصلون بالوسائل الإلكترونية مما يجعل المنظمة بلا حدود[2]. وبذلك فهي تختلف عن الأشكال التقليدية من المنظمات أو حتى أشكال الدمج المعروفة مثل التحالف أو الشراكة، هي منظمات مرنة قصيرة العمر، تتوجه في المقام الأول تجاه المشروعات أو المنتجات، وتقوم هذه المنظمات على الجدارات* وليس على سابقة الخبرة أو التكلفة أو غيرها من المعايير التقليدية، وتركز على شبكات الأعمال المكونة من التحالفات "الافتراضية" من جميع أنحاء العالم والتي تتضمن العملاء – المنافسين – منظمات الأبحاث والتصميم والتسويق والتدعيم، ويعتمد أساس عمل هذه المنظمات على المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، فهي عبارة عن مجموعة من

[1] اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، مرجع سابق، ص54.

[2] صالح علي عودة الهلالات، مرجع سابق، ص178.

*الجدارات هي ميزات أساسية للأفراد تتيح لهم تقديم أداء أفضل في وظيفة معينة أو دور أو موقف.

فرق العمل التي تعمل معا منفصلين عن بعض تماما، وقد أعطيت لهذه المنظمات شرعية قانونية من خلال قيادتها للمبدعين محليا ودوليا[1].

**1- أهمية المنظمة الافتراضية وما يميزها عن المنظمة الحقيقية:**

لقد بدأ العالم يدرك أهمية المنظمة الافتراضية كنموذج يصلح لتحديات هذا القرن المعقدة والتي تتضمن توقعات العملاء غير المسبوقة والبدائل غير المؤكدة للمنافسة العولمية وضغوط الوقت...وغيرها.

ففي النموذج الافتراضي تقوم المنظمة الأساسية (Lead) بخلق تحالفات مع عدد من المجموعات المتواجدة داخليا أو خارجيا، والتي تمتلك أفضل الجدارات في العالم، لكي تصمم أو تخلق منتج أو خدمة غير مسبوقة في زمن قياسي وبأقل التكاليف.

وهذا التحالف "افتراضي" حيث أنه لا يعتبر منظمة حقيقية متجانسة ولكنه "هجين" من المجموعات والأفراد من مختلف الصناعات والخدمات تتضمن المنافسين والموردين أيضا، وليس من أهدافهم الاستمرارية، بل هو تحالف مؤقت قصير العمر ينتهي أجله بمجرد انتهاء المهمة، وتبدأ المنظمة الرئيسية في التفكير في تكوين منظمة " افتراضية" أخرى... وهكذا.

وقد يظن البعض أن المنظمة الافتراضية لكونها (غير حقيقية) لا تمتلك جوهرا حقيقيا مثل المنظمات التقليدية (الحقيقية)، والعكس هو الصحيح تماما، فالمنظمة التقليدية هي تنظيم وضع أساسا لتنسيق وتوحيد جهود العاملين به لإنجاز هدف محدد مشترك، وهذا التعريف ينطبق تماما على المنظمة الافتراضية أكثر من انطباقه على المنظمة التقليدية، فهناك الكثير من المنظمات التقليدية التي تفشل في إيجاد نمط محدد لتنسيق الجهود بداخلها، أو قد يغيب عن العاملين بها الهدف المشترك نتيجة لتضارب المصالح، أما في المنظمة الافتراضية فيصعب حدوث ذلك، لأن أساس وجوهر وجودها هو تكاتف جميع الجهود لإنجاز الهدف المشترك وينتهي أيضا وجودها عند تحقيق هذا الهدف[2].

وتجدر الإشارة هنا أن ما يميز المنظمة الافتراضية عن المنظمة الحقيقية ما يلي[3]:

- لا تتحمل المنظمة الافتراضية مصروفات إدارية تذكر رغم أنها تنتج وتطور، وتتحمل المنظمة الحقيقية مصروفات يومية حتى ولو لم تنتج أو تطور.

- يجتمع الأفراد في المنظمة الافتراضية حول فكرة أو هدف بكامل إيراداتهم الحرة، أما في المنظمة الحقيقية فيجمع العاملون من أجل المركز الوظيفي والاجتماعي والشعور بالأمان وليس من أجل أي قيمة معنوية.

---

[1] علاوي عبد الفتاح، القري عبد الرحمان، علاوي محمد لحسن، تكنولوجيا المعلومات والإتصال مدخل استراتيجي في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، [ على الخط ]، متاح على: www.ouargla.org/download.forum?id=114، تاريخ الإطلاع 2015/03/14، ص311.

[2] اتحاد الخبراء والإستشاريون الدوليون، مرجع سابق، ص ص60-61.

[3] علاوي عبد الفتاح، القري عبد الرحمان، علاوي محمد لحسن، مرجع سابق، ص312.

– في المنظمة الافتراضية ينصب الاهتمام على تجميع وتنسيق جهود العاملين هدف المشروع، أما في المنظمة الحقيقية يتم بذل الكثير من الجهود لحفز العاملين على الأداء وفض النزاعات ومعالجة الأخطاء، وتقليص النفقات على حساب الوقت المطلوب للإنجاز.

**2– الجدرات المطلوبة للعمل في المنظمة الافتراضية:**

إن السؤال الذي يتبادر لأذهاننا هو على ماذا تعتمد إدارة المنظمة الافتراضية وما هي الجدارات المطلوب توافرها في العنصر البشرى للعمل بها ؟

تعتمد الإدارة الافتراضية على تحقيق النتائج مع غياب العلاقات الإنسانية المباشرة ويتم ذلك من خلال التفاهم والثقة التي يضعها مدير المشروع في العاملين الذين يتولى قيادتهم دون أن يعرفهم أو حتى يراهم.

وبيئة العمل الافتراضية هي العالم الافتراضي الذي يتواجد فيه العاملين بأعمالهم وليس بأجسادهم ويتم الربط بينهم بوسائل الاتصالات الإلكترونية ويتولى المدير من خلالها توحيد إنجازاتهم والتنسيق بينها أيا كانت مواقعهم الطبيعية.

أما الجدارات المطلوب توافرها في العنصر البشرى للعمل في المنظمات الافتراضية هي[1]:

– توافر نظام معتقدات خاص يضع للثقة قيمة أكبر من الشك، وللمشاركة في المعرفة أولوية مقابل التكتم والسرية والالتزام بالناتج النهائي وليس فقط مجرد أداء ما هو مطلوب منه؛

– ملكية مطلقة وسيادة تامة للمعرفة تمكنه من أن يتفاعل مع توقعات باقي أعضاء الفريق منه؛

– مهارة العمل مع الأدوات الإلكترونية والبنية الافتراضية؛

– الاعتقاد الوجداني عن دوره في التعلم فليس مطلوباً منه معرفة كل شيء ولكن الإيمان بالقيم بكل ما يمكنه من مساندة الفريق في أداء العمل وخاصة في أوقات الأزمات والظروف سريعة التغير؛

– المعرفة في أحد التخصصات بجانب مهارة استخدام الاتصالات والعمل بحساسية وكفاءة مع الثقافات المختلفة في جميع أنحاء العالم ؛

– الخبرة التامة خاصة في قيادة التغيير فالعمل الإفتراضى ما هو إلا عملية تغيير مستمرة ؛

– الإيمان بالعمل من خلال شبكة معلومات لخلق القيمة وبدون اللجوء إلى الأوراق والمستندات والتوقيعات أو حتى المكتب التقليدي؛

– التعلم المستمر، والبحث المستمر عن المعرفة والمعلومات وعدم انتظار وصولها إليه؛

– البعد التام عن فكر الحدود الجغرافية والمنظمات التقليدية والمراكز التنظيمية؛

– الموافقة على الالتزام الوجداني بثقافة العمل الافتراضي؛

[1] هدى صقر، المنطلقات الفكرية الأساسية للقيادات في عصر المعرفة، الملتقى الثالث للجدارة: إعداد قادة المستقبل وتطبيقات لمفهوم الجدارة، 12–19 أفريل 2008، وردت بدون مكان، ص16.

-الحس الابتكاري والإلحاح في طلب المعرفة؛

- عدم استخدام كلمة الفشل إطلاقاً واعتبار كل ما يمر به هو عملية تعلم نظامية مستمرة؛

- امتلاك نموذج عقلي واسع الإدراك مرن يحكمه مجموعة من أدوات الضبط الذاتي والتوازن النفسي للتحكم في المخاطر؛

- الإحساس الذاتي بالقدرات الشخصية وخاصة ما يتعلق بالتعامل مع الضغوط، وعدم توافر الوقت والحاجة المستمرة للتعلم؛

- معرفة وفهم الآخرين عن بعد وخاصة ما يتعلق بأسلوب كل منهم فى تلقى المعلومات والتعلم واكتساب المعرفة، وما لدى كل منهم أيضاً من مهارات ومعتقدات وتوقعات ونماذج عقلية؛

- الثقة العالية بالقدرة على النجاح والفوز تحت كل أنواع الضغوط؛

- القدرة على بناء والاحتفاظ بالعلاقات مع باقي الفريق عن بعد.

**ثالثا: منظمة المعرفة والتعلم**

لقد بات من المسلم به في المنظمات المعاصرة أن المعرفة سلاح تنافسي فعال وكبير يسهم في تحقيق أهداف المنظمة بصورة ذات كفاءة وفاعلية، إذ أن المعرفة تهدف إلى تحقيق أقصى النتائج الممكنة أو المتاحة في استثمار رأس المال الفكري بغية إنجاز الأهداف التنظيمية المطلوبة، ولذا فإن منظمة المعرفة Knowledge organization وفقا للمفهوم المعاصر تمثل منظمة التعلم التي تمتلك البيئة التكنولوجية القادرة على تطبيق سبل إدارة المعرفة في عملياتها الإدارية والتنظيمية وتمتلك الثقافة التنظيمية التي تحقق للأفراد العاملين لديها تبادل الأفكار والمعلومات التي تساهم في إنجاز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فهي المنظمة التي تستثمر الطاقات الفكرية الظاهرة والكامنة لدى العاملين وتحقق سبل التكيف للمتغيرات المستجدة في مختلف مجالات المعرفة من أجل إحداث التغيير بما ينسجم مع متطلبات التطوير المستمر.

**1- الخصائص المميزة لمنظمة المعرفة والتعلم:**

يشير نواف المطيري إلى أن وصف المنظمة بأنها ذات توجه تعلمي، أو قائمة على التعلم والمعرفة يكون إذا توفر لديها الإدراك بأهمية التعلم التنظيمي وأبعاده المختلفة، وفي نفس الوقت تقوم برعايته وتوفير الإمكانات اللازمة لتطويره، وتقدم الحوافز المختلفة للتشجيع على استمراره، وتضع من الأسباب والعوامل ما يمكن من الاستفادة منه في اتخاذ القرارات لمواجهة المواقف والابتكار والتميز[1].

وتشير ماريلين هايسمان (Huysman ) إلى أنه يمكن النظر إلى المنظمة القائمة على التعلم على أنها شكل من أشكال المنظمات التي تتمكن من تعلم أعضائها أو العاملين بها بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق مردودات ذات قيمة مثل الابتكار والكفاءة وتحقيق توافق أفضل مع متغيرات البيئة المؤثرة، هذا إلى جانب تحقيق المزايا

[1] مركز الدراسات الإستراتيجية، مرجع سابق، ص44.

التنافسية، ولا يكون التركيز بشكل أساسي على عملية التعلم ولكن بشكل أكبر على توفير المتطلبات والظروف التي تسمح بتحقيق أفضل مردودات لهذه العملية.

إضافة إلى ذلك تمتلك منظمة التعلم فلسفة جديدة في مجال العمل الإداري تؤكد على ضرورة خلق واكتساب المعرفة ونقلها إلى جميع المستويات الإدارية، كما تمتلك أهدافا تنظيمية من الواقع الذي يحتم مشاركة جميع العاملين في المخزون المعرفي الخاص بها والعمل على تعزيزه بما لديهم من تجارب وخبرات اكتسبوها عبر الزمن، ومزية هذه المنظمة في قدرتها على التعلم المتواصل، ونقل نفسها من مستوى معين إلى مستوى أفضل في الأداء والنمو والتميز[1].

إن منظمة التعلم هي المنظمة التي لا تتوقف عن التعلم أبدا، وتتميز بعدة خصائص من أبرزها ما يلي[2]:

-منظمة التعلم هي المنظمة التي تتيح للعاملين بها اكتشاف كيف يتعلمون معا، ويعملون على تغيير وإعادة هيكلة منظمتهم كنتيجة طبيعية لما تعلموه بصفة مستمرة؛

-تقدّم منظمة التعلم هيكل تنظيمي شبكي *مرن يمكن تغييره بسرعة كبيرة وفقا لاحتياجات جمهور المتعاملين مع هذه المنظمة؛

-تقدم وتوفر منظمة التعلم إمكانات أكثر استراتيجية، وتخلق استراتيجيات جديدة مستحدثة؛

-تزيد منظمة التعلم من سرعة إعادة هندسة وهيكلة التنظيم نتيجة للخبرة المكتسبة من التعلم التي تحل جذور ومسببات المشكلات وتعمل على حلها باستمرار؛

-بناء علاقات شراكة فاعلة مع منظمات البيئة الخارجية الرسمية والدولية؛

-توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات بفاعلية في العملية التربوية والتعليمية بجميع مجالاتها؛

-تمتلك قيادات قادرة على التغيير والتطوير؛

-تمتلك ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتجديد والإبداع؛

- تعمل على تمكين العاملين بجعلهم قادرين على التصرف والتحرك بفاعلية ومرونة؛

- تعمل على استثمار مواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة[3]؛

-لها نظام شامل متكامل للمساءلة والرقابة ولقياس التمييز والتجديد التنظيمي والأداء المالي؛

-لديها القدرة على مواكبة المستجدات والتجارب على الساحة المحلية والإقليمية والدولية؛

---

[1] مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص33.

[2] مركز الدراسات الإستراتيجية، مرجع سابق، ص ص 46-47.

*هو تنظيم مركزي صغير يعتمد على منظمات أخرى للقيام ببعض الأنشطة الرئيسية مثل : الدراسات والبحوث، الإنتاج، التوزيع، التسويق، والنقل أو أي أعمال أخرى، ويتم ذلك على أساس التعاقد.

[3] هنار إبراهيم أمين، تشخيص مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة نوروز، مجلة البحوث والدراسات الإسلامية، العدد35، بدون سنة نشر، ص328.

-لديها فرق عمل تتعلم بطاقة أكبر من طاقات التعلم الفردية.

**2- الإسهامات الملموسة للمنظمات المعرفية لتحقيق أهدافها:**

لقد أثبتت التوجهات الفكرية المعاصرة أن المنظمات المعرفية قد حققت إسهامات ملموسة في الإطار الفعال لمواصلة تحقيق أهدافها من خلال ما يلي[1]:

- تحديد مصادر التعلم باعتباره قاعدة البناء الفعال في تحديث وتطوير معالم الفكر التنظيمي في عالم التغيير الذي يشهده المجتمع الإنساني وقد ركزت العديد من منظمات المعرفة على تطوير الفكر الإبداعي في التعلم من خلال تحديد مصادره وتمكين العاملين من الحصول عليه واستخدامه، ولذا يشكل التعلم البعد الرئيس في قاعدة الانطلاق الحقيقية نحو بناء ثوابت المعرفة الإنسانية وتطوير أبعادها بما يعزز التفوق والإبداع في عالم اليوم.

- تبادل المعرفة بين العاملين من خلال تبادل المفاهيم والأفكار ونشر المعرفة بينهم بحيث يؤدي ذلك لبناء ثوابت وقواعد معرفية ظاهرة وكامنة بين العاملين واعتبار قاعدة التعلم لكل الأفراد ظاهرة منظمية مألوفة وهادفة.

- التكيف للأفراد العاملين في المنظمة مع المتغيرات التي يشهدها المجتمع الإنساني على صعيد الثورة المعرفية السائدة بمختلف جوانبها التقنية والمعلوماتية وغيرها.

- الاستجابة المتسارعة لسبل التغيير وفق المستجدات التي تتطلبها ظروف الاستقرار ومواصلة البقاء في أسواق المنافسة في المجتمع.

- اكتشاف وخلق المبادرات المبدعة بين العاملين، إذ إن بناء العلاقات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد من ذوي الاهتمامات الفنية والفكرية المتماثلة أو المتشابهة من شانه أن يسهم في استثارة الطاقات المبدعة والأفكار الخلاقة التي تساهم من دون أدنى شك في تطوير وتحسين الأداء المراد إنجازه، ولذا فإن اللقاءات المستمرة بينهم من شأنها أن تخلق بوادر العصف الفكري( الذهني )للتفكير المبدع والخلاق.

- تطوير معارف الأفراد ومدركاتهم وصقل قدراتهم ومهاراتهم وقابلياتهم للتعلم واستثمارها في المجالات الهادفة للمنظمة، وهذا ما ينعكس أثره في تقليص التكاليف الناجمة عن الأداء المنجز، وبالتالي تحقيق المكانة السوقية للمنظمة من حيث المردود الاستثماري المتحقق إزاء المنافسين، وهذا يشكل السلاح التنافسي الفعال في هذا المجال.

**رابعا: المنظمات المتميزة**

إن العصر الذي نعيشه يتميز بالتغير والتطور السريع، ويغلب عليه الطابع المنظمي، الأمر الذي يتطلب أن يكون الفرد مبدعا حتى يستطيع أن يتكيف مع الظروف والمتغيرات، كما يتطلب ذلك من المنظمات أن تكون على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية والتي لا تتحقق إلا بجهود إبداعية خلاقة، وينبغي على الإدارة أن تلعب دورا كبيرا في تقدم أي مجتمع مما يدعو إلى الاعتقاد بأن الدول المتقدمة لم تصل إلى ما وصلت إليه من تقدم إلا

[1] حمود خضير كاظم، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص30-31.

نتيجة لإبداع الأفراد والمنظمات على حد سواء، فالتقدم الكبير الذي نشهده اليوم في شتى المجالات لا يمكن أن ينجز بهذه الصورة إلا عن طريق الأفكار الجديدة المبدعة، ولكي يستمر هذا التقدم فلا بد من استمرار الفكر الخلاق والمتميز والتجديد، لذلك ينبغي على المنظمات السعي نحو التطور والتقدم من خلال بناء سياسات تشجع التميز وتهتم بالمبدعين لتعظيم المخرجات لكافة الموارد من أجل اللحاق بركب الحضارة والتقدم الذي يشهده العالم اليوم[1].

## 1- تعريف المنظمة المتميزة وخصائصها:

إن المنافسة القوية بين المنظمات جعلت تميز السلعة أو الخدمة وجودتها هو المعيار الذي يجذب الزبائن، لذلك أصبحت المنظمات المعاصرة تعيش في حالة من التحدي، ولابد لها من مواجهة هذا التحدي، فإن صمدت أمامه تميزت وإن فشلت فمصيرها الاختفاء ومغادرة الأسواق، لذا فالتميز هو صمود أمام التحديات، والرغبة في عمل الأشياء التي يرى غير المتميزين صعوبة في عملها، والمنظمة التي تسعى إلى التميز هي المنظمة التي تقبل التحدي[2]وتملك إدارة التميز* وإرادة حقيقية لذلك، فالمدراء بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية وإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تعزيز قدرات العاملين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية وتشجيع العاملين على الاستجابة لمصادر المعرفة لاستخدامها في اتخاذ القرارات، أو في التأثير على الآخرين ولعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة، كما أن الإدارة يجب أن تملك الرؤية التي تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتميز وأيضا إستراتيجية واضحة، وهيكلا تنظيميا يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، وتوجيه وتدريب العاملين .

وفي هذا السياق هناك من يعرف المنظمات المتميزة بأنها منظمات المستقبل الناجحة، والقادرة على قيادة وتوجيه قطاع الأعمال، وهي القادرة على تحديد البيئة التنافسية والتحكم في السوق، وتوجيه الزبون نحو منتجاتها وخدماتها، فهي صانعة الإبداع والابتكار والميزة التنافسية، وأظهرت الدراسات أن هناك خصائص عدة يجب أن تتوافر للمنظمة لتكون في مصاف المنظمات المتميزة وهي[3]:

- إدارة ناجحة وقيادة قوية؛
- أعلى مستوى من التقدير لإرضاء الزبون؛

---

[1] عبد الرزاق سالم الرحاحلة، أثر إدارة التميز على تطوير منظمات الأعمال دراسة ميدانية على المنظمات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز والشفافية، وردت بدون مصدر، ص6.

[2] صالح علي عوده الهلالات، مرجع سابق،147.

* إدارة التميز هي تلك الأنشطة التي تجعل المنظمة متميزة ومتفوقة في أدائها عن باقي المنافسين، وذلك بتوفير القدرات المحورية اللازمة من خلال توظيف الكفاءات، المهارات، القدرات والموارد المتاحة توظيفا فعالا ومتميزا، بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع الزبون، سواء الداخلي أو الخارجي، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وكيفية تصميم وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية وخططها التنفيذية، سعيا لتحقيق الأهداف المرسومة التي تلبي متطلبات كافة أطراف العلاقة بالمنظمة، لا بل تفوق متطلباتهم وتوقعاتهم.

[3] دافيد لاسكل، روي بكوك، قمة الأداء، طرجمة عبد الرحمان توفيق، دار الطباعة المتميزة، مصر، 1998، ص21.

- أفراد تتوافر لديهم دوافع النجاح والتميز؛
- التواجد الدائم والقوي والمتنامي بسرعة في السوق؛
- انتزاع إعجاب المنظمات المماثلة والمجتمع بصورة أوسع؛
- تحقيق الإنجازات التي تضع المنظمة في مصاف المنظمات ذات الأسهم العالية القيمة.

كما ركزت الأستاذة والمستشارة الإدارية الأمريكية Rosabeth Kanter في دراستها على القادة الإداريين وقادة التغيير وما يجب أن يقوموا به لجعل منظماتهم التقليدية متميزة وبينت خصائص المنظمة التي تعتبرها متميزة، والتي يجب السعي للوصول والتحول إليها، وهذه الخصائص هي[1]:

**أ- منظمة نحيفة:** نحيلة ببناء مسطح قليل التعقيد، كثير المروونة، يركز على الفعاليات الأساسية فقط ويعطي مسؤوليات وقوة أكبر لوحدات الإنتاج، والتعاقد مع أطراف خارجية لتنفيذ خدمات ومهام خارجية غير أساسية.

**ب- تمتلك تحالفات إستراتيجية مع أطراف خارجية:** لتوفير الخدمات التي تشتريها من الخارج، وهذا يتطلب أن تبدأ بإقامة تحالفات وعلاقات تعاون مع منظمات أخرى.

**ت- تثمين الإبداع والريادة:** وإيجاد مشروعات جديدة، ونقل أنشطة البحث والتطوير إلى جميع مواقع التنفيذ، وجعل الإبداع والريادة حالة تنتشر على مستوى المنظمة.

**ث- تعتمد أنظمة مكافأة محفزة للإبداع والأداء الفعلي:** كما تعتمد أنظمة تقييم لأداء العاملين على أساس الأداء الحالي وليس الأداء الماضي أو الأداء الممكن بالمستقبل.

**ج- تستقطب عاملين ذوي مهارات متعددة:** أي أنها تحتاج إلى عاملين متعددي المهارات وليس أشخاص متخصصين في مهمة واحدة فقط.

**2- متطلبات بناء المنظمات المتميزة:**

في عالم الأعمال المعاصر وعولمته، وانفتاح الأسواق العالمية، والتطور العلمي والتكنولوجي الهائل والمتسارع، وفي ظل المنافسة القوية، وظهور القوى والتكتلات الاقتصادية الكبيرة، واندماج بعض منظمات الأعمال العملاقة، وظهور منظمات ضخمة جديدة تمتاز بقدرات مالية وبشرية هائلة واختفاء منظمات أخرى، أصبح التميز هو الحالة المرجوة لمنظمات الأعمال، كبيرة كانت أم صغيرة الحجم وهو المستوى الوحيد المقبول لدى الزبائن.

لذلك ومن أجل بناء منظمات متميزة ينبغي اتباع الخطوات التالية:

- نقل القيادة التنظيمية إلى الأفراد في المستويات الإدارية والتنفيذية فيما يتصل بعملية التميز التنظيمي وربطه بعمليات وأنشطة المنظمة؛
- تقويم إمكانيات المنظمة فيما يتعلق بعملية التميز التنظيمي؛
- تمكين الموظفين؛

[1] صالح علي عوده الهلالات، مرجع سابق، ص153.

- توظيف التقنية؛
- نشر المعرفة؛
- تشجيع التعلم على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.

ومن المتطلبات التي نراها ضرورية لبناء منظمات متميزة نذكر[1]:

**أ- المبادرة:** وتعني سعي المنظمات نحو اقتناص فرص جديدة، وتجاوز المهام الوصفية والمسؤوليات النمطية والأساليب القيادية والإدارية التقليدية، ثم الانطلاق نحو الأفضل من خلال دعم وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار، والعمل على تحفيز المبدعين وتقدير مهاراتهم.

**ب- البحث عن المعرفة:** بتأكيد مهارات الاتصال والتواصل وأنماط السلوك غير الموصوفة، والسعي المستمر للحصول على المعرفة من خلال التعلم والتطوير، فالمنظمة المتميزة هي منظمة تعلم، لا تتوقف عند حد من التعليم. وهذا ما يؤكدهDrucker في قوله بأن تميز المنظمات يأتي من التميز في المعرفة التي يمتلكها الأفراد فهي محور الأعمال التي تقوم بها هذه المنظمات، لذلك فإن وجود الإبداع والابتكار في المنظمة يجعلها مبدعة ومتميزة عن المنظمات الأخرى [2].

**ت- إدارة الذات:** وذلك بتنمية وصقل قدرات العاملين وسلوكهم بما يمكنهم من تحمل ضغوط العمل وتنظيم أوقاتهم بما يخدم توجهاتهم وأهداف المنظمة.

**ث- القيادة:** إن تميز منظمات الأعمال الإدارية يتطلب قيادة ترتفع فوق مستوى التسلط والسيطرة، وتتمتع بمهارات عالية للتأثير في العاملين، وتمتاز بالحنكة والإبداع، وفن التواصل مع العاملين والأطراف ذات المصلحة على النحو الذي يحقق النتائج المرجوة والمخطط لها.

**ج- قبول التحديات:** حيث تفترض المنظمة النمو والتعلم السريع للعاملين فيها، واقتناص الفرص التي تفرزها بيئة العمل المحيطة، وتحمل المخاطرة المدروسة جراء تحدي معين، والتخطيط السليم للاستفادة من الفرص ولو كانت صعبة.

**ح- تحمل المصاعب:** تحمل ومواجهة المنظمة للأزمات والمخاطر بكل جدية وحكمة، ووضع الحلول المناسبة لكل مشكلة قد تواجهها، وعلى المنظمة المتميزة أم تدرس بيئة العمل بكل موضوعية ودقة، وأن تقوم بوضع الخطط الوقائية المسبقة لكل الصعوبات والمشاكل التي قد تنشأ في أي حين.

**خ- الخبرات بعيدا عن العمل:** أن تتوافر لدى المنظمة الخبرات خارج العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع، حيث تقدم فرصا لاكتساب التميز في الأداء، ووجود العاملين الذين يكتسبون الخبرة الاجتماعية، والخبرة المتعلقة في البيئة

[1] ابراهيم بحي، استراتيجيات النجاح وأسرار التميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، مصر،2001، ص ص60-62.

[2] رأفت عاصي العبيدي، أضواء كمال الجراح، دور عمليات إدارة المعرفة مدخل لتحقيق الأداء المتميز دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية العاملة في محافظة نينوى، المؤتمر العلمي الدولي الرابع: الإبداع والأداء المتميز، 2012، ص2.

المحيطة بالمنظمة من شأنها أن تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة، ويميز أداء وتفاعل عامليها مع بيئتهم المحيطة[1].

في الأخير يمكن القول أن المنظمة المتميزة هي منظمة المبادرة في كل شيء إيجابي، وهي المنظمة القادرة على اقتناص الفرص وتقبل التحدي وتحمل المخاطرة ومواجهة الأزمات بكل كفاءة وجدية، وتبتكر الحلول المناسبة لها، وترتفع على كل ما هو تقليدي وقديم، والمنظمة المتميزة هي منظمة تعلم وبحث مستمر عن المعرفة عن كل ما هو جديد، وهي التي تدعم وتشجع العاملين على الإبداع والابتكار، وتعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم، وتمتلك قيادة متميزة، حكيمة ومبدعة، تدعم العمل التشاركي الذي يساعدها في اتخاذ القرارات الصحيحة وتوجيه المنظمة بالاتجاه الصحيح، كما يمتلك العاملون في المنظمات المتميزة الخبرات الكافية والتي من خلالها تتمكن المنظمة من ممارسة دورها في خدمة مجتمعها وبيئتها المحيطة، وكل ذلك يشكل فرصا حقيقية أمام المنظمات لتحقيق حالة من التميز والتفرد في ظل الاقتصاد المعرفي.

إن التحديات والمتغيرات العالمية التي تواجه منظمات الأعمال في العصر الحاضر، قد أتاحت الكثير من الفرص والتهديدات في آن واحد، وأصبح السبيل الوحيد أمام منظمات الأعمال من أجل البقاء والتكيف مع هذه الظروف وتحقيق النجاح والتميز، هو حيازتها على إدارة وقيادة قوية قادرة على:

- إعطاء التعلم وزيادة المعرفة لدى العاملين الاهتمام الأكبر.
- اكتشاف الفرص واستغلالها والتقليل من المخاطر والتهديدات.
- إعداد الإستراتيجيات وخطط تنفيذها، مع مراعاة الإمكانيات والموارد المتاحة لديها.

**المبحث الثالث: أهمية المعرفة ومبررات التحول نحو إدارة المعرفة**

يزداد اهتمام المنظمات الحديثة اليوم بالمعرفة وذلك بالنظر إليها على أنها تعد أساسا فاعلا لعمليات الإبداع والابتكار وأساسا للرشد الإداري، فالمعرفة هي الأصل الجديد وهي من أحدث عوامل الإنتاج التي يعترف بها كمورد أساسي للميزة التنافسية، فالاقتصاد التقليدي قام على افتراضات أن عوامل الإنتاج (الأرض، العمل، رأس المال) هي العوامل الأساسية التي تنشئ الثروة وتصنع النقود، أما في الاقتصاد الجديد فإن المعرفة وبأولوية خاصة على عوامل الإنتاج الأخرى هي عامل الإنتاج الأكثر أهمية والأصل الأكثر قيمة وهي النوع الجديد من رأس المال القائم على الخبرات والأفكار والممارسات الأفضل.

**المطلب الأول: الدور المتنامي للمعرفة في ظل اقتصاد المعرفة**

تشكل المعرفة العمود الفقري لاقتصاد المعرفة، فلا يوجد منتج متزايد القيمة المضافة يداني في قوته وقيمته وعائده المباشر وغير المباشر منتج المعرفة فقد باتت المعرفة قوام الأنشطة الناجحة كافة، بمعنى أن أية سياسات أو استراتيجيات أو آليات لا تقوم على تفعيل المعرفة، حتما لا تحقق أهدافها فضلا عن تناقص عمرها هذا من جهة

[1] ابراهيم يحي، مرجع سابق، ص62.

ومن جهة أخرى ما من سبيل لبناء مجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة، من دون الاقتناع الكامل لصناع القرار بدور المعرفة، وآلياتها، في رفع كفاءة المنظمات[1].

ومن خلال هذا المطلب سنحاول التعرف على الدور المتنامي للمعرفة وإدارتها في ظل اقتصاد المعرفة.

**أولا: تعريف المعرفة**

ترجع بداية المعرفة إلى بداية خلق الإنسان، كما نقل لنا التاريخ بعض أوجه الازدهار في الحضارات القديمة كالسومرية والبابلية والأشورية والفرعونية والصينية واليونانية وغيرها، الأمر الذي يدل على وجود التراكم المعرفي الذي يمكن الإنسان من تحقيق انجازات كبرى، لكن الطابع الغالب على المعرفة في العصور القديمة لم يخرج من كونه خبرات ومهارات متوافرة ومقترنة بالإلهام، كما أنه لم يحاول التأطير للمعرفة المتراكمة بنظريات علمية، ويبنى هذا التراكم على الأساطير، الأمر الذي يسمح لنا بتسمية المعرفة في تلك الحقب بالمعرفة الأسطورية[2]. فنجد أن المعنى الفلسفي للمعرفة كما جاءت به الفلسفة الإغريقية هي تصور مجرد واسع[3].

أما في اللغة العربية فقد قرنت بالعلم فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم وذلك انطلاقا مما جاء في معجم المصباح المنير أن المعرفة إسم من عرف، عرفته وعرفانا: علمته بحاسة من الحواس الخمس، ويتعدى بالتثقيل فيقال عرفته به فعرفوه، وعلى هذا تكون المعرفة مرادفة للعلم.[4]

ويقابل لفظة معرفة في اللغة العربية كلمة knowledge في الانجليزية المشتقة من cognoscere اللاتينية، وفي شرح المفردة فقد وردت كل من علم، دراية،خبرة...كمقابلات لها[5].

وقد ورد تعريف كلمة knowledge في قاموس Oxford بأنها الحقائق والفهم والمهارات التي اكتسبها الانسان من خلال الخبرة والتعلم.[6]

وفي اللغة الفرنسية نجد لفظتي connaissance وsavoir الأكثر استخداما للدلالة على المعرفة فهما يشيران إلى علم، معرفة، دراية، تحصيل، وبذلك فكلاهما يعبر عن المعرفة بنفس المعنى ودليل ذلك استخدام احدى الكلمتين في شرح الأخرى.

لكن هناك من له رأي معاكس فيرى أن هناك فرق بين لفظتي connaissance وsavoir يمكن تلخيصه في أن المعرفة savoir هي مجموعة من المعارف connaissance المطبقة والممارسة، ونحن نقول عالم

---

[1] فتحي الزيات، مرجع سابق، ص61.بتصرف.

[2] عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقاتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر، عمان، 2013، ص25.

[3] عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى ادارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006، ص25.

[4] علي بن حسن يعن الله القرني، متطلبات التحول التربوي في مدارس المستقبل الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تحديات اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009، ص14.

[5] Elias EDWARD, Elias collegiate dictionary : English Arabic, Elias modern publishing house, cairo,1995, p278.

[6] Oxford:Advanced learner's dictionary, 5th ed, London: Oxford,1995,p655.

savant منsavoir ولا نقول عارف connaisseur من connaissance وهذا الفرق تلخصه المعادلة savoir=connaissance+maitrise فالمعرفة savoir أعلى شأنا من المعرفة connaissance لكن الملاحظ يكتشف أن هذه النظرة قربت كثيرا كلمة Savoir من مصطلح العلمScience وهذا يقودنا لضرورة تحديد العلاقة بين المعرفة والعلم الذي هو بأبسط تعاريفه بحثا ينتج عن سعي الإنسان للتعرف على نفسه وما يحيط به من ظواهر معتمدا على مناهج وأدوات تحقق معرفة تتفاوت في اليقين. إن العلاقة بين المعرفة والعلم علاقة جدلية فالمعرفة تكتسب بالعلم، والعلم هو مجموعة من المعارف كما أن المعرفة غاية العلم، ويمكن القول أن كل علم هو معرفة وليس كل معرفة هي علم، وعموما فإن التفريق بين المعرفة والعلم يكمن في كون المعرفة تعبر عن الإدراك الجزئي في حين يعبر العلم عن الإدراك الكلي، لذا يقال عرفت الله دون علمته [1]، وهذا هو الاتجاه الذي ذهب إليه الراغب الأصفهاني حين أشار إلى أن المعرفة تستخدم للدلالة على ما تدرك آثاره وإن لم تدرك ذاته، أما العلم فلا يطلق إلا على ما تدرك ذاته، ولهذا يقال بأن الإنسان يعرف ربه ولا يقال بأنه يعلم ربه، فكأن المعرفة تأتي من خلال التعامل غير المباشر بالموضوع المدرك، ومن هنا فإنها تكون أقل دقة من العلم[2].

إن الحديث عن المعرفة يتشعب ويتناول مجالات متعددة، وما يهم المنظمة الحديثة بصورة جوهرية وأساسية هو المعرفة بالعمل والأعمال أو ما يسمى بالمعرفة التنظيمية وهنا يعرف نانوكا Nanoka صاحب كتاب الشركات الخلاقة للمعرفة 1991 المعرفة على أنها الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال[3].

و هناك من يعرف المعرفة بأنها حصيلة امتزاج وتفاعل خفي بين المعلومات والخبرة والمدركات الحسية والقدرة على الحكم، وتتم عملية المزج داخل عقل الفرد لتنتج بعده المعرفة التي توصل لأفضل النتائج والقرارات واستخلاص مفاهيم جديدة[4].

ولتكوين صورة أدق لمفهوم المعرفة، فإنه لا بد من التمييز بينها وبين مفاهيم أخرى لها علاقة بها كالبيانات والمعلومات، فالبيانات عبارة عن أرقام وإحصاءات على شكل مواد خام غير قابلة للاستخدام في معظم الحالات، أما المعلومات فهي بيانات تمت معالجتها وحذف كل ما هو غير لازم وغير دقيق منها بحيث تصبح صالحة للاستخدام والتحليل.

---

[1] سمرة كحلات، المكتبة الجزائرية وإسهامها في تأسيس مجتمع المعرفة، دراسة ميدانية بمكتبات جامعات الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم المكتبات، جامعة قسنطينة 2، معهد علم المكتبات والتوثيق، قسم المكتبات ومراكز التوثيق، 2014/2013، ص 52.

[2] علي بن حسن يعن الله القرني، مرجع سابق، ص 14.

[3] زروقي نعيمة، حسن جبر، رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات حول إدارة المعلومات في البيئة الرقمية: المعارف والكفاءات والجودة، ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، 2003، ص275.

[4] إبراهيم الخلوف، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، منظمة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، 2007، ص34.

ولفهم الاختلاف أكثر بين المصطلحات الثلاثة، نفترض أن مريضا يزور الطبيب المعالج وفى أثناء عرض شكواه عن المرض الذى يعانى منه يحصل منه الطبيب على قدر من المعلومات، بعض من هذه المعلومات تكون هامة بالنسبة للطبيب لتشخيص المرض، غير أن هناك معلومات أخرى ليست لها علاقة بتشخيص المرض ومن ثم تصبح بالنسبة للطبيب بمثابة بياناتdata ، ويربط الطبيب بين ما حصل عليه من معلومات بقاعدة المعرفة (knowledge base)لديه لعله يتمكن من تشخيص المرض ووصف العلاج المناسب .وعندما لا يجد الطبيب المعلومات الكافية التى تمكنه من تشخيص المرض، فإنه قد يطلب من المريض إجراء بعض التحاليل . وعندما يطلب الطبيب من المريض إجراء بعض التحاليل، فإنه يسعى بذلك إلى الحصول على قدر من المعلومات قد تساعده على تأكيد أو عدم تأكيد افتراضاته حول تشخيص المرض، كما قد يكتشف أن بعض البيانات الأولية التى حصل عليها من المريض يمكن أن تكون ذات دلالة في تشخيص المرض بعد ربطها بنتائج تحاليل المعمل، ويشير ذلك إلى أن الطبيب ينتقل فى حركة ديناميكية بين البيانات والمعلومات والمعرفة ، فالبيانات هي رموز مجردة يتم تحويلها عن طريق عملية التشغيل إلى معلومات، أي رموز ذات دلالة إستناداً إلى معايير تتيحها قاعدة المعرفة، وعن طريق الدمج بين المعلومات وقاعدة المعرفة يتم خلق معرفة جديدة تضاف بدورها إلى قاعدة المعرفة القائمة، ويقصد بالمعرفة تفسير المعلومات إستنادا إلى الخبرات والمهارات والقدرات والقيم، بما يتيح الفهم الواضح للحقائق والطرق والأساليب والمبادئ وإمكانية تطبيقها عند ممارسة الأعمال والأنشطة ذات العلاقة[1].

وتتواجد المعرفة التنظيمية بهذا المعنى لدى الفرد والجماعات الفرعية والمنظمة بكاملها، ولا جدال في أن معرفة الفرد أساسية لتطوير القاعدة المعرفية للمنظمة، غير أن المعرفة التنظيمية ليست ببساطة مجموع المعارف الفردية، فالمعرفة التنظيمية تتشكل من خلال أنماط متفردة من التفاعلات بين البشر داخل المنظمة والتي لا يسهل محاكاتها من قبل منظمات أخرى؛ لأن مثل هذه التفاعلات تتشكل بواسطة التاريخ المتفرد للمنظمة وثقافتها التنظيمية.

ويعرف العلي وآخرون المعرفة بأنها عبارة عن مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة، وهي أنواع مختلفة تشمل المعرفة الضمنية والواضحة والمعرفة التكنولوجية[2].

و وفقا لما يشير إليه (Lucier and Torsilier) تعبر المعرفة عن قدرة الأفراد والمنظمات على الفهم Understanding والتصرف Act بصورة فاعلة في بيئة العمل، وهذه المعرفة عادة يقوم بإدارتها المديرون والأفراد ذوو القدرات المتميزة وصناع المعرفة وزملاء العمل، وهؤلاء يكونون مسؤولين عن تحقيق بقاء المنظمة

[1] Mc DERMOTT, R., "Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management" *California Management Review*, Vol. 41,N4, 1999, p105.

[2] عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 26

Organisation Survival في بيئة العمل التنافسية، ويعمل كل من هؤلاء على بناء أفضل معرفة ممكنة في كل جانب من مجالات المنظمة[1].

وبذلك فالمعرفة التنظيمية هي كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمات والتي تنتج من تفاعل عناصرها وحركتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال المكلفين بها وفي تعاملهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة، فالمنظمة منتج للمعرفة كما أنها مستخدم لها، وتتشكل المعرفة التنظيمية من مجمل التجارب والخبرات والتوجهات والمعلومات والدراسات والقرارات والسياسات والاستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم بشكل مباشر وغير مباشر أنشطة وتصرفات البشر في المنظمة.

وتعرفها الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير على أنها إحدى موجودات المنظمة الأكثر أهمية، وأنها الموجودات التي لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع، خدمات، براءات اختراع، مخططات[2].

وهذا التعريف يشير إلى المعرفة من جانب كونها معرفة-كيف(Know why) ، ومعرفة-لماذا (know-how) ، فهي تمثل لدى المنظمة موجودات معرفية التي إذا ما اكتشفت واستثمرت في المنظمة وتم تحويلها إلى قيمة لخلق منتجات وخدمات جديدة سينظر إليها على أنها رأسمال فكري.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يجب النظر إلى المعرفة على أنها تقنية فقط، لأن المعرفة في المنظمة تتعدى ذلك إلى منظور اجتماعي يعتبر المعرفة موجودات غير منظورة للمنظمة تشمل الخبرة الواسعة وأسلوب الإدارة المتميز والثقافة المتراكمة والقيم والآراء المشتركة والحوار...

وعن كيان المعرفة التنظيمية ذاتها، نجدها تعرف بأنها المعرفة المتاحة لصناع القرارات التنظيمية والملائمة للأنشطة التنظيمية وفي هذا التعريف إشارة إلى المعرفة الصريحة، كما أن هناك من يعرفها بأنها الموجودات المعرفية بالمنظمة والمنيعة أمام الاستنساخ السهل والمفاجئ وهذا يشير إلى المعرفة الضمنية.

كخلاصة، فالمعرفة التنظيمية هي كل معرفة مهما كان شكلها ونوعها والتي يستحضرها الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة... تمثل المعرفة بالنسبة للمنظمة مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصداقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة اقتصادية لمستخدمها، فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد وتعتبر قوة المعرفة هي التي تميز

---

[1] يوسف أبو فارة، حمد خليل عليان، دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المنظمات الأهلية في القدس الشرقية، [ على الخط ]، متاح على: https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi6haHBt7bKAhWB5CYKHRBECqkQFggqMAI&url=http%3A%2F%2Fwww.kantakji.com%2Fmedia%2F8908%2F14.doc&usg=AFQjCNE8Byd8_jrrkAz3e45f8vasAKUBrw، تاريخ الإطلاع 2015/02/15.

[2] صلاح الدين الكبيسي ،إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص9.

القرن الواحد والعشرين، باعتبارها المورد الأكثر أهمية في ظل اقتصاد المعرفة، فالمعرفة أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل، وهذا ما يجعلنا نقف متسائلين عن الأهمية والفوائد التي تحققها المعرفة في المنظمة.

**ثانيا: أهمية المعرفة**

تنبع أهمية المعرفة من حقيقة كوننا نعيش في عصر المعلوماتية والسرعة وقرار إنشاء المنظمة اختيار مجال النشاط الرئيسي لها يتوقف على حجم المعرفة المتاحة عن بيئتها (فرص، تهديدات، استثمارات، منافسين، عملاء جدد...)، في ظل الظروف السائدة والتحولات المحتملة، ما يجعل عملية امتلاك المعلومات ونقلها وعملية تطويرها وتوسيعها ضرورية، وبالتالي فإن العلماء يتفقون على اعتبار أن المعرفة هي أحد أكثر الموارد الإستراتيجية والحيوية أهمية للمنظمة المعاصرة وذلك لأسباب منها[1]:

- أنها من أكثر الموجودات قيمة في منظمات القرن الحادي والعشرين، وتتحقق من جهود عمال المعرفة وإنتاجيتهم؛
- توفر الأساس لإحداث تعلم يتبعه إبداع، والعكس صحيح، والذي تظهر نتائجه في تطوير قدرات المنظمة التكنولوجية بتقديمها لمنتجات جديدة، وعمليات جديدة تساعدها على المنافسة والبقاء؛
- لا تعاني من مشكلة الندرة، فهي تعتبر المورد الوحيد المتميز بالوفرة، الذي ينمى بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بأقل كلفة أو بدون تكلفة، وبالتالي فهي تعتبر قوة وثروة، في آن واحد، وهي أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل، فهي موجودة في عقول العاملين في أي منظمة وزبائنها وباعتها، وبالتالي فهي تساعد على تعزيز وتقوية القدرات والجدارات الجوهرية للعمل وبناء الميزة التنافسية؛
- تعتبر المحرك الأساس للنمو الاقتصادي، والمحفز للتقدم التكنولوجي، وزيادة الانتاجية، فالمعرفة الجديدة تولد الإبداعات ومن ثم يتم تحويلها إلى منتجات وعمليات، وحتى إلى منظمات جديدة.

وبذلك يمكن القول أن أهمية المعرفة تبرز لمنظمات الأعمال ليس في ذاتها، وإنما فيما تشكله من قيمة إضافية لها أولا، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة، ويمكن أن نحدد كذلك أهمية المعرفة في النقاط التالية[2]:

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة أكثر مرونة من أي وقت مضى؛
- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، وتحفيز الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها؛
- أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغير

[1] أحمد إسماعيل المعاني، ناصر محمد سعود جرادا، أسماء رشاد الصالح، إدارة المعرفة، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص40.

[2] محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص ص6-5.

المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقد المتزايد فيها؛

- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها، أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لايجاد منتجات جديدة؛
- توجه المعرفة الادارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم؛
- تعد المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية وإدامتها.
- رفع التنافسية لأن المعرفة تخلق الفرق، سواء على المستوى الكلي(الاستثمار في التعليم)، أو على مستوى المنظمة (الاستثمار في رأس المال البشري)[1].

ولأدل على أهمية المعرفة من قول السلمي إن المنظمة في حقيقتها هي كائن حي تعيش على المعرفة، تنشأ في إطارها وتتزود من مناهلها ومصادرها المختلفة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها، وتنتهي حياة المنظمة حين يمتنع عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود، أو قد تصدأ أو تتهاوى كفاءتها وتنهار قدراتها التنافسية حين تتجمد وتتقادم أرصدتها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي لها[2].

نستخلص من الطرح السابق الأهمية الكبرى للمعرفة في المنظمة، هذه الأهمية التي تتجلى في البصمات التي تتركها ممارسة مجتمع المنظمة لها والدور الذي تؤديه والنتائج الناجمة عن تفعيلها على كل الأصعدة بالمنظمة، وفي الحقيقة إذا تمثلنا أهم التحديات التي تواجه إدارة أي منظمة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها فإن قدرتها على التعامل مع تلك التحديات إنما تتوقف بدرجة كاملة على ما يتاح لها من معرفة يوظفها المديرون والعاملون في كل الأنشطة التي يباشرونها لتحقيق أغراضهم، وفي النهاية فما احتلالها المركز الأول في موارد المنظمة واستراتيجياتها إلا لتفردها بخصائص تجعل منها سلاح تنافسي لا يستهان به، دعونا نتعرف عليها.

**المطلب الثاني: خصائص ومصادر المعرفة وأنواعها**

لما كانت المعرفة موردا حيويا من موارد المنظمة لذا فإنها لا تأتي من فراغ ولا تعيش في فراغ، بل إنها تولد من جذور تنظيمية وبيئية يمكن أن تنمو وتصطبغ بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الموارد التنظيمية، ومن خلال هذا المطلب سنحاول التعرف على خصائص ومصادر المعرفة.

**أولا: خصائص المعرفة**

يشير كل من Bell & Housel إلى الخصائص الأساسية التالية للمعرفة[3]:

- المعرفة متجذرة في الأفراد: ليست كل معرفة في المنظمة هي صريحة متطورة، إذ هناك الكثير من المعرفة التنظيمية

[1]Mamadou NDOYE, L'éducation et l'économie de la connaissance, Conférence : La connaissance pour le développement de l'Afrique, Johannesburg, Afrique du Sud, 8-10 Mai 2006, p5.

[2]علي السلمي، إدارة الأداء المتميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ،2002، ص205.

[3]نجم عبود، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، عمان، 2005، ص29-30.

يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد حيث هناك معرفة فطرية متجذرة نحن نتزود بها كإمكانيات ذهنية قابلة للتحول إلى معرفة صريحة.

- المعرفة يمكن أن تولد: بعض المنظمات لديها قدرات ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المنظمة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة.

- المعرفة يمكن أن تموت: وكما تولد المعرفة فإنها تموت أيضا، فالقليل منها الذي يتكون من خلال التجارب يسجل في الدوريات، الكتب...الخ، ولكن الغالبية العضمى منها تموت ، ولموت المعرفة خصوصية، فبعض المعارف تمون بموت الشخص والأخرى تموت بإحلال المعارف الجديدة محل القديمة لتتقاعد عن الاستعمال.

- المعرفة يمكن أن تمتلك: بفعل معدلات التعليم العالي فإن المعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة المنظمات يتم الامساك بها، والمنظمات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع وأسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأن الملكية المادية.

- المعرفة يمكن أن تخزن: إن المزيد من المعرفة يتم تخزينها خارجيا وإن ما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق أن تقوم بخزنه، وهذا الخزن كان على الورق والأفلام والأشرطة والآن على وسائل التخزين الالكترونية.

- المعرفة يمكن أن تصنف: تتمثل في جانب المعرفة المتجذرة الضمنية والمعرفة الخارجية الصريحة، هناك أنماط أخرى من التصنيفات للمعرفة كما هو الحال في معرفة الأدلة معرفة العملية تتعلق بكيفية عمل الأشياء، ومعرفة المهارة وتتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء بطريقة ذات قيمة منظمة، معرفة الأفراد وهي معرفة متعلقة بالرؤية، الحدس العلاقات التي تستعمل في العمل.

ويشار أيضا إلى خصائص المعرفة بالآتي[1]:

- تصاغ في عقول الأفراد بالتجربة، وتحصل نتيجة تعلمهم باستمرار.
- تنتقل ضمنا وبشكل صريح، وكل فرد أو مجتمع يمتلك مقدار من المعرفة العامة والمعرفة الخصوصية كما أن كل مهارة تتضمن معرفة ذات خصوصية مرتبطة بها.
- حيوية وتحديث لإدارة المنظمات ووحداتها وتتطلب كلفة كبيرة للإكتساب وتصبح أثمن عندما تكتسب، ومن الصعب فهمها وترويضها وتقييمها وصيانتها واقتسامها.
- وأيصا من بين سمات المعرفة ما يلي:
- غير مادية أي غير ملموسة.
- تتعرض للتغير المستمر أي أنها غير ثابتة وتتغير بتغير المعلومات التي تصل بها.

[1] قراش عفاف، قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى منظمات الأعمال (دراسة ميدانية)، أطروح دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، 2013/2012، ص17.

- المعرفة هي نتاج العلم، والتعلم، والخبرة.
- المعرفة تراكمية، وغير قابلة للنضوب، أي أنها تتجدد وتزداد وتتراكم بالاضافة إليها.
- المعرفة السابقة تمثل الأساس لتوليد المعرفة الجديدة.
- المعرفة قدرة إدراكية يمكن أن تكون معرفة تفاعلية تتحقق عن طريق الحوار.
- المعرفة يمكن أن تتولد نتيجة القدرة على الادراك والتعلم.
- وأكبر ما يميز المعرفة عن الموارد الأخرى أنها لاتخضع لقانون تناقص الغلة ولا تعاني من مشكلة الندرة وأنه المورد الوحيد الذي يبنى بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام.

نلاحظ مما سبق أن للمعرفة التنظيمية من الخصائص ما جعلها تختلف كليا عن الموارد الأخرى التي تمتلكها المنظمة، ويمكن أن نستلهم كذلك بعض الخصائص من خلال مقولات شهيرة لفلاسفة وعلماء منهم:

- "تبدأ المعرفة من العقل البشري وتستقر فيه".Tom Davenport
- "المعرفة ذات طابع تطوعي وليس إلزامي".Peter Drucker
- "نعرف الأشياء عندما نحتاج إليها".Dave Snowden
- "المعرفة قوة"[1].Francis Bacon
- " نحن نعرف أكثر مما يمكننا قوله ونقول أكثر مما يمكننا كتابته" Michael Polany.

**ثانيا: مصادر المعرفة في المنظمة**

عرف Saffady مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وأكد أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد[2]، ومعرفة مصادر المعرفة بالنسبة للمنظمة مهمة جدا؛ ذلك لأنها النقطة التي تعمل على توضيح وتحسين عملية اكتساب المعرفة التنظيمية، وقد بين Marquardt وجود مصدرين من أجل الحصول على المعرفة واكتسابها وهما المصادر الخارجية والمصادر الداخلية[3].

**1- المصادر الخارجية:**

تظهر في بيئة المنظمة والتي تتحكم فيها علاقة المنظمة تلك بالمنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة مثلا المكتبات والإنترنيت والإنترانيت والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية وعلى اعتبار أن حياة المنظمة في عنق المعلومات والمعارف المحصل عليها لتتوقع التهديدات المحتملة أو

[1] فتحي الزيات، مرجع سابق، ص45.

[2] Saffady WILIAM, Knowledge management, Information Management Journal, new York, 2000, vol 34, issue 3, pp4-5.

[3] Michal J MARQUARDS , Building the learning Organizations: Mastering the five elements for corporate learning,David-Black, publishing company, USA, 2002,p47.

تتنبأ بالفرص المتاحة، فإنها أوجدت أنظمة إستراتيجية للرصد المعرفي تقوم بأسر تلك المعارف بأكثر فعالية، ما **يؤدي** إلى التمكن(Intelligence business) من تلك البيئة الخارجية من جهة، كما تؤدي إلى تحسين قدرات ومدركات الأفراد العاملين وزيادة معارفهم من جهة أخرى[1]. فالبيئة إذن هي المصدر الخارجي للمعلومات والمعارف حيث يعمل الأفراد على اكتساب البيانات منها ومن خلال قدراتهم الإدراكية يحولونها إلى معلومات والتي تفسر وتعلل من خلال الخبرة، الذكاء التفكير والتعلم للتحول إلى معرفة.

**2- المصادر الداخلية:**

تتمثل في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات، وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها التكنولوجية المعتمدة ومن الأمثلة :الإستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، التعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والخبرة والعقل والمهارة، أومن خلال التعلم بالعمل ، أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

هذا يعني أنها المعرفة التي تنتج من أنشطة وتفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم وعلاقاتهم بالبيئة الخارجية المحيطة ونتائجها وتأثيراتها.ويعمل الأفراد في المنظمة بمختلف مستوياتهم التنظيمية وفق هذان المصدرين على اكتساب تلك المعارف من خلال بعض أو كل المدركات الحسية(الحواس) ، ومن خلال قدراتهم الإدراكية (التأمل، الفهم، الحكم...) ، وهي وسائل في اكتساب المعرفة، وقد يختلف مستوى رقي المعرفة المحصل عليها، فمثلا قد يتم الحصول على بيانات فيقوم الأفراد بمعالجتها وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى لتتحول إلى معرفة.

إن التقسيم السابق اتخذ على أساس تقسيم المصادر حسب حدود المنظمة الخارجية والداخلية، لكن إذا ما اعتبرنا أن المعرفة أكثر ارتباطا بالفرد فإن كلا المصدرين يعد خارجيا بالنسبة له أما المصدر الداخلي حقيقة فهو يكمن في الفرد ذاته ويتجسد في الملكات الفردية والخلفية المعرفية، وللتوضيح أكثر نعرض التقسيم التالي[2]:

**1- المعرفة الذاتية Internal knowledge** : هي المعرفة التي يكونها الفرد (أو المنظمة) بجهده الخاص، واعتمادا على قدراته الفكرية وطاقته الذهنية وتجاربه وخبراته المختلفة وتتمثل المعرفة الذاتية فيما يكونه الفرد لنفسه من دوافع ورغبات، أهداف وطموحات، اتجاهات ووجهات نظر، قرارات واختيارات، وغير ذلك من منتجات عقله في ظروف البيئة.

**2- المعرفة الخارجية External knowledge**: هي المعرفة التي يستمدها الفرد (أو المنظمة) من مصادر خارجة عنه توجد في البيئة المحيطة (داخلية أو خارجية)، وتمثل هذه النوعية الكم الأغلب من التدفق المعرفي الذي ساهمت تقنيات الاتصالات والمعلومات في تيسير الوصول إليها، ويمكن الحصول عليها من خلال

[1] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص20.

[2] سملالي يحضية، محمد قويدري، أهمية تسيير المعرفة بالمنظمة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، 25-27 أفريل 2005، ص 3.

عمليات التفاعل الاجتماعي بين البشر واجتماعهم في مواقع العمل ومناسبات الحياة الاجتماعية والثقافية وحالات السفر والتنقل بين الأقطار، وكافة صور الحركة الإنسانية التي تضم أفراد وجماعات المجتمع الإنساني وما يتعرضون له من ظواهر مادية وطبيعية متعددة.

إن المعرفة التنظيمية تتفاعل بكل أنواعها وتتشابك فيما بينها لتكون مزيجا خاصا يميز كل منظمة ويشكل جانبا مهما من هويتها الإدارية المتميزة، وثقافتها الذاتية التي تعرف بها في أوساط الأعمال وتؤثر في أنماط سلوك أعضائها وتسهم في تشكيل وجدانهم المعرفي.

**ثالثا: أنواع المعرفة**

من خلال المصادر المختلفة للمعرفة، نجد أن تلك المصادر تنبثق عنها الأنواع المعروفة للمعرفة، خاصة التقسيم الأخير الذي يوضح جليا نوعي المعرفة الصريحة والضمنية كما يلي:

**1- المعرفة الصريحة:**

وهي المعرفة القائمة على اقتناء البيانات والمعلومات وتحليلها بطرق منهجية، وهي معرفة مرمزة ومنظمة وجاهزة وقابلة للوصول والنقل والتعليم، ويمكن تقاسمها بين جميع العاملين أو المستفيدين على أساس تشاركي، وتظهر دون غموض وتكون موثقة في مصادر المعرفة الرسمية ( الكتب، والأدلة، وبحوث المؤتمرات، وإجراءات العمل، والسياسات، وقواعد البيانات والمعرفة، وغيرها)، ولذلك تسمى المعرفة الرسمية[1].

إن المعرفة الصريحة كما يصفها "**نوناكا**"( *I.Nonaka* ) هي البيانات الرسمية والنظامية والصلبة التي تقرأ كميا، والطرق المرمزة والمبادئ العامة، فقد أصبحت هذه المعرفة ضمن تقاليد التسيير المرتكزة على تصور المنظمة كآلة لمعالجة المعلومات. كما تعد المعرفة الصريحة مخزونة في الكتب والوثائق المختلفة في وسائط متعددة الأشكال، توفرها تقنيات الاتصالات والمعلومات، ويتم التعامل فيها بالتبادل والاستخدام بمختلف الوسائل وحسب رغبات ومتطلبات المستخدمين، ويمكن توثيقها في أشكال مختلفة، وتعتبر صريحة لأنه يمكن نقلها إذ يتم تسجيل الأفكار والمفاهيم الأساسية، ثم تنقل في شرائح مترابطة من شخص إلى آخر.

**2- المعرفة الضمنية:**

بينما تتمثل المعرفة الضمنية في المهارة (*le savoir faire* )أو المهارات الفردية والجماعية التي نجدها في القدرات أو الكفاءات[2](*les compétences*) ، والتي يصعب إيصالها إلى الآخرين في مكان العمل ومحيطه فهي ثمينة للغاية وممتلك فريد يصعب على منظمات أخرى استنساخه (تقليده) كل ذلك يجعلها أساسا للميزة التنافسية ومن الأمور الحاسمة للمنظمة هي الكشف عن المعرفة الضمنية المخزونة لدى عامليها بهدف إدارة

[1] عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص66.

[2] سملالي يحضية، محمد قويدري، مرجع سابق، ص1.

رأس مالها الفكري[1]، فالمعرفة الضمنية هي الأساس المعرفي لبقية المعارف، إذ أنها المصدر لأي معرفة أخرى وبدونها لايمكن نقل أو توليد أي معرفة[2]، وتعرف أيضا بالمعرفة الكامنة لأنها مخزنة في عقول أصحابها مالم يعبروا عنها بشكل من الأشكال، ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين إذ تظل حبيسة عقول الأفراد وقد تندثر معهم ولا يقدّر لها الظهور إلى العلن أبدا، وفي أحيان أخرى تتهيأ لأصحاب تلك المعرفة المخزنة الفرص والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها وإظهارها[3].

مما سبق يمكن التفرقة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من خلال أن الأولى تشير إلى أفكار واضحة ومحددة يمكن نقلها وترميزها ويتعامل معها الجميع، بينما المعرفة الضمنية حدسية وفنية وتقنية من الصعب التعبير عنها لفظيا، وهي أيضا فردية يمتلكها المختصون الخبراء وبالغالب يصعب ايصالها للآخرين وهي أيضا من الممتلكات التي تحافظ عليها المنظمة لكسب الميزة التنافسية.

وهناك علاقات جدلية بين نوعي المعرفة الصريحة والضمنية، فكثير من المعرفة الضمنية تتأثر بما يتاح لأصحابها من المعرفة الصريحة، كما أن هذه الأخيرة إنما تعود في أصولها إلى المعرفة الضمنية التي قرر أصحابها الإفراج عنها والتصريح بها، فهي أيضا نتاج جزئي لتلك المعرفة الخبيئة؛ إذ تسهم الأولى) الضمنية (حين إعلانها في تشكيل الثانية) الصريحة (كما تتأثر المعرفة الداخلية وتتشكل في كثير من الأحيان بتأثير المعرفة الخارجية.

هذه العبارة تسلط الضوء على حقيقة أن الكثير"We know more than we can tell" من المعارف والمهارات الإنسانية تبقى ضمنية وغير مسجلة إلى أن يبادر صاحبها بكتابتها وإخراجها، فلا تظهر ولا يمكن توظيفها أو تعريفها إلا من خلال الحوار والنقاش وآليات أخرى، وهذا ما يعتبر أكبر تحدي في تطبيقات إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمات الحديثة التي تسعى نحو التميز، ما جعلها تستحق أن تأخذ حصة الأسد في كتابات الباحثين واهتمام الإداريين والممارسين.

وهناك من صنف المعرفة ذاتها إذ يتدرج هذا التصنيف من المعرفة الاجرائية إلى المعرفة الموصلة إلى الأغراض كما يلي[4]:

1- **معرفة الكيف(What-Know)** : وتتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو تطبيق إجراءات معينة توصل لشيء ما مثل الفك والتركيب لأداة معينة.

2- **معرفة ماذا أو المعرفة الادراكية (Know-What)**: وهي أعلى المهارات الأساسية، وهي الخبرة الناتجة بحكم التراكم المعرفي حول موضوع معين.

[1] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقاربة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك، 2004، ص5.

[2] قراش عفاف، مرجع سابق، ص18.

[3] سملالي يحضية، محمد قويدري، مرجع سابق، ص3.

[4] ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص82.

3- **معرفة لماذا (Know-Why)**: وتذهب إلى الأشياء وتسمى أيضا بالمعرفة السببية عبر مجالات المعرفة، وهذه المعرفة تفيد في مجال الادارة في عملية اتخاذ القرارات خاصة في الظروف البيئية المعقدة التي يسودها الغموض وحالة عدم التأكد، واستخدام المعرفة هنا يتطلب بناء واستخدام المنظور النظمي وبناء إطار للمعرفة.

4- **معرفة من (Know-Who)**: وتشير هذه إلى معرفة الأفراد ذوي المعرفة والقدرات والمهارات والخبرات.

5- **معرفة الأغراض**: وتشير هذه إلى الأسباب التي تدعو للمعرفة والبحث عنها وتوجيه الخيارات الاستراتيجية ومقارنة التكلفة بالعائد ذات العلاقة.

وهناك تصنيف آخر للمعرفة، حيث صنفت إلى ثلاثة أنواع وذلك بما يخدم أهداف المنظمة التنموية هي[1]:

**1- المعرفة الجوهرية ( الضرورية )**: وهو الحد الأدنى من المعرفة الذي يجب أن يكون متوفرا لدى المنظمة، هذا النوع من المعرفة لايضمن للمنظمة البقاء والنمو في المنافسة طويلة الأمد، ومع ذلك فإن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية للمنظمة، والتي بموجبها تتمكن المنظمة من معرفة قواعد العمل في مجال القطاع الذي تعمل فيه.

**2- المعرفة المتقدمة**: وهي أوسع من تلك المعرفة الأساسية، وهي تجعل من المنظمة قادرة على التمتع بقابلية البقاء وتمكنها من اكتساب قدرات المنافسة، فالمنظمة من خلال اكتسابها للمعرفة المتقدمة تسعى إلى تحقيق مركز تنافسي متقدم مقارنة بباقي المنافسين، ورفع جودة المعرفة لتتميز عنهم.

**3- المعرفة الإبداعية**: هي المعرفة التي تحصل نتيجة الاكتشاف والتجديد، هذه المعرفة تمكن المنظمة من قيادة القطاع الذي تعمل فيه، والتميز عن باقي المنافسين. هذا النوع من المعرفة يرتبط بالابداع والاكتشاف من خلال البحث والتطوير.

تصنيف المعرفة بهذه الطريقة يساعد على تحديد الفجوة الاستراتيجية والمعرفية للمنظمة مقابل المنافس وعلى ضوء التقييم الاستراتيجي للمعرفة من حيث مصادرها وقدرات المنظمة يمكن تحديد أي أنواع المعرفة يجب أن تطور أو تكتسب لكن ما يلاحظ على هذا التصنيف هو عدم الثبات دوما فما يصنف اليوم من معرفة إبداعية قد يكون معرفة جوهرية، لذا ينبغي على المنظمة الاستمرار في التعلم واكتساب المزيد من المعرفة، لتصبح جزءا من قدراتها الجوهرية التي تميز منتجاتها وخدماتها وتعطيها ميزة تنافسية.

كما نجد البعض الآخر، انطلق من العملية المعرفية ليقسم المعرفة بذلك إلى ثلاثة مكونات[2]:

**1- المعرفة النظرية**: هي مجموعة المعارف العامة، والتي لا تكون بالضرورة عملية أو تشغيلية أو مطبقة.

**2- المعرفة العملية**: فهي مجموعة المعارف السابقة التي يمكن تطبيقها على المستوى التشغيلي، ويتم تعلمها انطلاقا من التدريب والتكوين التطبيقيين.

---

[1] قراش عفاف، مرجع سابق، ص21.

[2] محمد رشدي سلطاني، المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الابداع في المنظمة: دراسة ميدانية حول منظمات قطاع الالكترونيات بالجزائر، رسالة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم اتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر-، 2013، ص 13.

**3- معرفة الكينونة:** وهي المعارف السلوكية المكتسبة، والتي تبين هوية المنظمة (كيفية التعامل مع الزبائن مثلا) ممثلة في القدرة على التصرف التي تسمح بتنفيذ المعرفة النظرية والمعرفة العملية.

إن أهم ما تحتاجه المنظمة الحديثة بصورة جوهرية وأساسية هي المعرفة العملية، وهذه المعرفة تتمثل في مجموع المعارف القادرة على أداء أي نشاط في سياق محدد وفي وظيفة محددة، وهي تعبر عن قدرة الأفراد والمنظمات على الفهم والتصرف بصورة فعالة في بيئة العمل، وهذه المعرفة عادة يقوم بإدارتها المديرون والأفراد ذوو القدرات المتميزة وصناع المعرفة وزملاء العمل، وهؤلاء هم المسئولون عن تحقيق بقاء المنظمة في بيئتها التنافسية، ويعمل كل من هؤلاء على بناء أفضل معرفة ممكنة في كل مجال من مجالات المنظمة، وترتكز المعرفة للمنظمة على تنمية المعارف الفردية، في حين نجد أن المعرفة العملية الجماعية تقدم قيمة إستراتيجية لمعارف المنظمة.

إن التطور الفكري المعرفي لمفهوم المعرفة بوصفها الموجود غير الملموس والثروة الخفية للأمم والشعوب، أوجد تحديات جديدة تتيح المجال أمام المنظمات في كيفية استثمار واستخدام هذا الموجود استخداما أمثلا عن طريق إدارة المعرفة، قاصدا بذلك إعادة بناء المنظمات بعد التخلي عن الأساليب التقليدية في الإدارة. فالنظرية القديمة التي تحدثت عن عوامل الإنتاج (رأس المال والأرض والعامل) تغيرت بظهور إدارة المعرفة، وأصبحت المعرفة أهم من رأس المال وأهم من الأرض، فالمال والأرض يمكن توريثهما، أما المعرفة فيختزنها الفرد، وهي غير قابلة للتوريث، وهي ليست صفة ملازمة لكل فرد عامل في المنظمة لأنها تستلزم الدخول في عالم المعرفة وتستلزم وجود الإدارة[1].

**المطلب الثالث: الدور المتنامي لإدارة المعرفة في ظل اقتصاد المعرفة**

طالما وقد حلت المعرفة كمورد اقتصادي متجدد محل الموارد الطبيعية، وصارت عامل الإنتاج الرئيسي، وطاقة التنمية، ومصدر الثورة والقوة؛ فإن المعرفة لا تقوم بهذه الأدوار بنفسها، ولا يمكن أن تنتج نفسها بنفسها، وإنتاجها لا يعني أن لها قيمة سوقية ، كما أن توظيفها في سياقها الاقتصادي والاجتماعي لا يتم تلقائياً.. وهذا يعني أنه لا بد أن يسبق إنتاج المعرفة ويرافق توظيفها ومتابعة نتائجها، ثم تجديدها إنتاجاً واستخداماً، تسويقاً واستهلاكاً؛ وجود إدارة المعرفة بتنظيم محكم، يتناول منظومة المعرفة ابتداءً وانتهاءً، حتى تصبح المعرفة – فعلاً – أساس قيام اقتصاد المعرفة.

**أولا: تعريف إدارة المعرفة**

إذا كانت الإدارة هي سر نجاح أي منظمة مهما كان نوعها، والمعرفة هي الأساس لإنشاء الميزة التنافسية وإدامتها، والركيزة الأساسية للتحول إلى منظمات متعلمة، فلابد من إدارة محكمة لهذه المعرفة، لأن أغلب المنظمات تمتلك معرفة ولكنها لم تستخدم أو استخدمت بأسلوب غير ملائم، وفي هذا الإطار سعت المنظمات إلى إدارة هذا الموجود، حيث أشار بعض الباحثين لمفهوم إدارة المعرفة واختلفوا في تحديده بدقة، تبعا لاختلاف

[1] محمد رشدي سلطاني، مرجع سابق، ص15.

اختصاصاتهم والمداخل التي تناولوا بها تعريف إدارة المعرفة.

فمن هذه المداخل المدخل الإجتماعي (Social Approch) أو مدخل التطبيق( Practice Approach)، ويركز هذا المدخل في تعريف إدارة المعرفة أنها عملية توليد والمشاركة في المعرفة من خلال التفاعل والحوار بين الأفراد في مجموعات اجتماعية غير رسمية لخلق القيمة والإستجابة لحاجات الزبائن المتغيرة، وممن تبنى هذا المدخل(Wimmer ,Alavi et al, Leidner et al). ويوجد مدخل تكنولوجيا المعلومات (Information Technology Approach) وممن تناوله ( Wickramasinghe, Aidemark & Sterner, Pawlowski & Bick)، ويركز أن إدارة المعرفة هي استخدام تكنولوجيا المعلومات من نظم وأدوات لدعم عمليات المعرفة وإعادة استخدامها.

وهناك مدخل العملية (Process Aproach) ومن الكتاب والباحثين الذين تبنوه ( Newman, Sarvary, Hall et al, Skyrme, Armstrong) ويركز هذا المدخل في تعريف إدارة المعرفة على أنها عمليات توليد وخزن وتوزيع وتطبيق المعرفة لتحقيق الأهداف المنظمية.

وانطلاقا من التعاريف السابقة هناك من تبنى تعريفا شاملا لها أمثال( Doane et al, Kanagasabapath et al, Marling) فقد اعتبروا إدارة المعرفة تكامل تكنولوجيا المعلومات والعمليات والأفراد لتوليد وخزن وتوزيع وتطبيق المعرفة[1].

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن إدارة المعرفة هي عملية إدارة الأفراد الذين لديهم معرفة شخصية ومهارات ضمنية، والتي تتطلب تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتدوين المعرفة الظاهرة، وبذلك يشير مفهوم إدارة المعرفة هنا على أنها استخلاص المعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو إلكترونية، ليسهل على الآخرين فهمها وتطبيقها.

وهناك من يعتبرها مجموعة من العمليات التي تهدف إلى تحويل الموارد الفكرية إلى قيم ملموسة وذلك بالتركيز على الموجودات غير الملموسة بالدرجة الأساس[2].

ويعبر عنها(**Daft**) بأنها الجهود المبذولة من المديرين لغرض تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية أو ما يمكن أن نسميه برأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة[3].

---

[1] فيصل صالح محمد، تطبيقات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة (دراسة ميدانية في فروع منظمات الهاتف الجوال العاملة في محافظة عدن)، مجلة العلوم الإدارية، العدد الرابع، 2013، ص183.

[2] عادل عادي البغدادي،هاشم فوزي العبادي، علي رزاق جياد العابدي، أثر إدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات منظمة الأعمال: دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل، مجلة العلوم الإقتصادية، العدد 21، المجلد الخامس، 2008،ص118.

[3] Richard L. Daft, Organization Theory & Design, South-Western Thomson Learning, 2001,p323.

أما (**Koenig**) فقد أكد على إن إدارة المعرفة هي المسؤولة عن تنظيم وملاحظة إنتاج رأس المال الفكري والبحث عنه وتحقيق المحاورة بين أعضائه[1].

واستنادا لكلمة إدارة وللأهمية المتزايدة للمعرفة والمرتبطة أساسا برأس المال الفكري يعرف Wiig إدارة المعرفة بأنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانيات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الايجابي في نتائج الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة، بالإضافة إلى العمل على إدامة للمعرفة ورأس المال الفكري، واستغلالها واستثمارها ونشرها، وتوفير التسهيلات اللازمة لتحقيق مضامين هذه الإدارة[2].

مما سبق، يمكن القول أن إدارة المعرفة هي نظام أو فرع من الإدارة يركز على الأساليب النظامية والإبداعية والأدوات والممارسات المعرفية التي تقدم عليها المنظمة لرصد المعرفة التي تملكها الكفاءات الفردية، من خلال وضع مسار لإدارتها من خلال عمليات توليدها وحفظها وتوصيلها واستخدامها بفاعلية وكفاءة تعجز المنظمات المنافسة على تقليدها أو استنساخها لتكون مصدرا رئيسيا للربح وللميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة.

وعليه فإدارة المعرفة ليست مجرد مبادرة أو مشروع تتبناه المنظمة، بل هي مفهوم شامل لكل أقسام المنظمة كونها حزمة من العمليات والأنشطة التنظيمية المتنوعة العابرة للمجالات الوظيفية التي تقوم بعملية تكوين المعرفة الجديدة بصورة مستمرة وإدارة التعاضد بين تكنولوجيا المعلومات وقدرة الابتكار الخلاقة لرأس المال الفكري في المنظمة.

**ثانيا: أهمية ومبررات التحول نحو إدارة المعرفة:**

خلال العقدين الأخيرين اخذ الاهتمام يتزايد ويتسع من قبل المنظمات والأفراد والباحثين بإدارة المعرفة وأن العديد من المديرين اعتبروا إدارة المعرفة أعظم عملية إستراتيجية متميزة تطورت خلال السنوات العشرين الماضية، ويرتبط هذا الاهتمام المتزايد ارتباطا وثيقا محكما بجهود المنظمات لأن تصبح منظمات تعلم يسعى فيها المديرون إلى خلق ثقافة ونظام معينين من أجل اكتساب معرفة جديدة والسيطرة على كل من المعرفة الظاهرية والضمنية

[1] قرين ربيع، منهجيات قياس إدارة المعرفة في الوطن العربي، [ على الخط ]، متاح على:
http://www.caus.org.lb/PDF/EmagazineArticles/mustaqbal_441_krain_rabi3.pdf، تاريخ الإطلاع2016/8/15، ص8.

[2] يوسف أبو فارة، حمد خليل عليان، دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المنظمات الأهلية في القدس الشرقية، متاح على الخط:
https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi6haHBt7bKAhWB5CYKHRBECqkQFggqMAI&url=http%3A%2F%2Fwww.kantakji.com%2Fmedia%2F8908%2F14.doc&usg=AFQjCNE8Byd8_jrrkAz3e45f8vasAKUBrw، تاريخ الاطلاع2016/08/15، ص9.

ووضعها في المكان المناسب والوقت المناسب[1].

ومنه فاهتمام المنظمات بإدارة المعرفة لم يكن مسايرة منه لموضة العصر وإنما جاء ذلك رغبة منها لتحقيق نوع من التكيف مع واقع التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية لها، ومن أهم الأسباب التي دفعت المنظمات إلى الاهتمام المتزايد اليوم في تطبيق إدارة المعرفة اختصرها DALKIR في أربع مواضع رئيسية[2]:

- عولمة العمل فالمنظمات اليوم بطبيعا أصبحت أكثر عولمة ومتعددة الثقافات واللغات والمواقع.
- مرونة العمل في المنظمات الذي أصبح أسرع، ويحتاج لعمال أذكى وأكثر معرفة.
- تنقل القوة العاملة، الذي من شأنها خلق مشاكل استمرارية المعرفة وتنقص من مخزونها في المنظمة.
- التقدم التقني من خلال تكنولوجيا الإعلام والاتصالات التي قربت المسافات، وجعلت من عملية اتخاذ القرار سهلة وسريعة.

بينما M.GRUNDSTEIN اعتبر أن أهمية إدارة المعرفة تكمن في أبعادها الأربعة التالية[3]:

- البعد الاقتصادي والاستراتيجي:حيث أن البيئة التنافسية المدعمة بالعولمة وتحرير السوق، أظهرت حاجة المنظمات إلى تحديد معايير للتنمية المستدامة والاهتمام أكثر فأكثر برأس المال الفكري.
- البعد التنظيمي: الذي يدمج قيم المنظمة، هيكلها، كيفية قيادتها وسيرها، معاييرها الاقتصادية والمالية، كفاءاتها المميزة، قيمتها المضافة ونشاطات رسملة وتنظيم وتطوير المعارف.
- البعد الاجتماعي والثقافي:الذي يحوي سلوك المجموعة والأفراد، الذين يمثلون مصادر المعرفة في المنظمة من خلال حاجاتهم، مسؤولياتهم، كفاءاتهم وكيفيات تحفيزهم، ثقافتهم المهنية واستعداداتهم لبناء علاقات ذكية (من خلال: احترام الذات واحترام الآخرين، تكاملية الكفاءات، تناظر التبادلات وشفافية القرارات المتعلقة بالعمل الجماعي).
- البعد التكنولوجي: الذي يحوي مجموعة المعارف، التقنيات ووسائل دعم مسار رسملة المعارف.

من هذا المنطلق يمكن لنا أن نفسر تحول المنظمات للاهتمام بإدارة المعرفة راجع لوجود عدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، تندرج ضمن الأبعاد السابقة الذكر وتتمثل فيما يلي:

- تعاظم دور المعرفة في نجاح المنظمات، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المنظمة لتحقيق الإيرادات الجديدة، فالمعرفة أصبحت لها قيمة قابلة للتطبيق وتساعد في تحقيق أهداف المنظمة.
- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالإنترنت التي

[1] أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص69.

[2] Kimiz DALKIR, Knowledge Management in Theory and Practice, Elsevier, Oxford, 2005,p18.

[3] Michel GRUNDSTEIN, De la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise, les fondamentaux du Knowledge Management, avril 2003,p12.

أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد.

– إمكانية قياس المعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر.

– إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة (التي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات) هي مصدر الميزة التنافسية، وهي أهم من المصادر التقليدية، مثل الأرض ورأس المال والعمل.

– تشعب إدارة المعرفة وتزايد احتمالات تطبيقها، فضلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وأنواع متعددة من النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.

– تزايد الإدراك بأن القيمة الحقيقية بعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.

– الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكانيات تعزيزها بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، تحتم التوجه نحو تطوير برامج لإدارة المعرفة.

– اختلاف طبيعة المعرفة كثيرا عن البيانات والمعلومات، فضلا عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم تفسير ونقل المعلومات، وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.

– التغيير الواسع والسريع في أذواق واتجاهات العملاء مما جعل الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات.

– اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، خاصة في مجال التنافس والإبداع والتنوع.

– تهدف إلى لإبداع والوعي والتصميم الهادف للتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.

– خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها وجودة العمليات وإدارة وتطوير العاملين وإدارة العملاء وتقييم الإنتاج.

في الأخير يمكن القول أن إدارة المعرفة تساهم في منح فرص أفضل لتنمية الأداء البشري، بالإضافة إلى تقوية الميزة التنافسية للمنظمة، فالشركات التي بدأت في تطبيق برنامج إدارة المعرفة استفادت من عدة جوانب: تحسين التعاون، تفعيل الاتصال، رفع مهارات المستخدم واتخاذ القرارات بشكل أفضل وإبداع متزايد.

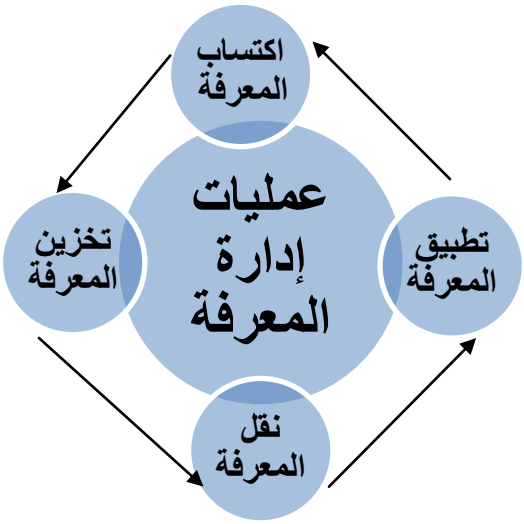
هذا الأمر أدى إلى تعاظم حصة الأصول المعرفية لتصل إلى 80 %من قيمة الشركات المتعددة الجنسيات في قائمة أكبر500 شركة بالعالم بالإضافة إلى صعود عمال أو صناع المعرفة Knowledge Workers حسب تعبير Drucker الذي يتزامن مع هبوط في إنتاج السلع المادية المجردة لصالح الخدمات والمعرفة التي أصبحت أساس النمو الاقتصادي بدلا من الموارد المادية والطبيعية، كما ازداد تأثير عمال المعرفة في جميع الشركات التي تستند على تكنولوجيا المعرفة المتقدمة، ويضيف Bill Gates هذه الظاهرة عندما يقول أن خروج 20% من العاملين الرئيسيين في شركة Microsoft يعني أن الشركة ستواجه خطر الإفلاس.

وإدراكا منها لأهمية إدارة المعرفة في تحسين الفعالية، قامت المنظمات الأمريكية بالخصوص منذ بداية التسعينات بالاهتمام بهذا المجال، ففي دراسة شملت 82 منظمة أمريكية في 1995، توصلت إلى وجود مسؤول وهياكل دعم تهتم بها من أجل تبادل المعلومات والوثائق والحلول المبتكرة من أجل إيجاد حلول لمشاكل العملاء[1].

**ثالثا: عمليات إدارة المعرفة:**

إن جوهر مفهوم إدارة المعرفة يرتكز على عمليات تفعيل المعرفة سواء من خلال توظيف التراكم المعرفي الموجود في المنظمة لتكوين معرفة جديدة أو الاستفادة من مجمل تفاعلات أصحاب المعرفة لتوليد معرفة جديدة غير مسبوقة، إذ يمكن النظر إلى عملية إدارة المعرفة كدورة متتابعة من اكتساب المعرفة وتخزينها ونقلها وتطبيقها، كما يتضح ذلك من الشكل التالي.

**الشكل رقم (1-1): عمليات إدارة المعرفة**




**المصدر**: من إعداد الطالبة

**1- إكتساب المعرفة:**

يقصد باكتساب المعرفة الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء والمتخصصون، والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المنظمة)، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الالكتروني، والتعلم الفردي. وللإشارة فإن التعلم أو اكتساب المعرفة في المنظمات لا يكون دائما مقصودا، فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة وتكون نافعة ومهمة للمنظمة. وهنا يقع على عاتق المنظمة التعرف على أهمية هذه المعرفة، ثم تخزينها واسترجاعها

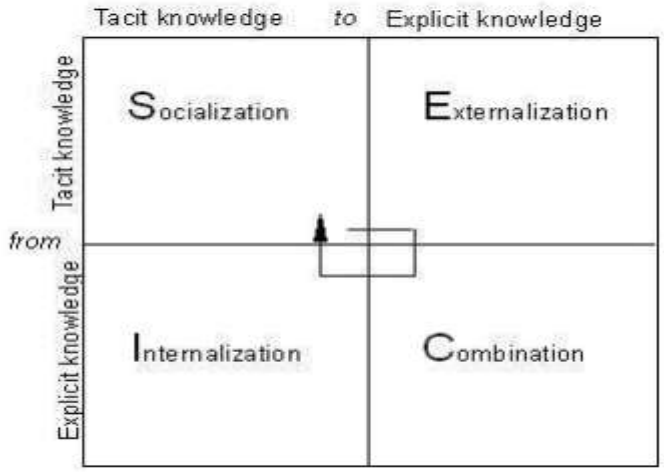
[1] فريد بلقوم ، إنتاج ومشاركة المعرفة في المنظمة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية: دراسة حالة المنظمات الحاصلة على شهادة الايزو 9001 لولاية وهران، أطروحة دكتوراه علوم في التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2013/2012، ص59.

على أفضل وجه، ومن ناحية أخرى، فإن عملية اكتساب المعرفة تختلف من منظمة لأخرى، فكل منظمة تكتسب المعرفة وتفهمها بطريقتها الخاصة[1].

ولا يعني إكتساب المعرفة، حصول المنظمة على معرفة جديدة فقط، ولكنه يعني كذلك مدى قدرة المنظمة على إبداع المعرفة. ويشير إبداع المعرفة(knowledge creation) إلى قدرة المنظمة على تطوير أفكار وحلول مبتكرة بإعادة ترتيب ومزج المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق ومعان جديدة، ويتوقف الحكم على كون المعرفة جديدة ، قدرتها على حل المشكلات القائمة بشكل أكثر فعالية.

واستنادا إلى التصنيف الذي قدمه نوناكا وتاكيوتشي (Nonaka and Takeuchi) للمعرفة التنظيمية والتمييز بين المعرفة الضمنية(tacit) والمعرفة الصريحة(explicit ) فقد طورا نموذجا أطلقا عليه دورة إبداع المعرفة (SECI)، اختصاراً لأربع كلمات تشير إلى عمليات فرعية أربع في دورة إبداع المعرفة هى : (Socialisation)،(Externalisation)، (Combination)، (Internalisation) ويلخص الشكل التالي هذا النموذج.

**الشكل رقم(1-2): نموذج SECI لنوناكا وتاكيوتشي**




**Source** :Stephen Gourlay, The SECI model of knowledge creation: some empirical Shortcomings, , disponible sur : http://myweb.tiscali.co.uk/sngourlay/PDFs/Gourlay%202004%20SECI.pdf, consulté le12/07/2016,p2.

[1] عبد الله الشهري، إدارة المعرفة (المفهوم،الأهمية والمتطلبات)، [ على الخط ]، متاح على: http://www.mdarat.net/vb/showthread.php?t=3490، تاريخ الإطلاع 2016/01/14.

من الشكل نلاحظ أنه طبقا لنموذج (SECI)، فإن المعرفة تنشأ من خلال عملية تحويل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة بما ينتج عنه من دورة لإبداع المعرفة .وتتضمن عملية التحويل أربع عمليات فرعية هى : التنشئة (socialization) ، وهي العملية التي يتم من خلالها خلق معرفة ضمنية توليفية عن طريق تبادل الخبرات والأفكار والمهارات الفنية بين الأفراد وبعضهم البعض. يأتي بعد ذلك عملية التجسيد (externalization)، أي تجسيد المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة بحيث تأخذ مفاهيم ونماذج تسهل من نقلها والاشتراك فيها[1]، ويتم ذلك من خلال عملية الاتصال التي تستخدم اللغة في الحوار والتفكير الجماعي . وتتمثل العملية التالية في الضم(combination) حيث يتم تحويل المعرفة الصريحة خلال الدمج والتصنيف وهو ما يعنى معرفة صريحة جديدة . أما العملية الأخيرة فإنه يتم فيها خلق معرفة ضمنية جديدة من المعرفة الصريحة عن طريق إضفاء الصفة الذاتية عليها(Internalization)، والتي تتم عن طريق عملية التعلم وتستخدم معرفة صريحة مثل الإرشادات والأدلة والقصص التي يتم تداولها شفويا كلما أمكن ذلك.

ويشير النموذج إلى أن المعرفة هي منتج من التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وأن تكوين المعرفة يتم بشكل حلزوني متتابع . تبدأ بأن يشترك الناس في معرفتهم الداخلية الضمنية من خلال التفاعل الاجتماعي مع بعضهم البعض، ويكتسب أناس آخرون المعرفة المشتركة وهو ما يعنى خلق معرفة جديدة، ويتشارك هؤلاء الناس مع آخرين في المعرفة التي اكتسبوها، وتبدأ العملية من جديد في دورة مستمرة[2].

**2- تخزين واسترجاع المعرفة(knowledge storage and retrival)** :قد تبذل المنظمة جهداً كبيراً في اكتساب المعرفة، إلا أنها قد تكون عرضة لأن تفقدها سواء بالنسيان أو تعثر سبل الوصول إليها .ومن هنا فإن تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة يشكل عنصراً هاماً من عناصر إدارة المعرفة .ويشار إلى هذا العنصر غالباً باسم الذاكرة التنظيمية(organizational memory) والتي يعرفها ستين وزواس (Stein and Zwass) بأنها" الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية " ويمكن تصنيفها إلى نوعين هما : الذاكرة اللفظية(semantic) وتشير إلى المعرفة الصريحة المصنفة مثل أرشيف المنظمة وتقاريرها السنوية وما شابه ذلك . والنوع الثاني هو الذاكرة العرضية(episodic)، ويقصد بها المعرفة المحددة المرتبطة بموقف معين فى سياق محدد كاتخاذ قرار معين ونتائجه في زمان ومكان محددين.

وقد يكون للذاكرة التنظيمية تأثيرات إيجابية أو تأثيرات سلبية على السلوك والأداء التنظيمي . ومن أمثلة التأثيرات الإيجابية أن خبرات التغيير التنظيمي في الماضي تجعل من السهل تنفيذ برامج التغيير الحالية، كما أنها

[1] فريد بلقوم ، بن باير حبيبة، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول رأس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص6.

[2] حسن العلواني، إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية،[ على الخط ]، متاح على:
http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN006095.pdf، تاريخ الإطلاع 2015/12/16، ص314.

تساعد على إعادة تطبيق حلول عملية بشكل مقنن وإجراءات محددة من شأنها تجنب إهدار الوقت والموارد التنظيمية في تكرار أعمال وإجراءات ثبت نجاحها .أما التأثيرات السلبية فتتمثل في التمسك بالماضي والمحافظة على الوضع الراهن الذي من شأنه تكريس ثقافة تنظيمية مناهضة للتغيير . ولا شك أن لتكنولوجيا المعلومات أثر كبير على الذاكرة التنظيمية بما تتيحه من نظم متطورة لتخزين واسترجاع البيانات ونظم إدارتها بما يؤدى إلى الاحتفاظ بالمعرفة وسهولة استخدامها.

**3- نقل المعرفة (knowledge transfer)** :المعرفة في حاجة إلى ترتيبات تنظيمية وثقافة تنظيمية مساندة لنقلها وتقاسمها في أرجاء المنظمة . وهى ليست مسألة سهلة؛ حيث يعتمد نجاحها إلى حد كبير على الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة . فالمنظمة التي تعتمد على علاقات تقليدية من الرقابة والسلطة تجد من الصعب عليها نقل المعرفة؛ لأن العقلية الإدارية القائمة على الأمر والإشراف تحد من فرص تشكيل الجماعات والوحدات الاجتماعية وتفاعلها مع بعضها البعض وهى اعتبارات ضرورية لتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية .كما أن شكل الهيكل التنظيمي له تأثير مباشر على نقل المعرفة .فالهيكل التنظيمي الهرمي القائم على أسس بيروقراطية يتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة وتقاسمها والتشارك فيها؛ فإصدار الأوامر بنقل المعرفة عبر قنوات رسمية محددة سلفاً لن يسمح بتدفقها بشكل فعال .وعلى العكس من ذلك، إذا ما اتخذت قنوات توزيع المعرفة نمطا غير رسمي أساسه الثقة والتعاون، سيتم نقل المعرفة بشكل أسرع وأكثر فعالية، يساعد في ذلك استخدام وسائط تكنولوجية متطورة.

ويعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة تتيح ذلك . هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل . أو غير رسمية مثل الاجتماعات والندوات والحلقات النقاشية التي لا تتخذ طابعاً رسمياً مقنناً وتتم عادة في غير أوقات العمل . مثل هذه الآليات غير الرسمية يمكن أن تكون فعالة فى الجماعات صغيرة الحجم، إلا أن من شأنها أن تؤدى إلى فقدان جزء من المعرفة حيث لا يكون هناك ضمان لأن تنتقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر، إلى جانب مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتنقيتها وتفسيرها طبقاً لإطاره المرجعي(frame of reference)وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فعالية وأن تضمن نقل أكبر للمعرفة إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار. وعلى ذلك فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يؤدى إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها.

**4- تطبيق المعرفة(Knowledge application)** :

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة ، لذا تعد من ابرز عملياتها[1] ، ويعنى تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها .ومن الملاحظ أن الدراسات والأبحاث الخاصة بإدارة المعرفة لم تعط إهتماماً كبيراً لهذه المرحلة من عملية إدارة المعرفة، استناداً إلى أنه

[1] نغم حسين نعمة، إدارة المعرفة ودورها في بناء المجتمع المعرفي وتحقيق التنمية البشرية المستدامة- تطبيقات مختارة لتجارب عينة من الدول العالمية والعربية-، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد4، 2011، ص16.

من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة والاستفادة منها بعد إبداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى العاملين . وعلى سبيل المثال فقد ناقش نوناكا وتاكيوتشي عملية إبداع المعرفة داخل المنظمة ولم يتطرقا إلى عملية تطبيقها إستناداً إلى أنه طالما تم إبداع المعرفة، فإنه سيتم بالقطع تطبيقها والاستفادة منها.

وتشير الكثير من الأدبيات بشكل ضمني إلى تطبيق المعرفة عند مناقشتها لتخزين المعرفة وتقاسمها وليس على أساس كونها عملية منفصلة. ويشير جرانت(Grant)إلى أنه يمكن التمييز بين آليات ثلاث لتطبيق المعرفة هي التوجيهات(directives)، والروتين(routine) وفرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً (self-contained task teams).

ويقصد بالتوجيهات مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء .أما الروتين فيشير إلى وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين . أما الآلية الثالثة وهى بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً، فيتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بقدر من عدم التأكد ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها .وفى هذه الآلية تتولى الفرق ذات المعرفة والتخصصات المطلوبة التصدي لحل المشكلات[1].

**المبحث الرابع: أثر ظهور اقتصاد المعرفة على إدارة الموارد البشرية**

يوجد إجماع في هذا العصر على أن الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة هي أهم الأصول اللازمة لتحقيق النجاح والمزايا التنافسية على كل من مستوى المنظمة والدولة ككل، فالموارد البشرية هي التي تؤدي الأعمال وتسعى إلى تحقيق مختلف العائدات والنتائج وتؤدي إلى التقدم والتطور لمنظماتها ودولها، ولذلك تعمل منظمات الأعمال وغيرها من الجهات إلى جانب الدولة على إعطاء الأولوية لإدارة وتنمية الموارد البشرية حتى تصبح أكثر قدرة على مواجهة المواقف والتعامل بإيجابية واحترافية مع التأثيرات الناتجة عن المتغيرات المؤثرة داخليّاً أو خارجيّاً.

ففي ظل اقتصاد المعرفة أول ما يجب أن تركز عليه إدارة الموارد البشرية هو تنمية رأس المال البشري وإدارة المعرفة. فالدور الجديد لإدارة الموارد البشرية يشمل إدارة رأس المال الفكري وتنمية رأس المال البشري داخل المنظمة. بالإضافة إلى ذلك هناك أدوار كثيرة يمكن أن تلعبها الموارد البشرية في تطوير نظام إدارة المعرفة، فبعض الباحثين يرون أنه في ظل اقتصاد المعرفة، المنظمات تحتاج إلى إدارة الموارد البشرية التي تتميز بأدوار جديدة تساعد وتولد وتدعم قدرات المنظمة. ومن خلال هذا المبحث سوف نحاول الإجابة على الأسئلة التالية:

ما هي نوعية الموارد البشرية المطلوبة في ظل اقتصاد المعرفة؟ ما هي التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية؟ وما هو الدور الجديد والمطلوب منها حتى تتكيف مع متطلبات اقتصاد المعرفة؟

[1] حسن العلواني، مرجع سابق، ص316.

**المطلب الأول: نوعية الموارد البشرية المطلوبة في اقتصاد المعرفة**

لقد هز الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة المورد البشري وغير مفهومه بشكل جذري وأصبح العقل هو الشاهد الأساسي على ميلاد عصر جديد قوامه المزيد من المعرفة، وهذا ما أدى إلى تغير نوعية الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات فأصبحت الحاجة لعقول بشرية متميزة قادرة على التعامل الجيد مع التقنيات الحديثة والقادرة على الإبداع المستمر أمرا حتميا.

**أولا: المهارات الأساسية للمورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة**

إن التحولات الجذرية التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات في عالم الأعمال، غيرت وجهة النظر تجاه العديد من المفاهيم والأساليب والطرق التي تؤدى بها المهام، وبطبيعة الحال فإن المهارات البشرية اللازمة لتأدية هذه المهام سوف تتغير استجابة لهذا التحول في الوسائل والإمكانات.

فاعتماد المنظمات على تكنولوجيا المعلومات، جعلها تحتاج إلى موارد بشرية جديدة تختلف جذريا وترى الباحثة أنه استجابة لتلك التحولات المستمرة التي تواجهها إدارة الموارد البشرية، فلا بد أن تولي عناية خاصة بالمورد البشري من خلال تعزيز مهاراته البشرية والعمل على تطويرها في ضوء ما تفرضه متطلبات التكنولوجيا الحديثة، فالمهارات البشرية ليست ثابتة بل متغيرة تبعا لاحتياجات العمل.

إن دمج التكنولوجيا مع إدارة الموارد البشرية يعمل على زيادة كفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية وزيادة تفاعل الموظفين وعمليات الاتصال بينهم ، بالإضافة إلى تغيير إجراءات العمل والمهارات المطلوبة سواء لدى إدارة الموارد البشرية أو لدى كافة أفراد المنظمة .

واستطاع السلمي أن يحدد بدقة الصفات التي يجب توافرها في الموارد البشرية المتميزة، وهي[1]:

-أن يتوافر للمنظمة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات لا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها.

-أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم من خلال التنظيم غير المسبوق وتجانس وتكامل المهارات والخبرات.

-أن يصعب على المنافسين تقليد الموارد البشرية المتميزة سواء بالتدريب والتأهيل أو السحب من المنظمة فتكون الموارد البشرية مصدر القدرة التنافسية الأعلى غير قابلة للتقليد، ولعل ما يذكر عن الموارد البشرية في اليابان هي نوع من الموارد التي يصعب تقليدها.

و في هذا الصدد قامت إدارة العمل الأمريكية بدراسة سمحت لها بتحديد سبع مهارات أساسية ينبغي للفرد العامل أن تتوفر فيه للنجاح في عصر المعرفة والمعلومات.

[1] نداء محمد النجار، دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة الجامعة الإسلامية-غزة-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2012، ص21.

– التفكير الناقد والأفعال (العمل) :حيث يجب على الأفراد العاملين أن يكونوا قادرين على تعريف المشكلات واستخدام الأدوات المتاحة في البحث والتحليل ووضع الحلول وتطبيقها، وتقييم النتائج وتطوير الحلول مع المتغيرات المستمرة بطريقة انسيابية بالإضافة لفهم المحتوى المعرفي للمجال الذي يتم فيه الدراسة.

– الإبداع: في عصر المعرفة والمعلومات يجب أن تساعدنا مهارتنا للوصول لحلول جديدة للمشكلات القديمة وإنتاج منتجات جديدة، وخلق طرق جديدة للاتصال وتناقل الأفكار.

– التعاون: العمل الجماعي هو السبيل الوحيد لحل المشكلات المعقدة وستكون مهارات العمل الجماعي هي العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات .وعليه فإن النموذج المعتمد اليوم في إدارة القوى العاملة هو تشكيل فريق عمل متكامل يستطيع كل فرد فيه، في أي مرحلة أن يبدي ملاحظاته واقتراحاته ليس فقط بالنسبة للمرحلة التي عمل بها وإنما بالنسبة للمراحل الأخرى أيضاً.

– فهم التدخلات الثقافية: إن الإدارة اليوم أصبحت تعمل في عالم متفتح لا يعترف بالحدود الجغرافية والمكانية، فالتنوع البشري اليوم أصبح يمثل أحد أهم خصائص منظمات الأعمال اليوم، لذا سيحتاج الأفراد العاملون لعبور حاجز الاختلاف الثقافي والمعرفي.

– الاتصال: سيحتاج العاملون اليوم إلى إتقان الاتصالات الفعالة في العديد من المجالات، وكذلك تحديد طريقة الاتصال المناسبة لتوصيل الرسالة بفعالية وكفاءة على قدر المستطاع، حيث سيضطرون للاختيار ما بين تقارير، كتب، انترنت، بريد عادي، بريد إلكتروني...إلخ.

– استخدام الكمبيوتر: سيحتاج كل فرد في عصر المعرفة والمعلومات ليس فقط تخطي الجهل الكمبيوتري، وإنما الانطلاق والتعرف على المستويات العالية من الطلاقة الالكترونية أو الرقمية، مع القدرة على استخدام الأدوات القائمة على استخدام الكمبيوتر لإنجاز المهام وتحقيق النجاح.

– المستقبل الوظيفي وتعلم الاعتماد على النفس: أصبح على العمال الاعتماد على أنفسهم في اكتساب المهارات المطلوبة، وذلك للنجاح في الحياة العملية، وتحقيق الأمن الوظيفي، وهذا نتيجة طبيعية لما أتاحته تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في هذا المجال، فعلى الشبكة الآن فرص هائلة لتنمية وتطوير الكفاءات عن طريق برامج تكوينية مصممة حسب الحاجة، فالتكنولوجيا الحديثة سمحت بالتعلم والتطوير المستمر طوال الحياة لذلك فسوق العمل وما يمكن أن يتوقعه من القوة العاملة في عصر المعرفة هو بالطبع شيء يختلف بحسب المنظمة أو مجال العمل، ولكن يمكن استنتاج أن سوق العمل يتوقع الخصائص الأساسية التالية في الموارد البشرية[1]:

- القدرة على التقاط المعلومات وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام.
- القدرة على التكيف والتعلم بسرعة، وامتلاك المهارات اللازمة لذلك.
- إتقان التعامل مع تقنية المعلومات والتقنية المعتمدة على الحاسب وتطبيقاتها في مجال العمل.

[1] ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 393.

- القدرة على التعاون والعمل ضمن فريق، وإتقان مهارات الاتصال اللفظية والكتابية والافتراضية.
- امتلاك مهارات إضافية مميزة تختلف عن المهارات التقليدية في الأعمال الروتينية التي أصبحت أنظمة الأتمتة تقوم بها.
- إتقان أكثر من لغة حتى يمكن العمل في بيئة عمل عالمية.
- إتقان العمل خارج حدود الزمان والمكان والقدرة على إدارة العمل سواء كان ذلك في بيئات عمل تقليدية أوبيئات افتراضية.
- القدرة على التحرك بسرعة، والتغير بسرعة، والإحساس بضرورة الاستعجال في متابعة التغيرات وتلبية حاجات المستهلكين.

**ثانيا: من العمالة اليدوية إلى العمالة المعرفية**

إن ما يميز اقتصاد المعرفة هو ظهور ما يسمى بعمالة المعرفة والمتمثلة أساسا في الأفراد ذوي المهارات العالية في مختلف المجالات والقادرين على تحقيق نتائج مهمة للمنظمة من خلال معارفهم الكامنة التي تمكنهم من حل المشاكل وإنتاج معارف جديدة، وهناك من اعتبر عمالة المعرفة على أنهم الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من أيديهم لإنتاج القيمة[1].وفي هذا السياق أشار بوبرPooper وبولاني Polanyiأن هناك حاجة دائمة لنمو المعرفة وتقدمها المستمر في اقتصاد المعرفة سواء كانت المعرفة صريحة أو ضمنية في عقول أصحابها، لهذا أكد توفلر على ضرورة توافر نظام يمكن عمال المعرفة من إيجاد ومعالجة وتحسين المعرفة الخاصة بهم وحتى بزملائهم[2].

ولقد أكد دراكر Drucker أن ظهور عمالة المعرفة يعتبر تحديا لعمالة الصناعة وأن إحلال عمالة المعرفة محل عمالة الصناعة لا يمكن أن يتم بنفس الطريقة التي تم بها إحلال عمال الصناعة محل عمال الزراعة ففي حالة عمالة المعرفة هناك حاجة إلى تغيير الاتجاهات والقيم والمعتقدات[3].فيترتب على طبيعة العمل الكثيف المعرفة في اقتصاد المعرفة أن تكون مهارات العاملين مختلفة عن مهارات اقتصاد القرن الماضي، ويترتب على سرعة التغير التي تزداد على الدوام أن يحتاج العاملون لتحديث وتعزيز وحتى استبدال مهاراتهم بمعدل أسرع[4].

إضافة إلى ما سبق توجد مميزات أخرى التي تميز عمال المعرفة القادرين أكثر من غيرهم على إبداع وتوليد معرفة جديدة تتمثل في[5]:

- الثقة بالنفس وبالقدرات التي يمتلكها، الميل إلى أداء الأعمال الإبداعية أكثر من الأعمال الروتينية.

---

[1] عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص354.

[2] حاتم بن صلاح أبو الجدائل، رأس المال البشري: إدارته وقياسه واستثماره، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر، 2012، ص59.

[3] أشرف عبد الرحمان محمد، دور إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المصرية في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2006، ص46

[4] مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، مرجع سابق، ص178.

[5] سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2010، ض71.

- تبادل المعارف والخبرات فيما بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية.
- السعي نحو تطوير معارفهم باستمرار من خلال التعلم الذاتي المستمر.
- عدم احتكار المعرفة والمعلومات كمصدر قوة بل قبول مشاركتها وتقاسمها مع الآخرين.
- التعلم من التجارب والأخطاء السابقة وكذا من خبرات وتجارب الآخرين والاستفادة منها.
- التمتع بمهارات ومؤهلات تسهل عملية قيامهم بمهامهم.
- المثابرة وعدم الاستسلام أم العوائق التي تواجههم وتقف في طريقهم.
- الجدية وبذل أقصى الجهود في سبيل أداء الأعمال والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- التميز بالمرونة فيما يخص اختيار الوسائل التي تقود إلى الأهداف.

وبالتالي فالموارد البشرية في اقتصاد المعرفة هي عمالة عالية المهارة والتدريب والتعليم الأكاديمي، تتعامل مع أجهزة الكمبيوتر وتكنولوجيا الاتصالات ويقوم أفرادها( من مهندسين وعلماء ومبرمجين ...الخ ) بتصميم واستخدام وتوثيق وإدارة نظم تكنولوجيا المعرفة والوظائف ذات العلاقة.

وفي هذا السياق أشار Drucker إلى أن ظهور اقتصاد المعرفة سيكون مختلفا اختلافا جوهريا في الموارد البشرية عن اقتصاد القرن العشرين في الجوانب التالية[1]:

- عمالة المعرفة هم الرأسماليون الجدد: المعرفة هي المورد الرئيسي وهي الأكثر ندرة وهذا يعني أن عمالة المعرفة تمتلك وسائل الإنتاج.
- تحتاج عمالة المعرفة إلى هيكل تنظيمي يساعدهم على تجميع معرفتهم وتنظيمها في شكل منتجات نهائية.
- يتم النظر لعمالة المعرفة على أنهم محترفين وخبراء أكثر من كونهم موظفين.
- عامل المعرفة يحتاج إلى شيئيين رئيسيين هما:
  - ✓ التعليم الرسمي الذي يمكنه من دخول عالم المعرفة لأول مرة.
  - ✓ التعليم المستمر من خلال حياته الوظيفية حتى يحدث تحديث دائم ومستمر لمعرفته.

ومن أهم أوجه الاختلاف بين نوعية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة وفي الاقتصاد التقليدي أن[2]:

- أحد الفروق الجوهرية بين عمالة المعرفة والعمالة اليدوية هو اعتبار العمالة اليدوية مصدر تكلفة يجب العمل على تخفيضها بينما عمالة المعرفة يتم التعامل معها كأصل من الأصول يجب العمل على زيادتها.
- يعتبر ترك الخدمة في حالة العمالة اليدوية شيء ضار يترتب عليه زيادة التكاليف نتيجة إعادة الإختيار والتعيين والتدريب ونقص أو توقف الإنتاج خلال تلك الفترة ويرجع ذلك إلى أن العمالة اليدوية لاتمتلك أدوات ووسائل الإنتاج على العكس من ذلك نجد أن عمالة المعرفة يمتلكون أدوات ووسائل الإنتاج.

[1] أشرف عبد الرحمان محمد، مرجع سابق، ص51.

[2] المرجع السابق، ص ص53-54.

– عمال المعرفة يعتقدون أن عملهم في إحدى المنظمات يعتبر نقطة الانطلاق لهم في سبيل التعلم بينما في المنظمات التقليدية يرتبط العامل بالمنظمة من خلال وصف محدد لوظيفتهم وبعض العوامل الرسمية الأخرى، كذلك عندما يخرج عامل المعرفة من المنظمة فهو يأخذ معه الخدمات والمستهلكين وجزء من القدرة التنافسية للمنظمة وقد ينقلها إلى منظمات أخرى منافسة لذلك يمكن اعتبار كل عامل معرفة كما لو كان مركزا للربح.

– أحد الفروق الجوهرية كذلك يكمن في الإنتاجية ففي حالة العمالة اليدوية تكون المهمة محددة مسبقا ولا يستطيع أحد تحديد أو اقتراح ما الذي سيتم عمله ولكن السؤال دائما ما هي أفضل طريقة لأداء الأعمال لكن بالنسبة لعمالة المعرفة يكون السؤال دائما ما هي المهمة؟ والسبب في ذلك أن عمالة المعرفة على خلاف العمالة اليدوية لا يمكن برمجتهم.

إضافة إلى ماسبق هناك من يشير بأن الموارد البشرية في اقتصاد المعرفة أصبحت تتصف بالخصائص التالية[1]:

– تعدد الجنسيات: فموارد اقتصاد المعرفة ومنها العمالة دولية المصدر وعالمية السوق، فقد أقامت شركات كبرى مثلIBM (International Business Machines) بدءا بالنصف الثاني من القرن العشرين، فروعا لها خارج الولايات المتحدة ووظفت أجانب في هذه الفروع حرصا منها على تحقيق تواجد على الساحة الدولية . ومع حلول التسعينات، والنمو الذي شهدته صناعة المعرفة، أخذت الحدود الجغرافية بين الصناعات تتلاشى وحصلت اندماجات وتحالفات بين الشركات المنتجة لأنواع مختلفة من مكونات المعرفة، وفي الوقت ذاته ظهرت شركات صغيرة تستخدم الانترنت كقنوات توزيع، أو ما يطلق عليهاdot.coms وهكذا جاءت ظاهرة القوى العاملة متعددة الجنسيات.

– ارتفاع مستوى المهارات: يعتمد اقتصاد المعرفة على تكنولوجيا متقدمة بما في ذلك من أجهزة كمبيوتر والكترونيات، ومعدات اتصال، وقد شهدت هذه التكنولوجيا معدلات مرتفعة من النمو، واتصفت بارتفاع معدلات الإنفاق على البحث والتطوير، وبسبب ارتفاع مستوى التكنولوجيا فإن نسبة مرتفعة من عمالة صناعات المعرفة هم ممن تلقوا مستويات عالية من الدراسة والتدريب من المهندسين والعلماء والفنيين، وقد فسر ثوينغ وفيرديير (Thoenig and Verdier) تميز عمالة المعرفة بارتفاع مستوى المهارات، لأن العولمة تؤدي إلى تزايد مخاوف التقليد والاعتداء على المواقع الاحتكارية التي تتمتع بها دول الشمال من قبل دول الجنوب (الدول النامية)، وقد دعا ذلك المنظمات في الدول المتقدمة إلى انتهاج سياسات دفاعية بالاعتماد على تكنولوجيا إنتاج تتطلب مهارات عالية، أو إجراء تغييرات تكنولوجية داخلية برفع مستويات تكنولوجيا الإنتاج.

– ارتفاع معدلات أجور عمالة المعرفة، وذلك لسببين: الأول يتمثل في ارتفاع مستويات مهارة عمالة المعرفة، والثاني أن اتحادات (نقابات) العمال باتت تستخدم الانترنت وسيلة لخدمة أعضائها وإيصال رسالاتها وتظلماتها

[1] محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص ص 248-250.

للمجتمع، وهذا التطور بحد ذاته اثر في طبيعة الحركة العمالية بتحسين ديموقراطية الاتحادات ووقف انخفاض إعداد منتسبيها.

– ارتفاع عدد ساعات العمل الأسبوعية: وهذه مرتبطة بالخاصية السابقة، حيث أن ارتفاع الطلب على العمالة الماهرة في مجالات الكومبيوتر والانترنت أدى إلى ارتفاع أجورها وبالتالي ارتفاع عدد ساعات العمل الأسبوعية (لوجود علاقة طردية بين الأجر وساعات العمل ... علاقة منحنى العرض)، فقد وجد فريمان أن العاملين في مجالات الكومبيوتر أو الانترنت تزيد ساعات عملهم بنسبة 5%إلى6% مقارنة بغيرهم من العمال.

– تغير أسلوب التوظيف أو البحث عن العمل: حيث أن التوسع في استخدامات الكومبيوتر والانترنت أدى إلى توجه عدد متزايد من العمال وأصحاب العمل إلى خدمات الكومبيوتر والانترنت لان الانترنت هو ارخص الطرق للحصول على معلومات عن الوظائف المطروحة في سوق العمل والحصول على معلومات من الأشخاص الباحثين عن عمل، فقدر فريمان المرجع السابق أن كلفة الإعلان عبر الانترنت بعشر قيمة الإعلان في الجريدة، كما أن الردود أسرع والعمالة من جانبها، أصبح بإمكانها استعراض عدد اكبر من العروض[1].

وقد رأى فريمان أن استخدامات الانترنت ترفع مستوى التضامن العمالي وتخلق ظروفا دولية جديدة new internationalism تربط اتحادات العمال على مستوى العالم فيما بينها وكذلك مع المتعاطفين معها على مستوى العالم من خلال إيصال أنباء العمالة بصورة فورية للمهتمين بها، وأصبح بإمكان اتحادات العمال إيصال تظلماتها إلى الأعضاء ورجال الأعمال والجمهور دون الحاجة للمرور بقنوات الإعلام، وذلك من شأنه أن يصنع ضغوطا على الشركات للاستجابة لمطالبها.

– تصنيف العمالة حسب نوع العمل: فقد قامت لجنة حاجات القوى العاملة في مجال تكنولوجيا المعرفة Committee on Welfare Needs بتصنيف القوى العاملة في مجال تكنولوجيا المعرفة، حسب طبيعة عملهم إلى مجموعتين:

✓ الأولى: وتتضمن العمالة التي تقوم بتطوير وإبداع وتصميم واختبار مادة مصنعة، أو تطوير خدمات وتطبيقات متعلقة بها، وتتضمن البحوث في هذا المجال، ويشمل هذا العمل الأفكار ووضع مخططات المواد المصنعة المتعلقة بالكومبيوتر، وتقوم على أسس نظرية وتفكير منطقي وما ينتج عنه من خلق سلعة أو خدمة أو تطبيق جديد.

وهكذا، هذا عمل يعتمد على تظافر جهود مجموعة من الأفراد، فالفرد الواحد ليس بإمكانه القيام بهذه الوظائف المتشابكة، وعمالة هذه المجموعة تتطلب قدرا كبيرا من التعليم والدراسة الأكاديمية الرسمية.

✓ الثانية: وتتضمن العمالة التي تقوم بشكل أساسي بتطبيق وتكييف وتركيب وصيانة منتجات أو خدمات المعرفة التي طورها آخرون، وتتميز هذه العمالة بمهارات عالية في مجالات الصيانة والاستخدام وحل المشكلات

[1] محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص250.

الناتجة عن هذا الاستخدام، والعمالة في هذه المجموعة تتصف بحصولها على التدريب الفني والمهني اللازم أو التدريب على البيع والتسويق.

هذا التنوع والاختلاف في طبيعة وخصائص العمالة في المجموعتين يضفي قدرا من المرونة تمكنهم من تعديل وتطوير مهاراتهم حسب تغير التكنولوجيا أو الوظائف.

مما سبق يمكن القول أن أهم جوانب الاختلاف بين اقتصاد المعرفة والاقتصاد التقليدي في القرن العشرين هو ظهور عمالة المعرفة والتي تختلف عن العمالة التقليدية، لذا فإن الأولوية التي يحتلها المورد البشري في اقتصاد المعرفة تقود إلى صراع عالمي حول الموهوبين تماما كما حدث عندما كانت الشعوب في الماضي تتصارع على الأرض لأنها كانت تعتبر أصلا من أصول الإنتاج وكنتيجة منطقية لهذا التوجه الجديد سوف تبدأ الأصول المادية بفقدان قيمتها كأصول مضمونة، بينما يصبح رأس المال البشري ذا قيمة ربحية مما يدفع المنظمات للنظر للعمالة من منظور جديد، ففي ظل اقتصاد المعرفة يكون العاملون هم المنظمة والناتج هو المعرفة وبينما كانت المنظمة تعد مجموعة من الأصول الثابتة فإنها في الوقت الراهن مجموعة من الأفكار، ويعتبر العاملون فيها رأس مال بشري يستثمر الوقت والطاقة والذكاء، وبالتالي يسود التأكيد على التعلم بوصفه عملية مستمرة وكذلك التأكيد على الاستثمار الفردي في اكتساب المهارات وبالتالي تتمثل قيمة أي فرد في مجمل خبراته ومهاراته وقدراته الكامنة مع الأخذ في الاعتبار ندرة موهبته الخاصة والطلب الفعلي على هذا النوع من المهارات التي يملكها.

**المطلب الثاني:ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة**

إن فكرة أن الأفراد وما يملكونه من معرفة هو أثمن أصول المنظمة ليست بالفكرة الجديدة، وملاحظة التغير في المصطلحات المستعملة خلال العشرين سنة الماضية من "إدارة المستخدمين" إلى " إدارة الموارد البشرية" يشير إلى التغيرات الجوهرية للمفكرين حول أهمية العنصر البشري، هذا التغير هو في المفهوم والتطبيقات بالنسبة للموارد البشرية من سلسلة من الوظائف ليتطور إلى شريك استراتيجي، وهذا التغير هو ذو أهمية كبيرة بالنسبة لوظيفة إدارة الموارد البشرية، لأنها أصبحت تختلف عن إدارة المستخدمين، فقد أصبح لها مساهمة إستراتيجية من خلال وظائفها وأصبحت تؤكد أن الأفراد هم أصول يجب التركيز عليهم وتطويرهم، فقد أصبح دور الأفراد اليوم رئيسي بالنسبة لقدرات المنظمة خاصة مع ترسيخ معالم الاقتصاد المعرفي، وأصبح الدور الإستراتيجي الجديد لإدارة الموارد البشرية هو تحقيق القيمة من خلال الأصول المعرفية للمنظمة.

ففي ظل اقتصاد المعرفة هناك أمور كثيرة ستتغير ضمن اهتمامات إدارة الموارد البشرية منها[1]:

- رأس المال البشري ليس ملكا لصاحب العمل .
- إدارة الموارد البشرية يجب أن تضمن أن رأس المال البشري* متوفر، ذي مهارة، فعال، ومضيف للقيمة.

[1] L.M. WHICKER and K.M. ANDREWS, HRM in the knowledge Economy : Realising the potential , K.M Asia pacific Journal of Human Resources , vol.42, N.2 ,2004, P158.

*للتعرف أكثر على مفهوم رأس المال البشري أنظر الفصل الثالث.

- هناك حاجة لإدارة معارف العاملين"توليد، نشر، تطبيق، وتخزين المعارف".
- هناك حاجة لابتكار طرق جديدة لمكافأة الأفراد، ترتبط بأدائهم المعرفي.
- مشكلة قياس العمل المعرفي، أي كيفية قياس مساهمة الأفراد التي هي معرفية بالدرجة الأولى، في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وهنا مشكلة أخرى تتعلق بكيفية تقييم هؤلاء الأفراد.
- كيف يمكن تأهيل وتنمية الموارد البشرية في المنظمة، بطريقة تمكن من تعزيز العملية الإبداعية لضمان التنافسية.

ومن خلال هذا المطلب سنحاول التعرف على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة ومن ثم محاولة معرفة أثره على طريقة ممارسة إدارة الموارد البشرية لوظائفها المختلفة.

**أولا: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة**

إن المنظمات في الوقت الحاضر تواجه عدة تحديات خطيرة بغض النظر عن طبيعة عملها وحجمها وموقعها، والسؤال الذي يطرح في هذا المجال هل الموارد البشرية في منظمات الأعمال قادرة على مواجهة التحديات الجديدة؟

لمواجهة هذه التحديات يتطلب من المنظمات أن تحدد لنفسها مجالات وتخصيص لها إمكانيات وقدرات جديدة تتواءم والتحديات. والتي يمكننا إجمالها كالآتي[1]:

**1- العولمة:** أوجدت العولمة تحديات ومسؤوليات جديدة لكل من المنظمة ولإدارة الموارد البشرية فقد اكتشفت المنظمات الرائدة في السوق أنه لكي تنمو وتزدهر فإنها يجب أن تتنافس بقوة في الأسواق الخارجية، في نفس الوقت الذي يفرض عليها حماية أسواقها الداخلية بقوة من محاولات غزو المنتجين الأجانب، هذا من جهة، ومن جهة أخرى لابد أن تضمن إدارة الموارد البشرية أن العاملين لديهم المزيج المعقول من المعارف والخبرات والمهارات والقدرة والاستعداد على التكيف الثقافي من أجل القيام بالمهمات الدولية المطلوبة منهم على أحسن وجه.

**2- التطور التقني والوظائف الجديدة:** في ظل ظروف العولمة والتطورات التكنولوجية السريعة والواسعة، فرضت طبيعة الأعمال وظائف جديدة لم تكن معروفة إلى وقت قريب ومن أبرز الأمثلة على تلك الوظائف ما يأتي:

أ- صناع المعرفة (Knowledge workers): ويمثلون مجموعة من الأفراد لديهم القدرة على جمع المعلومات في أي مصدر ومعالجتها بشكل يستخلص منها قيمة تضيف منفعة لأعمال المنظمة. ولعل أبرز مهماتهم تكمن في البحث والتطوير والمشاركة المستمرة والإبداع في العمل.

[1] حميد الطائي، أحمد علي صالح، دنيا فاضل الوائلي، إدارة الجدارات والمواهب، دار اليازوري، عمان، 2012، ص7.

ب- وظائف ستة سيجما (Six sigma )*: تمثل هذه الوظائف منهجية لحل المشاكل وتعد المنهجية الأكثر فاعلية في حل مشاكل الأعمال وتحسين الأداء التنظيمي من خلال تقليل نسبة العيوب إلى أقل من (3.4) لكل مليون فرصة لحدوث هذه العيوب.

**3- إدارة العقد الاجتماعي الجديد:** يقصد بالعقد الاجتماعي توقعات العلاقة بين أرباب العمل والعاملين، إن هذه التوقعات قد تغيرت كثيرا بسبب تغير البيئة المحيطة بالمنظمات .

وبناء على ذلك فإن نظرية العقد الاجتماعي الجديد قد تغيرت بحيث أصبح العاملون يتوقعون تطابق الوظيفة (الأعمال المناطة إليهم) مع المؤهلات والمهارات ومسؤوليات شخصية عالية وشراكة في التحسين المستمر للعمل فضلا عن التعلم المستمر، أما أصحاب العمل فيتوقعون من العاملين في المنظمة الجاهزية والاستعداد للتعلم المستمر وتطور المسار الوظيفي أفقيا.

وبناء على ذلك ظهر المفهوم الحديث لرأس المال الاجتماعي الذي يركز على بناء العلاقات الاجتماعية المتطورة في زمن التكنولوجيا والعولمة كمرحلتين أساسيتين تمر بهما المنظمات الحديثة أمرا في غاية الصعوبة والأهمية بنفس الوقت. خاصة إذا تم الأخذ بعين الاعتبار التغيرات البيئية في سوق الأعمال.

**4- ضخامة أعداد العاملين وتنوع الثقافات في الشركات العالمية:** كثرة أعداد العاملين في الشركات العالمية، والمتعددة الجنسيات والثقافات والاتجاهات، وتشتت أماكن عملهم في مناطق جغرافية واسعة، فعلى سبيل المثال يعمل في شركة جنرال موتورز (647.000) عامل وهذا التحدي يحتاج إلى آليات تنسيق غير تقليدية وإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية واعتماد تكنولوجيا متطورة.

**ثانيا: أثر اقتصاد المعرفة على طريقة ممارسة إدارة الموارد البشرية لوظائفها المختلفة**

يمكن التعرف على أثر اقتصاد المعرفة على ممارسة إدارة الموارد البشرية من خلال النقاط التالية:

**1- أثر اقتصاد المعرفة على نظام التعويضات والمكافآت:**

نظم الأجور المبنية على الوظيفةJob-Based Pay في طريقها لأن تستبدل بنظم الأجور على أساس الشخص Based Pay Person-، فقد وجد في الممارسات الفعلية في الواقع التطبيقي إن المنظمات تقوم بالربط بين أداء المنظمة والوحدات وفرق العمل عند الدفع، فالميزة التنافسية تأتي من التنوع الاستراتيجي والذي يأتي بدوره من الطرق التي يقوم بها العاملين بأداء أدوارهم، فإذا كان العاملين يقومون بالتصرف بشكل مختلف

*للمزيد من التفاصيل حول مضمون وظائف ستة سيجما راجع:

1- زينب هادي الشريفي، ستة سيقما مدخل للقيمة المتميزة للزبون، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء الأقسام والشعب في معمل سمنت الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، السنة الثامنة، العدد الثالث والعشرون، دون سنة.

2- هبة محمود حسين عبد الله، مدى الالتزام بمنهج سيجما ستة في ضبط جودة التدقيق الداخلي (دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، 2012.

فعندئذ يجب الدفع لهم بشكل مختلف فليس من الضروري إيجاد نظام يدعم ذلك المدخل للعمل والإستراتيجية والثقافة[1].

وأكد على ذلك Takewchi في الدراسة التي أجراها للمقارنة بين إدارة الموارد البشرية في كل من اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وكندا وتوصل فيها إلى أن من أهم ما يميز إدارة الموارد البشرية اليابانية أنها تعتبر أن وظيفة تحديد الأجور وظيفة رئيسية من وظائف إدارة الموارد البشرية وأنه يتم دفع الأجور لعامل معين وليس لوظيفة محددة، لذلك فإن الأجور تختلف من عامل لآخر كذلك مقدار هذا الاختلاف[2].

كذلك لابد من ربط نظم المكافآت بأداء فريق العمل وليس بالأداء الفردي لأن نظم المكافآت الجماعية تقلل التهديدات الناتجة من الصراع وتساعد على توفير سلوك ثابت ومتفق مع أهداف العمل عما لو تم إتباع نظم المكافآت الفردية، وفي هذه الحالة قد يفضل إتباع نظام المكافآت على مستوى المنظمة ككل خاصة وأن المكافآت في الاقتصاد الجديد ترتبط بالمعرفة[3].

ومن التغيرات التي حدثت أيضا في مجال الأجور والمكافآت هو أنه بدلا من استخدامها في التوجيه والرقابة على سلوك العاملين أصبحت تستخدم لمقابلة احتياجات العاملين وإشباعها.

لذلك يرى Sparrow أنه من أسباب فشل نظام الأجور والمكافآت في ظل هذه التغيرات أنها كانت تفرق بين الوظائف حسب درجة تعقدها، ومكان سوق العمل ومقارنتها ببعضها البعض وأنها كانت لا تعكس توجيهات استراتيجية فيما يتعلق بالجودة وفرق العمل والمنافسة المعتمدة على الوقت ووجود الضغوط التكنولوجية وتخفيض حجم العمالة التي تعتبر كلها من تأثيرات عصر المعرفة.

**2- أثر اقتصاد المعرفة على نظام الاختيار والتعيين:**

نظرا لأن القيمة في عصر المعرفة تكمن في الموارد البشرية وما تملكه من معرفة فإن التحدي الآن يصبح في عصر المعرفة هو كيف يمكن جذب وتعيين والحفاظ على تلك النوعية من المهارات التي تساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية في عصر المعرفة.

وقد أشار Dash إلى أن أحد التغيرات التي حدثت في نظام الاختيار والتعيين هو كيف يمكن التعيين من بين المرشحين بأقصى سرعة ممكنة بعد المقابلة لأن معظم الجدل الذي يدور حول حرب المهارات وتعيينها لا يدور

[1] David A. HOFRICHTER, Competencies : The Right Foundation For Effective Human Resources Management, Compensation And Benefits, Review, Vol 28, Issue.6, nov/dec, 1996, p21.

[2] Norihro TAKEWCHI, comparative Competitive Aspects Of Japanese Use Of Human Resources Vis-Avis United States And Canada, Canada-Uited States Low Journal, Vol 16 1990,p 209.

[3] Senga BRIGGS & William KEOGH, Integrating HR Strategy And Strategic planning To Achieve Business Excellence, Total Quality Management, Vol 10,Issue, 415, 1999,p447.

حول كيفية التوصل إلى المرشحين وإنما كيف يمكن تعيينهم قبل الآخرين كما أن هناك محاولات عديدة في العديد من المنظمات لتقليل دورة التعيين لتصبح خلال يوم واحد أو بحد أقصى أسبوع ولكن بعد المراجعة الجيدة لطلبات المرشحين حيث أن طول فترة اتخاذ القرار بالتعيين ربما يؤثر على قرار المرشحين وبالتالي يكون من المحتمل خسارة المنظمة لثلث المرشحين بهذه الطريقة[1].

كذلك من التغيرات التي حدثت في مجال الاختيار والتعيين هو أن التعيينات الجديدة لا تكون مرتبطة بوظيفة محددة وإنما هي مرتبطة بالعامل وقدراته ومهاراته المختلفة فكما أشار Takewechi إلى أن التعيينات الجديدة تتم في اليابان من حديثي التخرج ولمرة واحدة أثناء العام وأن هذا الأسلوب Once-A-Year Hiring ممكن تطبيقة لأن التعيينات الجديدة في اليابان غير مرتبطة بوظيفة محددة وإنما هي مرتبطة بالعامل وقدراته ومهاراته.

ولكن حتى تنجح عملية التعيين لمرة واحدة خلال العام وحتى تستطيع المنظمة تخفيض دورة التعيين إلى يوم واحد أشار Pfeffer إلى ضرورة توافر[2]:

- مدى متسع من مصادر الاختيار.
- أن تتوافق المهارات والقدرات التي يتم تعيينها مع متطلبات الوظيفة.
- يجب أن تأخذ المنظمة في اعتبارها أن هناك صعوبة شديدة في الحصول على المهارات المطلوبة من خلال التدريب بعد التعيين إذا لم تقم بتعيين المهارات المطلوبة من خلال التدريب بعد التعيين إذا لم تقم بتعيين المهارات المطلوبة فعلا.

**3- أثر اقتصاد المعرفة على التدريب:**

من التغيرات الهامة التي حدثت في مجال التدريب هو انتشار وسيادة ثقافة أهمية التدريب للوصول للأداء المرغوب فكما أشارPfeffer إلى أنه حتى يمكن أن نمتلك قوة عمل متعددة المهارات وتستطيع التكيف مع التغيرات ويكون لديهم معرفة كاملة عن نظام الإنتاج وخاصة نظام الإنتاج المرن فإن التدريب يصبح جزءا حيويا من وظائف الإنتاج وليست مجرد عملية تدريب منفصلة كما أن هناك اعتقاد بأن التدريب يعتبر مصدرا من مصادر الميزة التنافسية في عدد كبير من المنظمات كذلك يعتقد بأن التدريب استثمار في فريق العمل بالمنظمة وأنه يعتبر في بيئة الأعمال الحالية مصدرا فعليا من مصادر العائد على رأس المال المستثمر.

وللتأكيد على أهمية التدريب في عصر المعرفة أشار Schwortz في دراسته لأسباب ترك العاملين للخدمة توصل إلى أنه من الأسباب الرئيسية لذلك هو عدم وجود خطة تدريبية لدى المنظمة.

[1] Julckha DASH, HR Tirining Is Everything In The War For Talent, Computer World, Vol.34 Issue48,2000,p209.

[2] Jeffrey PFEFFER, Seven Practices Of Successful Organization, Californiia Management Review , Vol40, No2, Winter 1998, p96.

كذلك من التغيرات الهامة في مجال التدريب وكنتيجة للزيادة الملحوظة في أعداد العمالة المؤقتة في بيئة الأعمال الجديدة سوف تحتاج المنظمات إلى ما يمكن تسميتة ببرامج التدريب *(JIT) لمواجهة المتطلبات من المهارات المتغيرة والمطلوبة في قوة العمل.

**4- أثر اقتصاد المعرفة على المسار الوظيفي:**

من التغيرات التي حدثت في بيئة الأعمال الجديدة ولها تأثير كبير ومباشر على المسار الوظيفي هي ظهور ما يسمى بمشكلة العمالة المؤقتة، حيث تشير الدراسات إلى الزيادة المذهلة في حجم العمالة المؤقتة في السنوات الأخيرة، فقد حدث تحول منJIT في التصنيع إلى ال JIT في التشغيل، فيطالب أصحاب الأعمال بضرورة توفير العمالة التي يريدونها بالضبط حينما يحتاجون إليهم، وبالضبط كما يحتاجون إليهم وعندما لا يحتاجون إليهم فهم لايريدونهم موجودين بالمنظمة فهل تستطيع إدارة الموارد البشرية توفير العمالة في ظل هذه الشروط، وكيف يمكنها إدارة مسار وظيفي في ضوء ذلك.

**ثالثا:أثر اقتصاد المعرفة على أدوار مدير إدارة الموارد البشرية**

إن إدارة البشر كوظيفة لإدارة الموارد البشرية، أصبحت أشمل لتتضمن إدارة القدرات المؤسسية، العلاقات، التعلم والمعرفة، وكذلك ممارسات إدارة الموارد البشرية توسعت لتتضمن التركيز على المعرفة المتضمنة اكتساب ومشاركة ونشر المعرفة ضمن المنظمات، وهذه أصبحت جزء هام في محفظة (Portfolio)مدير الموارد البشرية .

وإحياء إدارة الموارد البشرية في الاستجابة لطلبات الاقتصاد المعرفي تتطلب تغيير عبر أربعة مواطن هامة هي[1]: الأدوار، العلاقات، التركيز الاستراتيجي، التركيز على التعلم، وذلك لجعل إدارة الموارد البشرية ذات صلة وثيقة بالاقتصاد المعرفي، والتي سيتم توضيحها في الجدول الموالي:

*فلسفة نظام الانتاج الآني JIT (Just In Time) تعني أداء الشيء المطلوب في التوقيت المحدد ودون تأخير أو تقديم وتطبق هذه الفلسفة في مجالات مختلفة وعديدة.

[1] محمد عيسى، إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، على الخط http://www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=22657، تاريخ الاطلاع 2016/11/14.

**الجدول رقم (1-5): الأدوار الجديدة لمدير إدارة الموارد البشرية**

| مواطن التغير | الإقتصاد التقليدي | الإقتصاد المعرفي | مدير الموارد البشرية الجديد |
|---|---|---|---|
| **الأدوار** | - التركيز الإداري<br>- مدير شؤون الموظفين<br>- الإدارة ضمن وظائف ضيقة | - شريك استراتيجي<br>- خبير إداري<br>- نصير للعاملين<br>- وكيل للتغيير | - يدير رأس المال الفكري<br>- ميسر المعرفة<br>- باني للعلاقات<br>- أخصائي نشر للمعرفة |
| **العلاقات** | - علاقات محدودة داخل المنظمة<br>- التركيز على العاملين | - توسيع العلاقات خارج المنظمة<br>- زيادة التركيز على العلاقات مع المدراء التنفيذيين | - بناء علاقات مع الموظفين، المدراء، الزبائن، المزودين والموزعين. |
| **التركيز الإستراتيجي** | - ليس هناك علاقة بين ممارسات الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة<br>- عدم إشراك مدراء الموارد البشرية في صياغة إستراتيجية المنظمة | - تطوير استراتيجيات الموارد البشرية لتتلائم والإستراتيجية الكلية للمنظمة<br>- استراتيجيات طويلة المدىمن 5-10 سنوات | - إدارة استراتيجية للقدرات<br>- تطوير ودعم القدرات التنظيمية<br>- التركيز على المدى القصير كما هو الحال بالنسبة لطويل المدى<br>- الإبقاء والتجديد |
| **التركيز على التعلم** | - التركيز على التدريب<br>- نشاطات التدريب غير مرتبطة بالإستراتيجية<br>- التركيز على متطلبات الوظيفة الحالية | - التدريب غير مقصورة على الوظائف الحالية<br>- تطوير نهج نظامي للتدريب والتطوير<br>- تطوير منظمات متعلمة | - إدارة رأس المال الفكري<br>- تطوير رأس المال البشري<br>- خلق بيئة التعلم<br>- تشجيع خلق المعرفة ونشرها والمشاركة بها<br>- التأكيد على التجديد المتواصل للمنظمة<br>- تطوير لجان للتطبيق |

**المصدر**: ادارة الموارد البشرية بالمعرفة، [ على الخط ]، متاح على:
http://www.hrdiscussion.com/downloadfile ، تاريخ الإطلاع2014/12/14، ص14.

من الجدول السابق وبالنظر إلى مواطن التغير في أدوار مدير إدارة الموارد البشرية نلاحظ أنه في الاقتصاد التقليدي هناك مساهمات ضيقة ومحدودة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات والتركيز على العمليات أكثر من الإبداع والخلق الاستراتيجي، الذي يؤدي إلى خلق الميزة التنافسية والقيمة المضافة.

فالنشاطات التقليدية لإدارة الموارد البشرية المتضمنة الاستقطاب والاختيار، إدارة الأداء والتطوير والتدريب الآن أصبحت من وظائف المدراء التنفيذيين تشاركهم إدارة الموارد البشرية المسؤولية في ذلك، وهذا بدوره حدد دور مدير الموارد البشرية ليكون شريك استراتيجي، خبير إداري، نصير للعاملين، ووكيل للتغير.

فالشريك الاستراتيجي يسهل قرارات الأعمال التي تؤدي للميزة التنافسية، بينما الخبير الإداري يطبق التكنولوجيا، مقاييس الجودة والتحسين المستمر لتطوير نتائج العمل، أما نصير العاملين فيكون من خلال تلبية احتياجات العاملين، أما دوره كوكيل للتغير فيتجسد في بحثه الدائم عن الفعالية والتحسين التنظيمي.

كما أن الاقتصاد المعرفي يتطلب مدراء موارد بشرية قادرين على توليد القدرات المؤسسية، ومثل هؤلاء المدراء يعملون على[1]:

- إدارة رأس المال الفكري، والاكتشاف المستمر للوسائل الملائمة لتوصيل المعرفة وخلق أفراد معرفة في المنظمات.
- تيسير المعرفة باستخدام برامج التطوير والتعلم لنشر المعرفة وخلق بيئة تعمل على خلق المعرفة والمشاركة في نشرها.
- بناء العلاقات من خلال التركيز على إيجاد وتطوير شبكة أعمال ولجان تطبيق، وفي هذه المهمة فإن باني العلاقات يؤسس طرق إبداعية لإحضار الأفراد معاً من مواقع مختلفة.
- نشر المعرفة والاستجابة للتغير في الظروف المحيطة.

وبالنظر إلى المحور الخاص بالعلاقات نجد أنه سابقاً كان ينظر لإدارة الموارد البشرية على أنها وظيفة داخلية في المنظمة، أما الآن فديناميكية الاقتصاد المعرفي فرضت على إدارة الموارد البشرية توسيع حدودها وعملياتها لتتضمن المزودين والموزعين والعملاء وغيرهم من ذوي العلاقة (Stake Holders) بأعمال المنظمة، ففي العقود الماضية كان من سمات إدارة الموارد البشرية مشاركة المعلومات والمعرفة والخبرات ضمن المنظمة وليس خارجها، وحتى يتم إضافة قيمة في الاقتصاد المعرفي يحتاج مدراء الموارد البشرية لمشاركة المعرفة والتعاون مع الآخرين في بيئة المنظمة الخارجية، وهذا يتطلب ولادة مدراء موارد بشرية جدد قادرين على ممارسة نشاطات تتجاوز الوظائف التقليدية ويتقبلوا المسؤوليات الجديدة في تطوير وتقوية القدرات المؤسسية بحيث يمارسوا نشاطات تتعلق بالعمل الكلي للمنظمة الخاص بصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات والتمويل والتسويق ويتقاسمون المسؤولية مع المدراء الآخرين.

أما المحور الخاص بالتركيز الاستراتيجي فنلاحظ أن جهود مدراء الموارد البشرية في الاقتصاد التقليدي تنصب على تطوير المهارات اللازمة لتحقيق استراتيجية المنظمة، ولكن في ظل الاقتصاد المعرفي أصبح دورهم ينصب بتطوير رأس المال البشري وإدارة المعرفة في الأجل الطويل، مع مراعاة التكامل بين التخطيط والتطوير قصير المدى مع طويل المدى في هذا المجال، لكون هذا النهج أكثر ملائمة لطبيعة الاقتصاد المعرفي الديناميكية وغير المتنبأ بها، لتستطيع المنظمات التجديد في استراتيجيات الأعمال لديها استجابة للمتطلبات البيئية، وهنا يأتي دور إدارة المعرفة في هذا المجال ودور خبراء نشر المعرفة أيضاً، للتعامل مع المستجدات البيئية.

[1] معالي عكروش، الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية من منظور المعرفة، ملتقى الموارد البشرية الأول (التميز في استثمار الموارد البشرية)، [ على الخط ]، متاح على:http://www.hrdiscussion.com/hr105033.html ، تاريخ الإطلاع 2016/08/23.

فالمنظمة القادرة على تحديد قدراتها الأساسية من خلال تكامل المعرفة فيها قادرة على تمييز نفسها عن منافسيها، وبالتالي تخلق ميزة تنافسية في مجال إدارة المعرفة، ولتحقيق ذلك لا بد من توفر مدير موارد بشرية يتبنى منهج القدرات الاستراتيجي على مستوى الأفراد أو المستوى المؤسسي.

وبالنظر إلى محور التركيز على التعلم نجد أن الجانب الحيوي لحياة المنظمات في الاقتصاد المعرفي هو الحاجة إلى اكتساب المعرفة، لذا مدراء الموارد البشرية الآن معنيين في خلق بيئة تسمح بالتعلم ومعنيين بإدارة المعرفة التي تسهم في خلق رأس المال البشري للمنظمة، وخاصة أن أبعاد رأس المال البشري هي الاكتساب للمعرفة، صيانتها، تطويرها والاحتفاظ بها، يعتبر ذلك هو المفتاح الرئيسي في التغيير التنظيمي ونمو الأفراد وتحسين قدرات فرق العمل، وبالتالي خلق الصحة التنظيمية.

لذا بات لزاما على مدير الموارد البشرية تشجيع السلوك الإيجابي ودعم التعلم المستمر والعمل كوسيط لمشاركة المعرفة وتشجيعها بين العاملين.

وما دمنا في مجال الحديث عن التعلم فلا بد من الإشارة وبشكل سريع لمعوقات ومشكلات نقل وتقاسم المعرفة في المنظمات نوجزها فيما يلي[1]:

– المشكلات المتعلقة بأصحاب المعرفة الجديدة :حيث يميل هؤلاء الأفراد إلى عدم إشراك الآخرين بمعرفتهم كونها مصدر قوتهم وأهميتهم في المنظمة، ولا تستطيع الإدارات إجبارهم على ذلك، ويعتبر هؤلاء أصول هامة في الشركة يتوجب على الإدارات حسن التعامل معهم خوفاً من نقل معرفتهم للخارج إن لم يواجهوا وضعاً وظيفياً إيجابياً وصحياً.

– مشكلة التجاهل :فرغم أن تكنولوجيا المعلومات يسرت من عملية الاتصال، إلا أن مشكلة التجاهل بين المرسل والمستقبل قائمة بسبب عدم معرفة أن كل طرف يملك المعرفة التي يبحث عنها الطرف الآخر.

– القدرة الاستيعابية للمستلم :فقد يتم نقل المعرفة وتقاسمها بين الأفراد، إلا أن القدرة الاستيعابية تحول دون مشاركة فعالة بها، وقد يرتبط ذلك بالمقدرة الذهنية للأفراد وكذلك بمدى توفر الموارد الكافية لتنفيذها أو توظيفها.

– ضعف العلاقات :إن غياب العلاقات الشخصية القوية التي تسمح بالإصغاء والحوار تعيق من عملية تبادل المعرفة، وبالتالي من تناقلها وتقاسمها.

ففعالية مدير الموارد البشرية في نشر المعرفة وإدارتها يعتمد على قدرته في فهم بيئة المنظمة بعمق وفهم المعرفة الضمنية والعلنية فيها، فالبيئة أيضاً تحدد ما هو نظام الجودة الذي نستخدمه، وما هي أفضل الممارسات وما هو منهج إدارة المعرفة وما هي ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث لا يمكن تطبيق ما يعتبر ممارسة ناجحة في منظمة ما على منظمة أخرى بسبب الاختلافات الجوهرية في بيئات المنظمات.

[1] ادارة الموارد البشرية بالمعرفة، [ على الخط ]، متاح على:http://www.hrdiscussion.com/downloadfile ، تاريخ الإطلاع2014/12/14، ص19.

وحسب Lengnick Hall فقد انحصر الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة في أربعة أدوار هي[1]:

– خدمة رأس المال البشري:لإدارة الموارد البشرية دور مسهل في الشراكة مع المستخدمين بهدف الوصول إلى أكبر مردودية متوقعة على استثمارات رأس المال البشري في المنظمة المتعلقة بالمعرفة والمهارات، والقدرات التي تتضمن التجارب والمهارات الاجتماعية والقيم والمعتقدات.

في هذا الإطار، يحتاج الأفراد إلى التوجيه وتسهيل مهامهم بدلا من مراقبتهم والسيطرة عليهم، إذن تحتاج مصلحة الموارد البشرية لتقليل المراقبة أو الدور السلطوي لتشجيع المساهمة الفردية الطوعية مع إعداد الإستراتيجيات الملائمة للتدريب والاحتفاظ به بما يكفل تحقيق الإبداع والمرونة.

– مسهل المعرفة: يكتسي قسم الموارد البشرية دورا مهما في تسهيل كلا من الرأسمال فكري ( الاحتفاظ بالمصادر الصريحة والضمنية) والتدفق المعرفي من خلال ترويج مفهوم وقيمة إدارة المعرفة، والإستراتيجيات الأخرى المتضمنة مخططات التعلم المستمر ووسائط تبادل المعرفة، فممارسات التحفيز والتقييم تساعد في دعم سلوك إدارة المعرفة المرغوب علاوة على ذلك، يحتاج قسم الموارد البشرية لتشجيع المنظمة لتغيير السلوك في ضوء ما تم تعلمه.

– بناء العلاقة: يكمن في إدارة العلاقات بين الأفراد والجماعات لتحسين الرأس المال الاجتماعي عبر سلسلة القيم المعتبرة (على غرار الثقة، الاحترام، التعاطف، التعاون، الاهتمام...)، وتتم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الملائمة لبناء مثل هذه العلاقات عبر وظيفة فريق العمل، الاتصال التنظيمي وتبادل المصادر داخل المنظمة.

– اختصاصية الانتشار السريع: مثلما تحتاج المنظمة التنافسية للسرعة، يحتاج قسم الموارد البشرية للأخذ بمسؤولية تطوير مصادر رأس المال البشري المرنة بالتأكيد على التكيف، التحمل والقدرة على التعلم، هذا يعني خلق ترتيبات للرأس المال البشري التي تمكنه من التجمع بسرعة والانتشار لتلبية حاجات مهام العمل المتغيرة، مما يستلزم تشجيع سلوك المستخدم الملائم، سلوك الفريق، القيم التي تدعم المرونة والتكيف والإبداع، فثقافة المشاركة الواسعة للمعلومات التنظيمية في فريق العمل ضرورية للوصول لهذه الأهداف.

[1] Marianne GLOET, Milé TERZIOVSKI, Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol15,No.5,2004 ,p402-409.

**المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة**

تعتبر إدارة المعرفة الإدارة التي تقوم على أساس أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في المنظمات الحديثة، وهي تسعى إلى إغناء الرصيد المعرفي بإنشاء معرفة جديدة، وكون إنشاء المعرفة لا يمكن أن يتم إلا عن طريق موارد بشرية، فقد يرى البعض أن إدارة المعرفة هي إدارة الموارد البشرية، أو تقترب أو تتداخل معها، وكما عبر عن ذلك بيتر دركر (Druker)بقوله :"ليس هناك شيء اسمه إدارة معرفة، وإنما إدارة موارد بشرية ذات معرفة".

من هنا نلاحظ أن هناك علاقة وثيقة بين إدرة الموارد البشرية وإدارة المعرفة سنحاول التعرف عليها من خلال هذا المطلب.

**أولا: تطبيقات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة**

إن تطبيقات إدارة الموارد البشرية هي خيارات إدارة الموارد البشرية الملائمة أو ذات العلاقة بعمليات إدارة المعرفة، ويوضح العديد من الباحثين والكتاب مثلEdvardsson , Armstrong أهمية العلاقة بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.

وقد أكدت دراسة TERZIOVSKI & GLOET التي شملت 70 منظمة استرالية ونيوزيلندية على مساهمة إدارة المعرفة في فعالية الإبداع في المنظمة إذا أدمجت ممارسات إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا الإعلام[1].

والجدول التالي يوضح تطبيقات إدارة الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة الضمنية والصريحة.

**الجدول رقم (1–6):تطبيقات إدارة الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة الضمنية والصريحة**

| تطبيقات إدارة الموارد البشرية | عمليات إدارة المعرفة الظاهرة | عمليات إدارة المعرفة الضمنية |
|---|---|---|
| **التوظيف** | – توظيف الأفراد الذين لديهم استعداد لتطبيق حلول سابقة لمشاكل متكررة وإعادة استخدام المعرفة المرمزة.<br>– توظيف الأفراد الذين لديهم استعداد لجمع وتصنيف المعرفة بالمشاريع السابقة والتطبيقات الأفضل للمنظمة.<br>– توظيف الأفراد الذين لديهم استعداد لأداء مهام أو | – توظيف الأفراد الذين لديهم استعداد للتعامل مع غموض المشاكل غير المتكررة وابتكار حلول جديدة لها.<br>– توظيف الأفراد الذين لديهم استعداد للتفاعل والنصح مع الآخرين كزملاء العمل والزبائن والمجهزين.<br>– توظيف الأفراد الذين لديهم استعداد للعمل في فريق أو مجتمعات الممارسة. |

[1] Patricia ORDONEZ DE PABLOS , Human resource management systems and their role in the development of strategic resource: empirical, Journal of European Industrial Training, Vol28, No6, 2004, p474.

| | وظائف منفردة | |
|---|---|---|
| **التدريب** | - تدريب على أداء الوظيفة من قبل المشرف.<br>- تدريب على توثيق المعرفة الحالية للمنظمة كعمليات أو إجراءات انجازها.<br>- تدريب على آليات حل المشاكل المتكررة والتطبيقات الأفضل والمشاريع السابقة للمنظمة. | - تدريب عبر التواصل والتشاور مع الآخرين أو في مجتمعات الممارسة.<br>- تدريب على مهارات إضافية أو أداء مهام جديدة مطلوبة في المنظمة وفق مداخل إدارية حديثة. |
| **إدارة أداء العاملين** | - تحديد توقعات أو معايير أداء العاملين على وفق إعادة استخدام المعرفة المرمزة.<br>- قياس أداء العاملين وفق معايير الأداء المخططة لإعادة استخدام المعرفة المرمزة.<br>- تغذية عكسية تطويرية لأداء العاملين لزيادة كفاءة المعرفة المرمزة للمنظمة. | - تحديد توقعات أو معايير أداء العاملين على وفق المشاركة في المعرفة الضمنية وتطويرها.<br>- قياس أداء العاملين وفق معايير الأداء المخططة للمشاركة في المعرفة الضمنية وتطويرها.<br>- تغذية عكسية تطويرية لأداء العاملين لزيارة تنويع المعرفة الضمنية للمنظمة. |
| **الحوافز** | - دفع حوافز لجودة ترميز الإجراءات والعمليات والتطبيقات الأفضل الجديدة للمنظمة.<br>- دفع حوافز لسرعة ودقة إعادة استخدام المعرفة المرمزة للمنظمة.<br>- دفع حوافز لشراء وتطبيق منتجات المعرفة الجاهزة كبرمجيات تطوير المنتجات، والإضافة إلى قاعدة المعرفة المرمزة للمنظمة. | - دفع حوافز للمشاركة في المعرفة في مجتمعات الممارسة، وتطوير معرفة وخبرات العاملين الآخرين الشخصية.<br>- دفع حوافز للمهارات أو المعرفة الجديدة للعاملين المطلوبة في العمل في المنظمة.<br>- دفع حوافز لتقديم حلول ابتكارية فريدة لمشكلات الزبائن المتغيرة. |

**المصدر**: فيصل صالح محمد، تطبيقات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة (دراسة ميدانية في فروع منظمات الهاتف الجوال العاملة في محافظة عدن)، مجلة العلوم الإدارية، العدد الرابع، 2013، ص188.

من الجدول نلاحظ أن هناك علاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وهذه العلاقة تتجسد من خلال أن إنتاج المعرفة يستوجب توظيف الأفراد ومساعدتهم على التعلم والتطور كأفراد ومهنيين، وتشجيعهم على المشاركة في الشبكات المهنية وجماعات الممارسة التي تمتد خارج الحدود التنظيمية، كما يتحقق إنتاج المعرفة بتوفير بيئة

داعمة من خلال إدارة محددة للأفراد وفرق العمل بغرض حل المشاكل التنظيمية، وكذلك توفير تغذية لتدفقات المعلومات وتحديد سلم المكافآت وغيرها من نظم التحفيز، كما يشمل أيضا الاستثمار في تدريب وتطوير الموارد البشرية ونقل المعرفة بمختلف أشكال التعلم، أما تطبيق المعرفة فيمر عبر استغلال الموارد البشرية عن طريق القيادة الرشيدة والممكنة، تقسيم المهام والمسؤوليات، أنظمة الأجور وتقييم الأداء.

فمن الملاحظ أنه مع تطور وظيفة الموارد البشرية، أصبح المختصون في إدارة المعرفة يولون أهمية متزايدة لنشاطاتها بعد أن اقتصرت أولوياتهم على مدى استعمال التكنولوجيا في نقل المعلومات، وهي النماذج التي فشل الكثير منها بسبب غياب التحفيز لدى الأفراد في مشاركة معارفهم ونقلها للآخرين.

**ثانيا: عمليات إدارة المعرفة في مجال إدارة الموارد البشرية**

من جانب آخر، فالتداخل بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية، أوجد مجال آخر للمقاربة تجمع لمفهومين، ففي دراسة محلية ل50 شركة فنلندية، أكد جميع المدراء التنفيذيون أهمية دور إدارة المعرفة في تثمين كفاءات المنظمة، واعتبر(72%) منهم أن لها دور هام في تنمية الموارد البشرية، وفي توفير الوقت(69%)، والمال (78%)، أيضا من الأسباب الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة هو مشاركة وتحويل المعرفة (78%) وتجديد الأفكار(78% )، ودورها أيضا مهم في زيادة الحافز عند الأفراد، الحفاظ على استراتيجية الأفراد، كسب المعلومات لدعم اتخاذ القرارات[1].

ومن عمليات إدارة المعرفة في مجال الموارد البشرية نجد ما يلي:

- البحث عن المعرفة الداخلية والخارجية بغرض التعرف على الفرص والمهددات الخارجية، والموارد والمعوقات الداخلية؛
- الكشف عن المعرفة الكامنة ، والحصول على المعرفة المعلنة بغرض توظيفها في تحليل المواقف وإنتاج الأفكار والحلول البديلة [ سيناريوهات التغيير]؛
- مزج وتطوير وتحوير وتنمية الرصيد المعرفي عن محركات الأداء البشري ومداخله وآثاره والخبرات المستفادة من تجارب المنظمة وغيرها من المنظمات لتكوين إستراتيجية فعالية في إدارة الموارد البشرية؛
- نشر وتبادل وتشجيع استخدام المعرفة في تخطيط وتنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية؛

ومن أجل الوصول لتحقيق هذه الغايات، تراعي المنظمة العوامل التالية:

- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث التعداد والمواصفات؛
- البحث عن الموارد البشرية المطلوبة عن طريق الاستقطاب والاختيار الاستراتيجي؛
- التوظيف الإيجابي لقدرات ومهارات ومعارف الأفراد والمجموعات؛
- نشر وتبادل المعرفة وتحفيز العاملين على توظيفها؛

[1] Mika HANNULA and al,The fourth Perspective Knowledge managment in human resources context, Business Excellence, N03, 2003, p4-5.

- تمكين الموارد البشرية وتوفير التوجيه والإشراف الايجابي؛
- تقييم الأداء ورصد مواطن القوة والضعف فيه والفجوات المعرفية وتصميم آليات علاجها.

فنجاح المنظمة في إنجاح مسار إدارة المعرفة ينعكس إيجابا على رضا الأفراد، ليصبحوا بمقدورهم التعلم أكثر وتهيئتهم للتعامل مع المتغيرات، حيث تمكن هذه الفوائد الأفراد من الشعور برضا أكبر بفضل تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم، بالإضافة إلى تدعيم قيمتهم السوقية مقارنة مع العاملين في المنظمات الأخرى، وتساعدهم في التصدي للمشاكل التي تواجههم، خاصة أن جزءا منها تم معالجته من قبل ويكفي استذكار طريقة الحل، كما أن هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختبار ترفع من فعالية الأفراد، مما يجعلهم محفزين دوما للأداء الأفضل لأن نجاحهم في أداء عملهم يعتبر من أهم عوامل التحفيز[1].

**ثالثا:نموذج إدارة الموارد البشرية بالمعرفة**

تحتاج الإدارة إلى نموذج جديد لإدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات السابقة الذكر ، ألا وهو نموذج إدارة الموارد البشرية بالمعرفة يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (1-7): الفرق بين نموذج إدارة الموارد البشرية التقليدية ونموذج إدارة الموارد البشرية بالمعرفة**

| إدارة الموارد البشرية التقليدية | إدارة الموارد البشرية بالمعرفة |
|---|---|
| -تهتم بالبناء المادي للإنسان | - تهتم بعقل الإنسان ومعارفه |
| -تركز على الأداء الآلي للمهام | - تركز على الأداء الفكري والذهني |
| -لا تتطلب فكر الإنسان ومعارفه | - تسعى لاستخلاص المعرفة الكامنة |
| -لا تطبق مفهوم التمكين | - تطبق مبدأ وتقنيات التمكين |
| -تركز على العناصر المادية في محيط الأداء job context | - تهتم بالجوانب المعنوية والفكرية في العمل ذاته job content |
| -تركز على استخدام الحوافز المالية والمادية | - تركز على استخدام الحوافز المعنوية ومنح الصلاحيات |
| -تركز على تنمية مهارات وقدرات الفرد الميكانيكية Motor Skills | - تهتم بتنمية القدرات الفكرية والطاقات الإبداعية للفرد |
| -تركز على قدرات الفرد | - تعمل على تنمية العمل الجماعي |
| -تنتهي اهتماماتها بتوظيف الفرد ومتابعة شئونه | - تهتم بإدارة الأداء وتحقيق النتائج |

**المصدر**: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، [ على الخط ]، متاح على: https://www.google.dz/search، 2014/11/15.

[1] عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص278.

من الجدول رقم (1-7) نلاحظ أن نموذج إدارة الموارد البشرية بالمعرفة الذي جاء به على السلمي يمثل نقلة فكرية شاملة ناتجة عن التطورات التقنية والعلمية ويتوافق مع معطيات اقتصاد المعرفة، باعتباره نموذج يؤكد على السعي نحو التميـــز ويتعدى الشكليات ويركز على المضمون، فإدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة أصبحت تمثل ركن مهم في منهجية الإدارة المعاصرة يتم تفعيله بطريقة متناسقة مع حركة المتغيرات وتدفق المعلومات، وأصبح المورد البشري يلعب دوراً محورياً في نظام الأعمـال المعاصر ينبغي أخذه في الاعتبار والتعامل معه بمنطق يعكس إدراك أهميته، وفعالية التعامل مع المورد البشري تتوقف على وضوح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وكفاءة القيادة الإدارية وتطور فكر القائمين على هذا التعامل ودقة تحليل المواقف واستكشاف المداخل الأكثر جدوى في التعامل مع قدرات وخصائص العاملين في المنظمات.

ولتعظيم الاستفادة من الأصول البشرية يجب على إدارة الموارد البشرية بالمعرفة الاهتمام بأربعة أمور أساسية[1]:

**1- توفير الخبرة فيما يخص فهم وتحديد القدرات المعرفية ذات الأهمية الإستراتيجية:** في اقتصاد المعرفة فإن القدرات المعرفية هي ما يحدد ويدعم إستراتيجية المنظمة، وإدارة الموارد البشرية تساهم في فهم ماهية وتحديد القدرات المعرفية أو ما يصطلح عليه بالمهارات الجوهرية في المنظمة (بمعنى ما هو المفيد حاليا)، وأيضا المهارات الجديدة الضرورية لضمان الأداء المستقبلي، كل ذلك يتضمن تحديد مناطق وجود المعارف والمهارات التي تساهم في إضافة القيمة، وتقديم مزايا تنافسية حالية أو محتملة، ويصعب استبدالها، كمثال فإن هدف التوظيف والإختيار في اقتصاد المعرفة هو استقطاب الكوادر والمواهب التي تمتلك مجموعة المهارات والمعارف المرتبطة بمجالات المعرفة الإستراتيجية للمنظمة، حيث أن التحدي الأساسي هو اختيار أولئك المؤهلين لتقديم المساهمة للمنظمة بمختلف الطرق حاليا ومستقبلا، وليس فقط تغطية احتياج حالي، وهذا بالتأكيد يتطلب تخطيطا على المدى الطويل مع مسؤولي الإدارة العليا، ومرونة أكبر في عملية التوظيف.

**2- تطوير عمال المعرفة من خلال تعزيز العلاقة معرفة-تعلم-ممارسة:** من المعروف أن المزايا التنافسية للمنظمة تتحقق من خلال قدرات أفرادها، ومن هنا يعتبر عمال المعرفة الأساس في تحقيق نجاح المنظمات، باعتبار امتلاكهم لمستويات عالية من التعلم والمهارات وقدرتهم على حل المشاكل المعقدة وتعزيز الإبداع وتقبل قدر عالي من الاستقلالية، وتعتبر قضايا تحقيق الاستقلالية وتمكين العاملين وتبني دورات التغذية العكسية الطويلة لأعمالهم، من أهم التحديات لإدارة الأداء، فإدارة الأداء بمعناها التقليدي ترتكز على المهام المحددة أو أدوار العمل والمخرجات الملاحظة، أكثر من تركيزها على المساهمات طويلة الأمد للأفراد، ومن هنا فإدارة الموارد البشرية يجب أن تبحث في الكيفيات التي من خلالها يزيد الأفراد من معارفهم ويتعلمون من بعضهم البعض من خلال تشارك

[1] مزازة أمينة، تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة2 ، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر3، 2014/2013، ص87.

الممارسات والخبرات والمهارات، وليس ذلك فقط بل يطبقون ما تعلموه ليضيفوا القيمة للمنظمة من خلال الممارسة، وأن نجاح المنظمات مرتبط بشكل كبير في تعزيز هذه الدورة.

**3- السعي إلى بناء قيمة للمعرفة على المستويين التنظيمي والفردي على حد سواء:** القيمة بالنسبة للمنظمة لا تتأتى ببساطة من خلال تسهيل استقبال المعلومات، فالأفراد يخلقون القيمة من المعلومات من خلال استغلالها في فعل شيء ما، وهنا فالدور الهام لإدارة الموارد البشرية هو السعي إلى بناء قيمة المعرفة على المستوى الفردي والجماعي، أي التركيز على المنظمة كنظام، أي أن تسهيل نقل المعارف بين الأفراد والفرق، ومن خارج إلى داخل المنظمة والعكس، أصبح أمرا أساسيا في بناء المهارات التنظيمية، فالمعرفة التنظيمية لا تتشكل فقط من خلال جمع المعارف والمهارات الفردية ولكن من خلال نتائج تكامل وتعاضد تلك المعارف.

**4- البحث عن كيفية تدنية المخاطر المرتبطة بفقدان المهارات والمعارف التنظيمية:** بالإضافة إلى تعزيز رافعة المعرفة التنظيمية، فإن لإدارة الموارد البشرية تركيزا جديدا حول الأخطار المرتبطة بالمعرفة، هذا الأخير يشير إلى الفقدان الحقيقي أو المتوقع للمعرفة التي يصعب استبدالها والتي يمكن ضياعها جراء مغادرة الأفراد للمنظمة، وهنا يجب على مسؤولي الموارد البشرية تعزيز نظم الحوافز التي تضمن أن الفرد سيبقى في منظمته، ما دام يجد البيئة الملائمة، ومن جهة أخرى تسعى كذلك إلى تعزيز تشارك المعارف والمهارات وايجاد سبل تخزين المعرفة، وتعزيز الذاكرة التنظيمية، ومن هنا فالتركيز يكون على المحتوى المعرفي لدى الأفراد وليس التركيز على عدد الأفراد فقد تفوق المعرفة التي يمتلكها فرد واحد مجموع المعارف التي يمتلكها أفراد مجتمعين، إذن يجب البحث عن مكامن الخطر، وأين تتواجد بالضبط المعارف والمهارات التي تحتاجها المنظمة، خاصة منها المرتبطة مباشرة بالميزة التنافسية.

وفي المقابل هناك مجموعة من الممارسات السلبية لإدارة الموارد البشرية التي قد تساهم في تخلف المنظمات عن المستوى الذي وصلت له المنظمات الناجحة من خلال طاقاتها البشرية الفاعلة، هذه الممارسات هي[1]:

- الأنظمة الأبوية والفوارق السلطوية: هذه سمة العديد من المنظمات البيروقراطية حيث سياسة "أنا أعلم وأنت لا تعلم"، ينجم عن مثل هذه الأنظمة عاملين يشعرون بالعجز ويستسلمون للإحباط والخوف من المسؤول والخوف من التعلم والخوف من الخطأ والتجربة، ويشعرون بالفجوة الكبيرة بينهم وبين القيادة، فتنعدم الثقة وتغلق منافذ المعلومات بين الطرفين وتسود حالة التربص والحذر من كلا الطرفين وينعدم الأمان والاطمئنان.
- العجز المعرفي: المعرفة والمهارة تأتي من مصادر مختلفة وأهم هذه المصادر التدريب، فالمشكلة التي تؤدي إلى العجز في ميزان المعرفة غياب عملية التدريب، ولكننا نجد في عالمنا العربي توجها متزايدا نحو التدريب، وهذا شيء طيب جدا، ولكن البعض ما زال يعاني من عجز في المعرفة على الرغم من الزيادة الملموسة في موازنات التدريب، وقد يعود السبب إلى التركيز على التدريب من حيث الكم وليس الكيف، وبعض الدورات التدريبية وخاصة في القطاع الحكومي يتم الدخول لها دون تخطيط ودون تحديد رغبات واحتياجات العاملين وقد يكون

[1] محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص263.

التدريب بالنسبة للمتدرب " شراً لا بد منه" ، فمنهم من يشكو من التكرار في نفس المعلومات التدريبية دون جدوى، ومنهم من يقول " بدلا من أن تكون الدورة التدريبية مكافأة فهي عقوبة وخاصة عندما ننتظم بها بعد الدوام في المنظمة"، وقد يشمل العجز أيضا، العناصر الآتية :

- العجز في ميزان الثقة
- العجز في ميزان المكافآت والحوافر
- العجز في ميزان المعلومات والاتصال
- تكريس العلاقات الجهوية والشخصية على حساب المصلحة العامة.
- الترهل الإداري وعجز الإدارة الوسطى وزيادة عدد المستويات الإدارية وتقليص نطاق الإشراف.

ونظرا لهذه الممارسات التقليدية، تأتي أهمية الفصل الثاني في التركيز على القيادة الممكنة لرأس المال الفكري باعتباره النخبة المتميزة المسؤولة عن خلق وتوليد المعرفة التي تؤدي إلى زيادة الثروة في ظل اقتصاد المعرفة.

**خلاصة الفصل:**

إن اقتصاد المعرفة هو الشكل أو التوجه الجديد للاقتصاد في القرن الواحد والعشرين، هذا الاقتصاد الذي وضع البشرية على عتبات عصر جديد، تلعب فيه المعرفة والمعلوماتية إنتاجاً وتوظيفا، واقترانها بالتقنية العالية توزيعاً واستهلاكاً الدور الرائد والأساسي في تسريع عمليات التنمية.

إن التحول نحو اقتصاد المعرفة هو رؤية تعني إحداث تغيير جوهري ملموس في بنية بيئات ونظم العمل داخل الاقتصاد نفسه أولا ويعني أيضا إعادة التفكير في أساليب وطرق العمل في المنظمات ذاتها لتتهيأ للعمل القائم على المعرفة بما يعنيه ذلك من تطبيق حقيقي للعديد من الفلسفات والأساليب الإدارية الحديثة، فالتنافس انتقل من المستوى المحلي وأصبح دولي النطاق، وتكنولوجيا الإنتاج والعمل أصبحت على درجة عالية من التعقد ولم يعد من السهل الحصول عليها والعمل بها، فالواقع اليوم يثبت أن التفوق والنجاح أصبح من نصيب المنظمات التي عرفت كيف تقرأ خارطة الطريق إلى التميز من خلال الاستثمار في المورد البشري الذي يولد ويوجد المعرفة ويفعلها وينميها.

أمام كل هذه التطورات والتعقيدات اتخذت إدارة الموارد البشرية أبعادا جديدة وشهدت تحولات عدة في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث أصبحت إدارة أساسية داخل كل منظمة، تعهد إليها وظائف وأدوار جديدة تتعلق بالجانب البشري وكيفية الحفاظ عليه وتنمية مهاراته ليصبح قادرا على توليد المعرفة واستغلالها بكفاءة وفعالية في ظل بيئة عالمية التنافس، مما يفرض على منظماتنا الاهتمام أكثر بنظم واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والحرص على اختيار الأفراد المناسبين والمؤهلين لتولي مسؤولية الإشراف على مختلف فعاليتها.



# الفصل الثاني

# نحو قيادة ممكنة لرأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة

**تمهيد:**

يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين والمفكرين منذ العصور القديمة، وزاد الاهتمام بها في الفكر الإداري المعاصر نظرا لزيادة حاجة المنظمات إلى قيادة فاعلة قادرة على التعامل مع التطورات والتغيرات والتحديات والمشكلات التي تواجهها المنظمات بصفة مستمرة، ففي ظل المستجدات البيئية التي تعيشها المنظمات الحديثة منذ القرن العشرين، والتحول إلى عصر المعرفة كان من الضروري أن يطرأ تعديلا جوهريا على دور القيادات التنظيمية، فمن يريد أن يتميز في عالم اليوم يجب أن يمارس قيادة من نوع آخر، قيادة شغلها الشاغل هو بناء منظمة برأس مال فكري بدلا من رأس المال المادي فحسب. قيادة تقود عمليات الابتكار وتخلق المناخ المناسب للابتكار والتميز في الأداء. فقد وقفت كل الأساليب القهرية والقسرية عاجزة عن دفع العاملين في المنظمات إلى الابتكار، ولن يحدث الابتكار والإبداع إلا من خلال التمكين وحرية التصرف وحرية التفكير.

وكلما تضاعف رأس المال الفكري في المنظمة أصبحت المنظمات بحاجة أكبر إلى قادة بأنماط قيادية جديدة تدفع إلى نسيج المنظمة بحرية أكبر وتركز بشكل أكبر على المصلحة العامة، هذا وقد أثبتت الدراسات بأن حرية العمل وحرية الإدارة هي الطريق الوحيد للنمو، والتوجه نحو الزبائن وتقديم خدمات متميزة لهم وتحقيق الميزة التنافسية لا يتحقق إلا من خلال سوق داخلية حرة وذلك عندما يقوم القائد بدوره الفاعل بتحفيز العاملين وإلهامهم نحو تقديم أفضل ما لديهم برضا داخلي وانتماء ذاتي، لتحقيق مصالح المنظمة والزبائن والمساهمين والشركاء جميعهم.

إن ثقة العاملين ببرامج التمكين، تتوقف على مدى صدق القادة في تطبيق هذه البرامج بشكل جوهري وصدق القادة يعتمد بالدرجة الأولى على مدى انخراطهم واحتكاكهم المستمر مع العاملين الذين يمثلون رأس مال فكري والموزعين على خطوط الإنتاج أو العمليات أو خطوط المواجهة مع الزبائن، وقد يتسبب القادة في فشل منظماتهم؛ لأنهم يتكلمون أكثر مما يفعلون، ويسيطرون على العاملين ويمنعونهم من المخاطرة، إن القادة الحقيقيون هم الذين يفعلون أكثر مما يتكلمون، لأن صوت الأفعال أقوى من صوت الكلمات، ولكن بنفس الوقت هم الذين يفوضون ويمكنون العاملين ويثقون بهم.

من هنا سنحاول التعرف من خلال هذا الفصل والذي جاء بعنوان "نحو قيادة ممكنة لرأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة" على :

- مكانة رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة
- القيادة الإدارية في ظل اقتصاد المعرفة
- القيادة بالتمكين والكفاءة القيادية في ظل اقتصاد المعرفة
- تحليل أساليب وأبعاد القيادة بالتمكين ونتائجها

## المبحث الأول: مكانة رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة

لقد كان الاعتقاد السائد إلى وقت قريب أن ثروات الأمم تتكون فقط من الأصول المادية الملموسة مثل الأراضي والمباني أو المعدات، وغيرها ولم تكن تولي أي اهتمام إلى مدى تأثير العنصر البشري على تكوين تلك الثروات، ولكن بدخول عصر التكنولوجيا والمعرفة أصبح العنصر البشري المؤثر الحقيقي في نجاح المنظمات والمجتمعات، وتغيرت المفاهيم الاقتصادية التقليدية وبدأت في الظهور مفاهيم اقتصادية جديدة تعتمد على المعرفة، وأن الاهتمام بالعنصر البشري يؤدي مع الأصول الرأسمالية إلى زيادة قيمة الناتج الإجمالي للدول والمنظمات.

ومع بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي بدأ يشيع في الأدبيات الاقتصادية مصطلح " رأس المال الفكري" وأصبح ينظر إليه على أنه المصدر الحقيقي لثروة المنظمات، ومنجم التميز وخلق القيمة وطريق النجاح والمنافسة، فما المقصود به وما هي مكوناته وأهميته في ظل اقتصاد المعرفة وما هي الممارسات الإدارية الحديثة التي تتناسب مع هذا النوع من رأس المال؟ هذا ما سنحاول التعرف عليه من خلال هذا المبحث.

### المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري

قبل التعرف على مفهوم رأس المال الفكري نجد أنه من الضروري كبداية تتبع مراحل ظهور مصطلح رأس المال الفكري إلى ميلاد النظرية الكاملة له.

#### أولا: بدايات ظهور رأس المال الفكري ومؤشرات تطوره

إن لموضوع رأس المال الفكري جذور تاريخية قديمة قدم الإنسان، لكن الاهتمام الحقيقي بذلك النوع من رأس المال قد تزايد مع تزايد الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمات الاقتصادية، حيث أدى ذلك الاهتمام في بلورة وظهور مفهوم رأس المال الفكري.

إن بداية الاهتمام بالموارد البشرية كانت في القرن السابع عشر، عندما أكد الاقتصادي ( William Petty)على فكرة اختلاف نوعية العمالة وطرح موضوع قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة إحصائية، واستمرت جهود الاقتصاديين بهذا الإتجاه[1]، ففي عام 1776 أشار آدم سميث في كتابه ثروة الأمم إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات، كما أكد ألفريد مارشال عام 1890 على أهمية الاستثمار في البشر بقوله "إن أثمن ضروب رأس المال، هو ما يستثمر في البشر"[2].

إلى أن جاء عام 1906 ليشهد ظهور الأساس لنظرية رأس المال البشري المعاصرة على يد الاقتصادي (Aerfig Fisher) عندما أدخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام[3].

وعند نهاية الخمسينات توسع (Mincer & Shultz) في نظرية رأس المال البشري من خلال اعتباره فئة من رأس المال مستقلة عن رأس المال التقليدي، ومنذ ذلك الحين ازدادت العوامل التي أدت إلى مزيد من التوجه

---

[1] سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان،2015، ص54.

[2] عبد الرحمان كساب عامر، رأس المال المعرفي، دار كتاب للنشر والتوزيع، 2014، ص11.

[3] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص158.

نحو الاهتمام بالعنصر البشري كأحد عوامل الإنتاج، وفي مقدمتها بروز أهمية المعرفة، وظهور النظرية المعتمدة على الموارد ومفهوم الكفاءات المحورية*، فعلى صعيد المعرفة، كانت أول إشارة للمعرفة كمصطلح في تعابير الاقتصاد في بحث كتبه فريدريك هايك(Friedrick Hayek ) في عام 1945 بعنوان استخدام المعرفة في المجتمع[1].

أما على صعيد ظهور النظرية المعتمدة على الموارد من خلال طرحها الجوهري حول أهمية الموارد غير الملموسة، كالموارد البشرية التي تمثل الأساس للعديد من الموارد التي تملكها المنظمة والتي يجب أن تكون نادرة**، صعبة للتقليد***، ذات قيمة****، وغير قابلة للإستبدال*****، وهذا ما أكده أيضا مفهوم الكفاءات المحورية الذي يشير إلى تلك التركيبة من المهارات الفارقة والأصول الملموسة وغير الملموسة ذات الطابع الخاص والتي تشكل أساسا لتميز المنظمة.

في بداية ثمانينات القرن العشرين، بدأ الاهتمام بإدارة رأس المال الفكري حيث أدرك المديرون والأكاديميون والاستشاريون على مستوى العالم، أن الأصول غير المادية للمنظمة تعتبر محددا أساسيا لما تحققه من أرباح لأنها قابلة للاستخدام المتعدد والمتزامن. فقد لاحظ (Hiroyuki) عام 1980وجود تباين في أداء الشركات اليابانية

---

* نظرية الموارد والكفاءات: هي عكس التحليل الكلاسيكي الذي يفترِ ض أن المنظمات في صناعة ما تعتبر متماثلة الموارد وأنها – الموارد- متاحة وغير ثابتة، ونظرية الموارد والكفاءات تقوم على فرضيتين بديلتين:

– الفرضية الأولى: اختلاف (عدم تجانس) المنظمات

تعني أن المنظور المرتكز على الموارد والكفاءات يعتبر المنظمة حافظة من الموارد المتميزة، وأن الاختلاف بين المنظمات ضمن نفس الصناعة مرده إلى حيازتها لموارد مختلفة ومتميزة بمعنى أنها خصوصية لكل منظمة، عكس التحليل الكلاسيكي الذي يفترض عدم وجود تباين في الموارد المستعملة من طرف المنظمات. وبالتالي فإن تحقيق المنظمات لعوائد مرتفعة ومزايا تنافسية يرجع إلى مواردها المتميزة، والتي تسمح لها بتقديم منتجات وخدمات بتكلفة أقل أو بجودة عالية

– الفرضية الثانية: نسبية حركية الموارد

وفقا لنظرية الموارد الداخلية والكفاءات يفترض أن تكون حركة الموارد نسبية (غير مطلقة)، ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما لوجود عوامل تحدُ من قدرتها على الحركة بشكل كامل، فإذا كان بالإمكان نقل تكنولوجيا من منظمة إلى أخرى فإن براءات الاختراع تحول دون سهولة تلك الحركة.

ومن المقاربات المشكلة لنظرية الموارد الداخلية والكفاءات نجد:

- المنظور المرتكز على الموارد Resource Based View (RBV )
- نظرية الكفاءات المحورية Core Competence Based View (CBV )
- المدخل المرتكز على المعرفة Knowledge Based View (KBV )

للإطلاع أكثر أنظر:

وسيلة بوازيد، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المنظمة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012/2011.

[1] عبد الرحمان كساب عامر، مرجع سابق، ص11-12.

** نادرة: بحيث تكون غير متاحة لجميع المنظمات والمنافسين، أو أن خلقها صعب جدا.

*** صعبة التقليد: أي أن تكون صعبة التقليد من طرف المنافسين، كالأصول الخاصة والكفاءات المتراكمة.

**** لها قيمة: بحيث أنها ممكنة الاستعمال من طرف المنظمة للتعامل مع الفرص والتحديات في المحيط، أي تسمح باستغلال عوامل النجاح الأساسية.

***** غير قابلة للاستبدال: عدم إمكانية استبدالها بموارد أخرى مماثلة في إطار الإستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمة.

نتيجة لاختلاف الموجودات غير الملموسة والتي تعتبر قابلة للاستخدام المتعدد، كما نشر Karl-Eric (Sveiby) عام 1986كتابا باللغة السويدية بعنوان (كيف-معرفة الشركة) الذي أوضح فيه أن الموجودات غير الملموسة هي المصدر الحقيقي لبقاء ونمو الشركة.

وفي بداية التسعينات أوضح (Alven Toffler) تحديدا عام 1991 أن المعرفة تعتبر ضمن الوسائل التي تستطيع المنظمة من خلالها خلق القيمة، إلا أن القيمة لا تكمن فقط بامتلاك المعرفة بحد ذاتها وإنما عند تطبيقها.

توجت كافة هذه الجهود الرامية للاهتمام برأس المال الفكري بثلاث حوادث، أولها عام 1990 عندما أطلق (Ralph Stayer) مدير شركة جونسون فيلي للأطعمة لأول مرة مصطلح رأس المال الفكري، والذي أكد فيه على أن رأس المال الفكري قد حل محل المصادر الطبيعية والنقدية والموجودات الثابتة، وأصبح يعد أهم مكونات الثروة الوطنية وأغلى موجودات المنظمات[1]، وثانيها عام 1991 عندما نشر(Stewart) مقال بعنوان "القوة الذهنية" تأكيدا على أهمية رأس المال الفكري، وتزامن ذلك مع تعيين (Leif Edvinsson)كأول مدير في العالم لإدارة رأس المال الفكري من قبل شركة (Skandia) السويدية لخدمات التأمين والمالية، وثالث هذه الحوادث عام 1990 عند عقد اجتماع بعنوان"إدارة رأس المال الفكري"في السويد برئاسة (Edvinsson) والذي تضمن الإتفاق على تعريف لمصطلح رأس المال الفكري، وتحديد عناصره وطرق حسابه، وفي العام ذاته 1995 صدر أول تقرير سنوي لرأس المال الفكري من شركة (Skandia) السويدية[2].

وفي منتصف التسعينات من القرن العشرين، بدأت الجهود البحثية تتكثف حول موضوع رأس المال الفكري من أجل إيجاد مفهوم وتصور مشترك لرأس المال الفكري نظريا وعمليا، ففي عام 1996 عقد مؤتمر لرأس المال الفكري، وكانت إحدى توصياته ضرورة تبني رأس المال الفكري ليصبح بمثابة المرتكز للتقارير السنوية للمنظمات الحديثة، وفي العام ذاته طرح الباحثان (Sullivan) و(Gordon) نموذج لرأس المال الفكري، احتوى على ثلاثة عناصر رئيسية وهي: رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، رأس مال الزبون.

وفي عام 1997، تم تناول موضوع رأس المال الفكري بشيء من التفصيل والدراسة والبحث في كتاب (Intellectual Capital : The New Wealth of Organization) لمؤلفه ( Thomas Stewart).

وقامت مدرسة (ستين) للإدارة في جامعة نيويورك بتأسيس مركز لإدارة الموجودات غير الملموسة بهدف الكشف عنها وتقييمها. وفي عام 1998 قامت 23 شركة في اسبانيا بتأسيس نادي سمي" النادي الفكري " وكان الهدف منه وضع مقياس لرأس المال الفكري وتطوير طرق مناسبة لتقييم الموجودات غير الملموسة.

[1] نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص33.

[2] عبد الرحمان كساب عامر، مرجع سابق، ص ص13-14.

أما عام 1999 فقد شهد انعقاد الندوة الدولية لرأس المال الفكري في امستردام، وتركزت جهودها حول مناقشة أهداف رأس المال الفكري، واتجاهاته وطرق قياسه ومستوياته وأبعاده[1].

وقد أكدت مقالة كوينج (Koenig) عام 2000 حول رأس المال الفكري، حدوث تحول جذري في الجهود العلمية والبحثية التي تناولت المفهوم، وهو الانتقال من مجرد محاولة القياس لمضامينه إلى إدارته، وهو الأمر الذي تعده مجلة هارفارد للأعمال (Harvard Business Review) في عدد سبتمبر 1997 من أهم الممارسات في المحاسبة الإدارية، واعتبرت أن أي تقدم في نظم قياس رأس المال المعرفي هو تقدم في الفكر الإداري عامةً، وعلى صعيد آخر فإن أكثر من استخدم مفهوم رأس المال الفكري هي شركة الخدمات المالية السويدية (Skandia)، حيث عينت( مديراً ) لرأس المال الفكري فيها، وأصبحت (Skandia) بعدها " أهم مختبر لدراسات رأس المال الفكري والأبرز في عالم الأعمال[2].

وتوالت بعد ذلك العديد من الكتابات والأبحاث حول أهمية رأس المال الفكري، ودوره في التنمية الاقتصادية وتحقيق ربحية للمنظمة ونجاحها، وكذلك كيفية إدارة رأس المال الفكري وطرق قياسه.

وتأسيسا على كافة هذه الجهود بذلت محاولات لإيجاد نظرية عامة لرأس المال الفكري، حيث عرفها (Griffiths ) بأنها مجموعة من الفرضيات التي يمكن على أساسها استنباط مجموعة من القوانين والمبادئ[3].

لقد اعتمد مصطلح" نظرية رأس المال الفكري" من قبل عدد من الكتاب والباحثين، وتم الاتفاق على مفهوم رأس المال الفكري والذي مفاده" المعرفة التي يمكن أن تحول إلى ربح"، وصيغت افتراضات النظرية على النحو التالي[4]:

- أن قيمة رأس المال الفكري كموجود غير ملموس يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات؛
- أن رأس المال الفكري هو المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية؛
- أن المقياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية لها؛
- أن رأس المال الفكري يعد أداة تحليل استراتيجي؛
- أن رأس المال الفكري هو دالة تحديات المعرفة المعولمة مع مظلة المعرفة؛
- أن رأس المال الفكري إذا تراكم يزيد من انتاجية المنظمات.

أما فيما يخص مبادئ نظرية رأس المال الفكري، فقد حددت كما يلي[5]:

- حركية المفهوم: أن مفهوم رأس المال الفكري مفهوم غير ثابت، بل حركي، متجدد، لأنه يمثل قوة فاعلة التكيف مع متغيرات البيئة.

---

[1] عبد الرحمان كساب عامر، مرجع سابق، ص ص15-16.

[2] توماس ستيوارت، ثروة المعرفة رأس المال الفكري، ترجمة علا صالح، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، مصر، 2004، ص14.

[3] عبد الرحمان كساب عامر، مرجع سابق، ص17.

[4] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص164.

[5] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص165.

- الأداء الواقعي: تكشف نتائج رأس المال الفكري من خلال الأداء الميداني في الواقع.
- الإلتزام الحقيقي: الدور الجوهري لرأس المال الفكري، هو الإلتزام العالي في الأداء والإبداع والتجديد.
- تكامل المقومات: يعامل رأس المال الفكري وحدة واحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر، ولا يجوز تجزئته إلى مكوناته الأساسي، لأنها لاتعطي صورة واضحة عن الأداء الإجمالي.
- الفائدة المتعددة: يمكن الإفادة من رأس المال الفكري في مراحل وعمليات مختلفة في الوقت نفسه.
- التقويم والقياس: توليد القيمة للمنظمة وتعظيمها يعتمد على القياس والتقويم المستمر.

**ثانيا: تعريف رأس المال الفكري**

لقد تناولت العديد من الدراسات مضامين مختلفة لمفهوم رأس المال الفكري، منها ما يعرض للموارد البشرية كأفراد يتميزون بقدرات ومهارات خاصة، ومنها ما يعبر عن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات المعاصرة، والتي تجمع بين المعرفة العاملية، والمعرفة التنظيمية، وكذلك منها أيضاً ما يمثل توجها نحو التأكيد على أن مفهوم رأس المال الفكري هو إنتاج معرفي تتحول فيه المعارف الضمنية إلى معارف ظاهرة يسهل التعبير عنها من خلال إجراءات العمل داخل المنظمات.

وفيما يلي يمكن استعراض بعض المفاهيم لرأس المال الفكري كما وردت في الأدبيات المتخصصة من عام1994، إلى عام 2002[1]:

في عام 1994عرف Hamel رأس المال الفكري بأنه قدرة متعاملة تتفوق بها المنظمة على منافسيها تتحقق من تكامل مهارات مختلفة وتسهم في زيادة القيمة المقدمة للمشترين، وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية .

وفي عام 1996 حاول Youndt اسقاط مفهوم رأس المال الفكري على كل من الإنتاجية ومستويات الأداء العالية فيقول بأن رأس المال الفكري يعبر عن قدرات متميزة، يتمتع بها عدد محدود من العاملين العاملين في المنظمة، تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات.

وفي نفس العام عرفه Spender بأنه نخبة من العاملين لهم القدرة على تفكيك هيكلية الصندوق الأسود للعمل الإنتاجي إلى مكوناته الأولية وإعادة تركيبها بشكل متميز.

أما Enders في عام 1997 عرف رأس المال الفكري بأنه الموجودات المعرفية التي تمتلك القدرة على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح متميز، والذي يعد المؤشر الرئيس لنجاح المنظمة المحلية والدولية.

نلاحظ من التعاريف السابقة الذكر أنها تتفق على أن رأس المال الفكري له القدرة على تحقيق خاصية التميز في المنظمة.

[1] عادل حرحوش المفرجي، صالح أحمد علي، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه،المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص15.

وقد أشار Yogesh في عام 1998 إلى رأس المال الفكري بأنه قوة ذهنية مجتمعة، تمثل تشكيلة من المعرفة والمعلومات والخواص الفكرية والخبرة التي تمثل المواد الأولية الرئيسة لاقتصاد اليوم .

بينما Kelley في نفس العام عرف رأس المال الفكري بأنهم العاملون الذين يمثلون النجوم اللامعة والعقول المدبرة الذين يصعب إيجاد بديل لهم. وبالتالي لا يشكل كل العاملين رأس مال فكري إذ يطلق هذا المفهوم فقط بصفة خاصة حسب "ستيوارت" على قيمة معرفة العاملين، مهاراتهم ومعلوماتهم، شرط أن تتصف بما يلي[1] :

- المعرفة المتميزة: بحيث لا يوجد من يملك نفس المهارات أو المعلومات في المنظمات المنافسة.
- المعرفة الإستراتيجية: أي أن تكون لتلك المهارات والمعلومات قيمة يمكن للزبون أن يدفع ثمنا مقابل الحصول عليها جراء شرائه السلعة أو الخدمة المتميزة.

في حين يرى Ulrich بأنه مجموعة المهارات المتوافرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها.

وفي عام1999 جاء Hansen ليعرفه بأنه الموجودات التنافسية التي تقوم بعملية التطوير الخلاق والاستراتيجي المعتمدة على الابتكار والتجديد الذي يعد المفتاح المؤدي إلى البقاء في بيئة العمل المتغيرة بسرعة.

أما في عام 2001 فعرفه Daft على أنه مجموعة من الموارد المعلوماتية( للأشخاص )المتكونة على هيئة نوعين من المعارف، معارف ظاهرة explicit knowledge يسهل التعبير عنها أو كتابتها، وبالتالي نقلها إلى الآخرين بشكل وثائق، ومعارف ضمنية tacit مبنية على الخبرات الشخصية والقواعد البديهية التي تستخدم في تطوير المنظمة[2]. وبذلك يشير هذا التعريف إلى مفهوم رأس المال الفكري على أنه عملية التحويل (transformation) من معارف العاملين إلى المعرفة التنظيمية، والتي تنتج في نهاية الأمر قيمة مضافة تحفز على استثمار رأس المال الفكري وتحقق الإنتاجية الأعلى للمنظمة ككل.

مما سبق نلاحظ أن الكتاب يختلفون في تناولهم لمصطلح رأس المال الفكري، فهناك اتجاهان لذلك، أولهما : يركز على رأس المال الفكري من زاوية أنه كافة الموجودات المعرفية التي تمثل كافة الأصول غير الملموسة .وثانيهما : يركز على أن رأس المال الفكري يقصد به رأس المال البشري الفكري أي نخبة العاملين المتميزين ذوي المهارات الفكرية المتميزة والقادرين على إنتاج المعرفة والتعامل مع المواقف واتخاذ القرارات الهامة، وفي دراستنا نركز على الجانب الثاني من مفهوم المصطلح وهو الجانب البشري كونه مستودع الكفاءة المعرفية.

[1] طبابيية سليمة، لرباع الهادي، جريبي السبتي، التسيير الاستراتيجي للرأس المال الفكري وأهميته في دعم تنافسية مستدامة للمنظمة في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة البليدة، 2008/12/3، ص5.

[2] عطية عبد الواحد سالم، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لمنشآت الأعمال، مؤتمر رأس المال الفكري العربي: نحو رؤية استراتيجية جديدة للإستثمار والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، الأردن، 2014، ص156.

من هذا المنطلق يعرف (محمد سيد جاد الرب) رأس المال الفكري على أنه يعكس كل الجوانب الفكرية للعقول البشرية عالية التميز والتي تعكس الجوانب غير الملموسة في المنظمة، وهي الأكثر تأثيرا وفعالية على النمو والتقدم والتميز العالي من الجوانب أو الأصول الأخرى الملموسة[1].

وهناك من يشير بأنه مجموعة من العاملين الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأيديهم، لأنهم يمتلكون خبرات، قيم، ثقافة، قدرة على الابتكار والإبداع من أجل إيجاد حل متخصص أو خلق قيمة.

ومن جهة أخرى يعرف (العنزي وصالح) رأس المال الفكري بأنه مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية، عناصرها( – معرفة، مهارة، خبرة، قيم – )يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين أداء عمليات المنظمة، وتطوير مساحة إبداعاتها، بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية كبيرا[2].

وتشير (راوية حسن) إلى أن مصطلح رأس المال الفكري يمثل تعبيرا عن أشكال المعرفة الفريدة التي يمتلكها المميزون من أفراد تلك المنظمات، والتي يستطيعون في ظروف معينة أن يحولوها إلى معرفة مربحة تزيد من قيمة المنظمة، وتظهر في قدرات أفراد المنظمة، وهيكلها الداخلي، وهيكلها الخارجي أو علاقتها مع بيئتها، وهذه المعرفة هي التي تنقل المنظمات من مستويات متواضعة أو عادية إلى مستويات متقدمة في المنافسة[3].

تشير التعريفات السابقة مجتمعة إلى أن مفهوم رأس المال الفكري يتضمن الأبعاد التالية:

– البعد الأول: مجموعات العاملين ذوي المعرفة العقلية المتميزة والقدرات والخبرات الشخصية التي تمكنهم من تحقيق إبداعاتهم في أعمالهم وتحويل رؤاهم المستقبلية إلى واقع فعلي.

– البعد الثاني: القيم التنظيمية السائدة، والتي تسمح بتحقيق الاستثمار في المعارف الضمنية للأفراد وتحويلها إلى معارف ظاهرة( صريحة )يمكن اكتسابها والتشارك فيها بين كافة العاملين العاملين في المنظمة.

– البعد الثالث: الإنتاجية المعرفية كهدف أسمى يحقق التنافسية والتفوق والتميز للمنظمة ككل، وكذلك وجود رؤية مشتركة للمستقبل المنشود وصياغة الرسالة المعبرة عن هذه الرؤية.

وبعد هذا العرض والتحليل، فإنه يمكن أن نعرف رأس المال الفكري على النحو الآتي: هو جزء من رأس المال البشري للمنظمة يتمثل بنخبة متميزة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية والبحثية دون غيرهم، وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في مواقع قادرة على اقتناص الفرصة المناسبة، كما تمكنهم مهاراتهم المتميزة من القيام بالبحث العلمي والابتكار التطبيقي للأفكار الإبداعية، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري أو فني أو أكاديمي معين دون غيره، فالأساس في المعرفة والرؤية والطاقة الفكرية لدى هذه النخبة تكمن في

[1] سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكريّة والمعرفية في منظمات الأعمال المعاصرة، مطبعة العشري ،مصر، 2009، ص234.

[2] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص171.

[3] راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص368.

التعامل مع المواقف بمنظور مختلف وإبداعي وابتكاري، مما يمكنها من إضافة قيمة وتحقيق تنافسية مستدامة للمنظمة.

**المطلب الثاني: مكونات وأهمية رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة**

يتطلب التوجه نحو اقتصاد المعرفة زيادة الاهتمام بمفاهيم رأس المال الفكري وأبعاد المعرفة الكامنة فية، لأن إدراك هذه المفاهيم أصبح أمرا ضروريا لزيادة قدرة المنظمات على أداء تنافسي مستدام.

**أولا: مكونات رأس المال الفكري**

إن تحديد عناصر ومكونات رأس المال الفكري يعتبر من الأمور الجوهرية التي تساعد في قياسة وتقييمه وإدارته، وبالتالي تحديد القيمة الحقيقية للمنظمة، كما أن التعرف على مكونات رأس المال الفكري يمثل أحد العناصر الرئيسية اللازمة للتعرف على مصادر ومسببات خلق القيمة.

لقد قدم Stewart نموذجا لرأس المال الفكري يحدد ثلاث مكونات رئيسية هي[1]:

**1- رأس المال البشري**: تلك الفئة من العاملين التي تمتلك المعارف والمهارات والخبرات المتفوقة على قمة الهرم الاستثماري ضمن هرم الاستثمارات الفكرية لأي منظمة، إذ أن المعارف والمهارات والخبرات التي يتمتع بها العامل هي الأساس في تحديد قيمة المكونات الأخرى فالإبداع والابتكار المتمثل بكل من الموجودات الفكرية(العمليات، التصاميم، البرمجيات، الرسوم والوثائق) والملكية الفكرية(براءات الاختراع، العلامات التجارية وحقوق النشر)، ما هو إلا نتيجة لرأس المال البشري.

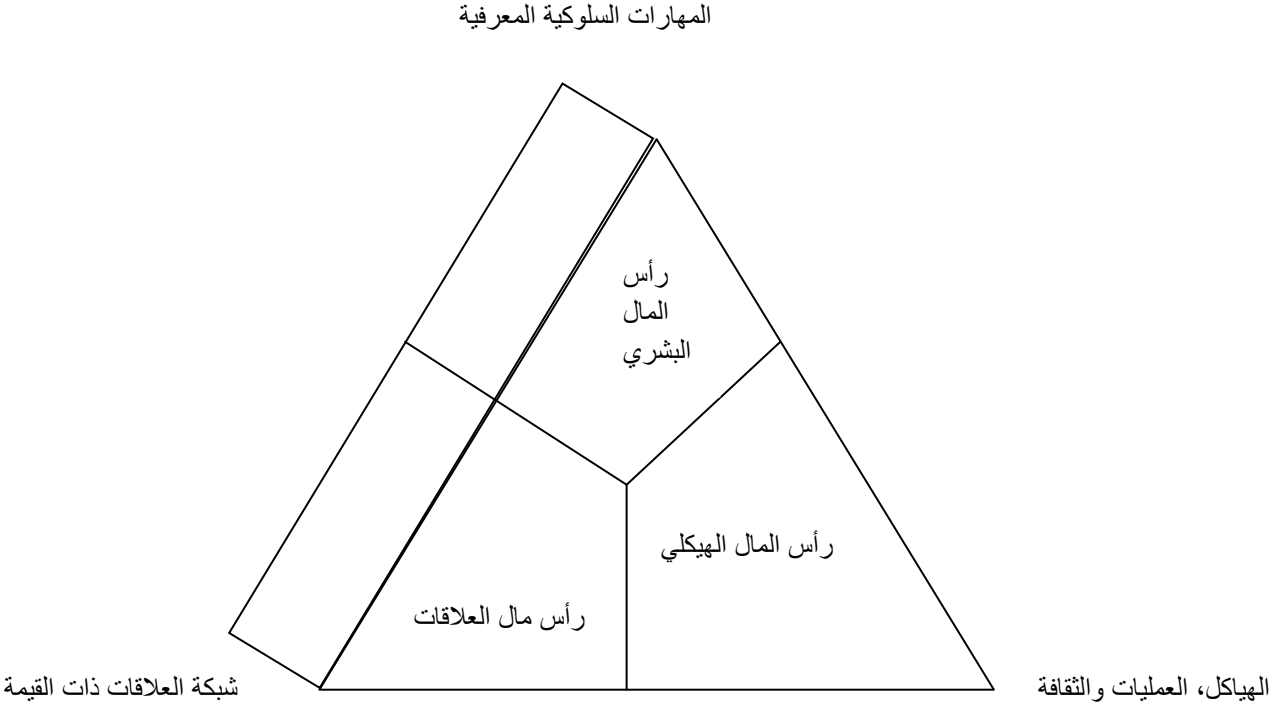
**2- رأس المال الهيكلي**: يتمثل رأس المال الهيكلي في كل ما يدعم ويمكن عملية نقل المعارف والمهارات والخبرات الممتلكة من قبل رأس المال البشري إلى الواقع الفعلي سواء عن طريق الأنظمة، البراءات، قواعد البيانات.

**3- رأس المال الزبائني**: تتحدد قيمة المنظمة وفقا لعلاقتها بزبائنها، إذ أن رضا الزبائن وولائهم يعد مؤشرا ايجابيا على قدرة المنظمة في مد جسور التعاون وإشباع رغباتهم وحاجاتهم، كما أن المنظمة التي تحتفظ بزبائنها تحقق مزايا تنافسية تتمثل في تعزيز القدرات الفكرية المؤدية إلى خلق قيمة مضافة.

نحن نتفق مع Stewart فيما يخص مكونات رأس المال الفكري إلى حد ما، ونقترح أن يكون المكون الثالث عبارة عن رأس مال العلاقات باعتباره أشمل من رأس مال الزبائن، لأن Stewart لم يأخذ بعين الإعتبار علاقة المنظمة بالموردين والمنافسين والحكومة...والشكل الآتي يوضح المكونات الأساسية لرأس المال الفكري.

[1] سهيلة محمد عباس، علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية ونموذج مقترح، مجلة الإداري، الصادرة عن معهد الإدارة العامة، العدد 97، عمان، جوان2004، ص129.

**الشكل رقم (2-1): مكونات رأس المال الفكري**




Source: philip STALES , Human capital and performance: a Literature Review, Cambridge Business School press, 2003,p28.

من الشكل، نلاحظ أن رأس المال الفكري يكون ناتج تفاعل بين مكونات الثلاثة وهي رأس المال البشري والمتمثل في المعرفة الضمنية، ورأس المال الهيكلي المتجسد في المعرفة الصريحة والذي يساعد رأس المال البشري في تحويل معارفه الضمنية إلى صريحة، وبذلك يساهم في زيادة رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي الذي يؤثر إيجابيا على رأس المال البشري، فكلما زاد هذا التفاعل كلما زادت القيمة المحققة عن رأس المال الفكري.

إلا أنه هناك من يضيف إلى المكونات السابقة مكونين آخرين هما: رأس المال الاجتماعي ورأس المال النفسي سنتطرق إليهم بالتفصيل عند الحديث عن المكونات الأساسية لكفاءة رأس المال الفكري.

**ثانيا: أهمية رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة**

تنبثق أهمية رأس المال الفكري من أهمية الدور الذي تلعبه هذه النخبة من رأس المال البشري، والمتمثل في تقديم الأفكار الجديدة، والابتكارات والاختراعات التي تساهم في تحسين المركز التنافسي للمنظمة، وعلى هذا الأساس يمكن استعراض هذه الأهمية على النحو التالي[1]:

- إن الإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري قد تكون المحدد النهائي للأداء المنظمي، إذ أن المنظمات التي ترغب في النجاح في بيئة أعمال اليوم ينبغي لها أن تقوم باستثمارات مناسبة للموجودات الفكرية، لكي تمتلك أفرادا يتمتعون

[1] سعدون جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص ص62-63.

بقدرات ومهارات تفوق منافسيها، لذا فإن العاملين العاملين في منظمات اليوم عليهم الانتقال من العمل التقليدي إلى العمل المعرفي، والذي تكون فيه مسؤولياتهم أوسع وأعمق.

- إن رأس المال الفكري يعد من أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة، إذ أن إستراتيجية التميز لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الإنتاجات الفكرية، والمتمثلة في الإبداع وتقديم منتجات جديدة وما يتعلق بالبحث والتطوير.

- يعد رأس المال الفكري مصدرا لتوليد الثروة في المنظمة والعاملين، إذ يشير (Quinn) من مدرسة (TIC) للأعمال أن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة، ويضاف إلى ذلك أن العاملين من حملة الشهادات العليا لهم دخل يزيد بنسبة 130 عن أقرانهم الذين لم يكملوا دراساتهم العليا.

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

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

وهناك من يشير بأن رأس المال الفكري يتمتع بأهمية كبيرة نظرا لإسهاماته المتميزة في المنظمة والمجتمع والتي يمكن إبرازها من خلال الفقرات الآتية :

### 1- رأس المال الفكري كأساس لتقدم المنظمات والمجتمعات:

إن نعمة العقل ومن خلالها التفكير، تعد الآن السلاح الأقوى والمؤشر الأكثر موضوعية لتقرير تقدم المجتمعات والمنظمات، فالأفكار التي يأتي بها الإنسان هي التي تعطي القدرة التنافسية للمنظمة أو البلد في ظل اقتصاد المعرفة[1]، فالتحسين والإبداع أصبح الصفة المميزة في ظل اقتصاد المعرفة[2].

وعلى هذا الأساس، شددت لجنة إعادة بناء اليابان بعد الحرب العالمية الثانية على أن الهدف الكبير هو استعادة اليابان موقعها التجاري العالمي، وهذا يتم عن طريق اعتمادها على علمائها ومفكريها ومهندسيها لاختراع، وإنتاج سلع جديدة وتوليد أفكار مبدعة. وفي هذا السياق يقول (جوهر لال نهرو):" لا أرى طريقا أكثر فاعلية لمحاربة الفقر غير طريق استثمار العقول والقدرات المتميزة التي تعمل على خلق التكنولوجيا والتقدم". وهذا ما يؤكده (ماوتسي تونغ) إذ يرى أنه " لا توجد بلاد غير منتجة بل توجد عقول غير منتجة". كما يعضد الآراء

[1] N.VITTAL, Enhancing Human Capital Index: New Approaches for the Knowledge Economy, Paper presented at the CII Seminar, new delhi, 14 March 2002, p1.

[2] Deepti MADAAN, Knowledge Management in Libraries: Gaining Competitive Advantage Through E Learning, 5th International Caliber, Panjab university, Chandigarth,08-10 February 2007, p290.

السابقة رئيس مجلس الإدارة والمدير العام للصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، حيث يقول:" لم يعد امتلاك الثروات هو العامل الوحيد المحدد لمكانة الدول وقدرتها على المفاضلة بل القدرات العلمية، أو امتلاك وسائل المعرفة"[1].

**2- رأس المال الفكري وتأسيس المنظمات الذكية:**

إن مفهوم الذكاء بالنسبة للمنظمات يركز على جانبين مهمين هما: إمكانيات المنظمة للتأقلم مع بيئتها، وعلى قدرتها على التعلم من التجارب[2]. فالحاجة لتحسين الأداء أصبحت أهم من الطلبات الحرجة لمنظمات القرن الحادي والعشرين. لذا أصبح لزاما عليها أن تكون أكثر إطلاع، وأن تعمل بذكاء أكبر، مما يتطلب منها قدرات جديدة، لذا توجهت إلى الاهتمام بالاستثمار في العقول الموجودة لديها وتكنولوجيا المعلومات، من خلال نظام قيمي راق يعتمد الشفافية والإفصاح المعلوماتي، وينبذ الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية كمبادئ أساسية له. وبذلك فإن كل ما يوجد في المنظمات الذكية هو تحديد مسؤوليات، مهمات، تنوع خبرات، وتعدد مهارات الشخص الواحد، ومكاتب بسيطة خالية من التعقيدات، وقد عبرت شركة (SKANDIA) عن المنظمة الذكية، بصيغة معادلة على النحو الآتي:

المنظمة الذكية = رأس المال الفكري + تكنولوجيا المعلومات + القيم

وبذلك فبناء المنظمات الذكية يستلزم بالدرجة الأولى توافر العقول المتميزة بذكائها وقدراتها على استثمار باقي الموارد، وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظماتهم، لأن تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة خاصة في ظل اقتصاد المعرفة، وهذا هو رأس المال الفكري[3].

**3- رأس المال الفكري كعامل بقاء ومحسن للأداء التنافسي:**

يشكل وجود رأس المال الفكري في المنظمة عاملا لبقائها واستمرارها، لأنه يمثل النخبة الممتازة التي تكونت لديها الخبرة العلمية والعملية المتراكمة، ويقول (Romanathan)في هذا الصدد إن بقاء منظمات واستمراريتها في الأجل الطويل مرهون بقدرتها على الابتكار المستمر. نلاحظ أن جوهر هذه العبارة هو الابتكار المستمر الذي سيضمن البقاء والمسؤول عن ذلك هو رأس المال الفكري[4].

---

[1] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص172.

[2] Markus SCHWANINGER and Michael FLASCHKA, Intelligent Organizations: Building core competencies through Information Systems, EM-Electronic Markets review,N.16-17, November 1995, p6.

[3] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص173.

[4] محمد طالبي، رشيد ونادي، محمد ساحل، رأس المال الفكري في المنظمة بين الأهمية ومتطلبات التنمية، الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2008/12/3، ص5.

وقد حاولت العديد من الدراسات الربط بين رأس المال الفكري وأداء المنظمة التنافسي، ففي دراسة (Stewart) وجد أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المنظمة، وأن استثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي بدوره إلى التفوق التنافسي.

وفي هذا السياق يؤكد (Pfeffer) أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير، والمتسمة بشدة المنافسة وتغير أذواق الزبائن، مع تعدد حاجاتهم، مازالت تدفع بالمنظمات إلى تحسين أدائها، وكذا جودة منتجاتها عن طريق الابتكار، تطوير الوظائف والعمليات من خلال توظيف رأس المال الفكري الذي له القدرة على القيام بتغييرات وتعديلات على كل مهام وأنشطة المنظمة للتأقلم مع المتغيرات البيئية، وهو ما يؤكد دوره المحوري في تعزيز أداء المنظمة وتميزها، فقد أشار كل من (Beaty &Richard) إلى أن إنتاجية الموجودات الفكرية، تشكل محور عمل المنظمة وأساس نجاحها، وبالتالي أصبح من الضروري أن تدرك المنظمات أهمية رأس المال الفكري كعامل أساسي في تحسين الأداء.

**4- رأس المال الفكري كمحدد للميزة التنافسية:**

إن خاصية تميز وتعامل المنظمة لم يعد قائما على استخدامها لعامل التكنولوجيا فقط، نظرا لسرعة تغيرها وحرية تنقلها وسهولة تقليدها من طرف بعض المنظمات، لهذا كان على المنظمة المتميزة إحاطة ميزاتها التنافسية بحواجز التقليد، من أجل الاستفادة من عوائدها لوقت أطول، فكان رأس المال الفكري أهم الأصول التي تنشأ هذه الحواجز من أجل أن تبقى المنظمة منافسة للآخرين. فالمعرفة التي تتجسد في قدرات رأس المال الفكري غالبا ما تكون غير مرئية، تتصف بالغموض والعتامة، صعبة التقليد والإحلال، فضلا عن أنها نادرة، لأنها ناتجة عن مشاركة العاملين وتقاسم خبراتهم والعلاقة التداؤبية الموجودة بينهم، وهذا ما نجده في منظمة دون غيرها[1].

وعليه، فالعامل الوحيد الذي يمكن أن يوفر للمنظمة ميزة تنافسية مستمرة هو رأس مالها الفكري ذو المعرفة والمهارات العالية القادرة على الإبداع، فكما قال (عادل زايد) المعرفة أصبحت المكون والأساس في كل ما نصنع وكل ما نفعل وكل ما نشتري ونبيع[2].

**5- رأس المال الفكري المجسد للثروة الثمينة:**

يعد رأس المال الفكري ثروة كبيرة بالنسبة للمنظمات، وتأتي هذه الثروة من مصادر متعددة نذكر أهمها أن الإنسان العادي في الثمانين من عمره لا يفقد أكثر من 3٪ من قدرته الدماغية، وهو ما يعني أن97٪ من القدرة الدماغية ستبقى حيوية وفعالة، هذا لإنسان عادي فما هو الحال بالنسبة لرأس المال الفكري الذي يتمثل في أجود العاملين، والمصدر المهم أيضا لجعل رأس المال الفكري ثروة هو قدرته على تسجيل براءات الإختراع والتي تشكل قيمتها مبالغ خيالية، وهو ما أكدته بحوث مؤتمر إدارة رأس المال الفكري (ICM) الذي انعقد في نيويورك في

[1] عبد المجيد قدي، سملالي يحضيه، نحو تنمية إستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة، المؤتمر الدولي الأول حول النجاعة في الأداء والشفافية من أجل ضمان نجاح الإصلاحات والاندماج في الاقتصاد العالمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 30 ماي 2003، ص2.

[2] عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، مصر، 2003، ص37.

جوان 2000، وأهم ما قيل فيه هو أن شركة (IBM) تستلم أكثر من بليون دولار سنويا كعائد لبراءات الإختراع[1]. فالفعالية المالية للأصول الفكرية صارت أكثر أهمية من أي نوع من الأصول الأخرى حيث يقول (باروخ ليف) أستاذ المحاسبة بجامعة نيويورك: إن القدرة على اكتساب قيمة الأصول المادية والمالية فعالية مالية محدودة وتزداد محدوديتها بصورة متواصلة، أما القدرة على اكتساب الرأسمال الفكري فعالية مالية، غير محدودة وتزداد عدم محدوديتها يوما بعد يوم[2].

في الأخير، يمكن القول أنه مع النمو السريع للاقتصاد المعرفي، ظهرت الأهمية الكبرى لرأس المال الفكري كمصدر ذي قيمة في بناء مزايا تنافسية مستدامة،كما أصبح أيضا محركا أساسيا لتكوين القيمة في الأجل الطويل، وعلى ذلك أصبح يتعين على المنظمات التحوّل من السعي نحو تعظيم الاستفادة من الأصول الملموسة إلى الإدارة الفعّالة لرأس المال الفكري مع ترفيعه وزيادة قيمته ومردوداته.

**المطلب الثالث: النموذج الإداري لرأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة**

لقد أيد كل من الباحثين والأكاديميين والممارسين أهمية رأس المال الفكري في نجاح المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة، ويتكون رأس المال الفكري من مجموعة من العوامل غير الملموسة ترتبط بمختلف وظائف الأعمال، إلا أنه ظهر حديثا أن ناقش أكاديميون مدخل أو مفهوم إدارة رأس المال الفكري[3] وطرح نماذج مختلفة لقياسة.

**أولا: من الممارسات الإدارية التقليدية إلى الممارسات الإدارية الحديثة**

عند ذكر كلمة "إدارة" يتبادر للذهن أحيانا وظائف الإدارة من: تخطيط وتنسيق ومراقبة للعمل وللعاملين، وهذا ما كان فعلاً ملائما للعهد الصناعي (The Industrial Era) إبان الثورة الصناعية وما بعدها، ولكن السؤال الحتمي في وقتنا الحاضر، هل هذه الوظائف ما زالت ملائمة إلى وقتنا الحاضر في عهد تسوده المنظمة الأفقية ومجموعات العمل المستقلة والدافعية الذاتية لدى العاملين؟، هل هذه الوظائف ما زالت ملائمة في عهد عامل المعرفة (Knowledge Worker) بحسب وصف "بيتر دركر".

إن من أهم ملامح التغيير التي برزت في وقتنا الحاضر وبشكل خاص بحلول الألفية الثالثة، ظهور المعرفة واعتماد المنظمات على المعرفة والعامل أو العامل صاحب تلك المعرفة، وعلى الرغم من معرفة الدول النامية بما في ذلك الدول العربية، بالتغير الذي حدث في المنظمات الغربية وفي الدول الصناعية تبعا لذلك، وعلى الرغم من استيراد الدول النامية للكثير من مصادر المعرفة كتكنولوجيا المعلومات، إلا أن الأنماط الإدارية لم تتغير تبعا لذلك، ومازالت الدول النامية والكثير من الدول العربية تتبع أساليب إدارية تقليدية.

إن النمط الإداري التقليدي كان مناسبا لكي يتعامل مع ظروف مختلفة عما تعيشه الإدارة والمنظمة في الوقت الحاضر، فالنمط الإداري البيروقراطي التقليدي ربما كان مناسبا حتى السبعينات من القرن الماضي، أما في

[1] الهادي بوقلقول، الرأسمال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2008/12/3، ص5.

[2] سليمة طبابيية، الهادي لرباع، السبتي جريبي، مرجع سابق، ص12.

[3] مركز الدراسات الإستراتيجية، مرجع سابق، ص81.

الوقت الحاضر فالأمور تتغير على مختلف الصُعد، فثقافة العامل كانت أقل ودوافعه مادية وانتماء العامل للنقابات كان أمرا ضروريا، والبيروقراطية التي جاء بها ماكس ويبر كانت إيجابية ولا يمكن الاستغناء عنها، وتقسيم العمل كذلك كان أمرا أساسيا وكانت أدوار العمل ومهامه منفصلة ومستقلة عن العامل، وما زالت منظمات الأعمال حتى هذه الأيام تمارس النظريات والمفاهيم الإدارية التي نادى بها أناس مثل ماكس ويبر، هنري فايول، وفريدريك تايلور منذ ما يقرب من حوالي مائة عام أو أقل، علما بأن هذه المفاهيم كانت مناسبة إلى حد كبير في ذلك الوقت، وهذا أمر طبيعي أن تكون مناسبة حينئذ وما هو غير طبيعي هو في عدم استثمار المفاهيم المعاصرة التي تتناسب مع بيئة العمل المعاصرة أو عدم ممارستها في هذه الأيام، وما زالت الكثير من المنظمات تمارس مفاهيم مئة عام خلت. والجدول الآتي يبين الفرق الواضح بين النموذج الإداري القديم والنموذج الحديث، علما بأن معظم المنظمات في الدول العربية مثلا ما زالت تطبق النموذج الإداري القديم، على الرغم من عدم ملائمته في عهد تتبنى فيه منظمات القرن الواحد والعشرون، المعرفة وأنظمة المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، وغيرها من مفاهيم إدارية معاصرة[1].

**الجدول رقم (2–1): مقارنة بين النموذج الإداري الحديث والنموذج القديم من خلال بعض الممارسات الإدارية التقليدية وما يقابلها من ممارسات حديثة.**

| النموذج الإداري الحديث | النموذج الإداري القديم |
|---|---|
| - وجود تداخل بين الإدارة والعمل والعمال وعدم القدرة على الفصل بينهم. | - استقلالية الإدارة عن العاملين فالمدير يدير والعاملون يعملون |
| - صعوبة قياس أداء العامين وعدم وضوح المهام وعدم سهولتها. | - وضوح بداية العمل ونهايته وسهولة قياس أداء العاملين وأغلب الأعمال يدوية. |
| - هناك دوافع معنوية في العمل ومهارة العامل ومعرفته تحتم عليه تأدية عمله دون مراقبة شديدة. | - فرضية الإدارة تقوم على أساس أن العمال تحكمهم أنانيتهم ومصلحتهم الاقتصادية بالدرجة الأولى ولا بد من مراقبتهم من قبل المشرفين للتأكد من أنهم يقومون بعملهم كما هو مطلوب منهم. |
| - يعمل المديرون في الإدارة الدنيا أو الوسطى منسقين ومساعدين ومدربين يساعدون في تنسيق المهام وليس في مراقبة أداء المهام. | - مهام المديرين في الإدارة الدنيا وفي الإدارة الوسطى كهمزة وصل و وسيط في نقل المعلومات والتقارير والتعليمات من الإدارة العليا للإدارة الدنيا ومن الإدارة الدنيا للإدارة العليا. والتسلسل الرئاسي أمر في غاية |

[1] يحي ملحم، أهمية المعرفة وإدارة المعرفة،[ على الخط ]، متاح على:
http://almerja.net/reading.php?i=0&ida=1915&id=900&idm=45628 ، تاريخ الإطلاع2016/01/15.

| | |
|---|---|
| - تقويم الأداء من خلال منهجية التغذية العكسية ب360 درجة لا يستثني المديرين من تقويم مرؤوسيهم لهم.<br>- يحتاج العامل إلى المعرفة وأنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات ربما أكثر من مديره.<br>- العامل يعرف المهام المطلوبة منه أكثر من مديره.<br>- الجميع يفكر من موقعه والجميع يُنظر إليهم على أنهم شركاء لا أنداد أو عبيد. | القداسة وتجاوز المرجع ذنب لا يغتفر.<br>- لا يجوز تقويم المديرين فهم فوق الشبهات.<br>- القدرات والمهارات الفكرية هي من اختصاص المديرين وليس العاملين.<br>- معرفة المديرين ومهارتهم في المهام التي يقوم بها ويمارسها العاملين تفوق إمكانات العاملين ودور المديرين هو في إرشاد العاملين بكيفية تأديتهم لأعمالهم.<br>- المدير يفكر والعامل ينفذ ( وكما قل هنري فورد ذات يوم "أنا لا أريد إلا أيدي تعمل ولسوء الحظ أنها متصلة بأجساد). |

**المصدر**: محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص67.

مما سبق، يمكن القول أنه مع عامل المعرفة ومجتمع المعرفة لا تستوي الأمور بأدوات إدارية مضى عليها كل هذا الوقت دون تبديل أو تغيير، والأمر لا يتعلق بالتغيير فقط من أجل التغيير، ولكن أصبح الأمر حتميا على منظمات تعيش عصر العولمة بأبعادها التكنولوجية والثقافية الاجتماعية والاقتصادية أن تتغير في إدارتها لمواردها البشرية وهياكلها التنظيمية، لتصبح أكثر مرونة واستجابة للتغيرات البيئية الخارجية، ولتسمح لعامليها باستخدام قدراتهم ومعرفتهم وكفاءاتهم، وتمكينهم من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستديمة لمنظماتهم، فهناك فرق بين توظيف قدرات فئة محدودة مثل الإدارة العليا في تحقيق التغيير والتطوير المنشود كما هو الأمر تقليديا، وبين أن يشارك الجميع في المنظمة في محاولة استخدام مواهبهم وعقولهم في سبيل تحقيق تلك الميزة التي تم ذكرها، وخاصة في زمن المعرفة ورأس المال الفكري والإبداعي الذي لم يعد يقبل التفكير البيروقراطي الذي يُنكر إمكانيات فئات معينة لصالح فئات أخرى[1].

بناء على ما سبق من التحول نحو المعرفة رأس المال الفكري فإن مستقبل الإدارة والممارسة الإدارية لا بد أن يتغير أيضا والجدول الآتي يفيدنا كثيرا في استعراض التغيرات المتوقعة للممارسة المستقبلية للمدير والإدارة.

[1] محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص ص 66-68.

**الجدول رقم (2-2): التحول من الممارسة التقليدية في الإدارة إلى الممارسة المعاصرة**

| الممارسة التقليدية | الممارسة المعاصرة |
|---|---|
| - المراقبة والتأكد من قبل المدير.<br>- العمل على تثبيت التنظيمات الهرمية.<br>- تعيين وتسريح العاملين<br>- بناء المهارة اليدوية.<br>- تقويم الأداء المشاهد والكمي (مثلا كمية الوحدات المنتجة يوميا).<br>- تحييد الثقافة وتجاهل النظام غير الرسمي.<br>- دعم البيروقراطية | - المشاركة والعمل مع العاملين.<br>- التحول نحو عمل الفرق والمجتمعات الصغيرة داخل المنظمة<br>- استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها.<br>- بناء المهارة المعرفية<br>- تقويم الأداء الكيفي والنوعي المتعلق بالإنجازات المعرفية.<br>- بناء ثقافة المعرفة والتعلم<br>- تجاوز البيروقراطية وتحييدها |

**المصدر**: محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص70.

هذا الجدول يبين حجم التحولات التي بدأت تتبلور في ممارسات المديرين وتوجهاتهم في المنظمة المعاصرة نحو بناء مناخ تنظيمي مناسب للمعرفة، ومن أجل احتضان رأس المال الفكري في منظمة القرن الواحد والعشرين. وهذه التحولات تعتبر بحق ثورة على الأنماط الإدارية التقليدية التي سادت في القرن العشرين وبدأت تتداعى في نهاياته تاركة المجال لأنماط حديثة تتلاءم مع التحولات البيئية المعاصرة.

والعاملين الذين يمثلون رأس مال فكري يرغبون بالعمل بشكل مستقل ومتمكن، ودون مراقبة وإشراف مباشر، ودور الإدارة يجب أن يتمحور في تمكين هؤلاء من المشاركة في المعرفة والمهارة وتنسيق المعرفة، لأنهم ربما لا يتوافر لديهم الوقت الكافي للتعاون والمشاركة في المعرفة، وهنا يأتي دور الإدارة في مساعدتهم، بتخليصهم من الوظائف الروتينية من أجل التفرغ للقيام بالتعاون والمشاركة في المعرفة فيما بينهم.

من الجدير بالذكر هنا أهمية دور الإدارة في استقطاب المواهب النادرة للمنظمة والمحافظة عليها وعدم التفريط بها بسهولة. فسر نجاح شركات مثل مايكروسوفت يكمن في القدرات الإدارية الفائقة للشركة في استقطاب عاملي المعرفة من أصحاب المواهب على مستوى صناعة البرمجيات بمختلف أشكالها[1]. ومن هذا المنطلق يتوقع الكثير من علماء الإدارة من أمثال Davenport أن تكون المنافسة في المستقبل حول استقطاب المهارة وأصحاب

[1] محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص ص70-71.

الكفاءات ممن يطلق عليهم بعاملي المعرفة. وللمحافظة عليهم يجب على الإدارة المعرفة التامة والأكيدة بأن المناخ البيروقراطي غير مناسب لهم. فهم يرغبون بتأدية أعمالهم دون مراقبة شديدة ودون قواعد وإجراءات صارمة ونظم عمل رسمية ،لأن إجراءات العمل البيروقراطية قد تشكل بيئة طاردة لمثل هذه الكفاءات، لأنهم لن يتمكنوا من الحرية في التفكير والاستقلالية في الإبداع والابتكار. ومن المعروف أن حرية التفكير والمحاولة والتجربة والفشل والإبداع والابتكار كلها أمور من صميم عمل رأس المال الفكري[1].

**ثانيا: إدارة رأس المال الفكري**

إذا كانت المنظمات ترغب في تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي تحقيق الأرباح من الأصول الفكرية التي تمتلكها، فيجب عليها أولا إدارة هذه الأصول بفعالية، وذلك من خلال إدراك اختلاف قيمة هذه الأصول، فبعض الأصول تحتاج إلى تنميتها والاستثمار فيها، وبعضها يحتاج لوقف الاستثمار فيه، أما البعض الأخرى فقد لا يكون ذو قيمة على الإطلاق. ومن هنا فإدارة رأس المال الفكري، يمكن أن ينظر إليها على أنها الوسيلة التي من خلالها يمكن للمنظمة أن تبدأ في تعلم الكثير عن رأسمالها الفكري.

**1- تعريف إدارة رأس المال الفكري:**

إن إدارة رأس المال الفكري هو مدخل يمكن استخدامه للدلالة على أنشطة مختلفة داخل المنظمة، إذ يشير ليم وداليمور ( Lim & Dallimore ) أن إدارة رأس المال الفكري هي فن أكثر منها علم، حيث تتضمن الإبداع والعوامل السيكولوجية، كما تضم تكاملا بين العلوم السلوكية( السلوك التنظيمي وسلوك المستهلك) [2].

بينما يرى كل من (Lonnqvist and Kujansivu) أن إدارة رأس المال الفكري هي نشاط إداري يركز على متابعة وتنمية وتطوير عوامل رأس المال الفكري بالمنظمة، حيث تشير متابعة رأس المال الفكري إلى الأفعال التي تتم على المستوى الاستراتيجي بهدف تحديد وقياس وتوجيه الموارد غير الملموسة لمنظمة ما، ومن جهة أخرى تركز عملية تطوير وتنمية رأس المال الفكري في التطبيق ( على المستوى التشغيلي أو على مستوى العمليات )على تحسين الموارد غير الملموسة أو الأنشطة المرتبطة بهذه الموارد[3].

وحسب (Stewart) إدارة رأس المال الفكري يمكن النظر إليها على أنها استراتيجية النجاح في المستقبل، والتي تبحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية الكامنة في العقول البشرية حتى يمكن الاستثمار فيها واستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحويلها إلى أرباح أو مركز تنافسي أفضل.

---

[1] يحي ملحم، أهمية المعرفة وإدارة المعرفة،[ على الخط ]، متاح على:
http://almerja.net/reading.php?i=0&ida=1915&id=900&idm=45628 ، تاريخ الإطلاع2016/01/15.

[2] Lynn L.K. LIM, Peter DALLIMORE, Intellectual Capital: Management Altitudes in Service Industries, Journal of Intellectual Capital, Vol 5,No. 1, 2004, P181.

[3] Paula KUJANSIVU, Operational sing intellectual Capital management: Choosing a Suitable Approach, Measuring Business Excellence, Vol.20,No. 2, 2008,P25.

وهناك من يعرف إدارة رأس المال الفكري على أنها عملية دورية ومستمرة، تهدف إلى تحقيق التنسيق بين الأنشطة لتقديم تقرير عن الأصول غير الملموسة التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة[1].

ويشير Schermer إلى أنه يمكن تعريف إدارة رأس المال الفكري من منظور القيمة المضافة على أنها العملية التي تسعى إلى الحصول على المعرفة والابتكار والتميز واستخلاص القيمة المضافة منها وذلك من خلال قدرات بشرية عالية التميز ودعم تكنولوجيا المعلومات لعملية إدارة المعرفة بالمنظمة.

أما Gibson فيعرف إدارة رأس المال الفكري على أنها عملية متكاملة للتنسيق بين القدرات الإبداعية للعاملين وثقافة المنظمة وهيكلها الإداري ونظم المعلومات السائدة بها لتحقيق الأهداف التنظيمية في الأجل الطويل[2].

وهناك من يعرفها على أنها تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بكيفية توفير تلك القدرات الذهنية والفكرية والحفاظ عليها وتنميتها واستغلالها أحسن استغلال بشكل يدعم المركز التنافسي للمنظمة ويضمن بقائها ويعظم أرباحها[3].

من التعاريف السابقة، يمكن القول أن إدارة رأس المال الفكري تتمثل في مجموعة الأساليب، الممارسات الإدارية، والمهارات التي تكشف عن الطاقات الإبداعية الكامنة، والعمل على تنميتها بالتنسيق مع رأس مالها الهيكلي وتجسيدها في شكل معارف صريحة، قابلة لتحقيق أرباح وبناء علاقات ودية مع الأطراف الخارجية.

**2- خطوات ومبادئ إدارة رأس المال الفكري:**

لدعم إدارة رأس المال الفكري تم تقديم عدد من النماذج والأطر في الأدبيات حول الموضوع، ومع ذلك فإن إدارة رأس المال الفكري تبقي فكرة نظرية وغير متجانسة، وتكمن المشكلة الإدارية في أن المديرين يتفهمون أهمية رأس المال الفكري ولكن لا يعرفون كيفية إدارته عمليا.

وقد قدم Daniel في هذا الاطار نموذجاً يتألف من خمس خطوات لإدارة رأس المال الفكري وهي كالآتي[4]:

- البدء بالإستراتيجية: تحديد دور المعرفة في العمل، وبيان أهمية الاستثمارات الفكرية في تطوير المنتجات.
- تقييم استراتيجيات المنافسين، والموجودات الفكرية التي يمتلكونها وفهم البيئة التنافسية التي يعيش فيها رأس المال الفكري .
- فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية : ماذا تملك؟ وماذا تستخدم؟ وإلى أين تعود؟

---

[1] L. M, GOGAN & DURAN, Intellectual capital management- A new model, Practical Application of Science, Vol.2,No. 6, 2014 ,p58.

[2] هاني محمد السعيد، مرجع سابق، ص61.

[3] عبد الله قلش، إتجاهات حديثة في الفكر الإداري، مجلة علوم إنسانية، العدد 35، [ على الخط ]، متاح على: <http://www.ulum.nl/c105.html>، 2010/1/11، ص3.

[4] خالد حمد أمين ميرخان، خالد حمد أمين ميرخان، العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي : دراسة تحليلية لآراء عينة من مدري مجالس إدارة شركات القطاع الخاص في مدينة الموصل، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2003، ص45.

– تقييم الموجودات الفكرية التي تمتلكها وماذا تحتاج لتعظيم قيمتها: إن هذه الخطوة موجهة لتعزيز الموجودات الفكرية التي تمتلكها المنظمة أثناء التقييم وتحديد الموجودات الفكرية المطلوبة لملئ الثغرات الإستراتيجية ومواجهة التهديدات من أجل إدامة الميزة التنافسية .

– تجميع ملف المعرفة وتكرار العملية، وتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها وأهميتها.

أما Stewart فقد قدم مجموعة من المبادئ يراها أساسية لإدارة رأس المال الفكري نوجزها فيما يلي[1]:

– الإفادة قدر الإمكان من أفكار وأعمال رأس المال الفكري لصالح المنظمة لإقامة العلاقات الودية مع مستخدميها وزبائنها ومجهزيها وعلى المدى الطويل.

– توفير الموارد الضرورية التي تساعد في بناء شبكة معلومات داخلية، وتعزيز فرق العمل وأية أشكال أخرى للتعلم، وكذلك السماح لهم باستخدام كل ما يمنحهم المزيد من المهارات والمعلومات والمعارف في اهتماماتهم.

– عدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري، والسماح لهم بطرح ما يشاؤون من أفكار ودون تردد وهذا سر نجاح الإدارة في استثمار والمحافظة على رأس المال الفكري في المنظمة وإتاحة الفرصة لبث روح المبادرة الابتكارية من خلال الممارسة الإدارية التي ترعى الأفكار المبدعة والنيرة.

– توجيه تيار المعلومات إلى الموقع الذي بحاجة إليها فعلاً، وهذا يمثل أحد مبادئ الإدارة الفعالة لإدارة رأس المال الفكري وبالكمية المنطقية وعند الضرورة، لأن زيادتها عن الحد المطلوب قد تؤدي إلى عدم التمييز بينها من حيث الأهمية.

– ضرورة إتمام هيكلة رأس المال الفكري، وذلك بخزن المعلومات داخل نظام كفء بحيث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة واستخدامها للأغراض التي تعد ضرورية.

ويؤكد فلوريدا وجودنايت ( Florida & Goodnight ) أن المنظمات التي حددت بنجاح كيف تدير أنشطتها من أجل الإبداع ستتحقق لها مزايا أساسية في المنافسة المتزايدة والحرّة للحصول على الكفاءات والمواهب المتميزة حول العالم، ومن أمثلة الشركات التي أدركت أهمية الموارد البشرية ووضعت الأساليب التي تمكّن من القيام بعملية التحويل في تلك الموارد من إضافة قيمة لأعمالها من خلال حسن إدارة رأس المال البشري والارتقاء به وتحفيزه ...شركة Corning الأمريكية، وهي شركة لها تاريخ طويل يرجع إلى أكثر من 160 عاما، وقد اتسمت الشركة بالإبداع والابتكار لمجموعة متنوعة من المنتجات مع الرغبة والحرص في أن تبقى الأولى في السوق بتقديمها منتجات تحقق مزايا وظيفية للعملاء، كما أنها حرصت على أن يكون لديها حماية قويّة للملكية الفكرية في مواجهة المنافسين، وقد حققت شركة Corning إنجازاتها انطلاقا من قناعه أساسية وهي الإبقاء دائماً على أولوية الحفاظ على العاملين المتميزين ذوي المواهب من أجل بقاء نموذج الشركة القائم على الابتكار بالرغم من تنوّع المنتجات وقد استفادت الشركة بدرجة كبيرة في ما واجهته من فشل في أحد منتجاتها،

[1] خالد الخطيب، الإستثمار في رأس المال الفكري كحتمية لتحقيق التنمية، الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2008/12/3، ص3.

وذلك عندما قامت بتقويم ومراجعة استثماراتها وسياساتها فيما يتعلق بمواردها البشرية التي هي نقاط تركيزها في بناء قدرات وظيفية وخدمات فعالة للوصول إلى التأكد من أن الشركة يعمل بها العدد المناسب والجودة المطلوبة والمواهب والكفاءات الملائمة من العاملين وفي تطبيق الاستراتيجيات، وكل ذلك للتأكيد على حسن توظيف المواهب والكفاءات المتنوعة والحصول على أعلى عائد منها[1].

**ثانيا: نماذج قياس رأس المال الفكري**

وقد تزايد الاهتمام بإجراء دراسات وأبحاث قياس رأس المال الفكري في المنظمات من جانب الأكاديميين والباحثين والعاملين في مجال المحاسبة وكذلك المنظمات الحكومية؛ وذلك من أجل تحديد طرق مناسبة لقياس رأس المال الفكري وكذلك للتوصّل إلى محددات رأس المال الفكري، فعلاقة القياس بالإدارة علاقة متلازمة لأن القياس يهيئ أرضية الإدارة الفاعلة، ومن ثم يمكن القول: لا إدارة من دون قياس، ولا فائدة من القياس ما لم تتبعه إدارة، ومن النماذج الوصفية والكمية التي جاءت لقياس رأس المال الفكري مايلي[2]:

**الجدول رقم (2-3):نماذج لقياس رأس المال الفكري**

| اسم النموذج | المؤلف | العام | نوع النموذج | الفحوى الفكري للنموذج | مؤشر النموذج وصيغته |
|---|---|---|---|---|---|
| **ذكاء رأس المال الفكري** | *Fitz* | 1994 | وصفي | اختيار مجموعة من المؤشرات المتعلقة برأس المال الفكري وتطبيقها على مجموعة من العاملين لتحديد مستوى ذكائهم | - معلومات عن السوق.<br>- معلومات عن المواد<br>- معلومات عن الملكية الفكرية |
| **بطاقة الدرجات المتوازنة** | *Kaplan & Norton* | 1996 | وصفي | تحقيق التوازن بين المقاييس الخارجية للمالكين والزبائن، والمقاييس الداخلية لعمليات الأنشطة الحاسمة والإبداع والتعلم. | - منظور التعلم والنمو<br>- المنظور الداخلي<br>- منظور الزبون<br>- المنظور المالي |
| **براءات الإختراع** | *Bontis* | 1996 | وصفي | حساب عامل التكنولوجيا بالإعتماد على براءات الإختراع التي طورت من قبل رأس المال الفكري للمنظمة. | - عدد براءات الإختراع<br>- كلفة براءات الإختراع<br>- عائد براءات الإختراع |
| **انسيابية** | *Petrash* | 1996 | وصفي | تناسب المعرفة بين مكونات | - رأس مال بشري |

[1] Richard FLORIDA, Jim GOODNIGHT, Managing for Creativity, Harvard Business Review, Vol.83,No 1, 2005, P131.

[2] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص277-284.

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **المعرفة لمكونات رأس المال الفكري** | | | | رأس المال الفكري بشكل هرم مقلوب ابتداء من رأس المال البشري، ثم التنظيمي لينعكس تأثيرها على الزبائن. | - رأس مال تنظيمي<br>- رأس مال زبائني |
| **كلفة محاسبة الموارد البشرية** | *Johansson* | 1996 | وصفي | حساب الأثر الخلفي على الكلف المرتبطة بالموارد البشرية. | - مساهمة الموجودات البشرية<br>- نفقات الرواتب والأجور |
| **ملامح سكانديا** | *Edvinsson & Malone* | 1997 | وصفي | تقرير شامل لتقسيم رأس المال الفكري إلى أربع أصناف(رأس المال البشري، الهيكلي، الزبائني، التنظيمي) | - التركيز على المقدرات الجوهرية<br>- التركيز على الزبون<br>- التركيز على العملية<br>- التركيز على الإبداع |
| **مراقبة الموجودات** | *Sveiby* | 1997 | وصفي | تحديد الموجودات غير الملموسة بثلاث أنواع: المقدرات المميزة للأفراد، الهياكل الخارجية، الهياكل الداخلية. | - النمو إعادة الإبداع<br>- الكفاءة<br>الإستقرار |
| **مؤشر رأس المال الفكري** | *Roose & Al* | 1997 | وصفي | مراقبة التغير الذي يتحقق في رأس المال الفكري بالإستناد إلى علاقة الإرتباط بين التغيرات التي تحصل في رأس المال الفكري والتي تحصل في السوق | - رأس مال العلاقات<br>- رأس المال البشري<br>- رأس مال البنى التحتية<br>- رأس مال الإبداع |
| **توبن** | *Stewart* | 1997 | كمي | طريقة لوصف الفرق ما بين الموجودات المادية للمنظمة وقيمتها السوقية، ويمثل ($Q$) فجوة القيمة بين الإثنين، فمثلا في حالة أن يكون ($Q=10$) فإن القيمة السوقية تكون أعلى بعشرة أضعاف من قيمة الموجودات المادية | القيمة السوقية= قيمة الموجودات$Q$ |
| **القيمة السوقية الدفترية** | *Stewart* | 1997 | كمي | الفرق بين القيمة السوقية والدفترية تمثل اسهامات رأس المال الفكري، وتعد القيمة | قيمة رأس المال الفكري= القيمة السوقية– القيمة الدفترية |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | السوقية القيمة الحقيقية للمنظمة | |
| **منهجية التقييم الشامل** | *Mepherson* | 1998 | وصفي | تحديد القيمة الشاملة الكلية من خلال العلاقة بين قيمة المنظمة ورأس المال الفكري والمقاييس النقدية | - القيمة الجوهرية التي تمثل الفاعلية الداخلية للمنظمة<br>- فاعلية دور المنظمة<br>- الدور التنافسي للمنظمة |
| **ايرادات رأس مال المعرفة** | *Lev* | 1999 | كمي | حساب ايرادات رأس مال المعرفة | - ايرادات رأس مال المعرفة= الإيرادات الإعتيادية/ الإيرادات المتوقعة للموجودات الدفترية |
| **تقييم الموجودات الفكرية** | *Sullivan* | *2000* | وصفي | طريقة منهجية لتقدير قيمة الملكية الفكرية العاملية | - رأس المال البشري<br>- الموجودات الفكرية<br>- الملكية الفكرية |
| **خارطة رأس المال الفكري** | *McElroy* | *2001* | وصفي | أن تكون قيمة السوق تأتي من تأثيرات مالية وفكرية، وأن التأثيرات الفكرية (رأس المال الفكري) تكون أكبر في تحقيق الميزة التنافسية، والجديد في هذا النموذج هو اعتبار رأس المال الإجتماعي جزء من رأس المال الفكري. | - رأس المال البشري<br>- رأس المال الإجتماعي<br>- رأس المال الهيكلي |
| **بنية صانع المعرفة** | *Awad & Ghaziri* | 2004 | وصفي | تشمل بنية صانع المعرفة مجموعة من الخصائص والمهارات والمهمات، التي تمكنه من جمع المعلومات ومعالجتها بشكل يستخلص منها قيمة تضيف منفعة لأعمال المنظمة. | - تكنولوجيا المعلومات<br>- عملية التحول<br>- القيم<br>- الثقافة التنظيمية<br>- الخبرة الشخصية |

المصدر: سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص277 -284.

في ضوء المعطيات السابقة من الجدول رقم (2-3) يمكن القول أن المقاييس أخذت اتجاهين وصفي وكمي، وعدد النماذج الوصفية كان أكثر من الكمية بسبب خصائص المعرفة البشرية غير الملموسة وغير القابلة للقياس

المباشر، كما ألزمت النماذج المطروحة الباحثين والدارسين ومديري المنظمات بمراجعة افتراضها وتحليل محتواها الفكري من أجل اختيار النموذج الملائم الذي يتوافق مع افتراضات الدراسة أو المنظمة.

من النماذج السابقة يعتبر نموذج (McElroy) من النماذج الحاسمة كونه[1]:

- نموذج حديث وواقعي قابل للقياس؛
- يلائم معطيات بيئة الأعمال المعاصرة؛
- يتضمن متغير جديد هو رأس المال الإجتماعي، وهو التوجه الجديد في دراسة رأس المال الفكري؛
- ينظر إلى رأس مال العقل البشري (Mind Human Capital) بأنه الأساس في توليد رؤوس الأموال (الهيكلي، الإجتماعي) والمؤثر الرئيس فيهما، وبتفاعله تتولد منظومة رأس المال الفكري ونحن نتفق تماما مع هذه الطروحات لأنها تلائم مبررات توجهاتنا الفكرية في هذا الصدد، هذه المبررات التي تتلخص بالآتي:

– أن إطلاق عبارة رأس المال البشري من دون تحديد إجرائي لها يعني جميع العاملين في المنظمة من البشر بغض النظر عن مستوى معارفهم، مهاراتهم، خبراتهم، وقيمهم، وهذه التسمية لا تلائم دراسات تختص برأس المال الفكري، إذ ليس كل العاملين لهم القدرة على إنتاج أفكار ترقى إلى مستوى إضافة قيمة أو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة؛

– أن المتفحص بالدراسات الأجنبية وخاصة الرائدة منها يجد أن الممارسات المعروضة تمثل خبرات، مهارات، معارف تعكس نضج عقلي، يتوافر لدى فئة من العاملين يتمتعون بخصائص منفردة كما تصفهم دراسة المكتب العام للمحاسبة (General Accounting Office) العاملين عالي الأداء ذوي المقدرات والمهارات الملائمة التي تكون قادرة بشكل أفضل على الإستجابة إلى احتياجات الناس على أساس يومي أو في أوقات الأزمات؛

– أن رأس مال العقل البشري يمثل المحور الذي تتمركز حوله باقي رؤوس أموال منظمة رأس المال الفكري والأساس في توليدها.

**المبحث الثاني: القيادة الإدارية في ظل اقتصاد المعرفة**

إن التحديات والتهديدات التي تواجهها المنظمات تقود لاستنتاج أن الأساليب الإدارية السابقة لا تصلح لإدارة المنظمات الحالية والمستقبلية، وأن الإدارة الفاعلة للأداء في هذا الصدد تقضي بأن أساليب اختيار وإعداد القادة يجب أن تختلف لتأخذ كل ما تقدم بالإعتبار، فالهدف هو إعادة تشكيل قدرات وتوجهات ورؤى المديرين والرؤساء الحاليين في المنظمات ليتحولوا إلى قادة إبداعيين ملهمين وممكنين.

[1] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص285.

**المطلب الأول: القيادة الإدارية ورأس المال القيادي**

تعتبر القيادة الإدارية وظيفة هامة وضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية، والمديرون سواء كانوا في مستوى الإدارة العليا، الوسطى، أو المباشرة يمكن أن يؤثروا إيجابا أو سلبا على اتجاهات وتوقعات مرؤوسيهم، يمكن أن يشجعوهم أو يحبطوهم، ويمكنوا أن يعمقوا ولاءهم أو أن يبددوه.

**أولا: تعريف القيادة الإدارية ومصادر قوتها**

بالرغم من تعدد البحوث والدراسات التي تناولت موضوع القيادة، إلا أنه لم يستقر رأي العلماء والباحثين في مجال الإدارة على وضع تعريف جامع لمفهوم القيادة، فقد اختلفت معانيها، وتعددت تعريفاتها على مر التاريخ، فليست القيادة مجرد إصدار الأوامر والتأكد من تنفيذها فقط، وإنما حفز العاملين على العمل وتنمية روح الجماعة فيما بينهم، وإثارة حماسهم ليبذلوا أقصى جهودهم للحصول على أعلى مستوى يمكنهم الوصول إليه[1]. لذلك هناك من يعرف القيادة بأنه فن تنسيق الأشخاص والجماعات، ورفع روحهم المعنوية للوصول إلى أهداف معينة[2]، وعلى نحو مشابه يعرف ليكرت (Likert) القيادة بأنها قدرة العامل في التأثير على شخص، أو مجموعة، وتوجيههم، وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم، وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة[3]، هذا معنى القيادة بمفهومها العام، أما لفظ القيادة الإدارية لحداثته يجمع بين مفهومين هما : القيادة والإدارة، لذلك فلتعريفها نورد الملامح الرئيسية لكل من القائد الذي يمارس عملية القيادة والمدير الذي يمارس وظيفة الإدارة، ثم نحاول الجمع والتركيب بين هذه الملامح قصد بناء تعريف مقبول للقيادة الإدارية، إذن ولكي نعطي تعريفا للقيادة الإدارية نعرف أولا كل من القائد والمدير[4]:

- القائد Leader هو" شخص يتوافر له قدر من التأثير الشخصي "السلطة غير الرسمية " على عدد من العاملين، يجعله قادرا على توجيه سلوك هؤلاء العاملين".

-المدير Manager هو ذلك" الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من العاملين نحو تنفيذ أهداف محددة، ومن ثم يتوافر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء العاملين تعطيه الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات اللازمة لهم لتنفيذها".

---

[1] مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2008،ص11.

[2] علي بن محمد بن علي العثرباني العسيري، العوامل والمتغيرات البيئية في المناطق النائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي(دراسة تطبيقية على منسوبي حرس الحدود العسكريين بمنطقة عسير)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005،ص36.

[3] وفيق حلمي الآغا، دور القيادات الإدارية في التطوير والتمية الإدارية، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة حو القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المنظمات في الوطن العربي، دمشق، 13-16 أكتوبر 2003، ص250.

[4] الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة: مجمع صيدال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص4.

-القائد الإداري : هو"شخص معين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من العاملين نحو تنفيذ مهام محددة، وله قدر من السلطة الرسمية بحكم منصبه الرسمي، ولكنه يعتمد بصفة أساسية في قيادته لهؤلاء العاملين على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية".

-من التعاريف السابقة يتضح لنا :

-قوة تأثير القائد على الجماعة أقوى وأدوم من سلطة المدير الإداري، لأن القائد يعتمد على الإقناع الشخصي وهو طبعا أقوى تأثيرا من الاعتماد على الحق الذي يمنحه المنصب للمدير في إصدار الأوامر للعاملين وإجبارهم على تنفيذها.

-قوة تأثير القائد لو أضيفت لها السلطة الرسمية فستصبح أقوى من قوة كليهما (المدير فقط أو القائد فقط).

فالبرغم من الاختلاف الموجود بين مفهوم القيادة ومفهوم الإدارة إلا أنهما مترابطان، فالقيادة وبحسب Kotter تكمل الإدارة دون أن تحل مكانها، إذ تهدف القيادة إلى التأثير على الآخرين ولكنها تحتاج إلى سلطة الإدارة لكي تنجح في قيادة سلوكيات وشعور العاملين، بينما تهدف الإدارة إلى التأثير على الآخرين باستخدام مواقع ومناصب إدارية، فالقائد قد يعين أو قد ينبثق من بين أفراد المجموعة العاملة بينما المدير يشغل منصبه ويطلب من الآخرين انجاز الأعمال التي أوكلت إليه[1].

بناء على ما سبق، يمكن القول أن القيادة الإدارية هي قدرة عامل ( القائد الإداري ) على التأثير والإقناع لتوجيه أفراد الجماعة باعتماد قوة التأثير الشخصي بصفة أساسية وقوة المنصب الرسمي بصفة ثانوية.

وبذلك فالقيادة الإدارية، هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار، إصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين[2]. فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

ولمعرفة العناصر الأساسية للقيادة الإدارية، يمكن إدراج التعريف الآتي[3]:

القيادة الإدارية هي تأثير غير قصري للسلوك الذي يمارسه عامل معين (القائد) على جماعة (عاملين) نتيجة التفاعل بين خصائص كل من القائد، الجماعة والظروف التي تتم فيها القيادة بهدف تحقيق أهداف الجماعة.

من هنا يتبين لنا أن القيادة الإدارية تشمل على عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة الإدارية تتمثل في:

- شخص يتميز عن أعضاء الجماعة بقدرته على التأثير فيهم وهو القائد الإداري؛
- التقاء أعضاء الجماعة( العاملين) بما فيهم القائد الإداري لتحقيق أهداف معينة؛
- وجود ظرف أو مناسبة يمارس القائد فيها تأثيره على الجماعة وهو ما يعبر عنه بالموقف.

[1] حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص418.

[2] مطر بن عبد المحسن الجميلي ، مرجع سابق، ص7.

[3] نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار زهران ، عمان ، 1992، ص99.

وتتحدث كذلك أدبيات الإدارة عن مصادر متعددة يستمد منها القادة الإداريون سلطتهم وقوتهم في جعل الآخرين ينفذون ما يريدون، نوجزها فيما يلي[1]:

– قوة المكافأة: يستمد القائد هنا سلطته على العاملين من خلال ما يقدمه لهم من مكافآت، مثل الرواتب والأجور والترقيات والحوافز المختلفة.

– القوة الشرعية: يستمد القائد هنا سلطته على العاملين من خلال قوة المركز التي تمنح القائد قوة شرعية مستمدة من قوانين المنظمة.

– قوة الإكراه: يستمد القائد هنا سلطته على العاملين من خلال قوة العقاب المستمدة من سلطة المركز، فبمقدور القائد حرمان العامل من الترقية أو فرض عقوبة بنص القانون مثل نقل العامل إلى مكان غير مرغوب فيه بالنسبة له، أو حتى قد يلوح القائد بطرد العامل من عمله.

– فيتمكن القائد بواسطة هذه المصادر من فرض إرادته وتحديد السلوكيات المرجوة من العاملين بالطريقة التي يراها القائد مناسبة لتأدية مهام العمل.

– قوة الخبرة: يستمد هنا القائد قوته في التأثير على العاملين من خلال ما يتمتع به من معرفة. فمعرفة القائد أو خبرته في العمل قد تؤثر في سلوك العاملين لتأدية المهام من خلال تلك المعرفة أو الخبرة.

– قوة الكاريزما: يستمد القائد تأثيره هنا من خلال قدرته على التأثير في الآخرين بسبب رغبتهم في الانتماء له وبسبب الإعجاب بشخصه وهذه ناتجة عن الجاذبية الشخصية للقائد.

– قوة التمكين: يعني اتجاه القائد إلى إشراك العاملين في النفوذ والسلطة، حتى يشعروا بالمسؤولية الشخصية عن العمل والنتائج، كما يزيد ولائهم للقائد بفعل الحرية والثقة التي يمنحها لهم وأنه يعتبرهم في مستوى عالي من النضج والكفاءة، وهذا كله يحسن ويدعم العلاقة بينهم وبينه.[2]

فالقيادة التي تعتمد بشكل أكبر على مصادر القوة الثلاث الأولى هي قيادة تقليدية تعني عملية تأثير وممارسة سلطة وقوة تجعل العاملين ينفذون إرادة وتوجيهات القائد بالطريقة التي يريدها[3]، إن هذا النوع من القيادة يحقق التزاما مؤقتا من قبل العاملين، وهذا الالتزام المؤقت يتكون بدافعية خارجية وهي المكافأة أو العقوبة أو قوة المركز، والاعتماد الكامل على هذه المصادر في التأثير على العاملين يؤدي إلى حالة من الانصياع غير الأصيل من قبل العاملين بدافع خارجي ومؤقت، والدافع الخارجي هو المكافأة أو العقاب أو القوة الشرعية، وبزوال هذه المصادر تنتهي القوة الدافعة نحو العمل وبذل الجهد من قبل العاملين، وهذا أمر طبيعي، إذ لا يمكننا أن نتوقع إنسانا يعمل مجانا ودون أجر، فالأجر في العمل هو دافع لكل من يعمل، ولكن يجب الانتباه إلى أن وجود الأجر أو العقاب أو قوة المركز بصفتها مصادر وحيدة دون قوة خبرة أو قوة كاريزما أو قوة داخلية (حب العمل نفسه) لا يغير من

[1] محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص287.

[2] أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية مستقبلية، دم، دن، 2000، ص 271.

[3] Kanter R, Power Failure in Management Circuits, Harvard Business Review, (July-August) 1979,p 65.

حقيقة أن هذه المصادر خارجية ويجب عدم الاعتماد عليها بشكل مطلق، لأن توقف هذه المصادر يعني توقف الدافعية، فتوقف المدير عن مراقبة العامل قد تؤدي إلى توقف العامل عن العمل المطلوب بزوال عنصر المراقبة.

ولكن مع التطورات المهمة في بيئة الأعمال الحديثة أصبح هناك ضرورة حتمية لاعتماد القائد على المصادر الذاتية في التأثير على الآخرين مثل قوة الخبرة، قوة الإعجاب وقوة التمكين، فهي لا تؤدي إلى الانصياع فحسب، بل تتجاوزه إلى الانتماء، وفي الانتماء قد يعمل العامل أكثر مما يطلب منه القائد كما ونوعا ويشعر بأن عليه واجب نحو العمل، فقد يدفعه الانتماء إلى روح المبادرة وتقديم أفضل ما لديه، وهنا تتحقق مستويات من الأداء المتميز كما ونوعا؛ لأن الدافع نحو العمل داخلي والدافع الداخلي متجدد ومتأصل داخل الإنسان وأما الدافع الخارجي فهو خارج الإنسان ووجوده مرهون بوجود المصدر الخارجي مثل: الرقابة الخارجية والمكافأة التي تأتي من الخارج وغيرها[1].

وبذلك يمكن القول، أن المفهوم الحديث للقيادة يشير بأنها عملية إلهام الآخرين لبذل قصارى جهدهم من أجل إنجاز مهام ذات أهمية للعمل، فلب عملية القيادة والمصدر الجوهري لفعالية القائد ونجاحه في التأثير على التابعين يتركز في قدرته على توفير المساندة والدعم لهم، وثقتهم بقدرته على توفير احتياجاتهم المادية والمعنوية والمعلوماتية التي ترفع كفاءتهم في الأداء، وتمكنهم من تحقيق مطالب المهام المكلفين بها[2].

وهذا ما أكده مونتانا وشارنوف (Charnov & Montana) بقولها أن القيادة هي عملية إيحاء أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عال ومثابرة في إنجاز وتأدية المهام المطلوبة منهم. فالقيادة تهتم بكيفية بناء الالتزام وتحفيز الآخرين لدفعهم لاستخدام مهاراتهم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف[3].

**ثانيا: رأس المال القيادي والنتائج المتوقعة عنه**

في اقتصاد المعرفة والأصول اللاملموسة اليوم يجري الحديث عن رأس المال القيادي Leadership Capital أي معاملة القيادة وكأنها ذات قيمة سوقية، فالقيمة السوقية للمنظمة تتأثر بالقيادة التي تقود المنظمة، حيث أن القيادات الناجحة عندما تنتقل إلى منظمة أخرى تعمل على زيادة قيمة أسهم المنظمة في السوق بطريقة تشير إلى ضمانة أكبر للنجاح ويمكن التدليل على ذلك في ضخامة الرواتب التي يحصل عليها القادة الإداريون في

[1] يحي ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، 2006، ص244.

[2] فريد كورتل، مقيمح صبري، قيادة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال الفكري للمنظمة الاقتصادية: دراسة تجربة المنظمة الوطنية لإنتاج وتسويق المحروقات – سوناطراك –، المؤتمر العلمي الدولي حول: إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة،13 و14 ماي 2008، ص15.

[3] هالة عبد القادر صبري، أنماط القيادة الهيكلية والإنسانية للمديرين الأردنيين في ضوء عوامل القوة وتجنب عدم التأكد ومدى مواءمتها للتوجهات نحو عولمة الإدارة، المؤتمر الثاني حول القضايا الملحة للاقتصاديات الناشئة في بيئة الأعمال الحديثة، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، 14- 15 أفريل2009، ص4.

المنظمات اعترافا بدورهم في صناعة نجاح المنظمة، وفي نفس الوقت فإن فشل هذه القيادة يعني نهاية المنظمة مهما كانت عظيمة وكبيرة[1].

إن القيادة الإدارية الفعالة* تمثل جوهر رأس المال القيادي وهذا يعني أن هذه القيادة تكون ذات نتائج متميزة ليس فقط بلغة الانجازات على المنافسين والتفوق عليهم وإنما أيضا بلغة الميزانية وكشوف الديون والربح.

إن رأس المال القيادي الذي يكون أصلا من أصول المنظمة، يقدم وعود بالنتائج الإيجابية المتوقعة وهذه النتائج يوضحها الجدول التالي[2].

**الجدول رقم (2-4):النتائج المتوقعة عن رأس المال القيادي**

| المجال | المنافع المتوقعة |
|---|---|
| الرؤية الاستراتيجية | إن القيادة الفعالة هي التي تقدم رؤية واضحة تساعد على تركيز موارد المنظمة وتحقق تفوقها على المنافسين. |
| القدرة على التأثير | إن جوهر القيادة هو القدرة على التأثير في العاملين وتحفيزهم للعمل من أجل أهداف المنظمة. |
| القدرة الأخلاقية | إن القيادة الأخلاقية تمثل ضمانة ضد النتائج التي أصبحت العامل السلبي الأكثر إيذاء لسمعة المنظمات وعلاقاتها بالعاملين فيها، وأصحاب المصلحة خارج المنظمة |
| العلاقات الخارجية | إن نجاح القيادة يجعلها محل ثقة المنظمات المالية والحكومة والمجتمع المحلي، وهذه كلها تعمل من أجل دعم سياسات وخطط المنظمة بأقل قدر من التوترات والمشكلات الخارجية. |
| نتائج الأعمال | إن القيادة تدرك جيدا أن النجاح الحقيقي الأخير هو البقاء في السوق أولا ثم النمو والتوسع ثانيا، وهذا يتطلب أن يظهر ذلك في حسابات المنظمة وميزانياتها في نهاية العام. |

[1] نجم عبود نجم، محمد عبد العال النعيمي، الذكاء القيادي: رؤية في القيادة الإستراتيجية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان ، 23-26 أبريل 2012 ، ص83.

* هناك فرق بين القيادة الناجحة: والقيادة الفعالة فالأولى تعني أن الشخص "ب" يغير سلوكه كدالة لجهود الشخص"أ".

أما القيادة الفعالة :كدالة لتغير سلوكه فإن الشخص"ب"سيكون أكثر رضا وسيتم مكافأته بشكل مناسب، وسيحقق هدفا هاما.

[2] نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص156.

| | |
|---|---|
| تطوير القيادات من أجل المستقبل | أن القيادة الفعالة تدرك جيدا أن النجاح لا يمكن أن يقتصر على فترة بقاء القائد في المنظمة، وإنما أيضا على قدرته على تحقيق إستمرارية النجاح وإيجاد ضمانات لذلك من خلال إعداد وتهيئة وتطوير القادة الجدد، قادة المستقبل. |

**المصدر**: نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص156.

من الجدول رقم(2-4) يمكن القول أن رأس المال القيادي هو أحد الموارد الأساسية في المنظمة، وأن هذا المورد له نتائج وعوائد مثل رأس المال المالي والمادي، كونها المورد الأكثر تأثيرا في الرؤية والمقدرة والميزة التنافسية، وهذا ما يجعل القيادة مجال من مجالات الاستثمار المهمة في المنظمات التي أصبحت لديها مسارات مهنية وبرامج تدريبية بعيدة المدى لتطوير القيادات في المنظمة.

**المطلب الثاني: سمات و مهام القادة الفاعلون في ظل اقتصاد المعرفة**

بفعل البيئة المتقلبة والمتغيرة بشكل سريع إضافة إلى ما فيها من تعقد وتشابك وتأزم، يتطلب من القادة الإداريين توافر مهارات وسمات عالية للتعامل مع هذه البيئة، وفي هذا السياق تشير مجلة الإكنومست ( The Economist) أنه في عالم الأعمال المعاصرة المتسم بالتغير المستمر لمواكبة تنامي دور العولمة وثورة المعرفة والمعلومات، يتزايد الاهتمام بموضوع القيادة الإدارية والبحث عن الدور الذي سيضطلع به الجيل الجديد من القادة الفاعلين والمهارات التي سيحتاجونها للتمكن من إدارة وتوجيه المنظمات والمجتمع بنجاح[1].

فالقيادات في مختلف الأجهزة الإدارية تجد نفسها مطالبة في العمل في بيئات تتحول حركيتها بتزايد من الحركية الخطية التقليدية إلى اللاخطية الوافدة، وفي حالة الإستمرار في قراءة وتقدير الظواهر البيئية ذات العلاقة واتخاذ القرارات ورسم الخطط من قبل القيادات بمنظور يغلب عليه المنهج الخطي التقليدي، من شأنه أن يقود إلى أخطاء في عمليات التشخيص وعمليات اتخاذ القرارات ورسم الخطط وهذا كله يمكن أن يؤدي إلى محدودية تجاوب المنظمة مع معطيات البيئة التي تعمل في كنفها[2].

**أولا: السمات الضرورية لنجاح القيادة في ظل اقتصاد المعرفة**

إن السمات البيئية الناتجة عن التغيرات المعاصرة استدعت ضرورة توافر سمات معينة في القادة لازمة لتشخيص أهداف القرارات والخطط وبلورة الوسائل المناسبة لذلك، ومن السمات التي نراها ضرورية لنجاح القيادة في ظل البيئة الحالية نجد:

[1] هالة عبد القادر صبري، مرجع سابق، ص4.

[2] عاصم الأعرجي، الحاجة إلى نموذج القيادة الريادية في الجامعات العربية: منظور مستقبلي في إدارة رأس المال الفكري في عصر اللاخطية والعولمة، مؤتمر رأس المال الفكري العربي: نحو رؤية استراتيجية جديدة للإستثمار والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، الأردن، 2014، ص260.

**1- السمات الشخصية:**

إن القيادة الإدارية ليست مهمة سهلة بل هي وظيفة شاقة يرتبط بها مصير المنظمة، لذلك تتطلب في من يتقدم إليها أو يتم اختياره لها من قبل الجماعة في المنظمة أن تتوافر فيه مجموعة من السمات حتى يتحمل عبء القيادة وتبعاتها، إذ أن القيادة مسؤولية وتكليف، ولعل من أبرز السمات التي تخطر في بالنا هي تلك السمات الشخصية المتمثلة في القدرات والمهارات اللازم توافرها في بناء الشخصية لدى العامل حتى يكون قائدا، ويمكن تقسيم هذه السمات إلى[1]:

**أ- مكانة الرؤية المستقبلية في القيادة:**

في ظل بيئة متغيرة ومتقلبة أصبح القائد لا يكفي أن يعيش الحاضر فقط، بل عليه أن يمد بصره نحو المستقبل ويتخيل ما ستكون عليه المنظمة شرط أن يتميز ذلك التخيل بالجاذبية حتى يخلق في نفسه وفي الجماعة الصمود أمام المصاعب والتماسك والتحدي لبلوغ المستقبل المرغوب، وهو ما يعرف بالرؤية المستقبلية وهي أحد الصفات الضرورية للقائد خاصة إذا كان على رأس المنظمة .

فالدراسات المعاصرة في القيادة تعتبر الرؤية المستقبلية كأحد الصفات الرئيسية التي تميز القائد عن المدير، فهذا الأخير ينغمس كثيرا في مشاكل الحاضر، في حين أن القائد يفكر أكثر في المستقبل ليكون صورة عنه، وكلما كانت هذه الصورة جذابة أكثر كلما دفعته أكثر لبلوغها، هذه الصورة تمثل الرؤية المستقبلية للقائد، والتي تعرف بأنها "مستقبل مبهر ودافع ومقنع للمنظمة"[2].

**ب- ضرورة وعي القائد لذاته أو معرفة الذات:**

تعتبر معرفة الذات هي اللب الأساسي للسلوك الإنساني، فلا يستطيع القائد السيطرة على نفسه إلا إذا عرفها، وهذا يبرز ضرورة الوعي الذاتي للقائد، فإجراء القائد لتقييم ذاته -أي لصفاته وقدراته ومهاراته-، إضافة إلى استفادته من تقييم الآخرين له من آرائهم ومواقفهم منه، يسمح له بمعرفة سلبياته وإيجابياته، أي أن يكون واعيا لذاته، الشيء الذي يسمح له بالتحكم في نفسه ( القيادة الذاتية ) ثم توجيه وقيادة الآخرين، كما أن معرفته لنقاط ضعفه يدفعه إلى تطوير نفسه، وهو ما يعينه على قيادة الآخرين. فمن يعرف حدود نفسه سيمكنه تطويرها أما من يتجاهل ذلك فلن يتقدم لأنه لن يعدل ذاته ، وسيظل يتعامل بنفس الطريقة غير الفعالة مع المواقف المتغيرة .

ومن ثم ينبغي على القائد الفعال – أو الذي يرغب أن يكون كذلك – أن يقيم نفسه ، ويتعرف على إمكاناته بلا تحيز أو خجل ، وعليه أن يصحح الجوانب التي يعاني فيها من ضعف ، والاقتناع دوماً بأنه لا حدود للمهارة والمعرفة وأن هناك مجالاً دائماً للتحسين والتطوير[3].

---

[1] الصالح جيلح، مرجع سابق، ص76.

[2] رواية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2001، ص281.

[3] طريف شوقي محمد فرج، إدراك بعض القادة الإداريين المصريين لأوجه القصور في قدراتهم ومهاراتهم الشخصية وأساليب تغلبهم عليها ذاتيا، مجلة الآداب والعلوم الانسانية، المجلد الثاني والثلاثون، أفريل 1999، ص9.

**ت– القدرة على المبادرة والمبادأة:**

في ظل البيئة الحالية للمنظمات والتي تتميز بالتغير والتقلب والتعقد، وما تحمله من فرص يمكن استغلالها وتهديدات يجب تجنبها، أصبح لزاما على القائد الإداري أن يكون دائما على أهبة الاستعداد لاتخاذ القرارات السريعة والملائمة وإلا صارت المنظمة مهددة بالزوال، خاصة أمام تحديات المنافسة الحادة في ظل عولمة الأسواق، لذا تعتبر المبادرة باتخاذ القرارات سمة ضرورية للقائد، وإذا كانت المبادرة مناقضة تماما لصفة التردد فإنها لا تعني كذلك التسرع في اتخاذ القرارات. فالقائد الناجح، هو الذي يبادر في مواجهة مختلف المواقف ويحسن التصرف، كما يتخذ القرارات الملائمة ويستنبط الحلول، ويجد الوسائل الكفيلة لحل مشكلات الجماعات التي يشرف عليها، أو المشكلات المختلفة التي تظهر في المنظمة[1].

**ث– مهارة الإبداع في التفكير:**

يواجه القائد مشكلات ومواقف تحتاج منه الخروج عن المألوف بوضع حلول جديدة لها تعتمد على التخيل والابتكار، وهو ما نعبر عنه عادة بالتفكير الإبداعي أو ملكة الإبداع، وهو من المتطلبات الهامة لقادة المنظمات المعاصرة التي تواجه بيئة تنافسية شديدة، لذا أصبح تشجيع الإبداع في مقدمة أولويات المنظمات، إلا أنه لا يمكن للقائد أن يحث الآخرين على الإبداع إذا لم يكن هو ذاته مبدعا، وهذا ما يجعلنا نعد سمة الإبداع أساسية للقائد.

فالقائد المبدع هو الذي يعمل على تشجيع وقبول المجازفة وسلوك المغامرة، التأكيد للأفراد أنهم في مأمن من أن يعاقبوا على سلوكهم أو تفكيرهم الذي يخرج عن المألوف، تعزيز فكرة أن الخطأ هو جزء من عملية التعلم، وأن التجديد هو فرصة لاختراق المألوف والنفاذ إلى شيء أفضل[2].

**2– السمات السلوكية:**

أشرنا سابقا إلى ضرورة توافر السمات الشخصية في القائد باعتبارها مقومات تأهيلية للقيادة، إلا أن هذه السمات لا يكون لها أي معنى إذا لم تترجم في سلوكيات وأفعال، أي تظهر من خلال ممارسات القائد اليومية أثناء تعامله مع الآخرين، وهذا يعود إلى أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا غنى لها عن التفاعل بين القائد ومرؤوسيه، مما يتطلب توافر سمات سلوكية أو مهارات إنسانية تتمثل في قدرة القائد على التعامل مع الآخرين، والتي تعتبر من أكثر المقومات ضرورة لنجاح القائد في التأثير على مرؤوسيه كي ينجزوا مهامهم لتحقيق أهداف المنظمة، إلا أنه نظرا لارتباط السمات السلوكية بميدان العلاقات الإنسانية التي تتميز بالتعقد والتنوع، لذلك فهي من أكثر السمات صعوبة، وهو ما يطرح إشكالية تحديدها وتعيينها، إلا أنه بعد الدراسة والتحليل لما كتب في هذا المجال يمكن تقسيم السمات السلوكية إلى:

[1] رشيد سعادة، مهارات وخصائص القائد التربوي الفعال، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد السادس، 2011، ص335.

[2] كمال سليم دواني، القيادة التربوية، دار المسيرة، عمان، 2013، ص 198.

**أ– المشاركة في صنع القرارات:**

تمثل عملية اتخاذ القرارات بعدا هاما في الوظائف التي يقوم بها القائد، حيث أن الكثير من النشاطات التي يمارسها تتضمن عملية صنع واتخاذ القرارات، بعضها إستراتيجية كتحديد الأهداف والخطط طويلة المدى ورسم السياسات التي تتكفل بها الإدارة العليا، ويتمثل بعضها الآخر في قرارات عملية تتعلق بالتنسيق وحل المشكلات وتصميم مهام العمل للعاملين وغير ذلك، وبما أن نظرة الجماعة أفضل من نظرة العامل الواحد لأن العقل البشري لا يستطيع إدراك كل الأمور، لذا يتوجب على القائد أن يسعى إلى إشراك مرؤوسيه في صنع القرارات التي تعتبر من أبرز مظاهر التعاون في المنظمة. والمشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على تحسين نوعية القرار، تحقيق الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين، ورفع الروح المعنوية للعاملين وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات[1].

**ب– تفويض السلطة:**

يعتبر التفويض كذلك من متطلبات العمل الإداري بفعل تزايد الأعباء على عاتق القادة والتي يفرضها عليهم المركز القيادي في ظل البيئة الحالية، ذلك إن زيادة حجم المنظمات وتعقد وتشعب نشاطاتها أدى إلى عدم قدرة القائد القيام بكل النشاطات الإدارية، مما يتطلب منه ترك البعض منها للعاملين لإنجازها، وهو ما يسمى التفويض الذي يعني" أن يعهد القائد الإداري لبعض أو أحد مرؤوسيه بواجبات أو مهام معينة مبينا لهم حدود هذه الواجبات، والنتائج المطلوبة منهم تحقيقها، وهذا يتطلب منه تفويضهم السلطة اللازمة لإنجازها، إلا أن ذلك لا يحول عنه مسؤوليته عن عمل العاملين، أي أن التفويض يكون للسلطة وليس للمسؤولية[2].

**ت– التمكين:**

إن التمكين لايعني المشاركة ولا يعني التفويض* فهو أبعد منهما، حيث يعطي حرية واسعة للعاملين في العمل وتحمل المسؤوليات، ليكتفي القائد بالمساءلة عن النتائج، مما يدل على ثقته في التزام العاملين وقدراتهم، ويعرف التمكين بأنه" منح ثقة كاملة للعاملين من خلال إعادة توزيع المسؤوليات على نحو غير مركزي وتفويض المزيد من المهام، مما يؤدي إلى المزيد من حرية العاملين في اتخاذ القرارات"[3].

---

[1] زيد منير عبودي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص248.

[2] نواف كنعان، مرجع سابق، ص 230 .

* إن التمكين لايعني المشاركة ولا يعني التفويض، لأن المشاركة هي فقط طلب القائد مساعدة العاملين له بتقديم أفكار أو مقترحات حول مسألة ما أو موضوع معين يرغب في اتخاذ قرار بشأنه ويحتاج إلى بعض المعلومات أو المناقشات معهم قبل صنع القرار، أما التفويض فهو نقل القائد لجانب من اختصاصاته إلى بعض العاملين ليمارسوها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته عن هذه الإختصاصات وهذا يعني أن:

- التفويض ينصب على جانب السلطة دون المسؤولية؛
- المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة ولا يتيح إلا قدرا يسيرا من المعلومات تساعد على تنفيذ المهمة؛
- التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض فيها.

[3] طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مصر، 2002، ص235 .

**ث– تمثيل القدوة الحسنة للعاملين:**

إذا كانت القيادة هي القدرة على التأثير والإقناع لتوجيه جماعة من العاملين نحو تحقيق الأهداف بالاعتماد على قوة التأثير الشخصي بصفة أساسية والسلطة الرسمية بصفة ثانوية، فإن أساس هذا التأثير هو القدوة الحسنة**، لهذا ينبغي على القائد أن يعطي المثل لمرؤوسيه في كل ما يصدر عنه من قول أو فعل، كما يجب ألا تتناقض أقواله مع أفعاله.

**ج– القدرة على الاتصال:**

تعتبر القدرة على الاتصال من المهارات الأكثر حسما في مدى نجاح القائد في عمله، حتى أن بعض الباحثين في الإدارة يعتبرون القيادة كـ"مجموعة اتصالات والتي بواسطتها يؤثر القائد في سلوك الآخرين"[1]، والقدرة على الاتصال تتضمن مجالا واسعا من النشاطات كالحديث مع الآخرين وإلقاء الخطب في الاجتماعات والكتابة وحتى لغة الجسد، إلا أن الاتصال وجها لوجه يبقى هو المهين على كل الأنواع الأخرى، حيث أوضحت دراسة أجريت على 88 منظمة من طرف كروكر (Crocker)عام 1978 اكتشف فيها أنه من بين 31مهارة قيادية ثم تقييمها، ثم تصنيف مهارة الاتصال باعتبارها الأكثر أهمية، وما يثبت ذلك أن القائد يقضي ما يزيد عن 80% من وقت العمل في الاتصال مع الآخرين سواء كانوا رؤساء، زملاء، عاملين أو من خارج المنظمة[2].

**ح– مهارة بناء العلاقات الإنسانية مع الآخرين:**

تعني مهارة بناء العلاقات الإنسانية مع الآخرين، قدرة تعامل القائد بنجاح مع الآخرين وتنسيق جهودهم وخلق روح التعاون الجماعي بينهم ، في ظل بناء منسجم ومتكامل وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفته لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم[3]، فالقائد الإداري يتعامل مع عدد كبير من الأفراد: رؤساء، عاملين، زملاء، عملاء...الخ، وهو في كل الحالات مطالب بإقامة علاقات ذات طابع إنساني تجعله أكثر قبولا لديهم، وفي الوقت نفسه يجب أن تكون لتلك العلاقات حدود بحيث لا تكون على حساب مصلحة العمل، لذا تعتبر المحافظة على هذا التوازن من ضرورات القيادة، وهذا يتطلب قدرا مرتفعا من المهارة الاجتماعية والإنسانية فيتعامل مع العاملين مثلا كصديق دون أن يتخلى عن الحزم والصرامة في علاقاته، كما يجب أن تكون لديه القدرة على تعديل هذه العلاقات إذا انحرفت عن مسارها الصحيح.

---

** القدوة الحسنة تعني أن يكون القائد قدوة حسنة لغيره فكرا وسلوكا، ولكي يكون كذلك (فكرا) ينبغي أن يكون على علم بكل تفاصيل العمل، ولكي يكون قدوة في سلوكه ينبغي أن يكون عالما حكيما صبورا حليما، يجيب سائلهم، ويهتم بأمورهم، يعطف عليهم، وأن يكون صادقا أمينا عادلا وقورا...للإطلاع أنظر:

– عبد الرحمان بن أحمد، أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، بشرى بنت بدير المرسى غنام، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، العبيكان، الرياض، 2014، ص198.

[1]Lakhdar SEKIOU et autres, GRH, 2ed, De Boeck university, Canada, 2001, P402.

[2] دفيد ويتون، تيم كاميرون، العلاقات..التفاعل الإيجابي، ترجمة محمد محمود عبد العليم، بميك، مصر، 2001، ص ص37– 38 .

[3] رشيد سعادة، مرجع سابق، ص332.

**3- السمات الذهنية:**

نظرا لأن القيادة الإدارية ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالمنظمة بكل جوانبها الإنسانية، الفنية والتنظيمية، لذلك فإن توافر كل من السمات الشخصية والسلوكية لا يكفي القائد كي ينجح في وظيفتة القيادية، إن لم يكن معها قدرة ذهنية (فكرية) تسمح له بالتصرف والسلوك والعمل المناسب في الوقت المناسب ومع الشخص المناسب، كما أن العمل الإداري يتطلب توافر القدرة الذهنية لحل مشاكل المنظمة، وتتمثل السمات الذهنية في فهم القائد للمنظمة التي يقودها ووعيه بالترابط بين أجزائها ونشاطاتها، إضافة إلى إدراك علاقتها بالبيئة الخارجية لها، وتكمن أهمية السمات الذهنية في أن القائد يعتمد عليها في تجسيد مهاراته الشخصية في الميدان، كما تمكنه من استخدام سماته السلوكية بالشكل الأفضل، بالإضافة إلى أن توافرها في القائد ينعكس إيجابا في اتجاهات وسلوكيات وعمل العاملين، إلا أن تنوع عمل القائد وتشعبه يطرح إشكالية تحديد هذه السمات الذهنية، غير أنه بعد الدراسة والتحليل أمكننا تقسيمها إلى[1]:

**أ- القدرات العقلية (الذكاء):**

تتمثل القدرات العقلية في تلك الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية للفرد، ويعتبر الذكاء* من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة، وتبرز أهمية الذكاء للقائد الإداري من حيث أنه يجب أن يكون مبادرا لإيجاد القرارات الصحيحة، وقادرا على اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المعروضة، وقادرا على استيعاب آراء الآخرين وتفسيرها تفسيرا صحيحا[2].

**ب- المهارات السياسية والإدارية:**

تعرف المهارات السياسية بأنها تلك المهارات التي تساعد القائد الإداري على رؤية الأمور بشكل كل متكامل والربط بين الأجزاء ربطا منطقيا والإدراك الواقعي للأمور. فباكتساب القائد المهارة السياسية يستطيع التوفيق بين الاتجاهات السياسية للدولة وبين نشاط المنظمة ، ومن متطلبات هذه المهارة نجد:

- القدرة على معالجة المشاكل الإدارية في إطار السياسة العامة للدولة ؛
- الاستجابة للروح السياسية العامة والتي تتمثل في معرفته للسياسة العامة للدولة ؛
- الولاء للخدمة العامة بإعطاء الأولوية للصالح العام ؛

[1] الصالح جيلح، مرجع سابق، ص111.

* الذكاء يعني القدرة على استذكار واستنباط الحلول والآراء في مواقف مختلفة، وتحسس العلاقات والمطابقات بين الأشياء بسرعة والخروج من التجارب الماضية بالعوامل التي تساعده على فهم وحل الصعاب الحالية وحتى التوقع والاستعداد للمشكلات المستقبلية.

[2] دريوش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012، ص77.

أما المهارة الإدارية فهي تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف المنظمة، وما يكفل تحقيق متطلبات العاملين وإشباع حاجاتهم، وتتمثل في الكفاءة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة[1].

**ت– مهارة تعليم العاملين:**

من المعروف أن القائد لا يقوم بتحقيق أهداف المنظمة بنفسه، وإنما من خلال جهود مرؤوسيه، وعلى ذلك فان نجاحه في تحقيق هذه الأهداف رهن بمدى قدرة العاملين على القيام بتنفيذ العمل، ولاشك أن ذلك يتوقف إلى حد كبير على المهارات والخبرات المتوافرة لديهم، لذا يقع على القائد العبء الأكبر من تعليم العاملين، إذ أنه المسؤول الأول والأخير عن تطوير قدراتهم.

على ضوء ذلك يتضح لنا مدى أهمية توافر سمة مهارة التعليم في القائد الإداري، إضافة إلى ضرورة إقباله وحرصه على القيام بهذه المهمة، وهذا ما جعل أرداوي تيد ( Ordway Tead) يقول : " القائد الجيد هو بالضرورة معلم جيد"[2].

**ثانيا: مهام القادة الفاعلون في ظل اقتصاد المعرفة**

استنادا لما سبق، يمكن القول أن مهام القائد المعاصر الذي نريده لمجابهة التحديات والتهديدات المعاصرة والقادمة لا يجب أن تنحصر فقط في مجرد التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة كإطار تقليدي، بل يجب أن تتسع وتتكامل ليضمها إطار عريض يشمل[3]:

- رؤية مستقبلية للصورة الأشمل للمنظمة وبيئتها، رؤية تستشرف أبعاد مثل:
  - ✓ كيف سيكون وضع المنظمة في الخمس سنوات القادمة تسويقيا، فنيا، وماليا ؟وكيف سيكون وضعها من حيث الموارد البشرية كيفا وكما ؟
  - ✓ ما هو مزيج المنتجات التي ستقدمها المنظمة للسوق؟ وما هو ترتيب المنظمة بين منافسيها ؟
  - ✓ من هم العملاء المستهدفون؟ وما هي مجالات التميز المستهدفة ؟
- تصميم رسالة المنظمة تأسيسا على قراءة واستشراف المتغيرات البيئية، متضمنة مزيج المنتجات والسوق المستهدفة والتزامات المنظمة تجاه عملائها وحملة أسهمها وعامليها؛
- بث قيم واتجاهات وسلوكيات الإبتكار ضمن ثقافة المنظمة، وتدعيم هذه السلوكيات بالتمكين والحفز والتعزيز الإيجابي؛
- خلق ثقافة تنظيمية تؤكد ارتباط أهداف العامل بالمنظمة والإلتزام المشترك ببلوغ هذه الأهداف؛
- تقليل اعتماد العاملين على القادة الرسميين وتحفيزهم على المبادأة؛

---

[1] دريوش شهيناز ، المرجع السابق، ص78.

[2] الصالح جيلح، مرجع سابق، ص120.

[3] مصطفى أحمد سيد، نحو قيادة ابداعية لموارد بشرية تنافسية، مؤتمر القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، مصر، 2001، ص418.

- أن يكون تصميم العمل مثيرا، محفزا وممتعا ومساعدا على بلوغ مستويات أعلى من الإبتكارية والإنتاجية، ويمثل هذا الإعتبار دالة لابتكارية القائد وقدرته على إشعال روح المنافسة والإبتكار في مرؤوسيه[1]؛
- أن يجمع في مهامه بين كونه مدربا وميسرا وبانيا لإحساس مشترك برسالة المنظمة وخالقا لثقافة تؤكد على أن كل عامل مرتبط بأهداف المنظمة وممكن بشكل كاف ليسهم في تحقيقها؛
- أن يطور قدرات القيادة في تابعيه ويثير دوافعهم للتنافس الإيجابي والتفكير الإبداعي[2].

وفي هذا السياق هناك من يشير إلى أن ملامح التحول المطلوب على محور تعزيز تنافسية القائد* الذي نحتاجه في ظل اقتصاد المعرفة تتمثل في السمات اللازمة التالية[3]:

- التفكير الإستراتيجي والرؤية المستقبلية المستشرفة اللازمة لإدارة استراتيجية فاعلة، والرؤية الإستراتيجية لا تستغني عن الخيال كواحد من أهم سمات المبتكرين؛
- الإدارة المبادئة المتحسبة بدلا من الإدارة برد الفعل؛
- الرؤية الشمولية التي تساعد على الربط بين المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وأيضا بين نقاط القوة ونقاط الضعف في منظمته والفرص والتهديدات وربطها في علاقات تكاملية هادفة ضمن تخطيط استراتيجي فاعل وتفكير إبداعي مثمر؛
- الرؤية الإنتقادية الهادفة للتغيير والتحسين المستمر وتنفيذ برامج التغيير من خلال الإبداع والتحسين والمستمر، ففرصة أي منظمة للنجاح في بيئة الأعمال متسارعة التغير تتوقف على قدرة مديريها –كقادة– على الإبداع والتغيير كلما ظهرت الحاجة إليه؛
- التعامل الكفء مع تكنولوجيا المعلومات وما تتيحه–بمصادرها المختلفة– من معلومات فيصنف ويحلل وينتقي ويكامل ويربط فيستنتج، كما يسعى لتوظيف خياله ليتكامل مع هذه التكنولوجيا في إعادة هندسة العمليات وتطوير الأداء، وينقل هذه المعارف والمهارات لمرؤوسيه؛
- تبني مداخل إدارية معاصرة لتعزيز تنافسية المنظمة مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة والهدم الخلاق؛
- الإدارة بفرق العمل المحفزة وليس باللجان التقليدية؛
- الإدارة بالمبادأة والتفكير الإبداعي بدلا من الإدارة باللوائح؛
- الإدارة بالمخاطرة المحسوبة بدل من إيثار السلامة؛

---

[1] John W NEWSROM and Kieth DAVIS, Organizational Behavior : Human Behavior at Work, 11th edition, McGraw-Hill, Boston, 2002,P95.

[2] Andrzej HUNZYNSKI and David BUCHANAN, Organizational Behavior: An Introductory Text, 4th edition, Prentice Hall Inc, Essex, 2001, P728.

* تنافسية القائد: هي قدرة القائد على المنافسة، فيعمل بجد وأكثر من أي واحد آخر من أجل أن يتغلب ويتفوق على منافسيه، بالإضافة لقدرته على إيجاد الحلول اللازمة للمشاكل وإعطاء النصائح لكي تتم المهمة على أكمل وجه وبأفضل الوسائل والقدرات.

[3] مصطفى أحمد سيد، قدرة الإدارة العربية على تنمية القدرات التنافسية العربية..كيف؟، مجلة آفاق اقتصادية، العدد 85، 2001، ص144.

- التمكين الفاعل للعاملين ضمن فرق عمل ذاتية الإدارة مع إشراكهم في المعلومات؛
- اكتساب قدرات المدير العالمي من حيث إجادة لغة أجنبية على الأقل والتكيف مع بيئات وأعمال ومتطلبات أسواق مختلفة، والقدرة على التكيف مع أناس من ثقافات متعددة كعملاء وموردين ومتنافسين ومتحالفين شركاء، والقدرة على فهم واحترام معتقدات وقيم واتجاهات مختلفة، وتفهم ضوابط ومعايير حكومية مختلفة من سوق لآخر؛
- إكتساب مهارات التعلم من المقارنة والإقتداء بمنافس نموذجي Benchmarking ليس فقط محليا بل على نطاق عالمي؛
- التحلي بإرادة التغيير قبل إدارة التغيير.

ولبلوغ تنافسية القائد هناك مجموعة من الوسائل اللازمة لذلك نوجزها فيما يلي[1]:

- ترجمة التحديات التنافسية إلى أهداف تدريبية طموحة تتناسب مع هذه التحديات، وفي هذا الصدد يمكن اقتراح تصور عام لأهم الاحتياجات والبرامج التدريبية اللازمة لتحويل مديرينا إلى قادة مبدعين كما يلي:
  - ✓ مهارات التفكير الإبداعي؛
  - ✓ مهارات الإدارة الإستراتيجية؛
  - ✓ مهارات التسويق العالمي؛
  - ✓ مهارات التفاوض العالمي؛
  - ✓ مهارات التعامل مع متعددي الجنسيات من المديرين والعاملين والموردين والعملاء والحلفاء والشركاء؛
  - ✓ مهارات تكوين وتمكين فرق العمل؛
  - ✓ مهارات إدارة الجودة الشاملة؛
  - ✓ الإدارة بتكنولوجيا المعلومات، فالمعلومات أساس للتخطيط الإستراتيجي التنافسي وتصميم المنتجات وعمليات الإنتاج وتطوير نظم الأداء وما إلى ذلك من متطلبات الأداء الإداري.
- إنشاء وتطوير معاهد وطنية للتدريب والتنمية الإدارية لا تقوم على التدريب التقليدي، بل على مناهج تدريبية بتكنولوجيا تدريبية متطورة، على أن يكون البدء بتحديد سليم للإحتياجات التدريبية للمديرين بكل منظمة وترجمتها لأهداف ثم برامج تدريبية تستخدم فيها حزم من طرق التدريب المناسبة والمتكاملة؛
- السعي لتطوير المديرين –ضمن تخطيط التدريب– بعناصر الإبداع ليس فقط للإفادة منها في قيادة إبداعية بل لنقلها لمرؤوسيهم وحثهم على الإستزادة منها واستخدامها في السلوك الإبداعي ضمن فرق عمل ممكنة ومحفزة؛
- الإستعانة بمديرين أكفاء محترفين محليين وأجانب بحيث يمكن لمديرينا أن يتعلموا بالممارسة جنبا إلى جنب من هؤلاء المديرين.

[1] مصطفى أحمد سيد، نحو قيادة ابداعية لموارد بشرية تنافسية، مرجع سابق، ص419.

إضافة إلى ماسبق، هناك من يرى بأن ركائز تنافسية القائد ثلاث هي الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي والحافز[1]. فالخبرة هي الأساس في الإبداع، فلا يمكن تخيل أن شخصا ليس لديه معرفة أو معرفته محدودة مثلا في برمجة الحاسب، يمكن أن يكون مبتكرا في هذا المجال، إن القدرة على الإبداع تأتي وتتعزز عندما تتوافر للعامل قائدا أو تابعا مهارة التفكير المستمد من الخبرة في مجال العمل والمجالات المشابهة.

أما مهارات التفكير الإبداعي فتتجسد في موهبة رؤية الوضع المألوف بشكل جديد أو مختلف أو أكثر، ومزج أو دمج شيئين أو أكثر في واحد أكثر فائدة، فضلا عن الإتيان بجديد لم يسبق إليه أحد وهذا يتطلب سمات مثل الثقة بالنفس وحب الإستطلاع وتحمل المخاطرة والمبادأة والمثابرة وعدم الخوف من الفشل والصمود في مواجهة الإحباط، والمرونة وقدرا من الذكاء[2].

وأما الحافز المستمد من طبيعة العمل فيتمثل في إشباع داخلي يزود العامل قائدا أو تابعا بالحماس المستمد من تقديره لطبيعة عمله وعوائده، كالشعور بالإنجاز بعد تنفيذ مهمة تتضمن تحديا[3].

**المطلب الثالث: متطلبات قيادة رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة**

مع توجه دول العالم نحو تنمية اقتصادياتها على أسس تنافسية في البيئة العالمية المتفاعلة تتوجه المنظمات أيضا للبحث عن المحددات والعناصر التنظيمية الضرورية لإدارة العمالة المعرفية فيها على نحو يمكنها ليس فقط من جذب الكفاءات للبقاء في عالم تسوده المنافسة بل أيضا المحافظة عليها واعتبارها أحد أركانها كرأس مال بشري يعتمد عليه في نجاح واستمرار المنظمة، ورغم أن إدارة الموارد البشرية قد احتلت دورا فعالا في كثير من منظمات الأعمال الحديثة إلا أنها ما زالت في معظمها تركز على النشاط الإجرائي والبيروقراطي المقتصر على اختيار وجذب وتنمية وتدريب العاملين، بينما يتطلب اقتصاد المعرفة ضرورة التحول في نشاطها إلى دور استراتيجي يركز على إدارة رأس المال الفكري إذا ما أرادت أن يكون لدورها أهمية خاصة ومتميزة في المنظمة، من أجل ذلك يرى دركر (Drucker) أن الإدارة والقيادة الكفؤة للمعرفة ورأس المال الفكري من أهم محددات نجاح المنظمات وتحقيقها ميزة استراتيجيه في عالم تسوده الأعمال الدولية والمنافسة[4]، ومن المتطلبات التي نراها ضرورية لقيادة رأس المال الفكري والمعرفة بكفاءة وفعالية في ظل اقتصاد المعرفة نجد:

---

[1] Stephen P ROBBINS, Organizational Behavior, 5th edition, New Jersey : Prentice-Hall, 2001, P133.

[2] Roman ALDAG and Loren W. KUZUHARA, Organizational Behavior and Management: An Integrated Skill Approach, South Western, Cincinnati, Ohio, 2002, P156.

[3] Don HELLRIEGEL, et al, Organizational Behavior, 9th edition, South Western, Cincinnati, Ohio, 2001,P42.

[4] هالة أحمد صبري، أساليب القيادة السائدة ومتطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة: دراسة ميدانية لمنظمات الأعمال الأردنية، [ على الخط ]، متاح على: https://www.google.com/search، تاريخ الإطلاع، 2015/01/25، ص9.

**أولا: تحسين العلاقة بين القادة والعاملين**

على الرغم من التطور البحثي والنظري والأكاديمي في بيان العلاقة السوية التي ينبغي أن تكون بين القادة المدراء والعاملين، إلا أن معظم المنظمات ما تزال تحكم مرؤوسيها على فرضية مفادها أن العامل متهم بالتقصير والتقاعس والتهرب من الواجبات، وعند استعراض اللوائح والقوانين والنظم الموجودة في كثير من المنظمات يرى المراقب سلطة وسيطرة مبالغ بها ويعبر المدير عنها بصيغ كثيرة من الأمر والنهي بحق العاملين، لا تفعل كذا، تجنب كذا، لا تقترب من كذا، وهكذا من صيغ تفترض بالعامل سوء التصرف، وهذا بطبيعة الحال ناتج عن عدم الثقة، فالسؤال الذي يطرح نفسه بقوة هنا هو: متى سيعامل المدير مرؤوسه على أنه إنسان عاقل بالغ راشد ؟.

إن في الأساليب الإدارية التقليدية تجاهل لحق العاملين في معرفة ما يدور في المنظمة من حولهم، فهنالك مساحة واسعة من الفراغ المعرفي والمعلوماتي يلف ذهنية العامل ونسقه المعرفي، فما لا يعرفه عن نوايا مديره وخططه وآماله وطموحاته وآلامه يفوق بمئات المرات ما يعرفه، فهو لا يعرف إلا ما يخص ويتعلق بإطار عمله المحدد الذي يتيح له إنجاز أكبر كم من المنتجات وتحقيق أكبر كم من المبيعات يفوق أضعاف الأجر الذي يتقاضاه من مديره.

وينجم عن هذه الممارسات شعور العامل بضآلة دوره في المنظمة التي يعمل بها، وبأنه فقط مستخدم يمكن الاستغناء عنه في أي لحظة تنتهي الحاجة الملحة له، وهذا الأمر الذي يؤدي إلى الشعور بالعداء المعلن أو غير المعلن بين الطرفين والشعور بأن كل طرف يريد استغلال الطرف الآخر وكسب أكبر قدر ممكن منه، وهذا يؤدي بدوره إلى حالة من عدم الثقة والأمان بين كل طرف[1].لذلك وجب التخلص من الممارسات التقليدية التي تقوم على التعامل مع العاملين على أنهم تكاليف بأقرب وقت ممكن، فالتطورات المعاصرة تعطي إشارات تحذيرية هامة ضد الأساليب التقليدية والبيروقراطية التي لم تعدّ مناسبة لكثير من المنظمات المعاصرة التي أصبحت تتعامل مع متغيرات مختلفة عن المتغيرات التي كانت سائدة قبل عقد أو عقدين أو أكثر من الزمان[2].

فالعلاقة الجديدة بين الطرفين يجب أن تكون علاقة عضوية وإدارة ذاتية وتحويل للسلطة والرقابة والمسؤولية إلى مستويات أدنى واستعداد ورغبة وقبول من جانب العاملين للمشاركة والتمكين للأسباب التالية[3]:

- نضوج عامل اليوم أكثر من عامل الأمس بفعل التدريب وغيره؛
- نظرة العاملين العملية بالنسبة للمشكلات التي يواجهونها؛
- اشراكهم وتمكينهم يزيد من كفاءة العملية وسرعتها؛
- إشراكهم يجعلهم أكثر إلتزاما واستجابة لجهودهم المبذولة؛

[1] خليدة محمد بلكبير، تحليل مواقف واتجاهات مسيري المنظمات الجزائرية تجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013/2012، ص84.

[2] Pfeffer J and Veiga J, Putting People First for Organizational Success, The Academy of Management Executive, Vol. 13, No. 2, 1999,P37.

[3] ابتسام عبد الرحمان حلواني، أسلوب التمكين ومدى استعداد المديرين لتطبيقه دراسة ميدانية على عينة عشوائية من مديري الإدارات الحكومية بمدينة جدة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد الثالث والرابع، 2001، ص430.

- مشاركتهم تزيد دافعيتهم وترفع درجة رضاهم؛
- مشاركتهم تزيد من وحدة المنظمة وترفع درجة تماسكها.

**ثانيا: الثقافة التنظيمية المرتكزة على المعرفة**

إن نجاح العاملين في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهودهم وأنشطتهم في المنظمة، من أجل بناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل، لهذا وجب على قادة المنظمة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساند بناء المعرفة وتقاسمها وتحقيق التعاون بين العاملين، وتشجيعهم على قضاء بعض الوقت في التعلم، ومكافأة الخطأ والسلوك الإيجابي[1]. وفي هذا السياق أشار دافنبورت وبرونزاك (Davenport & Prusak) ونوناكا (Nonaka) أن القيادة القادرة على تحقيق الثقافة التنظيمية المرتكزة على المعرفة هي المفتاح الرئيس في نقل وتبادل المعرفة بنجاح في عصر اقتصاد المعرفة، فتحقيق الثقافة التنظيمية القوية* يؤدي إلى نجاح المنظمة في الاقتصاد المبني على المعرفة لأن ثقافة المنظمة هي نتاجا ومحصلة للسلوك الجماعي لأعضائها، إضافة إلى ذلك فإن الثقافة التنظيمية تسهم بدورها في صياغة وتحديد السلوك الفردي والتأثير به عن طريق تحديد الأهداف المتكيفة مع الأداء، وتقديم التشجيع للأفراد الملتزمين بمعايير عالية من الأداء، وجعل العمل مصدراً للرضا، وتوزيع الأدوار القيادية على نحو يمكنه تحسين مهارات العاملين وتعزيزها، ومكافأة الإنجازات بسخاء، وإيجاد ظروف عمل إيجابية، وإرساء إجراءات وظيفية لتشجيع العمل الجماعي وتعزيزه[2]. وفي دراسة أجراها الكاتبان (De Long and Fahey, 2000) على أكثر من (50) شركة أمريكية لديها مشروعات في إدارة المعرفة، اتضح أن هناك اعتقادا سائدا ومؤكدا بأن المعوق الأساسي في بناء واستثمار الموارد المعرفية هو الثقافة التنظيمية...وأن المديرين الذين تمت مقابلتهم اعترفوا بأهمية الثقافة التنظيمية في توليد المعرفة[3].

**ثالثا: تصميم هياكل تنظيمية مرنة**

إن شكل الهيكل التنظيمي له تأثير مباشر على نقل وتبادل المعرفة بين العاملين، فالهيكل التنظيمي الهرمي القائم على أسس بيروقراطية يتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة وتقاسمها والتشارك فيها؛ وإصدار الأوامر بنقل المعرفة عبر قنوات رسمية محددة سلفاً لن يسمح بتدفقها بشكل فعال[4]. لذلك فاقتصاد المعرفة يتطلب ضرورة توفر مهارات خاصة في القادة والمديرين لإيجاد وتصميم هياكل تنظيمية ملائمة في عالم يعد فيه رأس المال الفكري والمعرفة

---

[1] حسين حريم، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية(دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد2، العدد2، 2006، ص231.

* الثقافة التنظيمية القوية هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالقبول من طرف جميع أفراد المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم، المعتقدات، التقاليد، المعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة .

[2] هالة أحمد صبري، أساليب القيادة السائدة ومتطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة: دراسة ميدانية لمنظمات الأعمال الأردنية، مرجع سابق، ص9.

[3] حسين حريم، رشاد الساعد، مرجع سابق، ص231.

[4] ناصر جاسر الأغا، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة الأقصى(سلسلة العلوم الانسانية)، المجلد السادس عشر، العدد الأول، 2012، ص39.

مفتاحين للتقدم الاقتصادي، وينبغي أن تسهم هذه الهياكل في تيسير التعاون وتعزيز عملية التعلم وتشجيع تبادل المعرفة بين العاملين، فالوصفات الخاصة بتحقيق النجاح التنظيمي في اقتصاد المعرفة تتناقض مع أسلوب القيادة الهرمية التسلطية التي تفقد مبررها ويتم مقاومتها، وعندما تهدف الإدارة إلى تكوين فريق عمل مبدع وقادر على أداء العمل بكفاءة واستقلالية يصبح اعتماد أسلوب "المشاركة والتمكين " وإقامة نظام لتشجيع العاملين على الأداء الكفء أقرب إلى تحقيق نتائج أفضل على المنظمة وفي تحقيق أهدافها[1].

**رابعا: تكنولوجيا المعلومات والاتصال**

تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جمع وتصنيف، إعداد وتخزين، توصيل البيانات، المعلومات، والمعرفة بين الأجهزة، الأفراد، والمنظمات من خلال وسائط متعددة، وتساهم تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرة العاملين على الاتصال ببعضهم في حالة وجود الحواجز التي تكون موجودة بسبب المكان والزمان والمستوى الوظيفي .وإتاحة مرونة أكثر في التعامل مع المعلومات والمعرفة؛ وذلك لوجود قواعد بيانات وإمكانية تشغيلها عن بعد وفي أي مكان، وهى متاحة للجميع وليست في حوزة أفراد معينين[2].

**خامسا: تسهيل عملية التعلم التنظيمي**

تعتبر عملية رسم الآليات الصحيحة لتسهيل عملية التعلم* المستمر للأفراد والفرق، وتجهيز البنية التحتية التي تساعدهم عليها من مهام القائد الرئيسية، حيث ترتبط عملية التعلم بإستراتيجية المنظمة وأهدافها، ومن الممارسات القيادية الفاعلة لتسهيل عملية التعلم نجد[3]:

**1- الاهتمام بالعاملين:** التي تعني إعطاء القائد أهمية شخصية للعاملين في المنظمة، القناعة بقدراتهم المفيدة، التركيز على حاجاتهم، السعي إلى تطوير قدراتهم، زرع الثقة والاحترام في نفوسهم، وتقبل أخطائهم وتوجيههم، أملا في تشكيل هوية فردية متميزة.

**2- الحفز الذهني:** والتي تصف سلوك القادة في تشجع الأفراد على التخيل الذهني وإعادة النظر في أساليب عملهم، والعمل على ضمان تدفق أفكارهم الإبداعية واقتراحاتهم وحلول المشاكل التي يقدمونها، بحيث يشعرون بجو يبعث على الحرية وعدم الخوف من الخطأ بالشكل الذي يمكنهم من تجريب أفكارهم وأساليبهم بعيدا عن الانتقاد واللوم.

---

[1] هالة أحمد صبري، أساليب القيادة السائدة ومتطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة: دراسة ميدانية لمنظمات الأعمال الأردنية، [ على الخط ]، متاح على: https://www.google.com/search، تاريخ الإطلاع، 2015/01/25، ص9.

[2] حسن العلواني، مرجع سابق، ص318.

* عملية التعلم عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حي لآخر للإستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص، والثقافة التنظيمية بشكل عام.

[3] رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر،2005، ص131.

**3- حفز الطموح**: الذي يعني إيجاد صورة واضحة ومتفائلة عن المستقبل، بحيث يضع القادة توقعات مستقبلية مشتركة، تبعث الأفراد عن تطوير قدراتهم لبلوغ تلك الغاية.

**4- التأثير المثالي**: الذي يصف السلوك والأدوار التي يظهر بها القادة كمثال لتوجهات الأفراد وطموحاتهم وعلاقاتهم، حيث يعمل القائد على تحسين علاقته بأفراد المنظمة، ويظهر لهم مستويات عالية من القيم والأخلاق الصادقة، التي تبعث في نفوسهم الاحترام والتقدير، ويسعون إلى تمثيلها في العلاقات التي تربط بينهم داخل المنظمة.

في الأخير وإستنادا لما سبق يمكن القول، أن هذه الاعتبارات تعمل على صنع منظمة برأس مال فكري متمكن، قادر على تحقيق التميز، يمتلك قراراته، ويعمل بحماس ورغبة عالية، وشعور بأن المنظمة منظمته وأن الواجب واجبه وأن المسؤولية مسؤوليته. فالأساليب القيادية القديمة لم تعد مناسبة لتحقيق نجاح القيادة كما كانت في الماضي، مما يستلزم البحث عن أساليب حديثة تتناسب وقدرات العاملين، إمكانياتهم، واتجاهاتهم حتى بعد بلوغ الأهداف المنشودة، من هنا برز التمكين وبرزت أهمية ممارسته من قبل القادة في المنظمة.

**المبحث الثالث: القيادة بالتمكين والكفاءة القيادية في ظل اقتصاد المعرفة**

عرفت القيادة الإدارية في ظل إقتصاد المعرفة تقدما ملموسا وتنوعت الأساليب التي يمكن من خلالها إدارة العمل وتحقيق أهداف المنظمات المختلفة، كما تغيرت الكثير من المبادئ والممارسات واتجهت النظريات الحديثة اتجاها جديدا يعايش التغيرات التي تحيط بقادة اليوم، لذلك فإن التمكين هو أحد إفرازات التحول عن الممارسات الإدارية القديمة التي تقوم فيها العلاقة بين القيادة والعاملين على أساس تقديم الأمان والرعاية من القيادة في مقابل إخلاص العاملين وطاعتهم التامة لها.

**المطلب الأول: من القيادة التقليدية إلى القيادة بالتمكين**

إن معظم الدراسات والنظريات الإدارية التي ظهرت في النصف الأول من القرن العشرين، تناولت موضوع القيادة من حيث ارتباطه بالعلوم الاجتماعية، النفسية، والفلسفية وقبل نشوء التطورات الحديثة في الاقتصاديات والأعمال التي تشهدها الأمم منذ النصف الثاني من القرن الماضي، حيث نشرت في أدبيات الإدارة الغربية دراسات ونظريات تقليدية متعددة تناولت موضوع القيادة وصفات القائد من وجهات نظر مختلفة من أهمها ثلاث توجهات هي السمات، السلوكية، والموقفية. ويرى هولاندر وأوفرمان (Hollander & Offermann) أن هذه النظريات قد حاولت البحث عن الصفات والمهارات التي يتميز بها القائد الفعال عن غيره وتبنت فكرة أساسية مفادها أن جميع القادة يحملون صفات ومهارات أساسية عالمية وعامة، غالبا ما تكون وراثية وقابلة للتطبيق في كافة المواقف ولكنها اتفقت جميعها في البحث عن أثر القيادة على العاملين وإحداث التغيير المنظمي، ومن أهم النظريات التي ركزت على سمات القائد نظرية "القيادة الكاريزماتية" (Charismatic Leadership) أي امتلاك العامل صفات وسلوكيات غير اعتيادية بحيث يلقى إعجاب الآخرين وثقتهم واحترامهم، وبالتالي يعتبرونه قائدا لهم، وقد دحضت هذه النظرية الفكرة التي تربط القيادة بالمنصب الرسمي الذي

يحتله المدير، أما الدراسات التي بحثت في "سلوكيات القائد" فقد أشارت إلى أن هناك مديرون يعتمدون سلوكيات تولي اهتماما عاليا بالعمل وكيفية أدائه ضمن إجراءات وأساليب محددة، وهناك مديرون آخرون يستخدمون سلوكيات تركز على العاملين ويطورون علاقات جيدة معهم ويهتمون بتحقيق رفاهيتهم ورضاهم عن أعمالهم[1]. وتعتبر دراسات جامعة أوهايو ودراسات جامعة ميتشغان اللتان أجريتا في مطلع الخمسينات من القرن الماضي من أوائل الدراسات التي أجريت لدراسة سلوكيات القائد، فقد حددت دراسة جامعة أوهايو أسلوبين للقيادة اهتم الأول بالعاملين وسمي "المتفهم أو المراعي" Considerate والثاني يهتم بالواجبات وسمي "المباشر بالتنظيم" Initiating Structure. أما دراسة جامعة ميتشغان فقد صنفت سلوكيات القائد إلى نوعين: الأول يهتم بالعمل والإنتاج Task centered والثاني يهتم بالعاملين People centered ولكنها أضافت نوعا ثالثا سمي "القيادة المشاركة" والذي تناول قيادة الفريق أكثر مما تناول قيادة العامل.

اتفقت الدراستان على أن الاهتمام الرئيسي للقائد الذي يهتم بالعاملين هو تحقيق الرفاهية والسعادة لهم. وأن الاهتمام الرئيسي للقائد الذي يهتم بالتنظيم الإنتاج هو تحقيق الإنتاجية والكفاءة للمنظمة، كذلك قدم بليك وموتون (Blake & Mouton) نظرية "الشبكة الإدارية" التي حددت بعدين أساسيين للقيادة هما الاهتمام بالإنتاج concern for production والاهتمام بالعاملين concern for people، ويرتبط بعد الاهتمام بالإنتاج بعامل الاهتمام بالواجبات (في دراسة جامعة أوهايو) ويركز على النتائج التي يحققها القائد، والأداء وتحقيق الأرباح أو الرسالة، ورغم أن القادة هنا طموحون ويحبذون السلطة إلا أنهم متسلطون وغالبا ما يلجئون إلى التهديد والعقاب من أجل تحقيق الأداء، أما بعد الاهتمام بالعاملين فيرتبط بعامل القائد المتفهم (في دراسة جامعة أوهايو) الذي يسعى لبناء علاقات جيدة مع العاملين وكسب ثقتهم واحترامهم وحل مشاكلهم وإبداء الرغبة في إشراكهم والتساهل معهم في الأداء، وغالبا ما تتحكم قيم الإنسانية في هذا النوع من القادة الذين غالبا ما يتصرفون بحس من المسؤولية تجاه الآخرين للحصول على القبول الاجتماعي.

وقد وجد بليك وموتون (Blake & Mouton) أن أفضل أسلوب يمكن اعتماده هو الأسلوب المتوازن أي الذي يهتم بالإنتاج والعاملين معا. أما فروم (Vroom) فقد وجد اختلافا في الأساليب القيادية للمديرين، فبينما ينتهج بعضهم أسلوبا السلطة والتوجيه لأداء العمل، ينتهج آخرون أسلوبا إنسانيا يقوم على قبول مشاركة العاملين والثقة بقدراتهم. ويجادل هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard) أن الأسلوب القيادي الأفضل في جميع الأحوال تحكمه عوامل الموقف أو الحالة التي تتطلبه ويتحكم به بشكل خاص مدى استعداد العاملين للعمل والسلوك في مواقف معينة. فالموقف هو الذي يحدد تواءم القائد لأن يولي اهتمامه بالعمل أو بمشاعر العاملين وبناء علاقات جيدة معهم. ولذلك يرى دوير (Dwyer) أنه ليس هناك نمط أفضل من الآخر

[1] هالة عبد القادر صبري، مرجع سابق، ص5.

وكثير من المنظمات لا يمكنها أن تحدد مسارا معينا للقيادة وإنما يعتمد ذلك بشكل كبير على سلوكيات المديرين ومدى اهتمامهم بالعمل والعاملين[1].

وفي السبعينات من القرن الماضي وضع بيرنز (Burns) أساس نظرية القيادة التحويلية والقيادة التبادلية (Transformational and Transactional Leaderships)، وتشير نظرية القيادة التحويلية إلى أهمية شخصية القائد وقدرته على وضع رؤية ورسالة للمنظمة وخلق التناسق فيما بين أهداف المنظمة والعاملين فيها بشكل يمكنه من تحقيق أهداف الجميع معا وفي وقت واحد، والقيادة التحويلية بهذه الصفات تعني القيادة الإنسانية التي توفر رؤية لعمل المنظمة، تأخذ بعين الاعتبار إحداث التغيير، حفز إبداع العاملين ورغبتهم في التعلم، إلهامهم على التفكير والتحليل المنطقي في حل المشاكل، وزيادة تمكينهم لتعزيز مستويات أداءهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤية والوصول إلى الأهداف، أما القيادة التبادلية فتقوم على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والعاملين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج والعقاب مقابل ضعف الأداء وانخفاض الإنتاج. القيادة التبادلية بهذه الصفات تعني القيادة الهيكلية التي تقوم على توجيه العاملين وإصدار الأوامر مع السماح لهم بالحرية في العمل أحيانا إذا استمر أداءهم له بشكل جيد ولفترة مناسبة.

وبذلك يمكن القول أن تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية، ونجاح المنظمة في اقتصاد المعرفة لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تفاعل القيادة مع العاملين وتحفيز إبداعاتهم وأفكارهم عن طريق سيادة أساليب التغيير والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال قيادة ممكنة.

هذا النوع من القيادة (القيادة الممكنة أو ما يسمى القيادة بالتمكين) يتماشى مع نوع هام من أنواع القيادة المعاصرة ويلتقي معها في أبعاد معينة وهي القيادة التحويلية، وهذه العناصر هي[2]:

– **خلق الرؤية:** فالقائد الناجح هو الذي يخلق رؤية ويصنع للمنظمة إحساسا بالاتجاه ووحدة اتجاه بتوصيل رؤيته وأهدافه الاستراتيجية للعاملين فيشعرون بانتمائهم لها؛

– **الكاريزما:** خلق الحماس في نفوس العاملين والإيمان بأهداف المنظمة والولاء والفخر بها وخلق الثقة بالعاملين؛

– **الرمزية:** خلق الرموز والشعارات والمناسبات بشكل منتظم من أجل الاحتفال بالتميز والإنجاز ومكافأة المتميزين؛

– **التمكين:** مساعدة الآخرين والأخذ بأيديهم نحو التنمية والتميز وإزالة الحواجز التي قد تعيق الأداء المتميز والمشاركة في تحمل المسؤولية وتفويض العمل المتسم بالتحدي والتفوق؛

– **استثارة الذكاء عند الآخرين:** استثارة قدرات العاملين الخلاقة وقدراتهم الذهنية العالية في حل مشاكل العمل أو في التفكير الخلاق بخلق أفكار خلاقة؛

[1] هالة عبد القادر صبري، مرجع سابق، ص6.

[2] محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص ص 290-291.

– **الأمانة والاستقامة:** القيادة هي القدوة للعاملين في الأمانة والإخلاص والتفاني والصدق، وهذه الخصائص متأصلة وليست آنية.

وفي هذا السياق يرى ( Bennis and Nanus) أن القائد العظيم يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والسعي للمحافظة عليها، حيث يؤكد الكاتبان أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت، فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيؤ الظروف المساعدة للتمكين، التي عن طريقها يستطيع العاملين أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وبجانب إمداد العاملين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف، وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للعاملين وتحفيزهم لبناء المبادرة العاملية لتحقيق الهدف[1].

مما سبق يمكن القول أن القيادة الملائمة في ظل اقتصاد المعرفة هي القيادة بالتمكين التي تمتلك رؤية التوجه نحو المستقبل، والتي تؤمن أن التطوير والتحسين لا يمكن أن يتم دون تعاون الإدارة مع العاملين كفريق واحد، وقبول مشاركتهم وتمكينهم في اتخاذ القرارات وتحديد الاستراتيجيات من أجل الكشف عن المعرفة الكامنة في عقولهم والتجديد الدائم للمعرفة في المنظمة وتهيئتهم للتأقلم والانتماء .

وهناك من يشير بأنه قد تمر القيادة بالخطوات الآتية للوصول إلى مستوى القيادة بالتمكين[2]:

– **استخدام أسلوب العصا والجزرة:** هذا الأسلوب يتناسب مع الحاجات الأساسية والدنيا في سلم أبراهام ماسلو للحاجات (Maslow) وهي التي تتضمن الحاجات المادية البحتة كالمأكل والمشرب وغيرها من الحاجات الأساسية التي تصلح كحاجات للبقاء ، وقد يصلح هذا الأسلوب في عصر الصناعة أو في عصر الزراعة وفي عصرنا الحاضر في الأعمال الروتينية التي أصبحت تتقلص وتتلاشى أمام الثورة المعلوماتية والثورة المعرفية والرقمية.

– **قيادة عدم التدخل:** وهو أسلوب ضعيف في القيادة والإدارة حيث يترك العاملون يعملون دون رقيب أو حسيب، فتختفي المحاسبة والمساءلة والمسؤولية ويختفي مع هذا كله الإنجاز، ولا يصلح هذا الأسلوب لعصر المعلوماتية الذي نشهد.

– **التمكين:** هو الأسلوب الأفضل الذي يتماشى مع عهد العلم والمعرفة والثورة المعلوماتية فهو يعتمد على الرقابة الذاتية بالتعاون مع القيادة على أنه موجه ومساعد ومدرّب على غرار الدور القيادي الذي يقوم به مدربو

[1] سعد بن مرزوق العتيبي، القيادة التحويلية والتمكينيه ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة القيادة، ملتقى دور القائد الادارى في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات، تونس، 1-4 جوان2009، ص15.

[2] محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص295.

الفرق الرياضية، وسياسة الربح المتبادل هي السياسة المسيطرة على هذا الأسلوب، وهذه السياسة تركز على تحقيق أهداف مشتركة للجميع دون أن تحقق جهة على حساب جهة أخرى.

**المطلب الثاني: مفهوم القيادة بالتمكين وأسباب التوجه نحوها**

على ضوء تزايد حدة المنافسة على المستوى الإقليمي والعالمي يتحتم على المنظمات المضي لتبنى تغييرات هيكلية جذرية، ومن أجل السعي لتحسين كفاءة ومرونة المنظمات ينبغي التحول من القيادة التقليدية الهرمية إلى القيادة الحديثة التي تتبنى التمكين كمفهوم إداري حديث في ظل إقتصاد المعرفة[1].

وقبل التعرف على مفهوم القيادة بالتمكين يجب أن نتعرف أولا على مفهوم التمكين.

**أولا: تعريف التمكين**

إن أقدم تعريف للتمكين مشتق من التعريف المعجمي، بمنح السلطة للآخرين، إلا أنه تغير بمرور الزمن، فأصبح يدل على كيفية تغيير القائد لبيئة العمل بما يؤدي إلى تمكين العاملين[2].

فقد عرفه (GILL) بأنه العمليه التي تهدف إلى تحويل النفوذ والسلطة إلى العاملين لزيادة مرونة العمل، ولزيادة سيطرة العاملين على أجزاء العمل لتحقيق أهداف المنظمة[3].

في حين عرفه (Potterfield) على أنه عملية تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم القدرة على الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم[4].

والتمكين بمفهومه العام يتمحور حول إعطاء العاملين صلاحية وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها العامل حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة، أي خارج إطار الوظيفة، وينظر إليه كذلك على أنه تحرير العامل من القيود، وتشجيع العامل، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع.

ومنه التمكين هو العملية التي يتم بموجبها إعطاء العاملين السلطة والحرية للقيام بوظائفهم، وهذا ما يعزز قدرتهم بأن يكونوا فاعلين في المنظمة، ويعتمد عليهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.

---

[1] أفنان عبد علي الأسدي، أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية اتصالات وبريد النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العام العاشرة، المجلد الثامن، العدد الحادي والثلاثون، 2014، ص205.

[2] غانم أرزوقي أنيس، ياسمين خضير عباس، علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي بحث ميداني لآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 17، العدد 62، ص 76.

[3] Amarjit GILL & others, the impact of transformational leadership and empowerment on employee job stress, business and economics journal, 2010, p2.

[4] Thomas A POTTERFIELD, The Business of employee empowerment democracy and ideology in the workplace, London : quorum books westport, 1999, p2.

**ثانيا: تعريف القيادة بالتمكين**

إن القيادة بالتمكين هو أسلوب قيادي ينسجم مع قوة الخبرة، قوة المعرفة، قوة التمكين، وقوة الإعجاب بشخص القائد (الكاريزما)، فالقادة الفعالون في ظل اقتصاد المعرفة هم الذين يعملون على تمكين العاملين، من خلال توفير المعلومات والمسؤولية والصلاحية لهم، الثقة بهم في اتخاذ القرار، والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها. هؤلاء القادة يعلمون أنهم عندما يمنحون العاملين مزيدا من التمكين، وحرية التصرف بمسؤولية واقتدار، فنتيجة ذلك أداء متميز وجودة عالية وانتماء في العمل[1].

من هنا تقوم فكرة التمكين على توجه قيادات المنظمة نحو منح العاملين الثقة، السلطة، وحرية التصرف في العمل، وهذا ما يولد لديهم شعورا بالأهمية والكفاءة وتحمل المسؤولية والتوجه الإيجابي نحو العمل[2].

وهذا ما أكده Schermerhorn et al بقوله أن التمكين من المنظور القيادي هو العملية التي يقدم فيها القادة الإداريون المساعدة للآخرين في اكتساب واستعمال المهارات والسلطات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي أعمالهم[3].

وهناك من يرى أن القيادة بالتمكين هي أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة تجاه العاملين والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم، مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمنظمة[4].

وتعرف أيضا بأنها العملية التي يقوم من خلالها القادة بتشجيع العاملين على الالتزام بالنجاح التنظيمي، وزيادة الاستفادة من قدراتهم الذاتية في إنجاز أهداف المنظمة[5].

وتعرف كذلك بأنها العملية التي يقوم من خلالها القائد الإداري بتطوير أداء العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، ومنحهم صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل[6].

مما سبق يمكن القول، أن القيادة بالتمكين هي القيادة التي تهيئ الفرص للعاملين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات، تفويض الصلاحيات، إشراك العاملين بصنع القرارات وتحمل المسؤوليات، كما تحفزهم على

---

[1] محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص289.

[2] Frances HILL , Rozana Huq, Employee Empowerment : Conceptualizations, Aims & Outcomes, Total Qualitiy Management, Vol.15,No.8,October 2004,p1028.

[3] عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الإستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي : أسلوب كمي تحليلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ، ص132.

[4] المرجع السابق، ص135.

[5]Jean Sebastian BOUDRIAS et al, Empowering Employees: the Moderating Role of Perceived Organizational Climate & Justice, Canadian Journal of Behavioural Science, Vol.42,No.4,2010, p201.

[6] بلكير بومدين، فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص284.

الإبداع في العمل، وتكافئهم لقاء مبادراتهم الإبداعية، وتعمل على تدعيم الثقة بين المنظمة والعاملين، بمعنى آخر هي كيفية تغيير القائد لبيئة العمل بما يؤدي إلى تمكين العاملين.

**ثالثا: أسباب التوجه نحو القيادة بالتمكين في ظل اقتصاد المعرفة**

إن دراسة وتبني القيادة بالتمكين أصبح من الضروريات الملحة نظرا لما تشهده بيئة الأعمال من أحداث وتطورات، رافقتها العديد من الظواهر التي شكلت تحديات أصبح معها من الضروري أن تعمل المنظمة على مواجهتها والتكيف معها.والتي يمكن تلخيصها في[1]:

- متطلبات السرعة الفائقة مع الدقة الكاملة؛
- متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية؛
- المتطلبات البشرية التعلقة بفرق العمل وإشباع احتياجاتها ومشاركتها الاهتمام؛
- الاحتياجات المتزايدة إلى النمو والارتقاء من قبل العاملين؛
- تنوع حاجات ورغبات الزبائن.

وقد أكد (Gandz) في دراسته الموسومة بعنوان"زمن تمكن الموظفين" على أن القادة الذين يحاولون تجنب حقيقة التمكين سيواجهون مشاكل في إدارة مؤسساتهم، خاصة في ظل الظروف التنافسية والمتغيرة، فبعد أن كان الهدف من استخدام القادة للتمكين في فترة الخمسينات والستينات هو التعامل بشكل انساني مع العاملين والفوائد التي تنتج عن ذلك، أصبح الوضع الحالي الذي يمر به قطاع الأعمال اليوم يستلزم ضرورة البحث عن طرق جديدة في العمل والانجاز والمسؤولية، وتمكين القادة الإداريون للعاملين يبدو أنه أحد الأمور الواعدة[2].

ومن أهم الأسباب التي دعت إلى تبني القيادة بالتمكين في ظل اقتصاد المعرفة نجد[3]:

- العولمة والرغبة في دخول أسواق جديدة، تدفع المنظمات إلى التخلي عن الأطر التقليدية للإنتاج، التسويق، والاتصال، التي عادة ما تتسم بالبطء في الإستجابة لمتطلبات التغيير في أذواق ورغبات وحاجات الزبائن الحاليين والمحتملين، والسعي نحو تبني أساليب متميزة أو جديدة في إنتاج وتسويق المنتجات. وهذا لن يتحقق إلا من خلال تبني مدخل التمكين، لتخويل العاملين الذين يتعاملون آنيا مع المشكلة ويتعايشون مع ظروفها وأسبابها صلاحات واسعة، فهم أدرى من غيرهم وستكون استجابتهم أسرع مما لو تعددت مستويات اتخاذ القرار.

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المنظماتالعاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية التجارة والتمويل، الملحق الثاني، العدد الأول، 2001، ص2-3.

[2] Gandz, J., The Employee Empowerment Era, Business Quarterly, Autumn90, Vol.55, Issue.2, 1990, p74.

[3] Gandz, J., Op Cit, p74 - 75.

– المنافسة الشديدة تستلزم من المنظمات التوجه نحو تبني إستراتيجية التجديد والإبداع، ورغم أن ذلك يتأتى من قبل العلماء والباحثين وكذلك المختصين في أقسام ومراكز البحث والتطوير، إلا أن جزءا مهما من حالات الإبداع والابتكار يكون منشئوها أولئك العاملون الذين يتعاملون يوميا مع مشاكل العمل ويلمون بجميع جوانبه، غير أن هؤلاء لا يمكنهم تحقيق ذلك حتى يشعروا بالمسؤولية الكاملة تجاه حل مثل هذه المشاكل ويتلقوا كامل الصلاحيات لذلك، بما يضمن تمكينهم بشكل واضح وملموس.

– إن أحد أهم عناصر المنافسة هو أسعار المنتجات التي يعتمد تحديدها على تكاليف الإنتاج والتسويق بشكل أساسي، وتشير العديد من الدراسات إلى أن تعدد المستويات الإشرافية والرقابية يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتلج، وبالتالي ارتفاع الأسعار النهائية للمنتجات المقدمة، مما يقلل من فرص الحصول والمحافظة على حصة سوقية مناسبة. ومن هنا تظهر الحاجة إلى التحول نحو الهياكل التنظيمية المفلطحة ذات المستويات التنظيمية القليلة وخطوط الاتصال القصيرة، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تبني المنظمة لإستراتيجية التمكين لمنح العاملين الثقة المطلوبة، وتقليص المستويات الإشرافية والرقابية مما يساعد على خفض التكاليف.

– بما أن رأس المال الفكري يحتل أهمية خاصة، فإن الأمر يتطلب من المنظمات المعاصرة العمل على استقطاب العاملين ذوي المهارات والخبرات والمؤهلات العالية، الذين غالبا ما يرغبون في العمل في بيئات تتيح لهم إبراز مواهبهم وقدراتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع، وهذا لا يتوفر إلا في المنظمات التي تتبنى التمكين كفلسفة إدارية تؤمن بها وتعمل من أجل تطبيقها في جميع أعمالها ومستوياتها.

ومنه يمكن القول أن القيادة بالتمكين لم تعد شعارا ترفعه المنظمات، وإنما أصبحت ضرورة حتمية يتطلبها التقدم الهائل في شتى مناحي الحياة، إذ أصبح العالم قرية صغيرة بسبب التقدم الهائل في وسائل الاتصال، والثورة المعرفية، وارتفاع حدة التوقعات والمنافسة الشديدة. وأمام هاته الظروف توجب على كل منظمة تكريس اهتمامها لسر نجاحها وبقائها ألا وهو المورد البشري الممكن، الذي يحس بملكيته لعمله.

**المطلب الثالث: أهمية وأسس القيادة بالتمكين**

إن استخدام مبادئ ومفاهيم إدارية معينة لا يمكن أن يحضى باهتمام القادة الإداريون، إلا إذا ترتب على تطبيق واستخدام هذه المفاهيم أهمية للمنظمة والعاملين، وبالتالي فالقيادة بالتمكين تتحدد أهميتها ونتائجها من خلال ما يحققه التمكين من مزايا وفوائد.

**أولا: أهمية القيادة بالتمكين**

تنطلق أهمية القيادة بالتمكين ابتداء من أهمية التمكين الذي بدوره تتحدد أهميته من أهمية المورد البشري، فهو أكثر الموجودات قيمة في القرن الحالي، وخاصة في ظل اقتصاد المعرفة لأنه يمثل قوة علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم فضلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة[1].

[1] محمود محمد السيد، تمكين العاملين، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، القاهرة، جامعة عين الشمس، كلية التجارة، العدد (4)، أكتوبر2001، ص337.

فالقيادة بالتمكين تساعد على فهم العاملين بمعرفة كيفية وصفهم للأداء الجيد وتهيئة جو العمل المناسب، والأسلوب المناسب للتعامل معهم، وهي تساعد على تشجيعهم لأنها تعطيهم الفرصة لإثبات جدارتهم بالمساهمة في حل المشكلات، والشعور بالثقة وخلق المزيد من الفرص لوضع واختيار الحلول المساعدة للتغلب على المشكلات دون الرجوع للإدارة، وهي تمنح العاملين القدرة على إظهار قدراتهم الفنية وتطوير العمليات الإدارية من خلال تزويدهم بالتدريب اللازم ومنحهم مسؤوليات أكبر، مع مساعدتهم على التطوير الذاتي والعمل من خلال فريق متكامل بالشكل الذي يدفعهم إلى المزيد من الإبداع والتميز مما يبين مدى أهمية القيادة بالتمكين في إنجاز العمل وتطوره.

إن القائد الذي يجيد التمكين يدرك أن التمكين جهد مستمر وإنجازات لا تتوقف، لذلك فهو يقسم المسؤوليات، ينشر المساءلة، ويبتعد عن مشكلات القرار المنفرد، كما يساهم في انسياب المعلومات حتى ينجح التمكين، كما أنه في الوقت نفسه مرن، مخاطر، لا يعترف برأي القلة بل يتوجه نحو المجموعة ويشركهم في المعلومات حتى يكونوا قادرين على أداء العمل الموكل إليهم بجدارة.

والقيادة بالتمكين كما يرى (Denham) سياسة تساهم في إعداد منظمات من نوع جديد يكون العاملون فيها والقادة الإداريون مشتركون في السعي نحو هدف واحد، وتشير دراسة (Randolph) أن تبني أسلوب التمكين من قبل القادة هو الأداة الرئيسية لجعل المنظمة اليوم قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية[1]، حيث أن روح التمكين تشتق من الاعتقاد بأنه لا أحد يتقن العمل أكثر من الشخص الذي يؤديه مما يؤكد ضرورة تزويد أولئك الأشخاص بالمعلومات التي تساعد على صناعة القرار المتعلق بالأمور اليومية المحيطة بعملهم حتى يصبح أداء المنظمة أكثر كفاءة ونجاحا[2].

وهناك من يلخص أهمية القيادة بالتمكين في النقاط التالية[3]:

- توجه المنظمات الحديثة نحو الأداء التنظيمي المتميز، وذلك استجابة للعديد من القوى الداعمة للتميز والمتمثلة في معدلات التغير السريعة، المنافسة بلا حدود، حفظ المكان والمكانة، تنامي الشعور بجودة تكنولوجيا المعلومات وبالتالي فعملية تميز الأداء لا يمكن أن تترك للصدفة أو أن تحدث بصفة عشوائية في المنظمة، فهي جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة، فالتميز هو شعار ترفعه العديد من المنظمات الحديثة وتتخذه رسالة أساسية لها؛

[1] Randolph, W, A., Re-thinking Empowerment: Why it So Hard to Achieve ?, Netherlands : Organizational Dynamics, Vol.29, Issue.2, 2000, p 94.

[2] ابتسام عبد الرحمان حلواني، مرجع سابق، ص429.

[3] ماري ثابت ماركو، أثر تمكين العاملين على الإنتماء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة المصرية العامة للمساحة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 2011، ص87.

– القيادة بالتمكين تشعر العاملين بشيء من المسؤولية، إحساس بالملكية، رضا عن الإنجاز في العمل، بالإضافة أنها تعطيهم سلطة كبيرة في تنفيذ أعمالهم ومهامهم، وكذلك تزيد من الصلة والارتباط بين العاملين ببعضهم البعض أي العمل في ظل الفريق، وكل هذه الأمور تعد شيء مهم بالنسبة للمنظمة؛

– تعد القيادة بالتمكين عاملا مهما وأساسيا لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة، فالمنظمات التي يعمل قادتها الإداريون على تمكين العاملين فيها لصنع قراراتهم بأنفسهم هي تدرك جيدا أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم، وكذلك تكون المنظمات على درجة عالية من الثقة بأن القيادة بالتمكين تمثل فرصة لتطوير مهارات العاملين، إذ يرى (Ivancevich) أن العاملين لا يريدون فقط اشباع حاجاتهم بمجرد أن يكون لهم وظائف بل إن حاجاتهم تمتد إلى أبعد من ذلك بكثير[1]؛

– قد ترجع أهمية القيادة بالتمكين إلى تركيز عمل الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل وعدم انشغالها بالأمور اليومية الروتينية فيتمكن العاملين من سرعة اتخاذ القرارات الصحيحة؛

– العمل على تفجير الطاقات البشرية غير المستخدمة لزيادة تحسين الإنتاجية؛

– تخفيض عدد المستويات الإدارية بالهياكل التنظيمية لتسهيل الفرص أمام العاملين ومشاركتهم في القرارات والسياسات وتحمل المسؤوليات وتفويض السلطات لهم؛

– تحقق استعدادا أكبر لقبول التغيير فحين تقحم التغيرات من أعلى بشكل تعسفي دون أية تفسيرات فإن العاملين يميلون إلى الشعور بعدم الاطمئنان والمقاومة للتغيير لكن حين يشاركون في العملية التي قادت إلى اتخاذ القرار وتتاح لهم الفرصة لإسماع صوتهم ويعرفون ماذا يتوقعون ولماذا، ويرغبون في ذلك التغيير حيث يدخل الآمان محل عدم الآمان. وحسب دراسة Ongori تظهر أهمية التمكين أساسا من خلال كونه ضروري لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة، حيث تؤكد هذه الدراسة على أن التمكين العاملين في مواقع اتخاذ القرار وتشجيع مشاركتهم يساهم في زيادة الاستجابة السريعة والفعالة لأي تغيير في البيئة[2]؛

– تؤكد نتائج الدراسات والممارسات الميدانية أن القيادة بالتمكين ليس خيالا وهميا، فالقادة الإداريون الذين مهدوا الطريق لتمكين العاملين فعلوا ذلك لإدراكهم بأن هناك أهدافا لا يمكن تحقيقها دون مشاركة العاملين فيها، فالمنظمة بحاجة ماسة إلى كل معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهدهم المشترك من أجل تحقيق الأهداف.

– تعد القيادة بالتمكين أساسا فاعلا في بناء منظمة التعلم، كونها تعمل على إطلاق العنان لإمكانات العاملين وتفتح لهم المجال للتدريب والتعلم وتعطيهم حرية التصرف وفقا لمعرفتهم وإدراكهم.

---

[1] عبد السلام مسعود محمود هندر، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي بالمنظمات الخدمية: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في ليبيا، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سورية، 2011-2012، ص25.

[2] Ongori, H., Managing Behind The Scenes : A View Point On Employee Empowerment, NIGERIA : African Journal Of Business Management, Vol.13 , No 1, 2009, p12 .

في الأخير، نستنتج أن القيادة بالتمكين وسيلة تحفيزية تعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى شعور العاملين بشيء من الرضا ومن ثم زيادة مستوى الانتماء والولاء.وأن هذا الرضا يسهم مع حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي والسعي لتحسين الأداء، ناهيك عن سرعة معالجة شكاوي واقتراحات ومشكلات الزبائن بالداخل وبالخارج، وهو عامل أساسي لنجاح المنظمات واستمرارها فعالة ناجحة لاسيما وقد أصبحت المنظمات في بيئة تنافسية متصاعدة تسعى للتنافس بالوقت.

**ثانيا: أسس القيادة بالتمكين**

إن تبني القيادة بالتمكين يتطلب إرادة وإستعدادا قويا من قبل المنظمة ورغبة وتحضيرا مكثفا، إذ يجب على المنظمة إدراك العديد من الأمور المهمة والأساسية والتي يمكن تلخيصها في افتراضات القيادة بالتمكين، مقوماتها ومتطلباتها.

**1- إفتراضات القيادة بالتمكين:**

تقوم القيادة بالتمكين على الإفتراضات الأساسية التالية[1]:

أ- إن إعطاء العامل مسؤوليات واضحة وسلطة فعلية بشكل متوازن يعد أداة من أدوات القيادة الممكنة لأن العامل يشعر بأنه قوي خاصة إذا استطاع أن يتعامل مع العاملين والأحداث المحيطة بطريقة فعالة يكون فيها هو المسؤول النهائي عن قراراته، مما يعني أهمية توفير القوة للعاملين من قبل القادة الإداريون، بل هي واجب أساسي على القائد الإداري ومهارة من مهاراته لأنه يسمح للعامل بتقاسم السلطات والصلاحيات معه في مجال وضع الأهداف لأنه لن يستطيع إحداث التأثير المناسب إلا بتزويده بالقوة التي تساعده على التأثير فيمن حوله.

ب- إن ثقة القادة الإداريون في العامل والإيمان بقدرته والتعبير له عن هذه الثقة يزيد كل ذلك من فعالية العامل في مجال خدمة العميل أو المستفيد من الخدمة، وهذا يقتضي توفير الدعم النفسي للعامل على أسس فردية بالتعبير له عن الثقة في قدراته مما يتطلب التأكيد على أهمية استثمار قدرات العامل فإذا وثقت القيادة بقدرته على الإبداع والمشاركة وصناعة القرار وعدم حاجته للرقابة فهو سيقتنع بامتلاكه لهذه القدرات والمهارات اللازمة لعمله ويسعى إلى تعزيزها، فعملية التغذية المرتدة وإفصاح القيادة الإدارية عن ثقتها تعدان أداتان مهمتان من أدوات تمكين العاملين، حيث أن هناك أربعة أنواع من المعلومات يمكن من خلالها تقديم تغذية مرتدة للعاملين مع الإفصاح عن الثقة وهي:

- الدعم العاطفي للعامل عند تعرضه للضغوط؛
- استخدام كلمات التشجيع معه؛
- السماح له بالإطلاع عن كثب على الأداء الناجح الذي قام به الآخرون؛
- شعوره بالإنجاز وإعلامه برضا القيادة عن إنجازه، وهذه النقطة هي أهم نقطة في التمكين حيث أن الحاجة للإنجاز تشجع العامل على ابتكار طرق جديدة لانجاز العمل كما أن حرية التصرف تعتبر مكون حاسم من

[1] ابتسام عبد الرحمان حلواني،مرجع السابق، ص437.

مكونات التمكين فالممارسة العملية تحقق الذات وتؤكد فعاليتها، كما أن المهمة الصعبة أو المعقدة تمنح العامل فرصة فحص قدراته وكفاءته، وكلما نجح شعر بأنه أكثر قدرة وبالمقابل أكثر قوة وتمكنا[1].

ت- إن استخدام أسلوب القيادة بالتمكين يرتبط مع تعقد المهام وتعقد احتياجات الزبون لذا من المفترض أن تجمع المهام التي توضح حدود وصلاحيات العامل بدرجة أكثر دقة حتى توجهه في مهامه اليومية، فقرارات القادة لتمكين العاملين تتطلب توضيح اسم العامل الممكن، وتوقيت تمكينه والصلاحيات الممنوحة له والمعلومات التي تساعده على فهم دوره وأداء مهمته بشكل أفضل، مما يشير إلى ضرورة اختيار العاملين الممكنين ممن يتمتعون بمميزات شخصية مهمة ومهارة جيدة وتدريبهم لأنه ليس بمقدور كل العاملين تحمل تبعات المسؤوليات الإضافية المرتبطة بالتمكين.

ث- يجب على القادة الإداريين الحذر من كثرة استخدام وسوء استخدام التمكين، ويقصد بسوء الاستخدام التعميم أي أن كل العاملين سوف يتوقع منهم المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويعنى أيضاً أن كل قائد إداري لدية الرغبة في تحويل السلطة أو التخلي عنها من اجل خلق بيئة ممكنة، لذلك يتحتم أن يتحمل كل من القادة والعاملين مسؤولياتهم في التحرك باتجاه إيجاد بيئة صحية ملائمة للتمكين، حيث ينبغي على العاملين تقبل مسؤوليات واسعة في مجال العمل وما يقتضيه من تدريب مكثف. أما القادة الإداريين فيجب عليهم تقبل إمكانية تفويض مهام أعمالهم اليومية لمرؤوسيهم[2].

**2- مقومات ومتطلبات القيادة بالتمكين:**

هناك عناصر أساسية يمكن توفرها حتى تحقق القيادة بالتمكين النجاح المطلوب، فمن مهام القائد المدير الأساسية الواجب التأكيد عليها اليوم، هي توفير بيئة عمل تقوم على تبني المخاطرة وبناء الثقة بحيث لا يصبح العاملين متخوفين من الإقدام على العمل الملائم من وجهة نظرهم مع حمايتهم وتشجيعهم والوقوف ورائهم، لذلك يقول Ward أنه من الضروري عمل اتفاقية محددة بين العاملين وقادتهم عند التمكين بحيث يتوفر فهم عام وخلفية صحيحة قبل استخدام التمكين، وذلك عن طريق نشر روح الثقة في مكان العمل، تشجيع الاستعداد للمخاطرة، فإذا تأكد العامل أن مخاطرته لن تعرضه للعقوبة حتى لو فشلت في تحقيق الهدف فإن ثقته بقائده ستعزز وسيأخذ زمام المبادرة الجيدة فيما بعد لتحقيق نتائج أفضل من النتائج السابقة، لذلك فإن القيادة بالتمكين لن تصبح أداة فعالة إلا إذا اقترنت بتوفير الثقة في نفوس العاملين، والقدرة على الإقدام والمخاطرة وتشجيع الاستعداد على اختيار الوسيلة الملائمة لزيادة الإنتاجية، تحسين النوعية، وتحقيق فعالية المنظمة من خلال تحقيق أهدافها. وفي هذا السياق يقول (Wickisier)أن تنظيم اليوم أصبح تنظيما ناضجا يسوده الاحترام تجاه أشياء

[1] ابتسام عبد الرحمان حلواني، مرجع سابق، ص437.

[2] سعد بن مرزوق العتيبي، القيادة التحويلية والتمكينيه ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة القيادة ، مرجع سابق، ص17.

أساسية، أهمها أن أداء العمل أصبح مرتبطا بتوقع الخطأ والسماح به، وتجنب اللوم عند وقوعه مع مكافأة القدرة على المجازفة التي تساعد على رفع قيمة الأداء وتحقيق الإنجاز المطلوب[1].

أما (Gregory Stone) يشير أن أسلوب القيادة بالتمكين يتطلب أن تقوم القيادة العليا بخلق رؤية مشتركة وتوفير البيئة المناسبة لإقامة علاقات إيجابية ومناخ من الثقة، وتحويل القيم والاتجاهات الشخصية للعاملين بهدف دعم رسالة وأهداف المنظمة[2].وفي هذا الإطار يمكن تحديد دور القيادة في إنجاح التمكين من خلال ما يلي:

- توفير المعلومات والمسؤولية والصلاحية للعاملين والثقة بهم في اتخاذ القرار والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها ؛
- خلق الرؤية وتوصيل هذه الرؤية وأهدافه الإستراتيجية للعاملين فيشعرون بانتمائهم لها ؛
- تعزيز التدريب، التعليم والتعلم أي إكساب العاملين المعارف والمهارات اللازمة لمواكبة التغيرات التي تطرأ في العمل[3]؛
- تبني سياسة أنا أربح وأنت تربح وذلك بأن يتعامل القائد الإداري مع العامل على أنه شريك ، فالشريك هو الذي يتمم ويكمل عمل شريكه ولا تنجز المهام دون مساهمتة.

وفي هذا الإطار هناك من يرى أنه حتى تنجح القيادة بالتمكين لابد من مراعاة ثلاث نقاط وهي[4]:

أ- التغلب على نقص المهارة لدى العاملين بتدريبهم ثم تحفيزهم عن طريق تزويدهم بسلطة صناعة القرارات والقدرة على استخدامها بحرية فالتزويد بالمهارة لابد وأن تتبعه ممارسة العمل؛

ب- تشجيع العامل عند قيامه بصناعة قرار معين حتى لو كان هناك بعض الخطأ حيث يوضح له أن المرة القادمة ستكون أفضل في جميع الأحوال؛

ت- لابد من قياس درجة التقدم في كمية ونوعية المخرجات المقدمة من العاملين فبدون القياس يصعب الحكم والتعرف الجيد على تلك المخرجات. فشعور العاملين بقيمة مساهمتهم يجعلهم يفخرون بدورهم في تطوير ودفع المنظمة إلى الأمام، هذا التطوير قد يستغرق سنوات طويلة أو قصيرة لكنه في كل الأحوال يعتمد على أسلوب القيادة وقدرتها على إدارة التمكين لها.

**المطلب الرابع: القائد الممكن والكفاءة القيادية**

للقائد الممكن مجموعة من السلوكيات تؤهله للوصول إلى الكفاءة القيادية فما هي هذه السلوكيات؟ وما هي الكفاءة القيادية؟

---

[1] ابتسام عبد الرحمان حلواني، مرجع سابق، ص435.

[2] Stone GREGORY, Transformational Versus Servant Leadership: a Difference in Leader Focus, Leadership & Organization Development Journal, vol.25, No.4,p349.

[3] بلكير بومدين، فؤاد بوفطيمة، مرجع سابق، ص284.

[4] ابتسام عبد الرحمان حلواني، مرجع سابق، 436.

### 1- القائد الممكن وسلوكياته:

إن القائد الممكن يتبنى مجموعة من سلوكيات القائد المتميزة الموجهة نحو تطوير قدرات التأثير الذاتي، وتشمل التحكم الذاتي*، التنظيم الذاتي**، الإدارة الذاتية***، والقيادة الذاتية للعاملين****، فتركيز القائد الممكن على تشجيع العاملين لأخذ زمام المبادرة، والتحكم في السلوك الذاتي، يعنى ذلك، استخدام استراتيجيات القيادة الذاتية، كما أنه يفوض مسؤوليات هامة للعاملين تتصل بطبيعة وظائفهم، وبذلك فإن القائد الممكن يركز على التأثير الذاتي على العاملين بدلا من إملاء الأوامر والتعليمات، وخلق مناخ يمكنهم من إرضاء حاجاتهم للنمو والاستقلالية عن طريق ممارسة التحكم الذاتي الفعال والتوجيه الذاتي نحو تحقيق الأهدف التنظيمية[1] .

ومنه يمكن القول، أن القائد الممكن شخص يقود الآخرين للتأثير على أنفسهم لتحقيق أداء عالي، ولدى القائد اعتقاد راسخ أن العاملين أنفسهم مصدر مؤثر للحكمة والتوجيه، لذلك يسعى لتطوير العاملين الفاعلين في قيادتهم الذاتية.

ويرى في هذا الإطار (Schemerhorn) أن تنازل القائد عن شيء من قوته لصالح العاملين لا يعني فقدانه لتلك القوة، لأن القادة الناجحين هم الذين تزداد قوتهم عندما يشاركهم الآخرون بها من خلال تبنيهم وانتمائهم لرؤية القائد والدفاع عنها بشكل ذاتي، فمثلا ماكس دبري في شركة هيرمان ميلر يمتدح القادة الذين يركزون في عملهم على الأمور الهامة والمصيرية في المنظمة ويتركون للآخرين حق التصرف في أعماهم واتخاذ القرارات الخاصة بدائرة مسؤولياتهم[2] .

### 2- سلوكيات القائد الممكن ودوره في تنمية موارد بشرية تنافسية:

للقائد الممكن مجموعة من السلوكيات تؤهله لتنمية موارد بشرية تنافسية، تساهم في خلق القيمة في ظل اقتصاد المعرفة سنحاول التعرف عليها.

---

* التحكم الذاتي هو قدرة ذاتية يمتلكها العامل، وكفاءة تمكنه من السيطرة على مشاعره وأفعاله وأقواله وتوجيهها وفقاً لإرادته بغية تحقيق أهداف مرغوبة.للإطلاع أكثر أنظر:

سمية حسن علي، التحكم الذاتي لدى المرشدين والمرشدات (دراسة ميداني)، مجلة جامعة كركوك للدراسات الإنسانية، المجلد السابع، العدد الثالث، 2012.

** التصرف الأخلاقي الذي يتضمن عمل الأشياء التي تأتي بالرضا الذاتي والإحساس بقيمة الذات.للإطلاع أكثر أنظر:

شاكر عبد السادة عربيي المعموري، أثر التعليم الذاتي والتعليمات الذاتية في تعديل سلوك الشخصية السيكوباثية لدى طلبة جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه في فلسفة الإرشاد النفسي، جامعة سانت كلمنس، 2010.

*** الإدارة الذاتية هي عبارة عن إخضاع الإنسان نفسَهُ لمجموعة من القواعد والخطط، مع الشعور بالرقابة الذاتية والتّحكم والتوجيه الذاتي خلال مُدة تعليمه لنفسه وتطويره لذاته.

**** العملية التي من خلالها يسعى العاملون للتأثير على أنفسهم لتحقيق التوجه والتحفيز الذاتي الضروري للأداء.أنظر:

سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سابق، ص11.

[1] أحمد السيد كردي، دور الدعم القيادي والتنظيمي في تمكين العاملين، [على الخط] متاح على:
http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/277376، تاريخ الإطلاع 2016/2/14.

[2] محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص 289.

**أ- سلوكيات القائد الممكن:**

تنحصر ممارسات القائد الممكن في خمس ممارسات بعشر سلوكيات وهي:

- التحدي ( البحث عن الفرص، تجريب المخاطرة)؛
- الإلهام بالمشاركة في الرؤية ( تخيل المستقبل، إشراك الآخرين)؛
- مساعدة الآخرين على التصرف( تشجيع التعاون، تقوية الآخرين)؛
- نمذجة الطريق ( خلق القدوة، التخطيط لمكاسب صغيرة)؛
- التحفيز والتشجيع ( ملاحظة الانجازات الفردية، الاحتفال بالانجازات).

أما (Conger and Kanungo) فقد حددا أربع ممارسات قيادية يمكن اعتبارها تمكينية[1]:

- التعبير عن الثقة في العاملين ذوي الأداء العالي؛
- تعزيز فرص المشاركة في عملية صناعة القرار؛
- منح الاستقلالية بدل القيود البيروقراطية؛
- وضع أهداف ملهمة وذات معنى.

فتمكين الآخرين يعني النظرة الايجابية نحو قدراتهم ما يساعدهم على بناء الثقة الذاتية، وفي هذا الإطار يجب أن تتاح لهم فرصة التصرف واتخاذ القرار في الأعمال المكلفين بها بمعنى العمل على استمرار التواصل واطلاع العاملين على الأمور المتعلقة بصميم العمل، وذلك باستخدام سياسة الباب المفتوح، مما يمكن من بناء محيط مشجع على الإبداع والابتكار، والذي يدفع العاملين إلى إبداء أرائهم بكل صراحة فيشعر كل فرد بأهميته، مما يدفعه إلى المزيد من العطاء ويحفزه على تخفيض التكاليف وتعزيز الأداء العملي، وهو ما يعود بالربح على المنظمة، ويساعد على النمو الشخصي للقياديين.

بينما (Konczak) فقد حدد ثلاث أبعاد لسلوك القائد الممكن هي[2]:

- تفويض السلطة: أن تمكن يعني أن تمنح السلطة أو تفوضها، وقد وصف (Conger and Kanungo) التمكين كعملية تتضمن مشاركة المدير السلطة مع العاملين وهذا بدوره يعزز مستوى التحفيز الداخلي عن طريق التأثير على تقييم المهام التي ترتبط بالمعنى، الكفاية، التصميم الذاتي، والتأثير.
- المسائلة عن النتائج: ويركز البعد الثاني لسلوك القائد الممكن على المسائلة على النتائج، حيث يرى (Ford and Fottler) أن التمكين لا يرتبط فقط بإعادة توزيع السلطة ولكن أيضا إيجاد آلية التي من خلالها تقع المسؤولية عن النتائج على العاملين وفرق العمل، وتبعا لذلك فان التمكين يتطلب من القادة الإداريين مشاركة

[1] هواري معراج ، شرع مريم، مدخل إلى الإدارة التمكينية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص81.

[2] Lee J KONZAK, and Others, Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of An Upward Feed Back Instrument, Sage Publications, Inc., Vol. 60, No. 2, April 2000, p 302.

العاملين في المعلومات والمعرفة بحيث تمكنهم من المساهمة بشكل أفضل في الأداء التنظيمي. وفيما يتعلق بتطوير المهارات، وصف (Wllins et al) دور القائد كمسهل بدلا من التوجيه والتحكم. حيث ينبغي للقائد تخصيص جزء كبير من وقته للتأكد من ضمان توفير التدريب الملائم لتطوير المهارات المطلوبة للعاملين لدعم جهود التمكين[1].

- التدريب على الأداء الإبداعي: ويشمل البعد الثالث من سلوكيات القائد الممكن على تشجيع الإقدام على المخاطر المحسوبة، الإتيان بالأفكار جديدة، إعطاء معلومات راجعة عن الأداء، ومعاملة الأخطاء كفرصة يمكن التعلم والاستفادة منها.

إن أهم القضايا التي ينبغي أن يعتني بها القادة الإداريون الممكنون هي محاولة تحقيق التوافق بين التدريب ورفع مهارات العاملين من جهة، وهيكلة العمل من جهة أخرى، حتى يتسنى للعاملين استغلال ذلك التطور في مهاراتهم لصالح العمل وتحسين مستواه، ففي كثير من الحالات يحصل العاملين في المنظمة على تدريب وتنمية لمهارات لا تجد ما يناسبها من وظيفة أو ممارسة داخل المنظمة، فضلا عن عدم الاستفادة من المعارف والخبرات الإضافية التي يحصل عليها العاملون في المنظمة عقب الندوات أو المؤتمرات التي يشاركون فيها، ومحصلة ذلك أن القيادة يجب عليها التغيير من المنهج التقليدي في التدريب إلى المنهج الحديث الذي يتسم بالمرونة، من خلال تدريب العاملين على مهارات متعددة بحيث تعطي العامل مرونة أكبر، والاستجابة بمرونة أفضل من متطلبات العمل المتغيرة والمتقلبة مع التغيرات والتقلبات التي تشهدها الأسواق في الوقت الحاضر[2].

**ب- دور القائد الممكن في تنمية موارد بشرية تنافسية:**

إن القائد الممكن هو الذي يحرص على تهيئة وتنمية موارد بشرية تنافسية، وهو من تتوفر فيه سمات القيادة التحويلية فينجح في خلق وتعزيز بيئة مواتية للابتكار، وبشكل خاص يتوقع منه أن[3]:

- يعلن ويتحمل مسؤوليته الشخصية عن تطوير مناخ مشجع على الابتكار مع ترجمة الأفكار المبتكرة إلى واقع عملي مفيد؛
- يبحث عن سبل جديدة لتشجيع العاملين على الإبتكار ويقدر جهود المبتكرين؛
- يصمم أهدافا واضحة، لكن يسمح للعاملين بقدر من الحرية في تهيئة سبل بلوغها؛
- يهيء مهاما تمثل تحديا وتغرس في العاملين الإستمتاع بشعور الإنجاز والتقدم الوظيفي؛
- يخصص موارد ووقت كافي للإبتكار لنفسه ولمرؤوسيه؛
- يدرك الفروق العاملية بين العاملين ونقاط القوة والضعف لدى كل منهم ومجالات التميز كأساس لتصميم المهام وتوزيع الأعمال؛

[1] سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سابق، ص10.

[2] عبد السلام مسعود محمود هندر، مرجع سابق، ص35.

[3] رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص191.

- يجعل مهمة كل عامل متناسبة مع ميوله وقدراته، ومتضمنة لقدر من التحدي؛
- يشجع السلوكيات المرنة ويروج لها بين العاملين ولدى الزملاء والرؤساء والعاملين؛
- يساعد العاملين على النظر للمشكلات باعتبارها تحديات، ويجعلهم أكثر تفاؤلا وميلا للتغلب عليها؛
- يجعل المشاركة في صنع القرارات حقيقة وليس شعارا؛
- يشجع ويكافئ العاملين الذين يثيرون تساؤلات ويقترحون أفكارا جديدة تتضمن قبولا وتحملا للمخاطرة؛
- يتأكد من أن العاملين المتميزين غير مثقلين بأعباء فوق الطاقة على مدى ساعات يوم العمل، فالمبتكرون يحتاجون وقتا لتركيز التفكير الإبداعي في نشاك محدد أو مهمة محددة؛
- يتأكد أن للعاملين إمكانية الحصول على المعرفة والمعلومات التي يحتاجونها لمعالجة المشكلات ابتكاريا، فضلا عن إشراكهم في المعلومات التي تمثل مؤشرات عن وضع المنظمة مثل التكاليف والربحية والإنتاجية والحصة السوقية...الخ؛
- يقدم تقديره الشخصي للإنجاز المتميز، ويرحب باختلاف الآراء؛
- يهيء حيزا للسماح بهامش من الأخطاء طالما نجمت عن اجتهاد وليس عن إهمال أو تقصير، فالعقاب عند أي خطأ سيجعل العامل ميالا لطرق الأداء التقليدية سعيا للسلامة؛
- يتأكد من أن الأفكار المبتكرة تجد سبيلها بسرعة إلى مستويات الإدارة العليا، ويطالب بمعلومات مرتدة عن مدى قبولها، وإلا جف نبع الأفكار المبتكرة[1].

**3- الكفاءة القيادية:**

تتحقق الكفاءة للقيادة عندما يحقق القائد أعلى مستوى من التأثير بالعاملين بأقل جهود ممكنة، فهنالك قادة يبذلون جهودا كبيرة بسبب عدم الثقة بالعاملين، فيراقبونهم بشكل كبير ويستخدمون أنظمة بيروقراطية متشددة لإحكام الرقابة والتأكد من سير العمل بصورة دائمة، هؤلاء القادة لا يتركون في حياتهم الوظيفية وقتا كافيا للأمور الإستراتيجية المصيرية في حياة المنظمة، ولا يعملون على خلق رؤية ونقلها ونشرها بين العاملين، ولا يمكنهم إعمال الشفافية في المنظمة، وتسود حالة من الشك وعدم الثقة بين المستويات المختلفة، أما القيادة من خلال التمكين فتعطي للقائد كفاءة قيادية وفاعلية قيادية كبيرة، فهو لا يشغل نفسه كثيرا في التأكد والرقابة والتفتيش والسيطرة وهي كلها وسائل خارجية بالنسبة للعامل وسبب ذلك هو الثقة، فالثقة وقدرة العاملين على القيام بالعمل دون رقابة، وتوافر المعلومات التي يحتاجون إليها والاتصال المستمر والشفافية العالية تحتم على القائد التفرغ للمصالح العليا والترفع عن رقابة كل صغيرة وكبيرة في المنظمة. وهذا يحقق مستويات عالية من الكفاءة القيادية بتحقيق نتائج أداء عالية ومتفوقة من خلال عاملين ممكنين، إنتاجيتهم عالية كما ونوعا، والرقابة وتكاليفها أقل ما يمكن، وبالمقابل فوقت القائد وجهده مخصصان لأهم الأمور التي تتطلبها المنظمة[2].

[1] رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص193.

[2] يحي ملحم ، التمكين مفهوم إداري معاصر، مرجع سابق، 246.

مما سبق يمكن التأكيد على أن منح العاملين مزيدا من التمكين يعد أسلوبا قياديا ناجحا ويمكن أن يعد التمكين مصدرا من مصادر قوة القيادة المعاصرة التي ترتفع بالكفاءة القيادية إلى أعلى مستوياتها.

**المبحث الرابع: تحليل أساليب وأبعاد القيادة بالتمكين ونتائجها**

بعد أن تعرفنا على أن الأساليب القيادية القديمة لم تعد مناسبة لتحقيق النجاح في ظل اقتصاد المعرفة وأن النمط القيادي المناسب والمطلوب هو القيادة بالتمكين، وتعرفنا على معناها وأهميتها ومقوماتها، سنحاول الآن من خلال هذا المبحث التطرق إلى أساليب القيادة بالتمكين، وكذا محاولة التعرف على أبعادها، وأهم نماذجها ونتائجها.

**المطلب الأول: أساليب القيادة بالتمكين**

للقيادة بالتمكين ثلاثة أساليب، أسلوب يقع أثره على النفس البشرية والمشاعر بشكل رئيس ويسمى القيادة بالتمكين النفسي، وأسلوب يعنى بالتغيير الحاصل على الهيكل التنظيمي، وبنيوية السلطة والعلاقات في المنظمة ويسمى القيادة بالتمكين الهيكلي، وآخر يساهم في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ويسمى القيادة بالتمكين المعرفي، ويمكن تفصيل ذلك كالتالي:

**1- القيادة بالتمكين النفسي:**

يهتم هذا الأسلوب بالتأثير على الحالة النفسية للعاملين واتجاهاتهم نحو العمل ومدى إدراكهم للتمكين، وبالتالي يختلف إدراك العاملين للتمكين نظرا لاختلاف سماتهم الشخصية وخبراتهم، فالتمكين شعور مستمر ومتواصل ويمكن إدراكه بنسب ومستويات متفاوتة.

فالتمكين النفسي يأتي من خلال تعزيز القادة الإداريون للكفاءة الذاتية للعاملين، وذلك من خلال ربط التمكين بالتغير في إدراك المتغيرات المتعلقة بالحافزية[1].

وتعّرف القيادة بالتمكين النفسي على أنها مفهوم تحفيزي يتمحور ويتمركز حول الدافعية عند الإنسان نحو الكفاءة والاقتدار، أي إنها تشكّل دافعية لدى العاملين من أجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والاقتدار[2].

وفي هذا السياق، هناك من يرى أن القيادة التمكين تعمل على زيادة ثقة العاملين بأنفسهم وإيمانهم بقدراتهم على انجاز المهام المسندة إليهم، والشعور بأهميتهم وقدرتهم على التأثير في المنظمة[3].

---

[1] Sanjay T MENON, Employee Empowerment : An Integrative Psychological Approach, Applied psychology Review, vol 50, Issue 01, 2001, p155.

[2] محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، مرجع سابق، ص44.

[3] Desmond J. LEACH & al, The effect of Empowerment on Job Knowledge: an Empirical Test Involving Operators of Complex Technology, Journal of Occupational & Organizational Psychology,Vol. 76, 2003, p28.

ويرى (Stander & Rothman) أن القيادة بالتمكين النفسي هي عملية التأثير وتعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين العاملين في المنظمة، من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى شعور العاملين بالعجز والضعف والتغلب عليها باستخدام الممارسات التنظيمية الرسمية والأساليب غير الرسمية[1].

في الأخير، يمكن القول أن التمكين النفسي هو ذلك الحافز الداخلي الجوهري الذي يبرز من خلال عدد من المدركات التي تعكس مواقف العاملين تجاه المهام التي يقومون بها في وظائفهم، فالعامل لا بد أن يكون لديه شعور بقدراته الذاتية، ويأتي دور القيادة بالتمكين النفسي لتدعم هذا الشعور من خلال قيام القادة الإداريون بإزالة كل ما يمكن أن يسبب الشعور بالعجز[2]، وحسب دراسة (Spreitzer) فإن التمكين النفسي يبرز كمعتقدات يمتلكها الأفراد لأدوارهم وعلاقاتهم بمنظماتهم[3].

أي أن إدراك العاملين بأن قادتهم يمكنونهم نفسيا يقع من خلال إدراك العامل لما يلي[4]:

**أ- المعنى** (Meaning): ويقصد بالمعنى هنا استشعار العامل قيمة العمل الذي يقوم به ومعناه، ولذلك فإن المعنى يتضمن التوافق بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها العامل من جهة، والاعتقادات والقيم والسلوكيات من جهة أخرى، فإذا كانت جميع هذه الاعتبارات منسجمة فإن الوظيفة بلا شك ذات قيمة، وإذا كانت متناقضة فهذا يكرس شعور العامل بنقص المعنى، أي إن الوظيفة لا معنى لها، وكثيراً ما يقول العاملون بأن "وظيفتي لا معنى لها" عندما تكون روتينية أو عندما لا يتوافق عمله مع قيمه أو قدراته أو مبادئه.

**ب- الكفاءة** (Competence): الشعور بالاقتدار والمهارة والكفاءة أمر هام جداً وهذا في حقيقة الأمر يعبر عن مدى اعتقاد العامل وثقته بقدرته على القيام بمهام عمله بمهارة عالية .

**ت- الاستقلالية وحرية التصرف** (Self-Determination): إضافة إلى الشعور بالاقتدار والكفاءة فإن الاستقلالية تعبر عن شعور العامل بحريته بالاختيار عندما يرتبط الأمر بالإنجاز، وعمل الأشياء، فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل، بما يتناسب مع وجهة نظره، وتقديره الخاص .

**ث- التأثير** (Impact): وهي درجة تأثير العامل في نتائج المنظمة الإستراتيجية والإدارية والتشغيلية .

ومما سبق، يتضح أن هذا الأسوب (القيادة بالتمكين النفسي) يستند إلى النظريات الاجتماعية النفسية، ويأخذ في الاعتبار البعد الذاتي للعاملين، ويرى أن التغيير التنظيمي لن يؤدي بالضرورة إلى التمكين الفعلي، فهو

---

[1] إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص38.

[2] حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص40.

[3] Spreitzer GRETCHEN, Taking Stock : A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work, Published in: The SAGE Handbook of Organizational Behavior, USA: SAGE Publications Ltd, 2007,p57.

[4] أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2010، ص27.

يتعامل مع التمكين على أنه متغير سيكولوجي يتأثر بالعديد من العوامل والسمات الشخصية، ويتجاهل دور الهياكل التنظيمية والممارسات والسياسات التي تساهم في تنميته.

**2- القيادة بالتمكين الهيكلي:**

يركز هذا الأسلوب على الممارسات الإدارية والتنظيمية للقادة الإداريون التي تهدف إلى إعادة توزيع سلطة وصلاحيات اتخاذ القرارات بين المستويات العليا والمستويات الدنيا في المنظمة، بحيث يكون لكل عامل القدرة على التأثير في النتائج التنظيمية، وأن يكون أكثر مرونة وإبداعا وتحملا للمخاطر.

وفي هذا السياق، ينظر بعض الباحثين إلى القيادة بالتمكين الهيكلي على أنها مجموعة الأنشطة والممارسات التي تعطي العاملين القوة والسلطة لأداء الأعمال المنوطة بهم[1].

ويعرفه (Eccles) بأنه منح العاملين القوة والسلطة والموارد الكافية وحرية العمل ليكونوا قادرين على خدمة المنظمة بكفاءة[2].

ويرى البعض أن القيادة بالتمكين الهيكلي عبارة عن تعزيز مشاركة العاملين في العمليات التنظيمية واتخاذ القرارات من خلال منحهم الإستقلالية والقوة، وتزويدهم بالمعرفة والمعلومات والمكافآت[3]، بهدف تحرير القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، وإشراكهم في عمليات النمو والتطور التنظيمي[4]. والقيادة بالتمكين الهيكلي تقوم على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة[5].

مما سبق يمكن القول أن القيادة بالتمكين الهيكلي يتكز على منح العاملين أربعة عناصر رئيسية، هي[6]:

- معلومات عن مستوى الأداء التنظيمي؛
- المكافآت استنادا إلى المستوى الفعلي للأداء؛
- المعرفة التي تمكن من الفهم والمساهمة في تطوير الأداء التنظيمي؛
- القدرة على اتخاذ القرارات التي تؤثر في توجهات المنظمة وإجراءات العمل.

---

[1] Marius W. STANDER & Sebastiaan ROTHMANN, Psychological Empowerment Of Employees in Selected Organizations in South Africa,South Africa Journal of Industrial Psychological, Vol.35,No.1, 2009, p196.

[2] عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، مرجع سابق، ص 131.

[3] Shulagna SARKAR, Empowerment in the Banking Sector, the IUP Journal of Management Research, vol.8, No.9,2009,pp49-5.

[4] أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال: التحديات، الفرص والآفاق، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، 10-2009/11/11، ص8.

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

[6] Panagiotiis GKOREZIS , Eugenia P,Employee's Psychological Emowerment Via Intrinsic & Extrinsic Rewards, Academy of Health Care Management Journal Vol.8, No. 1, 2008, p18.

وفي هذا الإطار هناك نشير أن القيادة بالتمكين الهيكلي تتضمن مجموعة عناصر هيكلية تتعلق ببنيوية المنظمة والتي لا يمكن التكلم عنها (القيادة بالتمكين الهيكلي) بدون توافرها في المنظمة، ومن هذه المستلزمات[1]:

**أ- العمليات الممكنة:** تعتبر العمليات التي تتم داخل منظمة ما وسيلة تستثمرها المنظمة لإطلاق طاقات وإمكانات العاملين فيها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ومن أجل تحقيق القيادة للتمكين الهيكلي لابد من توظيف العمليات الأساسية مثل، الحصول على المعلومات، وإجراءات الوصول إليها، والتنسيق بين الأقسام وإدارات المنظمة، وإتاحة الفرصة للعاملين للوصول إلى المعلومات والبيانات الواضحة والصحيحة التي يعتمدون عليها في اتخاذ القرارات السليمة، ويعتبر التدريب كذلك من أهم المستلزمات شريطة أن يهدف إلى زيادة كفاءة العاملين وتحسين أدائهم وخصوصا عندما يتم ربط البرامج التدريبية بحوافز تدفعهم للتوجه إلى التدريب.

**ب- ثقافة ممكنة:** تأتي أهمية الثقافة كمتطلب من متطلبات ممارسة القيادة للتمكين الهيكلي كونها تساعد على غرس وإدامة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المنظمة، وتساعد العاملين في أداء واجباتهم بشكل سليم وخاصة عندما يكون السلوك مستهدفا، ما يعني أن ممارسة القيادة للتمكين الهيكلي يتطلب ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ بالاعتبار اتجاهات العامل وسلوكه.

**ت- إدارة المعرفة:** تعنى إدارة المعرفة بالحصول على المعلومات والبيانات، واستخلاص الجيد منها ومعالجتها، وتخزينها في نظم آلية أو يدوية لتصبح معرفة يتم نشرها، وتسهيل عملية الرجوع إليها من قبل كافة عاملي المنظمة، وعليه فإن إدارة المعرفة مشروع ليس له نهاية كون المعرفة متجددة وعلى مدار الساعة، فالإمساك بالمعرفة الحالية والحصول على المعرفة الجديدة تزيد من خبرة العامل، ومهاراته، ومكتسباته المعرفية التي تزيد من قدرته على القيام بمهام العمل بكفاءة، واستقلالية ومشاركة أوسع في صنع القرار.

**ث- فرق العمل:** لكي يتحقق التمكين الفعال لا بد للقيادة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي، إن استخدام فرق العمل يتفق كثيرا مع تمكين العاملين، وبما أن فرق العمل هي مجموعة من العاملين يعملون معا لتحقيق هدف عام، نجد أن القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدى بشكل فردي، ومن أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات عندما تتبنى فرق عمل ذاتية الإدارة أي فرق عمل ممكنة هي: المرونة، تحسين الإنتاجية، وخفض التكلفة وحل الكثير من المشاكل.

**ج- تقنيات الإنتاج:** إن توافر التكنولوجيا وتوافقها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجية يساعد في تحقيق تمكين العاملين.

مما تقدم يمكن القول أن التمكين الهيكلي يتعلق بإعادة تصميم: مناخ العمل، وبنيوية التقسيمات الإدارية القائمة على الفرق العابرة للدوائر، وبرامج التدريب وهيكلية السلطة لتكون جميعها دعما للعامل في سعيه نحو الارتقاء بمكانته كأحد الأصول في المنظمة.

[1] حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص42.

**3- القيادة بالتمكين المعرفي:**

يتمثل هذا الأسلوب في إيجاد طريقة لجعل المعرفة الكامنة التي يصعب الوصول إليها ممكنة ومتاحة، عن طريق خلق وإيجاد بيئة تنظيمية حاضنة من شأنها تشجيع الثقة وتشارك المعرفة وجعلها في متناول جميع أفراد المنظمة.

ظهر هذا الأسلوب بعد إدراك الأهمية البالغة للمعرفة الضمنية في تحقيق التميز، وأول من أشار إلى مصطلح التمكين المعرفي هو (Kazou Ichijo) في دراسته From managing to Enabling knowledge والتي يشير فيها أنه على القادة الإداريون أن يدعموا عملية توليد المعرفة وليس السيطرة عليها، من خلال مجموعة من النشاطات المنظمية التي تؤثر إيجابا في عملية توليد المعرفة[1]، فأساس تمكين المعرفة خلق ظروف بيئية فعالة، من شأنها تشجيع الاهتمام بالمعرفة وتعلمها وتشاركها والعمل بها في ظل وجود درجة عالية من الثقة بين الأفراد والقادة، وتوفير كل مسببات تحريك وتمكين المعرفة الضمنية لدى كل فرد، وتتضمن عملية تمكين المعرفة الضمنية في المنظمة وجود رؤيا وقيم أساسية وتلك هي أحد الأمور الرئيسية التي تشكل جزءا من أساس ثقافة المنظمة، تلك الثقافة التي تحتاج مسؤولية تنميتها ونشرها إلى قيادة واعية وكفؤة للمعرفة وأصحابها، مع الاعتماد على الحلول التكنولوجية الفائقة في تمكين المعرفة الضمنية[2].

مما سبق، يمكن القول أن أساليب القيادة بالتمكين هي ممارسات قيادية تهدف لتعزيز التمكين النفسي للعاملين والذي يعبر عن إحساس داخلي يدفع العامل نحو التقدم والتطور الوظيفي، من خلال توفير القيادة الإدارية لمقومات وركائز بيئية في إطار ما يسمى بالتمكين الهيكلي، وتعتبر كل من الممارسات القيادية للتمكين النفسي والتمكين الهيكلي ممكنات أساسية لتحويل المعرفة الضمنية إلي معرفة صريحة (التمكين المعرفي).

**المطلب الثاني: أبعاد القيادة بالتمكين**

بعد أن تعرفنا على مفهوم القيادة بالتمكين وأسباب التوجه نحوها، أهميتها وأسسها، أساليبها سنحاول من خلال هذا المطلب عرض للأبعاد التي نراها ضرورية لممارسة القيادة بالتمكين.

**أولا: دعم الإدارة العليا للتمكين**

يجب أن تقتنع الإدارة العليا بحتمية العملية التمكينية أولا؛ قبل أن يتم تطبيقها في أي منظمة؛ لذا يتطلب من الإدارة العليا أن تتبنى فكرة التمكين ثم تحاول نقلها وزرعها في أذهان العمال؛ لتصل بهم في نهاية الأمر إلى درجة الاقتناع الكامل بضرورة التغيير الذي يؤدي إلى نجاح التمكين في المنظمة.إذ يعتبر دور الإدارة العليا في إنجاح التمكين في غاية الأهمية، لأن فكرة التمكين تتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية الذي تركز على السلطة والتوجيه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدورة يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والعاملين، بالنسبة لدور العاملين يتطلب التحول من أتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ

[1] هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية، عمان، 2005، ص94.

[2] سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، رسالة ماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009/2008، ص135.

القرارات، أما بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض[1]، وبناءا عليه ينبغي على الإدارة العليا تبني منهجا سلوكيا يوفر الدعم والتشجيع الاجتماعي والعاطفي وبناء الثقة والانفتاح، وذلك من خلال التركيز على النقاط التالية[2]:

**أ–الدعم الإجتماعي**: إن دعم الإدارة العليا للعلاقات والتفاعلات بين أعضاء المنظمة في سياق جماعات عمل غير رسمية، تشكل دعما اجتماعيا كبيرا ومؤثرا في أداء وسلوكيات العاملين، حيث أن هذه الجماعات مجموعة من النشاطات الاجتماعية المعقدة والمتشابكة التي تتواجد في نسيج المنظمة وتكون العلاقات والتفاعلات بين أعضائها ذات تأثير كبير في سلوكياتهم ومواقفهم وإنجازاتهم، وإن وجود هذه التراكيب الاجتماعية غير الرسمية إلى جانب التراكيب الرسمية الموجودة في المنظمة، سيؤثر في مدى شعور العاملين بالتمكين، حيث أن العاملين الذين يتمتعون بأهمية، ومناصب مركزية، في جماعات العمل غير الرسمية، سيستطيعون نتيجة الدعم الاجتماعي الذي يتلقونه، الوصول إلى المعلومات والموارد، وسيشاركون في صنع القرارات، مما سيولد لديهم الشعور بالمكانة وقوة الشخصية والاستقلالية والقدرة على التقرير الذاتي، مما يسهل عملية إدراكهم للتمكين.

**ب–الوصول إلى المعلومات الإستراتيجية**: إن المنظمات التي تعتمد إستراتيجية التمكين، يجب أن تركز إدارتها العليا على توفير المعلومات بشكل كبير لكل مستوى إداري فيها، وذلك من خلال تسهيل التواصل ونشر المعلومات، ومن ثم فإن وصول العامل إلى المعلومات المطلوبة لأداء عمله، يعتبر واحدا من العوامل التي تقوم بها المنظمات لتؤثر في إدراك عامليها للتمكين، حيث أنه إذا لم يتم تزويد العاملين بالمعلومات الكافية عن عملهم ومنظمتهم، فإنهم لن يعتبروا أنفسهم مسؤولين عن إنجاز أعمالهم، وعن المساهمة في دعم أعمال وأهداف المنظمة.

وهناك ثلاثة أنواع من المعلومات، التي تعتبر موردا هاما، ويزيد توفرها من درجة فهم وإدراك العاملين للتمكين، وهي:

– المعلومات على مستوى المنظمة، كالمعلومات المتعلقة باستراتيجيات المنظمة وأهدافها وخططها، وكلما كانت هذه المعلومات تتوافق مع قيم، وتطلعات، وأهداف العاملين، كلما كانت الرغبة لديهم في الإنجاز الأفضل، والأداء الفعال.

– المعلومات على مستوى الوظيفة، وهي التي تتعلق بالوظيفة التي يشغلها العامل، وتعتبر هذه المعلومات أولوية هامة للتمكين، لأنها تساعد في خلق الإحساس بالمعنى والتأثير، وتعزيز قدرة العامل على صنع قرارات مؤثرة ومتوافقة مع أهداف المنظمة ومهامها.

---

[1] أزهار نعمة أبو غنيم، رحاب حسين جواد، تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، السنة الثامنة، العدد الثاني والعشرون، ص145.

[2] عبد القادر أحمد دواليبي، اختبار أثر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرين وسيطيين في علاقة استراتيجية تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات السورية الحكومية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإقتصاد، جامعة حلب، 2010، ص51.

– المعلومات المرتدة من المشرفين حول أداء العاملين وإنجازاتهم، والتي تساعدهم على تحديد المشاكل والحلول، والكشف عن الأخطاء وتصحيحها.

إن الوصول لهذه المعلومات كافة، يزيد من إحساس العاملين بالإستقلالية والسلطة، مما ينعكس على شعورهم بالجدارة والتأثير والمعنى والقدرة على التقرير الذاتي، مما يؤثر إيجابيا في إدراكهم للتمكين.

**ج–الوصول إلى الموارد:** تشمل الموارد، التمويل والمواد والوقت، وتقع الموارد في المنظمات البيروقراطية تحت سيطرة المشرفين، وذلك بسبب عدم الثقة بالعاملين بسبب المشاكل المتعلقة بإمكانية استخدام السلطة، ومن ثم فإن العاملين غير القادرين على الوصول إلى الموارد التي يحتاجونها لإنجاز مهامهم، وتحسين منتجاتهم وخدماتهم، سيشعرون بالإحباط عندما يطلب منهم العمل بشكل أكثر لصالح المنظمة، وسيكونون غير ممكنين، فالتمكين يتطلب الثقة بالعاملين، وتمكينهم من الوصول إلى الموارد الضرورية لإنجاز مهامهم بنجاح، فسهولة الوصول إلى الموارد، تولد لدى العاملين الإحساس بالمسؤولية وبملكية العمل، مما يعزز لديهم الإحساس بالسلطة والقدرة على التقرير الذاتي، مما يؤثر إيجابا في إدراكهم للتمكين.

ولتقييم استعداد المنظمة للتمكين، ينبغي الإجابة على الأسئلة التالية[1]:

– هل هناك دعم كافي من قبل الإدارة العليا؟ حيث ينبغي أن يكون هناك التزام من قبل الإدارة لإشراك العاملين والإيمان بجدوى وفوائد التمكين للمنظمة.

– هل القيادة مستقرة؟ فالتغيير في القيادة خلال مرحلة التمكين قد يؤدى إلى فشلها؛

– هل هناك اتجاه للاعتماد المتبادل بين العاملين؟ إذ يحتاج العاملين لمبررات للعمل سوياً لانجاز العمل؛

– هل التمكين ضمن أولويات الإدارة وسوف يحظى بالوقت والموارد الضرورية لاستمراره ونجاحه؟

– هل لدى العاملين الوقت الكافة في مكان العمل للتفكير، الالتقاء، ومناقشة الأفكار؟ إذا كانت الإجابة بلا قد تحتاج الإدارة لإعادة هندسة العمليات، تغيير التقنية أو الموارد.

– هل لدى العاملين الكفاءات الضرورية؟ من الأجدى عدم البدء في التمكين في ظل عدم توافر الأدوات الملائمة لإنجاز المهام.

**ثانيا: تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم**

يعتبر التحفيز إحدى الآليات التي يستخدمها القادة لاستمالة دافعية العاملين نحو العمل، وقد يأخذ أشكالا مادية، مثل: الأجر والعلاوات، كما قد يكون معنويا مثلما أكدت على ذلك الاتجاهات المعاصرة في الفكر الإداري، مثل: إظهار الإدارة الاحترام والتقدير نحو العمال، والأهم السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات[2].

---

[1] أحمد السيد كردي، دور القيادة الذاتية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة، [ على الخط ]، متاح على:http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/190499 ، تاريخ الإطلاع2016/01/22.

[2] محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المنظمة الإقتصادية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2015/2014، ص78.

على الرغم من أن التمكين في حد ذاته هو حافز معنوي للعاملين؛ إلا أنه ليس بمنحة مجانية فكما أن فيه مشاركة في المنافع؛ ففيه أيضاً مشاركة في المخاطر، ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسؤولية، لذلك فلابد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بحيث يكون من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية، والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق.

فالقائد الذي يخبر العاملين بوضوح تام أن هناك مقابل مجز لكل ابتكار في العمل يوفر دافعًا نفسيًا هامًا يدفع العاملين لتقديم أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات، ويبدو أن قدرة القائد على إذكاء روح التنافس بين العاملين تساعد على استثارة قدراتهم الإبداعية الكامنة للوصول إلى اقتراحات، وأفكار تتسم بالجدة والأصالة.

إذا يجب توفير نظام عادل ومجز للحوافز، فالحوافز في موضوع التمكين تكون قبلية وبعدية، أي قبل تطبيق التمكين تقوم القيادة الإدارية بتشجيع العاملين على روح المبادرة والمخاطرة وعدم الخوف من التجربة والخطأ وعدم الخوف من الفشل غير المتعمد، بهذا تتشكل دافعية قوية لدى العاملين وخاصة في المستويات الدنيا من المنظمة على القيام بأدوار يتمثل فيها تحمل المسؤولية والتصرف باستقلالية وحرية، وتكون الحوافز بعدية أي بعد التصرف سواء نتج عن هذا التصرف أو السلوك نتائج إيجابية قد تتحقق وقد لا تتحقق بفعل أسباب غير متوقعة وهذه الحوافز البعدية قد تكون مادية أو معنوية[1].

ومهما كانت هذه الحوافز فلابد من أن يتأكد القادة الإداريون من ربطها بشكل مباشر مع نتائج الأداء ذات العلاقة بتحمل المسؤولية، وروح المبادرة، والمرونة في التفكير، والمشاركة في حل مشاكل العمل والمساهمة في تقديم اقتراحات جوهرية لتحسين إجراءات العمل، ومكافأة استعداد العاملين على المشاركة في المعلومات وروح الفريق.

**ثالثا: تفويض السلطة**

يعد تفويض السلطة مفهوما محدودا وقاصرا عن مفهوم التمكين ومقتضياته، فتفويض السلطة يقتصر على منح العامل سلطات محددة من قبل الرئيس، الذي يمكنه استردادها في أي وقت ضمن أسس وقواعد رسمية محددة، كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين، مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالعامل، ومستوى تأثير العمل في تحقيق نتائج المنظمة وللآخرين، إضافة إلى الشعور بالاستقلالية وحرية التصرف وهذا ينطلق من أعلى إلى أسفل من خلال التسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف التقليدي[2].

ويشير التفويض إلى قيام القائد الإداري بتفويض جزء من صلاحياته إلى شخص آخر في المستوى الأدنى منه في الهرم الإداري، ويصبح هذا الشخص مسؤولا أمام من فوض إليه الصلاحيات عن نتائج الأعمال التي يقوم بها، والتوسع في تفويض ومنح الصلاحيات يسهم في تعزيز مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، من خلال منح العاملين في

[1] عبد السلام مسعود محمود هندر، مرجع سابق، ص45.

[2] المرجع السابق، ص34.

المستويات الإدارية الدنيا الفرصة للمشاركة في حل المشكلات التي تواجه المنظمة، مما يوفر مناخا تنظيميا يحقق الثقة والألفة والمودة والتقارب بين المستويات التنظيمية.

كذلك يعد تفويض القائد الإداري بعض الصلاحيات للعاملين، عامل مساعد لتطوير وتنمية قدرات العامل الإبداعية، ولكي يكون التفويض مثمرا يجب ألا يقتصر على تفويض الواجبات، وعلى المسائل البسيطة، أو عند انشغال القائد فقط إنما يتعدى ذلك إلى تفويض القدرة والنفوذ.

وقد يكون التفويض مكتوبا أو شفويا، وبالرغم من ذلك فإن التفويض المكتوب أفضل من الشفوي لأسباب تتعلق بتحديد المسؤولية القانونية المترتبة على ممارسة التفويض وإعلام الأشخاص والجهات المعنية به[1].

ويتميز التفويض ومنح الصلاحيات بميزات منها:

- تخفيف العبء عن المديرين والرؤساء؛
- إعداد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم؛
- تشجيع العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم؛
- تطوير التنافس بين العاملين وزيادة الانتماء والولاء للمنظمة.

وبذلك يعتبر تفويض السلطة ومنح الصلاحية من الخطوات التمهيدية للتمكين، لأن تفويض السلطة ومنح الصلاحية لقيام العاملين بأعمال من اختصاصات قادتهم تعد من قبيل تدريبهم على تولي مهام من اختصاص مستويات إدارية أعلى، ومن ثم فتح المجال لتمكينهم ومواجهة المشكلات التي تواجه العمل، من خلال مشاركتهم فعليا في محاولة إيجاد حل لهذه المشكلات التي تعترضهم أثناء القيام بالمهام المكلفين بإنجازها[2].

ومن الشروط الواجب توافرها في التفويض الفعال[3]:

- يجب أن يكون جزئيا، فلا يتضمن جميع الإختصاصات وإنما بعض الصلاحيات.

- لاتفويض للمسؤولية: إن تفويض المدير الأعلى لجزء من صلاحياته واختصاصاته لا يعني تخلي المدير عن مسؤولية الأعمال التي أعطى بها تفويضا لبعض العاملين، فالمدير يقوم بتفويض جانب من سلطاته بصفة مؤقتة مع بقاء مسؤوليته كاملة.

- عدم تفويض ما تم تفويضه: فلا يجوز للمرؤوس الذي فوضت إليه بعض الصلاحيات أن يقوم بإعادة تفويض السلطات التي انتقلت إليه.

- حق المدير في تعديل السلطات المفوضة أو استردادها: يمكن للرئيس الأعلى بعد اعطاء التفويض في بعض الصلاحيات والسلطات إلى العاملين القيام بمراقبة مرؤوسية وتوجيههم وارشادهم إلى كيفية ممارستهم للسلطة، ويحق

---

[1] دعاء عبد العزيز الجعبري، واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عامليها الاداريين، رسالة ماجستيير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة الخليل، 2010، ص 28.

[2] شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية: دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص60.

[3] موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999، ص154.

له بعد عمليات الرقابة والإرشاد، إذا رغب، أن يعدل من السلطات المفوضة لكن لايجوز للرئيس بعد عملية التفويض إلى العاملين أن يتدخل ويمارس السلطات والصلاحيات التي قام بتفويضها.

**رابعا: المسؤولية مهمة في التمكين**

إن حقيقة مفهوم التمكين تعتمد بشكل أساسي على المناخ التنظيمي المناسب، وأهم ما في ذلك هو خلق الشعور بالمسؤولية لدى أفراد المنظمة وأنهم عند حسن ظن القيادة في تحملهم لمسؤولياتهم وهذا ما يؤكده ستيفن كوفي (Stephen Covey) في كتابه العادات السبع لأكثر الناس فعالية، حيث يصر على أن الشعور بالمسؤولية هو الخطوة الأولى والعادة الأساسية التي تقود إلى النجاح وإلى الفاعلية العاملية والجماعية[1].

فالمسؤولية هي إلتزام من قبل العامل حين أداءه بعض الواجبات لتحقيق نتائج معينة، والمسؤولية تعتبر إلتزام أخلاقي من قبل الشخص للقيام بالأعمال المعهودة إليه ولذلك فهي لا تفوض وهذا ما يميزها عن السلطة التي تفوض، والسلطة تعادل المسؤولية حيث أنه إذا كانت السلطة هي الحق في أداء العمل وأن المسؤولية هي إمكان المحاسبة عن نتائج أداء هذا العمل فإننا نستطيع أن نقول أنه لا مسؤولية بدون سلطة.

والموازنة بين السلطة والمسؤولية تفترض وجود مصطلح ثالث وهو المحاسبة أو المساءلة، فالسلطة تعطي حق الممارسة، والمسؤولية تشكل الالتزام بممارسة السلطة المفوضة، والمساءلة توجد لتبين موثوقية وسلامة ممارسة المهام المفوضة للعاملين، أي أن الأداء يجب أن يتم ضمن إطار من التوقعات، فالعاملون مسؤولون أمام رؤسائهم عن الأداء المقبول لأعمالهم[2].

و في هذا السياق فقد أوصى بودنر Bodner باستخدام الاستراتيجيات التي تركز على السلوك، وهي أعمال محددة يجب أن يطبقها جميع العاملين على أنفسهم لإنجاز العمل بشكل أفضل، للمساعدة في تطبيق عملية القيادة الذاتية، بعض هذه الاستراتيجيات يتضمن تحديد الهدف الشخصي، والمتابعة الذاتية، والتقييم الذاتي، والمكافأة الذاتية، والعقاب الذاتي، والتدريب .وتعد هذه الاستراتيجيات مهمة في مساعدة العاملين على فهم، ومشاركة المخاطرة، والمسؤولية في العمل؛ ليصبحوا ممكنين[3].

**خامسا: الثقة في العاملين**

أساس عملية القيادة بالتمكين هو الثقة بين الطرفين القيادة والعاملين على حد سواء، ويعرفها (Javanpaa et al) على أنها وظيفة أفراد الجماعة التي تتضمن القدرة والتكامل والارتياح المتبادل، واستعداد

---

[1] لطيفة بربي ، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي للمنظمات الجزائرية: دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في إقتصاد وتسيير المنظمة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص64.

[2] سماهر مرزوق أحمد أبو وطفة، تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلميهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الاسلامية –غزة-، 2010، ص20.

[3] محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه-المملكة العربية السعودية- من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، 2008، ص17.

كل من القادة والعاملين للثقة [1] فعندما يثق القادة في عامليهم تكون المعاملة تفضيلية، كإمدادهم بأحدث المعلومات، ومنحهم الحق في حرية التصرف والاختيار هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعد الثقة مصدرا يمنح العاملين الشجاعة للسعي وراء ترقية وتقديم الأفكار الجديدة والاختلاف بطريقة محترمة، كما تساعدهم على التقييم الحقيقي لمهاراتهم وأهدافهم ومحيطهم، وتمنحهم الشجاعة لإحداث التغيير والمرونة اللازمة لتحقيق الأهداف قصيرة وطويلة الأجل .

فالثقة شعور متبادل بين القائد والعاملين وثقة العاملين في القائد هي دليل على نجاحه وهذا ما يعرف بالتبادل المثمر للطاقة، فالثقة يجب أن تكتسب ولهذا السبب تعد القيادة صناعة ينبغي إعادة إختراعها[2] واكتساب الثقة يتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن تكون إلى صفهم فيما يحدث لهم وتشاركهم حتى تحظى بثقتهم، تلك الثقة التي قد تبنى كالبناء من خلال استمرار الاهتمام والتواصل والعلاقة القائمة على الربح المتبادل، إن الاهتمام والصدق والصراحة من أهم المقومات التي تؤدي إلى تكوين التمكين الذي يجعل العاملين يتصرفون وكأنهم أصحاب المنظمة أو على الأقل كأنهم شركاء فيها، والتمكين بدوره يشكل دافعا نحو بذل طاقة غير عادية من أجل تطوير الذات من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية التعلم، فالعاملين الممكنين تتكون لديهم رغبات ودوافع أكبر نحو اكتساب معارف جديدة من خلال الإقبال على دورات الحاسوب واللغة وتكنولوجيا المعلومات وغيرها من التقنيات وذلك بشكل يفوق أقرانهم ممن لا يتوافر لهم قدر مماثل من الصلاحيات أو التمكين ، والثقة بين العاملين هي مشكلة المشاكل وتكاد تكون غاية في الصعوبة والتطبيق بسبب عوامل متعددة ومتداخلة، لذا فإن الثقة بين المدير والعامل صعبة أيضا، وخاصة عندما يكون لكل طرف الحق في إنهاء العلاقة مع الطرف الآخر بمحض إرادته، وعندما نبحث عن أسباب المنظمات ودوافعها في وضع القوانين والتعليمات الصارمة والقيود فإننا نجد أنها تعود لأحد الأمرين: الأول من أجل تأمين سير الأمور بشكل منتظم تلافيا للفوضى، والأمر الآخر-بطبيعة الحال- يكون تلافيا لاستغلال النظام والإساءة له من قبل الآخرين، أي عدم الثقة، ومهما تكن الأمور، فالثقة بين أعضاء المنظمة عاملين أم مديرين تعد في غاية الأهمية لمنظمات القرن الواحد والعشرين[3].

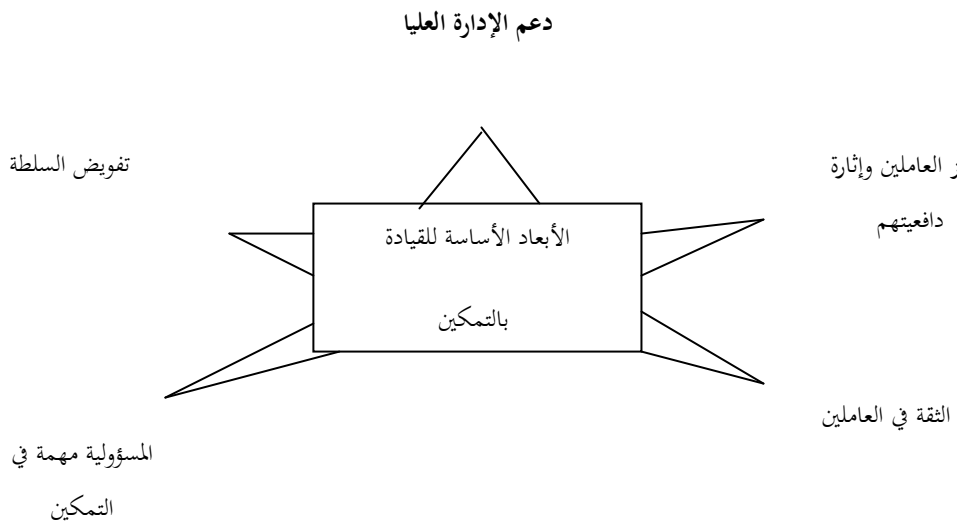
إستنادا إلى ماسبق يمكن توضيح الأبعاد الأساسية للقيادة بالتمكين في الشكل التالي:

[1] شاكر جار الله الخشالي، حسن على الزعبي، محي الدين القطب، أثر التمكين الإداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكهربائية، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والعشرون، العدد الخامس، ص70.

[2] عبد السلام مسعود محمود هندر، مرجع سابق، ص44.

[3] المرجع السابق، ص44.

**شكل رقم(2-2): الأبعاد الأساسية للقيادة بالتمكين**




**المصدر** : من إعداد الطالبة

يهدف الشكل رقم (2-2) للتعريف بالأبعاد الأساسية للقيادة بالتمكين، فهي القيادة التي تحصل على تدعيم وتأييد الإدارة العليا لعملية التمكين، وتعمل جاهدة على تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم نحو العمل، وزيادة مستويات الثقة فيهم من خلال الاهتمام المستمر بهم، وتنمية إحساسهم بأهميتهم في العمل ؛ وهي كذلك القيادة التي تعمل على تنمية روح المسؤولية فيهم تجاه تنفيذ أعمالهم بمزيد من التفويض في السلطة تحقيقا لمبدأ المشاركة الأمر الذي يدفع العاملين إلى بذل مزيد من الجهد والتفكير؛ وبالتالي إلى التقدم وزيادة الإنتاج.

**المطلب الثالث: نماذج ونتائج القيادة بالتمكين**

يعود تطبيق أسلوب القيادة بالتمكين بفوائد كثيرة على كافة المستويات التنظيمية ( مستوى العاملين – مستوى الجماعة – مستوى المنظمة )، حيث يساعد على توفير فرص النمو والتطور التنظيميين وتعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات، لهذا فقد حاول الباحثون تطوير العديد من النماذج النظرية والتطبيقية وذلك بهدف استعمالها كأداة إرشادية، لكن رغم أهميتها والجهود الكبيرة التي بذلت فيها إلا أنها ليست ثابتة الدلالة وصالحة الاستعمال في كل مكان وزمان، فالتجربة أثبتت أن تطبيق القيادة بالتمكين يخضع بالدرجة الأولى إلى خصوصية بيئة الأعمال والثقافة التنظيمية السائدة، وما الاسترشاد بهذه النماذج إلا لكونها تسهل الفهم وتوفر بعض الوقت خصوصا إذا كان انتقائها موضوعيا.

**أولا: نماذج القيادة بالتمكين**

يصعب حصر نماذج القيادة بالتمكين نظرا لكثرتها وتنوعها، والانتقاء منها ليس سهلا بسبب تعقد وتشعب مفهوم التمكين من جهة، وحركية بيئة الأعمال وتطورها من جهة أخرى، لذا سنقدم بعض النماذج التي نرى أن لها علاقة بموضوع الدراسة والتي يسهل فهمها وتحليلها.

**1- نموذج بودنر (Bodner)في القيادة بالتمكين :**

يقدم هذا النموذج السلوك القيادي الذي يجب أن يظهره القائد من أجل تمكين العاملين المتمثل بالآتي[1]:

المستوى الأول: التركيز على العمل، يجب أن تكون الجهود أساسها التركيز على العمل

المستوى الثاني: ضمان القدرة، ويقترح هذا المستوى أنه على القائد أن يعمل أولا من أجل ضمان امتلاك العاملين للقدرة الأساسية ليصبحوا متمكنين، وهذا يتضمن:

- تحديد مستوى مهارة العامل، وتزويده بالتدريب لتطوير المهارات الضعيفة لديه؛
- السماح للعاملين بالحصول على أية معلومة ذات علاقة بقدرتهم على انجاز مهامهم وتطوير طرق العمل وصنع القرار؛
- العمل من أجل التعريف بالمصادر التي يحتاجها العاملون، وبالتالي تزويدهم بهذه المصادر.

المستوى الثالث: خلق المساءلة، يعطي هذا المستوى تعليمات للقائد حتى يقوم ببناء أنظمة مساءلة لنتيجة عمل المرؤوسين، وتم بناء هذه الفكرة على أساس أن الأفراد لا يمكن تمكينهم إلا إذا تحملوا مسؤولية أعمالهم بالنهاية. والسلوك الضروري لخلق المساءلة يتضمن:

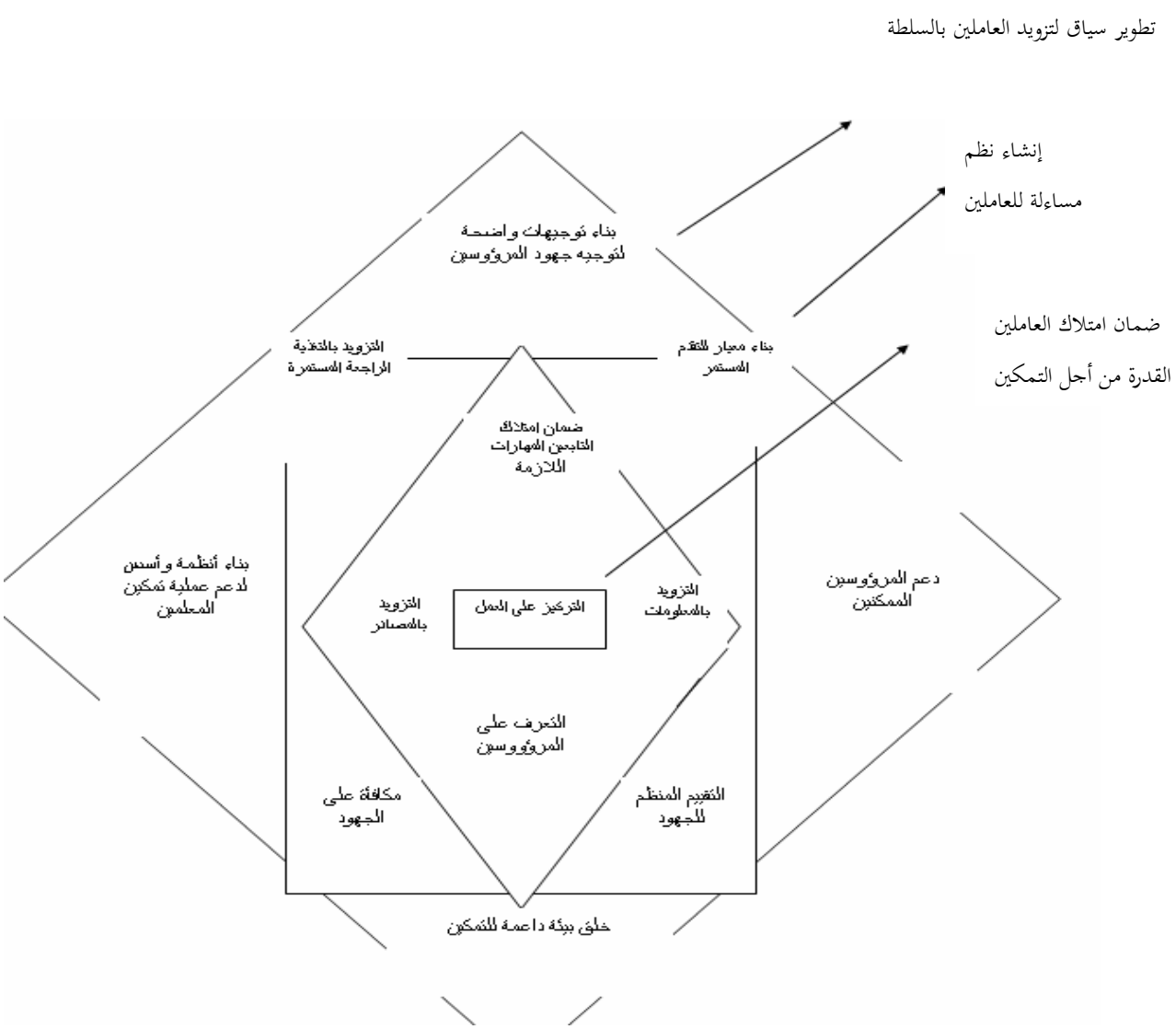
- العمل مع العاملين من أجل بناء قواعد للتطوير المستمر؛
- العمل على تقييم جهود العاملين بشكل منتظم؛
- تزويد العاملين بالتغذية الراجعة لجهودهم بشكل مستمر؛
- التعرف على أعمال العاملين ومكافئتهم.

المستوى الرابع: القيام بتطوير السلطة، وهو آخر مستوى في النموذج، ويعني تطوير بناء يزود العاملين بالسلطة حتى يصبحوا ممكنين، وذلك يتطلب من القائد:

- العمل مع المحيط التنظيمي لبناء التغييرات في الأنظمة، والبنى التنظيمية، والتأثير فيها لدعم تمكين المرؤوسين؛
- بناء دليل واضح لتوجيه جهود العاملين؛
- خلق بيئة داعمة لتحقيق عملية تمكين العاملين؛
- دعم العاملين الممكنين.

[1] محمد سليمان البلوي، مرجع سابق، ص24.

**الشكل رقم(2-3): نموذج بودنر(Bodner) في القيادة بالتمكين**




**Source** : Sarah L. BODNER, Design And Empirical Analysis Of A Model Of Empowering Leadership, Thesis Doctor of philosophy, University of North Texas,2005,p76.

من خلال الشكل نلاحظ أن نموذج بودنر (Bodner) جاء ليوضح مستويات القيادة بالتمكين والمتمثلة في المستويات الأربعة السابق ذكرها، والمتمثلة في التركيز على العمل من خلال الجهود المبذولة، القدرة والتي تعني ضمان امتلاك المرؤوسين للمهارات اللازمة لتمكينهم، المساءلة والتي تعني ضرورة بناء نظم مساءلة لنتائج عمل المرؤوسين، وأخيرا منح السلطة اللازمة لعملية التمكين.

**2- نموذج المدهون:**

قدم المدهون نموذجا عمليا لتمكين القادة الإداريون للعاملين في المؤسسات الخاصة، إذ ركز في طرحه على افتراضين[1]:

-إن إعطاء العامل مسؤوليات واضحة وسلطة فعلية يعد أداة مهمة من أدوات التمكين؛

-إن ثقة القيادة الإدارية والإيمان بقدرات العامل والتعبير له عن هذه الثقة يساعد على زيادة فعاليته في مجال خدمة العميل.

فهذا النموذج يركز من جانب، على أسلوب القائد الإداري في مجال استخدام السلطة وأهميتها بالنسبة له، وذلك من حيث تفويضها أو الاحتفاظ بها، ممثلا بالمحور العمودي، أما الجانب الآخر فيقوم على درجة ثقة القائد الإداري بالعامل من حيث قدرته على المشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤولية والإبداع والتطوير في مجال العمل وخدمته، وهذا يمثل المحور الأفقي[2].

فالقائد إما أن يمنح السلطة والمسؤولية للعامل، أو أن يحجبها عنه، فالسلطة مهمة جدا في بيئة العمل، لذلك لابد من توفيرها لمن يستحقها حتى يتدبر مواجهة الظروف والآخرين، فالقائد عندما يتعامل مع السلطة بطريقة صحيحة فهو يجسد إستراتيجية الربح المشترك لجميع الأطراف، أما القائد الإداري الذي لا يمنح السلطة للعامل ويحتفظ بها لنفسه، فهو يحرمه من حرية التصرف وصنع القرارات المناسبة لتسيير عمله، وإن هذا الأسلوب في التعامل يجسد إستراتيجية الربح لأحد الأطراف مقابل الخسارة للطرف الآخر.

وعلى الجانب الآخر فإن الثقة مهمة جدا بالنسبة للعمل، وإن عملية تعبير القائد الإداري عن ثقته بالعامل تعني إتاحة الفرصة له ليحدث توافقا وتكاملا بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية، وإن هذا التوافق والتكامل يمكن أن يتم بعد إعطاء العامل حرية التصرف أثناء إنجاز عمله، وعلى أساس الثقة والإيمان بقدرته على الإبداع والتطوير، ومن ثم فإن الثقة بالعامل تقوم على إستراتيجية الربح مقابل الربح، أما عدم الثقة فتمثل إستراتيجية الربح مقابل الخسارة، وانطلاقا من ذلك يمكن أن نستنبط من النموذج أربعة أنماط إدارية هي[3]:

**أ- التمكين:** يمكن للقائد الإداري أن يفوض السلطة للعاملين وأن يثق بهم ويؤمن بقدراتهم، فإذا مارس القائد الإداري هذا السلوك فهو يمارس عملية التمكين، أي يمنح العامل السلطة اللازمة والثقة اللازمة لمواجهة الأحداث بحيث يتمكن من صنع القرارات التي تتماشى مع الأهداف التي تشكل محطة اهتماماته وعمله ومسؤولياته، وفي ظل هذه الظروف يشعر العامل بالانتماء الحقيقي لعمله ويكون له صوت حقيقي وسلطة فعلية، وكلاهما(القائد والعامل) يتمتعان باستراتيجية الربح مقابل الربح، وهذا الأسلوب في التعامل يعجل عملية صنع القرار، وكذلك الإبداع والتطوير.

---

[1] برني لطيفة، مرجع سابق، ص54.

[2] عبد القادر أحمد دواليبي، اختبار أثر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرين وسيطيين في علاقة استراتيجية تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية في الجامعات السورية الحكومية)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2010، ص57.

[3] المرجع السابق، ص57.

**ب– الاندماج:** يمكن للقائد الإداري أن يفوض السلطة للعامل عندما يشعر أن هناك منفعة حقيقية من ذلك، ولكن في حال عدم وجود الثقة والإيمان المطلق بقدرات العامل، للعمل وحده على التعامل مع مشكلات العميل، واتخاذ القرارات المناسبة لحلها، يلجأ القائد الإداري للعمل بالقرارات الجماعية، فإذا مارس هذا السلوك فهو يعبر عن إيمانه بالعمل الجماعي الذي يفيد المنظمة، وإن القرارات التي تصنع في مجالات خدمة الزبون وتحسين العمليات، يجب أن تتم بشكل جماعي وليس على أساس فردي، هذا الأسلوب في التعامل يؤجل عملية صنع القرارات في مجال خدمة الزبون والإبداع فيها، ويكرس العمل الجماعي، الذي يعني البقاء ضمن الجماعة والاهتمام بها.

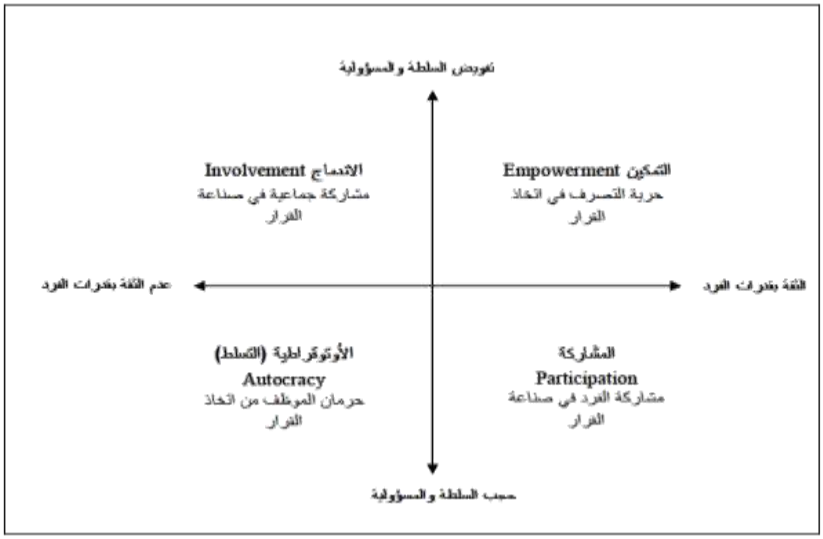
**ت– المشاركة:** يمكن للقائد الإداري أن لا يفوض السلطة للعامل، إلا أنه في ذات الوقت يؤمن ويثق بقدراته الفردية على إعطاء الحلول المناسبة لمعالجة مشاكل الزبون وتحسين عمليات خدمته، فإذا مارس القائد الإداري هذا فهو يمارس المشاركة، أي يطرح مشاكل الزبون واقتراحاته حول تقديم وتحسين الخدمة، ويطلب من العاملين، كل وفق اختصاصه، أن يقدم اقتراحاته في القضايا المطروحة وقد تأخذ هذه الاقتراحات بعين الاعتبار عند صنع القرار وقد لا تأخذ، وهذا الأسلوب في التعامل يؤجل عملية صنع القرار إلا أنه أسرع من أسلوب العمل الجماعي، وهذا النمط يشجع مفهوم المشاركة الفردية.

**ث– الأتوقراطية(التسلط):** هذا السلوك يتمثل في أن لا يعطي القائد الإداري سلطة للعامل، وفي نفس الوقت لا يثق به ولا بقدراته على حل مشكلات العميل أو الإبداع في مجال خدمته، فإذا مارس القائد الإداري هذا النمط فهو يمارس التسلط، الذي يعني تمركز حق سلطة صنع القرار بيد القائد وحده وحرمان الآخرين من ممارستها. هذا الأسلوب في التعامل يؤجل عملية صنع القرار في مجال خدمة العميل، ويحد من عملية الإبداع والتطوير في مجال خدمته، وكذلك يخلو من المشاركة الفردية والجماعية[1].

والشكل الآتي يعبر عن مكونات هذا النموذج بوضوح.

[1] عبد القادر أحمد دواليبي، المرجع السابق، ص57.

**الشكل رقم (2–4): نموذج القيادة بالتمكين وفقا لدراسة المدهون**




**المصدر:** عبد القادر أحمد دواليبي، اختبار أثر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرين وسيطيين في علاقة استراتيجية تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية في الجامعات السورية الحكومية)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2010، ص59.

مما سبق، نرى بأن النموذج السابق يركز على تمكين العاملين من وجهة نظر القادة الإداريون فقط، حيث يعتمد في مجال الأفكار التي طرحها على علاقة القائد الإداري بالعامل، ولكن باتجاه واحد، فعندما تجتمع ثقة القائد مع تفويضة يكون العامل ممكنا، وعندما يجتمع تفويض القائد مع عدم ثقته يكون العامل مشاركا، أما عندما تجتمع عدم ثقة القائد مع عدم تفويضه يكون العامل محروما ، ويعتبر تمكين العاملين إستراتيجية هامة توفر مناخا تنظيميا ايجابيا لتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية الحديثة.

**ثانيا: نتائج القيادة بالتمكين**

إن اعتماد التمكين هو عبارة عن قرار تتخذه القيادة العليا بهدف مشاركة العاملين في الأهداف، السلطة، المسؤولية، المعلومات، والنتائج...الخ. وتشير الدراسات إلى النتائج الايجابية لممارسة القيادة بالتمكين على كل من المنظمة والمتعاملين معها نوجزها فيما يلي:

**1- على مستوى العاملين:**

يعتبر التمكين من أهم المراحل الداعمة التي تعمل على تنمية قدرات الموارد البشرية وتعبر ممارسات التمكين عن درجة قابلية الإدارات الحديثة لاختيار أكثر الأساليب فعالية للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين وبالتالي انعكاس ذلك على الأداء الكلي للمنظمة.

وتؤكد دراسة Yulk أن إحساس العامل بالتمكين يضمن نتائج عدة أهمها[1]:

[1]Gary A YULK, Leadership in Organizations, 6th Ed, USA : USA : Prentice-Hall, 2005, p107.

- التزام قوي تجاه العمل؛
- مبادرة كبيرة في تنفيذ المسؤوليات؛
- مثابرة قوية في مواجهة العوائق والتراجعات؛
- إبداع وتعلم أكثر؛
- تفاؤل كبير حول امكانية النجاح في العمل؛
- رضا وظيفي عالي؛
- التزام وظيفي عالي ونسبة دوران أقل.

ويمكن تلخيص أهم نتائج التمكين على الإدارة والعاملين من خلال دراسة مقارنة على حالة بعض المتغيرات الوظيفية قبل وبعد التمكين، كما يوضحه الجدول الآتي:

**الجدول رقم (2-5): أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين**

| قبل التمكين | بعد التمكين |
|---|---|
| الخوف | التحدي والاختلاف |
| التعلم مسؤولية | التعلم مغامرة |
| العاملون يقومون بمبادرات ضعيفة | العاملون يحلون مشاكلهم بأنفسهم |
| تدريب وتطوير محدود | تدريب وتطوير مستمر |
| تجنب التغيير | الترحيب بالتغيير والمبادرة به |
| التغذية الرجعية ترى على أنها نقد | التغذية الرجعية ترى على أنها ضرورة |
| نقص الرؤية | رؤية مشتركة قوية ومركزة |
| تجنب المشاكل | السعي لحل المشاكل |
| الاتصال المغلق | الاتصال المفتوح، تبادل الأفكار والمعلومات والمهارات |
| الشك | الثقة |

**Source** : M GOVINDARAJAN & S NATARAJAN, Principles Of Management, INDIA: Prentice-Hall Private Limited, 2007,p161.

من الجدول نلاحظ أن ممارسة قادة المنظمات للتمكين يعود بفوائد عديدة منها تعود على العاملين والإدارة في نفس الوقت.

**2- على مستوى المجموعة**

إن أهمية تمكين مجموعات العمل تصنف إلى أربعة وهي [1] :

أ- تطوير فرق العمل: يمكن تطوير فرق العمل من خلال تفويض أداء العمل إليهم عندما توكل لأعضاء الفريق أعمال تناسب قدراتهم أو تفوق قدراتهم بقليل فإن هذا يؤدي إلى تشجيع وتطوير مهارات ومعارف العاملين، إن الأعمال التي تسند لأعضاء فريق العمل والكيفية التي تسند بها تلك الأعمال مهمة للغاية فهي تظهر لأعضاء الفريق مدى ثقة الإدارة بهم وتقديرها لقدراتهم .

ب- بناء فريق قوامه الثقة: فعندما تقوم الإدارة بتفويض بعض أعمالها لأعضاء الفريق فإن هذا يدل على ثقة الإدارة بالفريق وبقدراتهم ، وبالتالي يقدم الفريق أفضل ما عنده .

زيادة قدرة الفريق على الإبداع والمخاطرة: إن من أهم معوقات الإبداع والابتكار في المنظمة عو عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين وانشغال القادة بالأعمال الروتينية ورفض الأفكار الجديدة باعتبارها مضيعة للوقت، بالإضافة إلى مركزية الإدارة وعدم إيمانها بأهمية تفويض الأعمال الروتينية البسيطة للعاملين .

**3- على مستوى الزبائن:**

من الأسباب التي تدفع المنظمات إلى تطبيق التمكين هو حاجتها إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق ولمتطلبات الزبائن، ومن المعروف أن الزبون لا يرضى بغير المنتجات والخدمة المتميزة بديلا، وبطلبه وإلحاحه المستمر على ذلك فهو يضغط على المنظمات لتلبية احتياجاته وفق ما يريد هو وليس وفق ما تريده المنظمة، ومرد ذلك أن الزبون-في ظل التنافس الشرس بين المنظمات لجذبه إليها- لديه الخيار في أن يترك هذه المنظمة لعدم رضائه عن منتجاتها وخدماتها وينتقل إلى منظمة أخرى منافسة، لذلك يتوجب على المنظمة إن تبذل قصارى جهدها لمعرف توقعات الزبون واحتياجاته، ثم تكييف منتجاتها وخدماتها وفق ذلك، إذن فالمنظمة بحاجة إلى تمكين عامليها لابتكار طرق واساليب جديدة لتطوير خدماتها ومنتجاتها[2].

فهناك دراسات لأمثال(Bowen and Schneider) تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع عاملين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى العاملين[3].

ومن بين النتائج التي يحققها التمكين والمرتبطة بالزبائن نجد[4]:

- تحسين نوعية الخدمات المراد تقديمها للزبائن من خلال تصميم المنتجات والعمليات وفق متطلباتهم وحاجاتهم.

[1] مها مهدي قاسم، تغيير ثقافة المنظمة كأحد مداخل إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي الخامس لإقتصاد المعرفة والتنمية الإقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان . الأردن ، 2005 .

[2] خليدة محمد بلكبير، مرجع سابق، ص113.

[3] عبد السلام مسعود محمود هندر، مرجع سابق، ص38.

[4] خليدة محمد بلكبير، مرجع سابق، ص113.

– إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة أفضل من المديرين الذين لديهم تعامل أقل مع الزبائن.

– استجابة أكثر سرعة لحاجات الزبائن، طالما أن القرارات يمكن ن تتخذ بواسطة العاملين العاملين في موضوعات كانوا في السابق مطالبين بإحالتها إلى مدير أعلى في السلم الوظيفي.

– القرار المتخذ من قبل العاملين يكون أكثر تأثيرا على الزبائن ولا سيما أن إلتصاقهم بالزبائن وحاجاتهم المتنامية أكبر من الأداء.

يقودنا ما سبق، إلى التأكيد أن العامل المباشر هو أفضل من بمقدوره أن يلبي رغبات الزبائن عندما تتوافر له السيطرة والتحكم في زمام الأمور، وعندما تتوافر له الثقة بالنفس والقدرة على التصرف وحل مشاكل الزبائن بنوع من الحرية والاستقلالية، ونتيجة لذلك فإن رضا الزبائن سيتزايد عندما يمتلك العامل قدرة وكفاءة واستعداد لحل مشاكلهم وتلبية احتياجاتهم بمرونة ويسر، وعلى أي حال فإن العامل الممكن هو من يحافظ على علاقات طيبة مع الزبائن أكثر من العامل الذي لا قوة له في أمور وظيفته، وخاصة عندما تكون عملية التمكين مناسبة في ذلك السياق وعندما يحسن العامل استخدامها.

**4– على مستوى المنظمة:**

يمكن إيجاز نتائج التمكين من خلال النقاط التالية[1]:

– يعمل التمكين على خلق فرص أكثر لنمو المنظمة: حيث أن تنفيذ سياسة التمكين يشمل على عدة عوائد لكافة الأطراف، فبالنسبة للعاملين تخلق أمامهم فرصا جديدة لإثبات انفسهم وتطلق العنان لطاقاتهم وتسلط الضوء على مهاراتهم، بالنسبة للإدارة فإن هذه السياسة تسهل العمل وتجعل العامل يبدو اكثر نشاطا وحماسا للعمل مما يؤثر في نتائج أعمال المنظمة ككل والزبائن الذين يصبحون أكثر رضا بسبب قدرة العاملين السريعة على الإستجابة لهم وحل مشاكلهم بدون الرجوع في كل صغيرة وكبيرة إلى الإدارة مما يزيد في الحصة السوقية للمنظمة ويؤثر في نجاحها [2].

– توفير فرص التطور التنظيمي: حيث أن أهداف التمكين تصب في الأهداف الرئيسية التي تسعى خطط التطور التنظيمي لتحقيقها، حيث يوفر التمكين الفرصة اللازمة والكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية، وهذا يؤدي إلى تنمية العاملين وتحسين مهاراتهم وتنمية روح الإلتزام والابتكار لديهم كتنمية نظام حوافز يلبي توقعاتهم واحتياجاتهم، كما يساعد على تخفيض التكاليف من خلال إعداد العاملين لتحمل المسؤوليات .

[1] توفيق كرمية، تمكين العاملين ( دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان SC SEG ) ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر، 2007 / 2008 ، ص 71– 72 .

[2] محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة ( مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، 2006، ص 139 .

– زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة: فالعاملين المَمكنون والذين يملكون المعلومات والسلطة في اتخاذ القرار يسعون إلى استخدام كل الوسائل المتاحة لهم لتقديم أفضل مستويات الأداء، وهذا بدوره يزيد من التنافس بين المستويات الإدارية والذي يعود بالفائدة على المنظمة .

– تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرار: يعتمد التمكين على فكرة منح العاملين في المنظمة السلطة على اتخاذ القرارات وذلك من خلال تزويد العاملين بكل المعلومات الضرورية كي يتمكنوا من اختيار أحد البدائل المطروحة لاتخاذ القرار، وبالتالي فإن زيادة عدد من يقوم باتخاذ القرار في المنظمة والاعتماد على اللامركزية يزيد من احتمالات القرارات الصائبة في المنظمة .

– يؤدي التمكين إلى تحقيق الديمقراطية في الإدارة: حيث يشترك أكثر من شخص في عملية اتخاذ القرار وعلى ذلك تصير الإدارة قريبة من أن تكون جماعية .

– تسهيل التخطيط الاستراتيجي طويل المدى: حيث أن التمكين يعطي الوقت والفرصة الكاملة للقائد في المنظمة للتفرغ للقيام بمهامه الرئيسية والتي من أهمها التخطيط الاستراتيجي .

– زيادة الانتاجية: حيث تتفرغ الإدارة للإهتمام بالأعمال التي تزيد من انتاجية المنظمة وتحقيق أهدافها ، كما أنه سيكون وقت كافي للقادة لتعلم مهارات جديدة تساعدهم على الإستجابة السريعة للتغيرات البيئية ...هذا وغيره لا يكون إلا في ظل إدارة فعالة للوقت الذي أصبح مورد من موارد المنظمة الاستراتيجية .

– زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية بين الإدارة والعاملين[1].

مثلما يحقق التمكين منافع ومكاسب ومزايا متعددة بالنسبة للعامل، فهو قد يتضمن أعباء ومسؤوليات ليست بذات السهولة واليسر فلا بد من أن يتحمل العامل مزيداً من الأعباء الناتجة عن تحمل مزيدٍ من المسؤولية والمساءلة معا، فتحمل المسؤولية يصاحبه مسؤولية عن النتائج ومحاسبة عليها، فلا يقتصر تمكين العامل على حصوله على منافع ومكاسب فحسب بل هنالك جوانب تتمثل في المشاركة بالمخاطرة سواء أكانت نتائج تحمل المخاطرة إيجابياً أم سلبياً فلا بد من المشاركة في الجانبين، لأن التمكين يشبه إلى حد ما ملكية العامل للوظيفة التي يقوم بها، والمالك عادة يتحمل المخاطرة ونتائج تلك المخاطرة، لذلك قد لا يكون مشروع التمكين مناسبا لكل العاملين لأن البعض منهم لا يحبون تحمل المساءلة وعواقب الأمور ويقاومون المخاطرة وتحمل نتائج المخاطرة. أما الجانب المهم في الأمر هنا أن المشاركة في المخاطرة وتحمل تبعات المسؤولية بالنسبة للعامل تؤدي إلى زيادة حرص العامل على: تجنب الأخطاء، وتجنب التكاليف، وتجنب النتائج التي قد يكون لها أثر سيء بالنسبة للمنظمة، فمثلما أنه سيكافأ على النتائج الجيدة فلا بد أن يساءل عن النتائج السلبية، مما يؤدي إلى أن يبذل كل جهد ممكن لتجنب تلك النتائج. من هنا نجد بأن بعض العاملين يتهرب من التمكين خوفا من المساءلة في حالة النتائج غير المرضية، فيرغب بأن تحدد له كل الأمور وكل المهام دون أن يكون له أي دور في تحديد النتائج أو سير العمل؛

[1] عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص38.

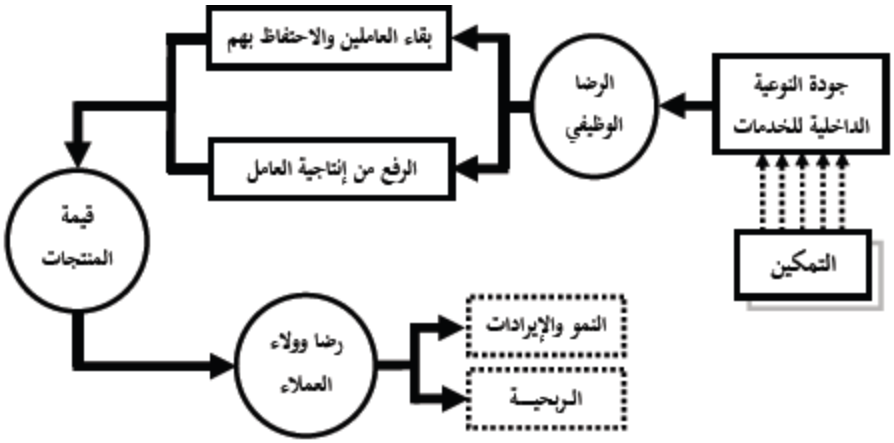
خوفا من تحمل المسؤولية والمساءلة ورغبة في الأمان واستقرار النتائج، إلا أنه يبدو مما سبق أن مزايا التمكين أكبر من أعبائه عند البعض إذا توافرت المقدمات المناسبة للتمكين وخاصة وجود العامل صاحب القدرة والاستعداد المسبق، ومن يتحلى بروح المبادرة والاستقلالية[1].

**على مستوى الربحية:**

يمكن التعبير عن طبيعة التمكين والربحية من خلال النموذج الذي قدمته دراسة Heskelt& Al والذي أشار إلى وجود حلقات مترابطة ومتسلسلة داخل المنظمة، كل حلقة مرتبطة بحلقتين سابقة ولاحقة، بدأ من الحلقة الأساسية وهي نوعية الخدمات الداخلية التي تعتبر الحلقة الأم والأصل، حيث تساهم في دفع سلسلة من الحلقات الأخرى تقود في النهاية إلى الرفع من مستويات الربحية والنمو لدى المنظمة[2].

والحقيقة أن نوعية الخدمات الداخلية تعبر عن المناخ الداخلي الذي يوفر للعاملين داخل المنظمة الإمكانيات والقدرات التي تمكنهم من العمل بكفاءة وفعالية عالية، ومن بين أهم شروط ومتطلبات هذا المناخ في بيئة الأعمال المعاصرة هو إحساس العاملين بالتمكين وحرية التصرف في العمل.

**الشكل رقم (2-5): سلسلة (التمكين- الربحية)**




**Source** : J. L. HESKETT, T. O. JONES, G .W .LOVEMAN, W. E. SASSER, Jr, & L, A SCHLESINGER, Putting the Service-Profit Chain to Work, Harvard Business Review , March-April : 1994, p.166

من خلال الشكل نلاحظ أن التمكين يساهم في زيادة الجودة النوعية الداخلية للخدمات وهذا بدوره يؤثر على تحقيق الرضا الوظيفي الذي يدل على بقاء العاملين والاحتفاظ بهم والرفع من انتاجية العامل، وهذا ما يساهم في زيادة قيمة المنتجات التي تؤثر بالايجاب على رضا وولاء العملاء، وبهذا يمكن تحقيق النمو والإيرادات والربحية في ظل اقتصاد المعرفة.

[1] ابتسام عبد الرحمان حلواني، مرجع سابق، ص435.

[2] Heskett, J, L.; Jones, T, O. ; Loveman, G, W. ; Sasser, W, E. ; Jr., & Schlesinger, L, A., Putting the Service-Profit Chain to Work, Harvard Business Review , March-April 1994, p164.

**خلاصة الفصل:**

إن تمكين العاملين يرتبط بمفهوم معاصر، وهو رأس المال الفكري، فتقليديا كان الحديث دائما يدور حول رأس المال النقدي الذي كان يعد المحرك الحقيقي لتنمية المنظمات وتحقيق أهدافها، ومع الألفية الثالثة بدأ الحديث حول رأس المال الفكري يتزايد بشكل واضح في أدبيات الإدارة والقيادة، خاصة بعد أن ثبتت أهميته في تحقيق ميزة تنافسية حقيقية لا يمكن محاكاتها أو التوصل بسهولة إلى أسرارها.

من هذا المنطلق ظهرت الحاجة إلى وجود قيادة ممكنة قادرة على تحفيز العاملين وجماعات العمل الذين يمثلون رأس مال فكري للكشف على ما لديهم من خبرات ومعارف، فالقادة الجيدون هم الذين يركزون على أسلوب التمكين في التعبير عن المعرفة الضمنية ومشاركتها مع الآخرين والعمل على تطبيقها وذلك بصفة مستمرة.

إن تبني المنظمات لأسلوب التمكين يتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين القائد المدير والعامل فبالنسبة لدور القائد المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور العامل فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، وللقيادة دور أساسي في رعاية وتفعيل برامج المشاركة والتمكين في المنظمة، فالكثير من الدراسات ذات العلاقة في موضوع القيادة تشير إلى أن سر نجاح أي مشروع يعود لدور القيادة والتزامها وحماسها في إنجاح ذلك المشروع، ودور القيادة في نجاح برامج المشاركة والتمكين يكاد يكون في غاية الأهمية؛ لأن التمكين يتطلب من القيادة والإدارات العليا التنازل عن شيء من النفوذ الذي تتمتع به والاستعداد القوي لذلك التنازل، وإعادة توزيع ذلك النفوذ على العاملين في مختلف مستويات المنظمة.

في الأخير يمكن القول أن القيادة بالتمكين أسلوب قيادي معاصر يهدف إلى فك قيود العاملين واعتاقهم وتحريرهم من الإجراءات البيروقراطية والرقابة المشددة إلى المشاركة في المعلومات وصنع واتخاذ القرارات الجماعية والتوسع في استخدام الصلاحيات وتحمل المزيد من المسؤوليات بما من شأنه اطلاق قدراتهم وقواهم الجسدية والمعرفية الكامنة نحو الإبداع والتجديد، فالمعرفة الضمنية تكمن في عقول البشر وإذا لم يتم شحذ هذه الأفكار وطرحها باقتدار فلن يكون هناك ابتكار وهذه من أهم فوائد تنفيذ القيادة لأسلوب تمكين العاملين حيث يهدف إلى تحويل المعرفة الضمنية للعاملين إلى معرفة عملياتية داخل المنظمة التي يعملون بها بما من شأنه زيادة فاعليتها وتطوير أداءها.




# كفاءة رأس المال الفكري من خلال القيادة بالتمكين

**تمهيد**

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، أصبحت المنظمات اليوم تعمل في بيئة اقتصادية تمتاز بكثير من التعقد واللاثبات، وباعتبارها نظاما مفتوحا تتفاعل مع البيئة المحيطة بها كان عليها أن تتخذ جملة من الإجراءات التي تساعدها على التكيف مع هذه الأوضاع، ولهذا عمدت المنظمات إلى اعتماد وتطبيق آليات إدارية جديدة تتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية ومتطلبات اقتصاد المعرفة، تقوم على أساس العنصر البشري باعتباره مصدر ميزتها التنافسية، فهو ليس موردا يجب تنميته فحسب بل هو رأسمال غير مادي يجب الاستثمار فيه من أجل تطوير المنظمات وضمان استمرارها وبقائها .

غير أن هذا الرأسمال الاستراتيجي لا يتمثل في الفرد كقيمة مطلقة، بل يتمثل في المنتوج الذهني من المعارف والخبرات والقدرات التي يمتلكها الأفراد أو التي اكتسبوها أثناء مزاولتهم لنشاطاتهم في المنظمة، والتي تعمل هذه الأخيرة على توظيفها لمصلحتها الاقتصادية والإستراتيجية مما سيجعلها تحقق السّيطرة والريادة في مجال نشاطها،

لذلك يسود الاقتناع لدى المنظمات الحديثة أن مهمة إدارة رأسمالها الفكري لا تنتهي عند حد توظيفه، بل يجب أن تمتد مهامها إلى تطوير قدراته ومهاراته، حتى يتم استخراج كل طاقاته الكامنة واستثمارها في العمل المكلف به الذي ومع البحث والتدريب والتمكين يمكن النظر إليه على أنه أصبح كفاءة فاعلة في المنظمة.

إن محل اهتمام هذا الفصل ينصب على محاولة السيطرة وإيجاد آليات التجديد والابتعاد عن الروتين وحث المنظمة على التفكير والتدبير الواعيين في سبيل تشكيل فريق من الكفاءات الفعالة التي لا يكفي لإيجادها مجرد قرار أو مرسوم إداري، بل لا بد من أن تكون نتيجة خيار تنظيمي، فهي عملية بناء اجتماعي تستوجب من المنظمة ترسيخ الإيمان بأن كل فرد يخفي كفاءة غير مصقولة وعلى المسؤول التدخل بحبك خطة ذكية تجعل تلك

الكفاءات ظاهرة وفاعلة في واقع المنظمة وهذا ما يتطلب قيادة ذكية ممكنة ومتمكنة وخلاقة لكفاءة رأس المال الفكري المجسد للثروة في عصر الثورة المعرفية.

من هنا سنحاول التعرف في هذا الفصل والذي جاء بعنوان كفاءة رأس المال الفكري من خلال القيادة بالتمكين على النقاط التالية:

- كفاءة رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة
- الأسس المكونة لكفاءة رأس المال الفكري
- دور القيادة بالتمكين في بناء وتنمية كفاءة رأس المال الفكري

## المبحث الأول: كفاءة رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة

يمكن اعتبار مفهوم الكفاءة من المفاهيم الأكثر شيوعا في الناتج الفكري الإداري في الوقت الحاضر، نظرا للتغيرات والتحولات الكبيرة في بيئة العمل، وقد بدأ هذا المفهوم بالوضوح بعد سلسلة مراحل بدأت أولها مطلع التسعينات من القرن الماضي، ففي عام 1980 وخلال المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الصناعي أشار إدوارد فرانييوم إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" والذي ظهر بموجبه حقل جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة"، وفي عام 1997 ظهر حقل جديد آخر وهو إدارة المعرفة، وتبع ذلك ظهور العديد من المفاهيم ضمن نطاق المعرفة، وكان من بينها مفهوم الكفاءة. وعليه ومن خلال السعي المحموم لتحقيق التميز في عالم المنافسة اكتشفت العديد من المنظمات أن المصدر الحقيقي الذي يمكن المنظمة من تحقيق المزايا التنافسية هو العنصر البشري وانعكس ذلك على التركيز على كفاءة رأس المال الفكري والتي نتج عنها الأداء المتميز، ولذلك فإن الحديث عن الكفاءات يرتبط ارتباطا مباشرا بالخصائص المعرفية التي يمتلكها العنصر البشري على صعيد المستوى الفردي أو الجماعي في المنظمات، فضلا عن كون عملية التميز والتفوق يقع في نطاق تنمية الكفاءة وتفعيلها وإطلاقها في المنظمات[1].

هذا وقد فتح اقتصاد المعرفة الطريق أمام الأعمال للإنتقال خارج الحدود الوطنية، بحركية أكبر تجلب فرص جديدة للمنظمات لزيادة قدرتها التنافسية بالبحث عن الكفاءة في كل ركن من العالم[2].

### المطلب الأول: مدلول كفاءة رأس المال الفكري

يعد مصطلح الكفاءة مفهوما واسع الاستخدامات فيجدر بنا المقام هنا أن ننبه إلى أن هناك تباينا بين المفكرين في تأريخ هذا المفهوم وحتى في تعريفه، فقد استخدم للدلالة على: كفاءة المنظمة*، كفاءات النظام**، كفاءة المورد البشري، وهذا الأخير هو العنصر الذي سوف تتمحور حوله هذه الدراسة باعتباره المكون الأساسي لرأس المال الفكري.

---

[1] منال عبد الجبار السماك، دور الكفاءة المعرفية في تنمية القدرة على التفكير الابتكاري دراسة استطلاعية في شركة الكندي العامة –نينوى–، مجلة تنمية الرافدين، العدد104، مجلد33، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2011، ص14.

[2] Federal Reserve Banke of Dallas, Globalizing the Knowledge Economy, the Annual Report of the Federal Reserve Bank of Dallas, U.S.A, 2006,p11.

* يفرق بعض المفكرين بين الكفاءة والكفاية، حيث تعكس الكفاءة لديهم الكيف والكفاية الكم، فعندما نقول الكفاية الاقتصادية فإننا نعني بها انتاج المنتج بالأسلوب الرشيد( أقل تكلفة)، أما الفاءة فتعني الكيفية التي تم بها انتاج ذلك المنتج، أنظر:

خالد محمد الحياصات، معايير قياس كفاءة وفعالية استراتيجية الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 34.، العدد 2، 2007، ص390.

** كفاءة النظام: هي ذلك النظام القادر علي تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لانجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام، فالنظام الكفء هو النظام الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة، أنظر:

ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية ، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص145.

**أولا: تعريف الكفاءة حسب بعض القواميس اللغوية**

لقد تناولت العديد من القواميس اللغوية مصطلح الكفاءة كما يلي[1]:

- La Rousse comercial: في الأعمال التجارية والصناعية الكفاءة هي مجموعة المعارف، القدرات التصرفات التي تستخدم في النقاش ،و المشاورات في اتخاذ القرار حول كل ما يهم المهنة.

- Oxford: الكفاءة هي القدرة على فعل شيء ما بطريقة صحيحة، ويعتبر الشخص كفء إذا امتلك القدرة، السلطة، المهارة والمعرفة اللازمة للقيام بشيء ما بالشكل الصحيح.

- Le petit robert: الكفاءة تتمثل في معارف عميقة، معروفة تمنح الحق في إصدار الحكم واتخاذ القرار في بعض المهن[2].

نلاحظ أن التعاريف السابقة التي جاءت في القواميس اللغوية تؤكد أنه لا يمكن أن تتحقق الكفاءة إلا بترجمة المعارف النظرية إلى الواقع التطبيقي والعملي.

**ثانيا: تعريف الكفاءة في مجال الإدارة والتسيير**

قام العديد من الباحثين بإعطاء تعاريف للكفاءة تم استخلاصها من نتائج أبحاثهم ودراستهم والتي كانت هذه الأخيرة محورها، وتماشيا مع طبيعة موضوع البحث سنتناول تعاريف بعض الباحثين والدارسين الذين اهتموا بدراسة وتعريف وتحديد أبعاد الكفاءة في مجال الإدارة والتسيير.

الكفاءة حسب (Petter Gottshcalk) هي مجموعة من المعارف، المهارات، القدرات التي يتمتع بها الفرد، والتي تتفاوت من شخص لآخر، وركز على أن المعرفة جزء من الكفاءة، والكفاءة جزء مكمل من أجزاء رأس المال الفكري للمنظمة[3]، وهذا راجع إلى أن الكفاءة ترتبط ارتباطا مباشرا برأس المال البشري وهو المكون الأساسي لرأس المال الفكري. فرأس المال البشري هو مخزون الكفاءات، المعارف المجسدة في القدرة على أداء العمل وذلك لإنتاج قيمة مضافة.

---

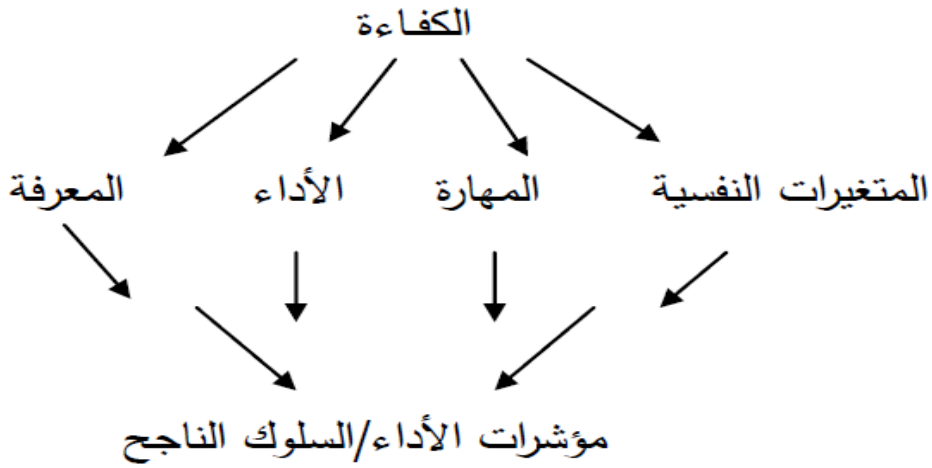
[1] عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات في منظمات المعلومات: رؤى نظرية وتطبيقات عملية،دورية إلكترونية محكمة متخصصة في مجال المكتبات والمعلومات،العدد 41، مارس 2016، [على الخط] متاح على:
http://journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content&view=article&id=719:adhraa&catid=285:research&Itemid=104.2016/05/13 ، تاريخ الإطلاع

[2] عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودوره في إدارة المعرفة بالمنظمة الجزائرية، رسالة ماجستير في نظم المعلومات وإدارة المعرفة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009، ص230.

[3] Petter GOTTSCHALK, Strategic knowledge management technology, Idea Group publishing, USA, 2005, p06.

وحسب ( Caird ) يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين ويدعم ذلك بالشكل التالي [1]:

**الشكل رقم (3-1): بنية تمثيلية للكفاءة**




**المصدر:** خليل صبرينة، تطوير كفاءات المسيرين وأثره في إدارة المنظمات الاستشفائية-دراسة عينة من المنظمات الاستشفائية-، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2015/2014، ص4.

من خلال الشكل(3-1) نلاحظ أن Caird عبر عن الكفاءة من خلال العناصر التالية: المعرفة، الأداء، المهارة، المتغيرات النفسية، وجميع هذه العناصر يمكن أن تعبر عن مؤشرات الأداء .

والكفاءة وفقا لـ (Moradi, Brunel et al ) هي شرط قياسي للفرد، لأداء وظيفة معينة بشكل صحيح، وتشتمل على مجموعة من المعارف، المهارات، السلوك وكلها تستخدم لتحقيق العوائد[2].

أما غاي لوبترف* (Guy Le boterf) فقد عرف الكفاءة على أنها " المهارة أو معرفة التصرف السليم"[3]

---

[1] Roland FOUCHER, Normand PETTERSON, Abdlhadi NAJI, Répertoire de définitions : Notions de compétences individuelle et de compétence collective, disponible sur : www.chaire-compétences uquam.ca/pages/documents pdf foucher patter sonnaji 020304.pdf, consulté le (26/12/2014), p 06.

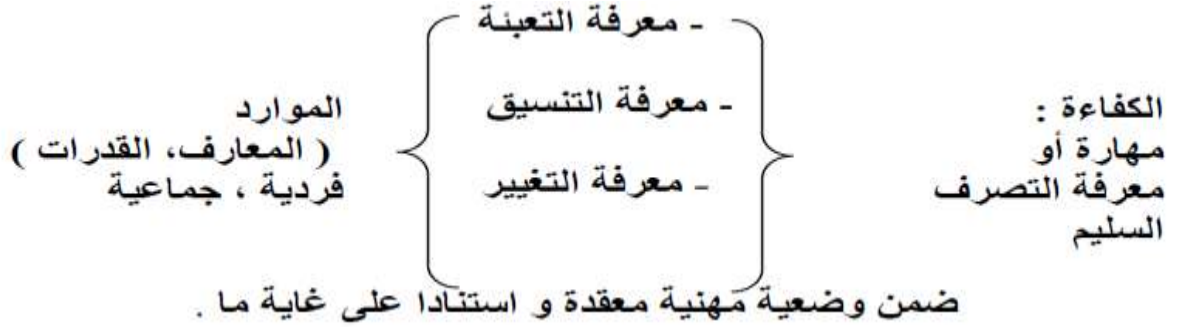
[2] Pierre SAULAIS, Application de la gestion des connaissances à la créativité des experts et à la planification de la R & T en milieu industriel de haute technologie, Thèse de doctorat de Télécom Ecole de Management , Sciences de Gestion des Connaissances, l'école doctorale SDS en co-association avec l'université d'Evry-Val d'Essonne, 2013 ,p214.

* Guy leBotref : الخبير العالمي الذي يساعد المنظمات والمنظمات لإدراج وتطوير إمكانياتهم المتعلقة بتسيير وتطوير الكفاءات.

[3] Guy Le BOTREF, Ingénierie et évaluation des compétences ,3ed , paris : Edition d'organisation , 2001,p84.

و عبر عن ذلك من خلال الشكل التالي:

**الشكل رقم (3-2): الكفاءة حسب غاي لوبترف(Guy Le boterf)**




**المصدر**: عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودوره في إدارة المعرفة بالمنظمة الجزائرية، رسالة ماجستير في نظم المعلومات وإدارة المعرفة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009، ص232.

من خلال الشكل رقم (3-2) نلاحظ أن (Guy Le boterf) ربط الكفاءة بالمهارة التي تستخرج في الواقع من النشاطات التي تتطلبها، ضف إلى ذلك تم ربطها بمعرفة التصرف السليم بمعنى ليس فقط معرفة كيف يتم العمل المتعلق بالنشاط المنجز، وإنما أيضا امتلاك قدرات التكيف مع وضعيات العمل المختلفة، وهذه القدرات تتطور من خلال المعارف والمهارات.

وهذا ما أكده (Gerard Scallon) بقوله أن الكفاءة هي معرفة التصرف(Savoir agir) أو تعبئة المعارف والمهارات والسلوكيات ومختلف موارد الأفراد، والمقصود بالتعبئة هو استغلال وتطبيق تلك الموارد في مواقف مختلفة وسهولة نقلها من موقف لآخر[1].

من التعاريف السابقة التي جاء بها كل من ( Petter Gottshcalk , Caird, Moradi, Guy Le boterf, Gerard Scallon, ) نلاحظ أنها كلها ركزت على ضرورة احتواء الكفاءة على المعارف، المهارات، وكذلك استخدامها في الموقف المناسب(السلوك)، بحيث لايكفي بأن نقول بأن فردا ما يمتلك كفاءة بمجرد حوزته على تلك المكونات الأساسية، بل يستوجب عليه توظيفها في الوقت المناسب أيضا.

أما فليب زارفيان ( Philippe Zarifian) *من خلال محاولاته في تحديد مفهوم الكفاءة عرفها بأنها أخذ الفرد بالمبادرة وتحمله للمسؤولية عند مواجهته لأوضاع مهنية وظروف مختلفة [2].

فالكفاءة هي براعة التكيف مع الأوضاع التي تعتمد على المعارف المكتسبة، والمحولة مع الاستناد على صرامة

---

[1] Gérard SCALLON, l'évaluation des apprentissages dans une approche par compétences, Édition De Boeck, France, 2004, P124.

* Philippe ZARIFIAN: أستاذ علم الإجتماع في جامعة مارن لافالي Marne la vallé ومدير أبحاث في مدرسة بوستن Ecole de bouston فقد خصص العديد من مؤلفاته لتحديد وتعريف النمط الجديد لتسيير الموارد البشرية الذي تم اعتماده من طرف العديد من المنظمات ألا وهو التسيير بالكفاءات.

[2] Philippe ZARIFIAN, objectif compétence : pour un Nouvelle logique , paris :Edition laisons,1999 , p70

أكبر عندما يزداد تنوع الأوضاع[1] .

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن زارفيان ركز على ربط الكفاءة بتصرفات الأفراد وذلك للرد على النماذج الكلاسيكية المعتمدة في التسيير والتي غالبا ما تجعل العامل رهن إما للمسؤولين أو لجملة من اللوائح لا يمكنه أن يتحرك بعيدا عنها، فجاء هذا النمط الجديد حسبه ليمنح ويسمح للفرد بالمبادرة وتحمل مسؤولية نتائج هذه المبادرة ، فوجوده في ظروف وأوضاع مهنية معقدة تتطلب أن يكون بارعا في مواجهتها بل وفي التعايش معها. ولهذا أشار إليها بأنها براعة التكيف مع الأوضاع يعني أن يكون الشخص على دراية بالنشاط المعدل للعمليات وأن يكون قادرا على إيجاد وإنتاج الحلول للمشاكل، التنبؤ بالمفاجئات ، الطوارئ والاستعداد لها . فبراعة التكيف مع الأوضاع تثبت فعالية المعارف الصحيحة والضمنية التي تتطور من خلال الخبرة المكتسبة عند مواجهة المشاكل وبهذا فهي تؤكد على المبادرة ، التعلم من الأوضاع. وفي هذا الإطار تصبح الاستقلالية وتحمل المسؤولية والاتصال شروط أساسية لتطوير الكفاءات.

و من خلال هذين التعريفين الذين قدمهما كل من لوبترف وزارفيان ( Guy Le boterf, Philippe Zarifian) يتضح لنا بأنه بالرغم من اختلافهما في الطرح إلا أنهما يتفقان عموما في العناصر التالية:

– **ربط الكفاءة بالنشاط** : غالبا ما كانت توصف الكفاءة بأنها تطبيق عملي للمعارف النظرية أو التطبيقية غير أن هذا الوصف غير دقيق ذلك أن هناك العديد من الأفراد الذين يمتلكون العديد من المعارف والمهارات ولكنهم لا يعرفون كيف يستخدمونها فلا يمكننا أن نحكم على كفاءة طبيب إذا لم يبرهن عليها من خلال ممارسته لنشاطه ، فالكفاءة لا ترتبط بالموارد ( المعارف، المهارات ، معرفة الذات ) إلا إذا استخدمت هذه الموارد في نشاط معين.

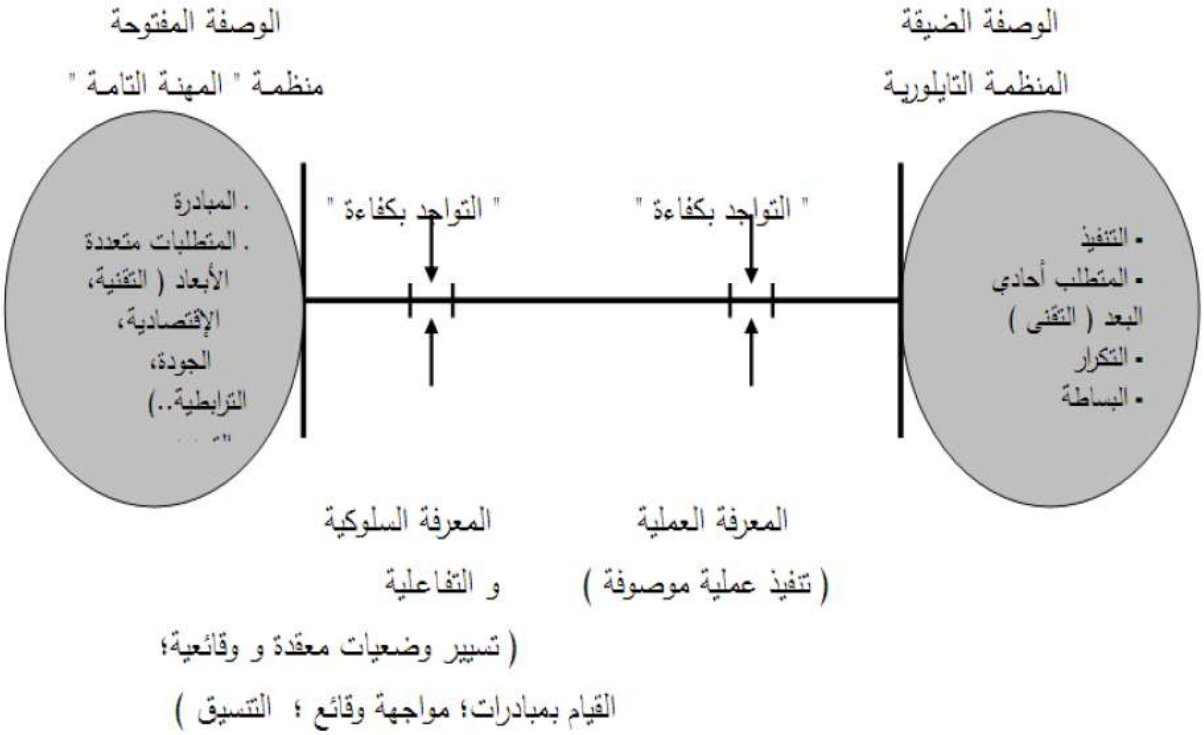
– **ربط الكفاءة بظروف العمل** : أصبحت المنظمات تعمل في بيئة اقتصادية تتميز بأنها متغيرة متقلبة وغير مستقرة ولهذا اعتبر لوبترف (leBotref) الكفاءة معرفة التصرف السليم في وضعية مهنية معقدة واعتبرها فيليب براعة التكيف مع هذه الأوضاع ، وهذا لا يعني أنه لا يوجد كفاءة إلا في ظروف معقدة بل أنها تظهر في شكل مجموعة من المعارف والمهارات الثابتة في ظروف هي أيضا ثابتة ومستقرة ومتوقعة، منتظرة.

**ثالثا: الكفاءة واقتصاد المعرفة**

لقد وصف لوبترف(Guy leBotref) الكفاءة على أنها مؤشر يتحرك بين قطبين أساسيين، يمكن توضيحهما في الشكل التالي:

[1]Philippe ZARIFIAN, Obcit ,p 74.

**الشكل رقم(3-3): تعدد مفهوم الكفاءة حسب Guy leBotref**




**Source**: Guy le BOTREF, Ingénierie et évaluation des compétences, 6eme édition, édition d'organisation , groupe eryrolles, paris, 2011, p27.

من خلال الشكل رقم (3-3) نلاحظ بأن تعريف الكفاءة يتطور تبعا لمؤشر (curseur) ينتقل بين قطبين هما[1]:

- قطب يمثل أوضاع عمل تتسم بالتكرار، الروتين، البساطة التنفيذ الحرفي للأوامر والتعليمات المتشددة والصارمة.

- قطب يمثل أوضاع عمل تتميز بمجابهة الصدف، الابتكار، التعقد الأخذ بالمبادرة والتعليمات المفتوحة وعلى هذا الأساس، يكون تعريف الكفاءة متغيرا تابعا لظروف العمل وخصائص المنظمات، فعندما يتواجد الزالق في القطب الأول، ينحصر تعريف الكفاءة في المعرفة العملية فقط، ويتضح لنا ذلك من خلال التنفيذ الصارم للأوامر والتعليمات، ومثل هذه التعاريف يتم تبنيها في بيئة تايلورية تتسم بالإستقرار والتجانس.

أما إذا تواجد الزالق في القطب الثاني في ظل بيئة مضطربة تتميز بعدم التأكد البيئي المرتفع والعداء والندرة وعدم الإستقرار والتغير المستمر، فهذا يعني أنّ تعريف الكفاءة يتجسد في المعرفة السلوكية والتفاعلية، لذلك فإن المورد البشري الكفء يعرف كيف يتصرف قبل ( للإستباق والتنبؤ )، أثناء ( للقيام بالعمل )، وبعد الأزمات (لاستخلاص العبر والدروس ) ، وأن يتحلى بروح المبادرة والإقدام، وأن يتحمل المسؤولية ويتخذ القرار المناسب في

[1]Guy le BOTREF, construire les compétences induviduelles et collectives, 2ed, Paris: édition d'orgaisation, 2001, p 53 -54.

الوقت المناسب، أوبتعبير آخر يمكننا القول أن الكفاءة هي أداء العمل بانفتاح وراء حدود الوصفة التايلورية الضيقة[1].

من هنا يتضح لنا، أن الكفاءة في ظل اقتصاد المعرفة أصبحت تتعدى المفهوم التقليدي القدرة على انجاز المهام في إطار التنفيذ الحرفي للأوامر إلى خلق قيمة مضافة تساهم في تنافسية المنظمة* في إطار الأخذ بالمبادرة والتعليمات المفتوحة، والصفات التي أصبحت مطلوبة في الأفراد ذوي الكفاءات هي أن تعرف ماذا تفعل ومتى لمواجهة الطوارئ، الصدف، مواجهة تعقيدات الأنظمة، ومنطقيات العمل ، فالعامل يجب أن يكون قادرا على المبادرة واتخاذ القرارات ، التفاوض ، التحكيم ، اختيار البديل الأمثل، مجابهة الأخطار ، الابتكار الدائم وتحمل المسؤوليات . فمن أجل أن تكون كفؤ لا يكفي فقط أن تكون قادرا على تنفيذ التعليمات ولكن أن تذهب أبعد من ذلك.

من خلال ما سبق، يمكن القول أن الكفاءة لم توصف بعبارة واحدة بل بعدة عبارات تتضمن هذه العبارات العديد من الكلمات المفتاحية الدالة كل واحدة منها على صفة من صفات أو ميزة من مميزات أو بعد من أبعاد الكفاءة، وبالعودة إلى مفهوم رأس المال الفكري الذي يعبر عن النخبة المتميزة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية والبحثية دون غيرهم، وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية، تمكنا من تكوين مدلول ذهني واضح نوعا ما عن كفاءة رأس المال الفكري التي تعبر عن قدرة الأفراد الذين يمثلون رأس مال فكري على التنسيق والربط بين مجموعة من الموارد، كالمهارات ، المعارف، القدرات،العلاقات، الاستعدادات، المواصفات الشخصية، من أجل تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة بهدف خلق قيمة مضافة تساهم في تنافسية المنظمة.

**المطلب الثاني: خصائص وأبعاد كفاءة رأس المال الفكري**

واستكمالا للتعرف على كفاءة رأس المال الفكري سنتطرق في هذا المطلب إلى خصائص كفاءة رأس المال الفكري والأبعاد الأساسية لها كما سيأتي ذكره.

**أولا: الخصائص التنظيمية، المهنية، والسلوكية لكفاءة رأس المال الفكري**

تتمثل الخصائص الأساسية لكفاءة رأس المال الفكري في مجموعة القرارات والمهارات والخبرات التي تفرق وتميز الأداء المتميز* وما دونه، وهي العوامل التي تعد ضرورية ولازمة لتحقيق الأداء غير الاعتيادي "الأداء الفائق".

---

[1] سعيد عيمر، التكوين الإلكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، [على الخط] متاح على: elbassair.net/Centre%20de%20téléchargement/maktaba/.../7.DOC ، تاريخ الاطلاع 2016/08/31، ص98.

*التنافسية تعني القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد.

*الأداء المتميز هو أكثر من مجرد انجاز الأعمال بشكل جيد إذ يذهب إلى ما بعد النجاح، ويتعلق بالأفراد الذين يعملون بشكل مبدع ويتعهدون بانجاز المهام الموكله إليهم بشكل استثنائي، أنظر:

- حسناء حسن عبد المجيد، القيادة الإيجابية واستراتيجيات الأداء المتميز، مجلة التنمية الإدارية، العدد132، 2011، ص58.

فالأفراد الذين يمثلون رأس مال فكري يمتلكون مميزات وخصائص تميزهم عن باقي الأفراد، من أهمها[1]:

- سرعة الفهم والإدراك خاصة في وظائف إنتاج وإدارة المعلومات؛
- القدرة على الفهم الاستنباطي، معرفة التصرف وحل المشاكل؛
- امتلاك القدرة العالية على الإقدام والمخاطرة في البحث والتطوير والابتكار والاختراع؛
- تتوفر لديهم إمكانيات عالية لتحمل مسؤوليات التطوير والتغيير الجوهري.

ولرأس المال الفكري الكفء مجموعة من الخصائص التنظيمية والمهنية والسلوكية التي تميزه عن باقي الأفراد والتي تمكنه من المحافظة على بقاء وتميز المنظمة نوجزها فيما يلي[2]:

- إن رأس المال الفكري الكفء يتوزع على كل المستويات الإدارية، فهو يتعلق بكافة المستويات بدءا من الإستراتيجية، فالوظيفية وصولا إلى التشغيلية، وإن كان ذلك بنسب متفاوتة؛
- يميل للعمل ضمن الهياكل المرنة ؛
- كما أنه يركز على استخدام الرسمية بشكل منخفض؛
- يبتعد رأس المال الفكري الكفء عن الميل صوب المركزية الإدارية بشكل كبير؛
- ليس بالضرورة أن يمتلك رأس المال الفكري الكفء شهادة أكاديمية، بل إن الضرورة تكمن في مواصلة تعليمهم وتعلمهم المنظمي وكذا تدريبهم الاثرائي؛
- يتميز بمهارات عالية وبخبرات متقدمة؛
- تمتد اهتماماتهم بميادين ومعارف جديدة غير تخصصهم الحالي؛
- يتميزون بالتفكير الإستراتيجي؛
- يقضون وقتا كبيرا في التفكير الإبداعي كما تزداد لديهم الفترات المخصصة للبحوث الإبتكارية؛
- لديهم إمكانيات عالية لتحمل مسؤوليات التطوير والتغيير الجوهري لأنهم ينظرون دائما إلى المستقبل.أما نظرتهم للماضي هي للاستفادة منه؛
- ينظرون إلى المشكلات على أنها نوعا من التحدي لقدراتهم ومصدرا لإثبات ذاتهم[3]؛
- يميل رأس المال الفكري الكفء إلى تحمل المخاطرة في بدء العمل بدرجة كبيرة؛
- يحبذ التعامل مع الموضوعات التي تتسم باللاتأكد؛
- يتصف بالمبادرة على تقديم الأفكار والمقترحات البناءة؛
- لرأس المال الفكري الكفء القدرة على حسم القرارات بدون تردد إلى حد كبير؛

[1] بوحنيه قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2008، ص242.

[2] محمود علي الروسان، محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد26، العدد 2، 2010، ص47.

[3] سيد محمد جاد الرب ، إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشري، مصر، 2005/2004،ص205.

- رأس المال الفكري الكفء له القدرة على الاستفادة من خبرات الآخرين، فهو يعد منفتح على خبرات غيره، كما أنه يتميز بمثابرة عالية في العمل؛

- يتمتع بثقة عالية في النفس، ويحب الاستقلالية في الفكر والعمل.

**ثانيا: أبعاد كفاءة رأس المال الفكري**

لكفاءة رأس المال الفكري أبعاد تتمثل في:

**1- بعد المعرفة:**

إن الكفاءة حسب فلو رنت شنو (Florent chenu) هي نظام دمج للمعارف بمعناها الواسع ( أي المعارف، المهارات، السلوكات... إلخ )التي تسمح وتساعد على تحقيق فعالية الأداء وهو بهذا التعريف يؤكد على أن المعرفة هي المورد الأساسي للكفاءة، ذلك لأنها مفهوم واسع تندرج تحته العديد من المفاهيم والتي تشكل هي الأخرى موارد الكفاءة فالمعرفة كما توصلنا إليها سابقا عبارة عن مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة وهي عدة أنواع وتشمل المعرفة الضمنية والصريحة.

والمعرفة سواء كانت ضمنية موجودة في عقول عاملي المنظمة أو صريحة موجودة في قواعد وبنوك وخزانات المعرفة المتواجدة على مستوى المنظمات فهي تعد من أهم مكونات الكفاءة حيث أنه يوجد دائما معرفة وراء كل كفاءة[1] .

وتجدر بنا الإشارة هنا أن الواقع العملي أثبت بأن امتلاك المعرفة لا يعني بالضرورة تحقيق النجاح الوظيفي فالعديد من الأشخاص من يمتلكون معرفة ولكن لا يستطيعون ولا يعرفون كيف يستغلونها، وعليه تعتبر المعرفة شرطا أساسيا للكفاءة الفردية والجماعية ولكنه غير كافي، فعلى العامل أن يمتلك أيضا الوسائل، الصلاحيات، التفويض...الخ.

وتتمثل المعرفة التي تتطلبها ممارسة كفاءة ما في[2]:

أ- **معرفة عامة:** تعتبر المعرفة العامة من أهم الموارد غير الملموسة التي يعتمد عليها الفرد في التصرف بكفاءة ويتحصل عليها من خلال التعليم النظامي بالمدارس، الجامعات ،المعاهد وكذلك أثناء التكوين الأولي كالتكوين المهني، معاهد التوظيف والتكوين المتواصل.

فالمعرفة العامة تتعلق إذن بمعرفة المبادئ الكبرى والأساسية لمجال معرفي ما، ففي هذا العصر الذي يعرف بعصر المعرفة تطلب المنظمات من أفرادها أن يكونوا متعددي المعارف فهي لا تعترف بالتخصص فعلى رئيس مديرية المالية والمحاسبة مثلا أن يلم إلى جانب المعارف المتعلقة بمجال تخصصه بمبادئ وأساسيات الإعلام الآلي، فهذه المعرفة ستمكنه من أداء مهامه بكفاءة وفاعلية، على الرغم من أن هذه المعارف تتموضع خارج إطار المهام الرئيسية للوظيفة ولكنها تساهم في تحقيق النجاح الوظيفي، فهي تساعد على الاتصال والتواصل بين مختلف أفراد

[1] عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص26.

[2] عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودوره في إدارة المعرفة بالمنظمة الجزائرية، مرجع سابق، ص244.

المنظمة والعمل الجماعي كما أنها تساعد على فهم الظواهر والأوضاع العمل المتغيرة المعقدة ،تحديد المشاكل المختلفة وبالتالي إمكانية إيجاد حلول سريعة لها .

**ب– المعرفة الخاصة أو المتخصصة :**

وهي تنقسم إلى نوعان:

– المعرفة النظرية والتطبيقية المتخصصة: لقد بات من المسلم به أن ممارسة أي مهنة تتطلب جملة من المعارف النظرية والتطبيقية حول هذه المهنة فالتعليم الأكاديمي النظري و تطبيقي ضروري لممارسة العديد من المهن كالطب والهندسة، فالأشخاص الذين يحملون شهادات في هذه التخصصات هم من يستطيعون ممارسة هذه المهن، وممارسة الكفاءة لا تتوقف على المعرفة النظرية بل تستدعي فهم النظرية والقدرة على استخدام هذه المفاهيم واستغلالها أحسن استغلال من خلال اعتمادها في ممارسة نشاط ما بمعنى القدرة على استيعاب النظرية من أجل ضبط التطبيق في أوضاع حقيقية واكتساب هذه المعارف يجعل العامل محترف في هذا الميدان.

– المعرفة الخاصة بالمحيط الوظيفي : تتمثل هذه المعارف في معارف حول البيئة الداخلية والخارجية للنشاط الوظيفي، ويتم اكتسابها على الخصوص من خلال الخبرة والمسار المهني وقد تتعلق هذه المعارف بوحدة العمل المصلحة، القسم، شركة، منظمة، قطاع أو مجال النشاط ومن أمثلة المعارف الخاصة بالمحيط الوظيفي نجد:

– سلسلة خدمات المنظمة؛

– دور الوصاية على المنظمة؛

– سياسة المنظمة في مجال التسويق؛

– قواعد الأمن والسلامة.

**ت– المعرفة العملية الإجرائية** : النوع الثالث من المعرفة هو المعرفة العملية الإجرائية التي تسمح بتحديد كيفية العمل أو خطوات ومراحل القيام بنشاط ما، فهي تمثل مجموعة الإجراءات، الطرق الخطوات العملية، وجملة التعليمات المتعلقة بالإنجاز مرتبة في تسلسل، وبذلك فالمعارف العملية تصف النشاط المراد إنجازه كالإجراءات المتعلقة بتصحيح أخطاء على مستوى برنامج ما ، إجراءات أو خطوات تحسين المخزون إجراءات أو خطوات إصلاح دارة إلكترونية... الخ.

كما يمكن تصنيف المعارف من وجهة نظر أخرى مثل ماجاء به (Jean-Yves Prax) إلى[1]:

[1] أبو القاسم حمدي، التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة (دراسة حالة مديرية الصيانة "سوناطراك" بالأغواط)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011، ص164.

- معرفة متعلقة بالمنظمة: وهي المعارف المتعلقة بالمنظمة وثقافتها وهيكلها.
- معارف متعلقة بالفرد: وهي المعارف المتعلقة بكفاءة الأفراد.
- معارف متعلقة بالمشروع: وهي المعارف المتعلقة بالأنشطة وفرق العمل.

والمعرفة المكونة للكفاءة تتأتى من الاستخدام المنتج للمعلومات، وذلك بتحول المعلومات إلى معارف وهذا التحول بدوره يتم وفق مجموعة من الأمور، لخصها(Davenport & Prusak) في أربع عمليات هي[1]:

- المقارنة: وتتم هنا مقارنة معلومة ما في موقف محدد بمعلومة أخرى في موقف مختلف آخر معروف، كأن نقارن انخفاض أداء فرد ما في موقفين مختلفين.
- النتائج: وذلك بمعرفة ماهي الآثار التي تنتج في اتخاذ القرارات والممارسات جراء تلك المعلومات (الأثر المترتب عن تلك المعلومة).
- الروابط: أي كيف تتصل تلك المعلومات بنظيراتها ( معلومات من نفس السياق حول وضعية معينة ودرجة ترابطها والعلاقات الموجودة بينها).
- المحادثة: بمعرفة وجهات نظر الآخرين حول تلك المعلومات وماهي آراؤهم حولها.

إن عملية تحول تلك المعلومات إلى معارف إنما تتم وفق تفاعل بين الأفراد فقط، إما بواسطة وسائط (يدوية أو الكترونية)، أو بالمقابلة وجها لوجه.

ومما يميز المعارف في هذه الكفاءات هو كونها أكثر قابلية للتطبيق من المعلومات والبيانات، ويمكننا الحكم وتقييم تلك المعارف فقط أثناء تطبيقها- الإستخدام المنتج للمعلومات- ، وفي هذا العنصر بالذات أي المعرفة المكونة للكفاءة فإننا نجد بأنها تكتسب من خلال مصدران، إما أن يكون المصدر هو الفرد ذاته عن طريق قيامه بعمليات ذاتية ( التجربة مثلا)، وإما أن يكون المصدر هو الذاكرة ( المهنة، المنظمة، الفرد،...الخ) ونعني هنا حقيقة هو التشارك، أي كمعرفة ضمنية مكتسبة من طرف الأفراد الآخرين في إطار ما يسمى بالمنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي (التعلم من الآخرين)، لذلك ومن هذه النقاط يجب على المنظمة أن تساعد وتشجع من الاحتكاك والتشارك والعمل كفريق بهدف انتشار هذه الآلية التي تسمح بانتقال تلك المعارف بين الأفراد بصورة سهلة وسلسة، كأن تعتمد إدارة المعرفة كأداة لتحقيق ذلك.

**2- بعد المهارة:**

كما رأينا سابقا إن المعرفة مصدر السلطة والثروة لمالكها غير أن قيمتها الحقيقية لا تتجلى إلا عندما يتم استغلالها في القيام بنشاط ما وهنا نكون قد تحولنا من الحديث عن المعرفة إلى الحديث عن المهارة savoir fair أو معرفة كيفية العمل.

[1] أبو القاسم حمدي، المرجع السابق، ص164.

عرف قاموس أكسفورد 1984 المهارة بأنها القدرة التطبيقية للقيام بعمل ما[1]، وهي تنتج عموما عن حالة تعلم وعادة ما يرتبط هذا المفهوم مع الإتقان في الصناعة التقليدية والتقنية، ومع الإنجازات الفنية والاكتسابات التعليمية.

وعرفها (J.M Monsseron) على أنها المعارف التقنية التي يمكن نقلها، لا يسهل على الجمهور بلوغها فورا وهي غير مجازة بدون شهادة ولهذا سيتحتم على شخص ما أن يدفع من أجل أن يعرفها[2]، فقد قام من خلال هذا التعريف بربط المهارة بالمعارف التقنية وهذه الأخيرة تتطلب الممارسة وتكرار الممارسة التي تكسب الخبرة والخبرة تؤدي إلى المهارة.

المهارة باعتبارها معارف تقنية تكون في الغالب شخصية ولا يمكن تناقلها إلا إذا رغب مالكها في ذلك فمعظم الأشخاص الذين يمتلكون مهارات عالية في مجال تخصصهم يميلون إلى الاحتفاظ بهذه المهارات في سرية تامة خوفا من تقليدها من طرف الآخرين وبالتالي فقدان مناصبهم أو عدم التميز والتفوق الذي كانوا يحضون به.

من هنا يمكن أن نستخلص أن المهارة تتميز بـ:

- تحويلية يمكن تناقلها؛
- سرية؛
- غير مرخصة؛
- لها قيمة سوقية.

و عملية تناقل وتبادل المهارة تتم في الغالب من خلال الحلقات والأيام التدريبية الدراسية، البرامج التدريبية، التربصات التكوينية التي تنظمها المنظمة لفائدة عناصرها وعامليها.

و على الرغم من أنها في الغالب ما تكون ضمنية غير مصرح بها إلا أن البعض من المهارات التي يتم تحويلها إلى معارف صريحة يتم تخزينها في العديد من الحوامل الموجودة على مستوى المنظمة، ويبقى الجانب الأكبر من هذه المهارات مخزن في عقول العاملين، لهذا في الغالب ما تتعرض للإندثار بمجرد غياب مالكيها مهما كانت أسباب هذا الغياب ( إدارية ، تقاعد ، فصل) . ولهذا فالشغل الشاغل لقادة المنظمات اليوم الحفاظ على هذه الثروات وإثرائها من خلال الأبحاث ، المبادلات، تبادل الخبرات مع مختلف المنظمات العاملة بالقطاع .

[1] Mary CLARKSON, Developing IT Staff : a practical approach, Springer, USA, 2001, p130.

[2] عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودوره في إدارة المعرفة بالمنظمة الجزائرية، مرجع سابق، ص146.

مما سبق، يمكن القول أن المهارة تعد عنصر أساسي وفعال في بناء الكفاءة وعلى العموم تنقسم المهارة التي تحتاجها عملية بناء وممارسة الكفاءة إلى[1]:

**أ- المهارات الفكرية( العقلية)**: مهارات خاصة بالقدرة على تحليل المواقف الصعبة، والتصور الدقيق للأشياء، والنظر بشكل ثاقب للمشاكل. و هذه المهارة لها علاقة كبيرة بالقدرة على تحديد المشاكل بصورة سليمة، واكتشاف بدائل عديدة لها، وتحليل وتقييم هذه البدائل لتحديد انسبها، ومن أمثلة المهارات الفكرية نذكر: مهارة التخطيط، مهارة تحليل المشكلات، مهارة الإقناع، مهارة التفاوض، مهارة اتخاذ القرارات.

**ب- مهارات التعامل**: وهي القدرة على العمل وفهم وتحفيز الأفراد الآخرين على المستوى الشخصي، وعلى مستوى المجموعة، ومن أمثلة المهارات الإنسانية نذكر: مهارات الاتصال مع الآخرين(مهارة الاتصال اللفظي، مهارة الاتصال غير اللفظي)، مهارة كسب الآخرين وكسب احترامهم.

**ت- المهارات الفنية**: وهي تعني القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالشكل السليم، ومعرفة تسلسل هذا العمل وخطواته، والإجراءات اللازمة للقيام بالعمل المطلوب، ومن أمثلة المهارات الفنية نذكر: مهارة رصد وتحليل البيانات، مهارة استخدام الحاسب الآلي، ومهارة كتابة التقارير، مهارة العرض والتقديم، مهارة وضع ميزانية[2].

**3- بعد السلوك**:

إضافة إلى المكونين السابقين (المعرفة، المهارة) تعتبر السلوكات أو التصرفات المكون الثالث من المكونات غير الملموسة المتوفرة لدى الأفراد والتي لها تأثير ودور في بناء كفاءة رأس المال الفكري، وفي هذا الإطار يقول غريند ستيم (Grunde Steim) مثلما تتحقق الكفاءات في النشاط، فعملياتها تتطلب أبعد من المهارة تصرفات

---

[1] مدحت أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر،[ على الخط ]، متاح على:
https://books.google.dz/books?id=-pLHCgAAQBAJ&pg=PA44&lpg=PA44&dq=-%09%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA+%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%83%D8%B1%D9%8A%D8%A9&source=bl&ots=d6SxYfu-J_&sig=DS3UjeQKk2q68slw0o1YNhQzXuM&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwic1ruskbLQAhWJXRoKHR1aAgI4FBDoAQhGMAY#v=onepage&q=%09%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%83%D8%B1%D9%8A%D8%A9&f=false.44ص،2016/06/15 ، تاريخ الإطلاع

[2] مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز،[ على الخط ]، ، تاريخ الإطلاع 2016/06/15، ص42: متاح على:
https://books.google.dz/books?id=SmsrDAAAQBAJ&pg=PA42&lpg=PA42&dq=-%09%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA+%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%83%D8%B1%D9%8A%D8%A9&source=bl&ots=yjGtQNQ4te&sig=3McA3JbaQ0yfXW2iwdP9pkYtGUk&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwic1ruskbLQAhWJXRoKHR1aAgI4FBDoAQhLMAc#v=onepage&q=%09%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%83%D8%B1%D9%8A%D8%A9&f=false.

الأفراد، سلوكاتهم ، مواقفهم ، أصولهم ... الخ[1]، وهذا يعني بأن الكفاءة تتطلب السيطرة على الاتجاهات السلوكية في ميدان العمل، فهي بذلك مجموعة القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في وسط مهني معين.

و لهذا يمكننا أن نعتبر الكفاءة ميزة من ميزات أو خاصية من الخصائص السلوكية للأفراد يتحكم فيها البعض بطريقة أحسن من الآخرين فتترجم على إثر ذلك في شكل سلوك أو تصرف يتم ملاحظته أثناء أداء العمل وفي مواجهة أوضاع وظروف مهنية مختلفة، وهذه الأخيرة هي التي تتحكم وتحدد نوعية التصرف المتخذ أو السلوك الممارس والذي يعتبر جزء من الموارد التي يمكن استثمارها وتجنيدها مع موارد أخرى (المعارف، المهارات) من أجل التصرف بكفاءة ، ومن بين هذه الخصائص السلوكية نذكر[2]:

- الصرامة : القواعد يتم تطبيقها بنظام ودقة؛
- السرية الكتمان :لا يستعمل المعلومات خارج عن إطارها؛
- التحكم والسيطرة على النفس: يتحكم في ردود أفعاله في وضعيات مهنية مقلقة أو عنيفة.

**المطلب الثالث: تصنيف كفاءة رأس المال الفكري وأهميتها**

حسب ما تم عرضه حول مفهوم الكفاءة وتعدد معانيها، فإن عملية تصنيفها تحتل نفس الدرجة من التعدد والاختلاف، وقد اعتمدنا على تصنيف كفاءة رأس المال الفكري إلى معايير متعلقة بالكفاءة البشرية كون أن العنصر البشري هو المكون والمحور الأساسي لرأس المال الفكري.

**أولا: تصنيف كفاءة رأس المال الفكري**

يمكن تصنيف كفاءة رأس المال الفكري من خلال المعايير التالية:

**1- تصنيف كفاءة رأس المال الفكري من حيث السعة ومستوى الحيازة:**

حسب هذا المعيار تصنف إلى كفاءة فردية وأخرى جماعية كمايلي:

**أ- الكفاءة الفردية لرأس المال الفكري:** إن مفهوم الكفاءة الفردية يعتبر من المواضيع التي تلقى اهتماما كبيرا نظرا للدور الأساسي الذي تلعبه هذه الأخيرة في التطوير المهني للأفراد، علاوة على أن الكفاءة الفردية هي مركز اهتمام إدارة الموارد البشرية، ويعود تعريف الكفاءة الفردية إلى تعريف الكفاءات بصفة عامة، لكن يعبر لفظ فردية عن خصوصية هذه الكفاءة واختلافها من فرد لآخر ويستخدم كذلك لتمييزها عن الكفاءات الجماعية.

حسب (Athey & Orth) الكفاءة الفردية هي " مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، الاستطاعات، السلوكات، والقدرات التنظيمية المربوطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المنظمة بميزة تنافسية مدعمة[3]، وترجع الكفاءة في الغالب إلى الأفراد فلا توجد كفاءة بدونهم ولا يمكن أن تعرف وتحدد بشكل مستقل عن الفرد الذي يحملها فالفرد إذن هو الحامل المادي للكفاءة، هو الذي

[1] عذراء بن شارف، مرجع سابق، التسيير بالكفاءات ودوره في إدارة المعرفة بالمنظمة الجزائرية، ص250.

[2] المرجع السابق، ص250.

[3] صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمنظمة المتعلمة: دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012-2013، ص86.

ينتجها، يبينها، يستثمرها ويطورها ولهذا فالعامل أثناء ممارسته لوظيفته، مهامه ولمجابهة مقتضياتها المتعددة يلجأ غالبا للتصرف بطريقة تخصه لوحده حيث يستغل طاقاته، إمكانياته قدراته ومعارفه الشخصية.

ومن هذا المنطق تبدو الكفاءة الفردية كنظام يتألف من ثلاث فضاءات ذات الاعتماد المتبادل، وهذا الترابط الموجود بين هذه الأبعاد الثلاثة هو العامل الأساسي من أجل القيام بتشغيل وتطوير مثل هذا النظام، والفضاءات الثلاثة تتمثل طبعا في المعارف ، المهارات ، التصرفات. ولما كان العامل باعتباره فردا يشكل النواة الأساسية في نشأة ، تكوين واستمرار المنظمات فإنه من الأهمية بما كان أن تأخذ هذه المنظمات على عاتقها ضرورة تحسين أساليب تسير مخزونها من الكفاءات الفردية سواء الفعلية أو المحتملة[1].

والمنظمات يمكن أن تحصل على الكفاءات الفردية المتميزة بالاعتماد على معايير وأسس موضوعية ودقيقة في عملية تخطيط الموارد البشرية وكذلك توظيفها، بالإضافة إلى التركيز على عملية التطوير بالشكل الذي يتماشى مع متطلبات الوظائف والأفراد الذين يشغلونها، خاصة في ظل التحولات الكبيرة التي يشهدها المحيط الحالي والتي أثرت بشكل كبير على الأفراد وفرضت توفر كفاءات خاصة وأبعادا جديدة لها، ومن بين أهم الخصائص التي يجب توفرها لتحقيق الكفاءة الفردية ما يلي[2]:

- أن يكون الفرد حيويا ويقوم بما يجب القيام به؛
- سرعة التعلم من خلال التحكم السريع في التقنيات العملية؛
- القدرة على اتخاذ القرار، ومواجهة المشاكل والخروج من الوضعيات الصعبة؛
- ايجاد جو ملائم للتطور والتوجه نحو العمل الجماعي؛
- التوفيق بين العمل والحياة الشخصية؛
- التصرف بمرونة ومعاملة الأشخاص بطريقة جيدة؛
- معرفة الفرد الدقيقة لنقاط قوته وضعفه.

أما فيما يخص الخصائص الواجب توفرها لدعم النجاح الاجتماعي والمهني للفرد، فتتمثل في[3]:

- روح المبادرة: سلوك عفوي ومتطابق تماما مع الوضعية؛
- التشبث: تجريب مختلف الطرق لمعالجة المشكلة وإبداء القدرة على المثابرة والإصرار؛
- روح الإبداع: ابتكار منتوجات جديدة، تصور أداء المهام بطرق أصلية (مبتكرة)؛
- روح التنظيم: تخطيط المهام، استعراض مختلف الإمكانيات قبل المبادرة بأي شيء، تحديد الأولويات بين مختلف المهام؛

[1] عذراء بن شارف، مرجع سابق، التسيير بالكفاءات ودوره في إدارة المعرفة بالمنظمة الجزائرية، ص257.

[2] سميرة عبد الصمد ، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات– دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة (SCIMAT)، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016/2015، ص66.

[3] الحبيب ثابتي ، الجيلالي بن عبو ، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمنظمات الألفية الثالثة، منظمة الثقافة الجامعية، الجزائر، 2009، ص128.

- روح النقد: استكشاف التشابهات أو الاختلافات بين مختلف الحالات، استعمال المفاهيم أو المبادئ في وصف الأحداث؛
- التحكم في الذات: إلتزام الهدوء في كل الأحوال، عدم التعجل في استخلاص النتائج؛
- مؤهلات القيادة: التنظيم والتكفل بأعباء نشاط ما أو مجموعة نشاطات، تنشيط مجموعة مناقشة؛
- القدرة على الإقناع: قول أو فعل شيء يؤثر في الغير، تقديم عدة مبررات في نفس الوقت لإقناع الآخر؛
- الثقة في النفس: إظهار اعتراضه على الآخر؛
- العلاقات مابين الأفراد: إدراك الحالة النفسية للغير، ملاحظة وفهم سلوك غير لفظي، وصف إدراكه لاحتياجات وأهداف الغير؛
- الحساسية: الاستماع للغير باهتمام، و تطمين الآخرين.

**ب– الكفاءة الجماعية لرأس المال الفكري:** هي تشكيلة تجمع الكفاءات الفردية غير أنها تتطلب أكثر من عملية جمع أو إضافة بسيطة، فهي ناتجة عن التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم المجموعة المهنية التي تسمح أو تسهل من تحقيق النتائج.

وبذلك فالكفاءة الجماعية ليست مجرد تجميع للكفاءات الفردية بل هي تركيبة فريدة من الكفاءات، المهارات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة تفوق نتيجتها النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية وذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين.

إذن بفعل جو الإبتهاج والديناميكية السائدين في الجماعة فإنه يتعذر تمييز المساهمات الفردية في العمل الجماعي مما يجعل الكل أعلى من مجموع الأجزاء، وهذه الصورة تجسد الكفاءة الجماعية[1].

وتتمثل مكونات الكفاءة الجماعية لرأس المال الفكري في[2]:

- صورة إجرائية مشتركة: يتعلق الأمر بمجموعة تسعى إلى تحقيق هدف مشترك؛
- لغة مشتركة: من أجل أن يتمكن أفراد المجموعة من فهم بعضهم البعض بصورة واضحة وسهلة، الأمر الذي يقتضي تحكما في لغة مشتركة ، انطلاقا من الخبرات المعاشة جماعيا من قبل أعضاء المجموعة؛
- روح التعاون: يتعلق الأمر بقدرة أعضاء الفرقة على العمل جماعيا؛
- حسن التعلم من التجربة: ينبغي على كل فرد وكذلك المجموعة على حد سواء أن يستفيد من فرصة التعلم المعاشة.

أما فيما يتعلق بالخصائص المميزة للكفاءة الجماعية لرأس المال الفكري فتتمثل في الآتي[3]:

– أعضاء الجماعة يتصفون بالالتصاق الشديد بالجماعة والولاء لأعضائها بمن فيهم قائد الجماعة؛

---

[1] الحبيب ثابتي ، الجيلالي بن عبو، المرجع السابق،ص129.

[2] عبد القادر هاملي ، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المنظمة دراسة حالتي منظمة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة نفطال بتلمسان، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2011/2010، ص77.

[3] زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2011، ص210.

- درجة ثقة عالية بين القائد والجماعة؛
- قيم وأهداف الجماعة تدور حول الرضا،التكامل ،حرية التعبير عن الرأي والاحتياجات داخل الجماعة؛
- عمليات التفاعل وحل مشكلات واتخاذ القرارات تتم في جو صحي داخل الجماعة بما في ذلك الترحيب بالأفكار، الاقتراحات والمعلومات الجديدة.

وفي هذا السياق تشير (Sauret) إلى مجموعة أبعاد الكفاءة الجماعية وهي تتلخص في النقاط الآتية[1]:

- التداؤب: تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة؛
- التضامن: تربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل؛
- التعلم: تحدد القدرة التأهيلية للجماعة وترتكز على نوعية التنظيم السائد؛
- الصورة العملية الجماعية: تشير إلى وجود تمثل مشترك للنشاط أو العمل؛
- التقنين واللغة المشتركين: يحيلان مرجعيتهما على الأعضاء إذ لا توجد كفاءة بدون تواطؤ.

تأسيسا على ما سبق ذكره يمكننا القول أن الكفاءات الجماعية هي مجموع الأدوات المتوفرة لدى الأفراد للعمل جماعيا، والمتمثلة خصوصا في:

- المهارات المشتركة لدى الجميع؛
- شبكات الاتصال التي تنسق النشاطات؛
- الذاكرات الجماعية التي تسمح باتخاذ قرارات متناسقة.

**2- تصنيف كفاءة رأس المال الفكري من حيث درجة الاحتياج الآنية أو المستقبلية**

نميز هنا بين نوعين من الكفاءة نوجزها في الآتي:[2]

**أ- الكفاءة المكتسبة أو المتاحة:** يتحصل عليها الأفراد في زمن محدد، حيث تقتضيها طبيعة العمل ونوع المنتج أو الخدمة الحالية، تتعلق بمدى ترابط بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة .

**ب- الكفاءة اللازمة مستقبلا:** يؤدي أي تغيير في مسارات الإنتاج أو في تصميم الهيكل التنظيمي، إلى إعادة النظر في المؤهلات والكفاءة المتوفرة ومدى مطابقتها لمتطلبات التغيرات حينها تكون المنظمة أمام عدة بدائل، إما برمجة عمليات التكوين أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي وعموما فان تحديد هذا النوع من الكفاءة اللازمة مستقبلا يقع على عاتق المنظمة نفسها.

[1] الحبيب ثابتي والجيلالي بن عبو، مرجع سابق، ص129.

[2] المرجع السابق، ص 130- 131.

**3- تصنيف كفاءة رأس المال الفكري من حيث درجة الزاميتها للمهام:**

يوجد نوعين من الكفاءة حسب هذا التصنيف نوجزها في الآتي:[1]

**أ- الكفاءة الخصوصية:** ترتبط بمجال معرفي محدد وهي خاصة، لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام حيث أن كل اختصاص في مجال معين يفرض على العاملين التحلي بالكفاءة من نوع خاص، يجعلها مرتبطة ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المنظمة كالرتبة و/ أو الوظيفة.

**ب- الكفاءة المشتركة:** يطلق عليها الكفاءة الممتدة حيث يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها لانجاز أنواع كثيرة من المهام اليومية والمهنية، وهي مشتركة حيث تطبق في كل مناصب العمل، على سبيل المثال يوجد عدد كبير من المناصب التي تتطلب القدرة على التحرير.

**4- تصنيف كفاءة رأس المال الفكري من حيث الدرجة الوظيفية**

تصنف كفاءة رأس المال الفكري من حيث نوعية المهنة إلى ثلاثة أنواع هي[2]:

**أ- الكفاءة التصورية:** يطلق عليها الكفاءة الفكرية حيث يفرض هذا النوع مجموعة من المواصفات تتمثل في سعة الخيال ووفرة المعارف ومؤهلات ذهنية، تمكنها من فهم واستيعاب الأفكار المجردة تنطبق على الإطارات العليا في المنظمة كالمسير مثلا، فهي تشير عموما إلى تخطيط العقل أو المهارة في انجاز شيء معين، يطلق عليها أحيانا الكفاءة الكلية.

**ب- الكفاءة الاجتماعية:** تعرف بالكفاءة الإنسانية أو العلاقاتية، تتمثل في القدرة على التفاعل والتعاون داخل الفريق، تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وعلاقته بمسؤوليه وزملائه في العمل.

**ت- الكفاءة التقنية:** تعرف بالكفاءة التشغيلية تفرض الإلمام والتحكم في معارف خصوصية تندرج ضمن نطاق التخصص، مثل قيام المدقق بإجراء تدقيق للحسابات المالية.

**ثانيا: أهمية كفاءة رأس المال الفكري**

يحتل مفهوم كفاءة رأس المال الفكري حيزا هاما في جميع المستويات داخل المنظمة بدءا بالمستوى الفردي والمستوى الجماعي فمستوى المنظمة ككل، كما سيأتي ذكره.

[1] أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية: الواقع العملي وأفاق التطوير تجارب الدول، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 04/03 ديسمبر 2012، ص7.

[2] ليلى بن زرقة، أثر الاستثمار التعليمي في تطوير الكفاءات دراسة حالة منظومة التعليم العالي في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2014-2015، ص132.

**1- أهمية كفاءة رأس المال الفكري على المستوى الفردي :**

يعتبر عنصر الكفاءة بمثابة الورقة الرابحة للفرد ، ففي ظل التحديات الجديدة التي تميز الاقتصاديات الحديثة التي تتميز بالتعقد واللاتأكد، أصبحت الكفاءة تحتل أهمية كبرى لدى الأفراد ويرجع ذلك إلى مايلي[1]:

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالتحويل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك؛
- امتلاك الفرد كفاءة معينة على نحو جيد قد يعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه؛
- أمام تضخم الشهادات وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية، فإنها لا توحي بأنها تحقق ميزة تنافسية، فهذا السبب له شقين ؛الأول يقلص حظوظ الأفراد في الحصول على عمل، والثاني أنه يحفز الأفراد أكثر نحو تنمية واستغلال كفاءاتهم على المكانة المطلوبة؛
- إن الأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم كالترقية مثلا، إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل وهذا الأخير لا يتحقق إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.

**2- أهمية كفاءة رأس المال الفكري على المستوى الجماعي:**

يتوقف السير الحسن للمنظمة بدرجة كبيرة على كفاءة فريق العمل، وتتجلى أهمية كفاءة الفريق فيما يلي:

- تساهم في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو للمدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعاضد الكفيل بتجنب جميع النزاعات وذلك لخدمة أهداف المنظمة؛
- كما هو معلوم فإن الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، فالعمل الناجح داخل المنظمة يقوم على أساس التعاون والتعاضد بين الأفراد وهي تضمن بذلك إقامة الاعتمادية (علاقة التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي تقود في النهاية إلى نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد وحده) [2].
- تقوم كفاءة رأس المال الفكري بدور هام في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات، إذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصداقية[3]؛
- أمام تعقد الأوضاع والحالات المهنية وإدارتها، كان ولابد من ضبط سيرها وحركتها وذلك بضمان الجودة ، الأمن، الإنتاجية،.... الخ وأمام الكم الهائل المتدفق من المعلومات والبيانات على المنظمة من داخلها وخارجها

---

[1] Guy le BOTREF, Construire les Compétences individualles et Collectives, éditions d'organisations, paris, France, 2000, p25.

[2] الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المنظمة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، كلية الحقوق، جامعة ورقلة، 10-03-2004، ص207.

[3] سمير بن عمور ، آليات تنمية كفاءات الأفراد وأثرها على الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية (حالة مجمع صيدال)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2013/2012،ص108.

أصبح من الضروري وضع حل للتمكن من فرز وتحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المنظمة ،و ذلك لا يتحقق إلا بالعمل الجماعي للفرق، حيث باشرت بعض المنظمات بتعيين عمال مختصين بإدارة المعلومات وصياغتها، ولتجسيد هذه العملية، لا بد من إعطاء أهمية بالغة للكفاءة خاصة وبكل أنواعها نظرا للدور الذي تقوم به في اختصار وتخفيض التكاليف وضمان نجاعة العمل والسير الحسن لظروف العمل؛

- توجهت بعض المنظمات لاعتماد نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية حيث أن كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشكلات المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.

**3-أهمية كفاءة رأس المال الفكري على مستوى المنظمة :**

تحتل كفاءات الأفراد عنصرا هاما في الاعتبارات التي تصنفها المنظمة والتي توصلها لتحقيق مستوى أعلى من النجاعة في الأداء الكلي من خلال كفاءات أفرادها فهذه الأخيرة تحتل حيزا هاما خاصة فيما يخص المستوى الاستراتيجي ومعيار الندرة، فبالنسبة للمستوى الإستراتيجي، فقد أصبحت الكفاءة -في كثير من الأحيان - هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة؛ بحيث تشكل كفاءات الأفراد أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمنظمة وذلك لما تضيفه من دعم للميزة التنافسية التي تكتسبها المنظمة عن باقي المنافسين شأنها شأن إستراتيجية امتزاج منتج/سوق؛

أما فيما يخص معيار الندرة، فتطلق على الكفاءة التي تمثل تشكيل خاص بالمنظمة ولا يوجد مثلها في سوق العمالة؛ فكلما كانت الكفاءات المتواجدة بالمنظمة نادرة، كلما استطاعت - هذه المنظمة -المحافظة على حصتها السوقية وأبقت على مكانتها في ظل منافسة لا تبق إلا على من يواجهها بعقول ذكية.

تأسيسا لما سبق ذكره فإن الكفاءة تكتسي أهمية كبيرة في جميع الأصعدة، لتمتد إلى درجة أنها أصبحت تمثل درجة التحكم في فرصة بقاء المنظمة في السوق من عدمها، لهذا يستوجب علينا التطرق إلى مكونات كفاءة رأس المال الفكري وأهمية كل عنصر من العناصر المكونة لها وكذا مكوناته الفرعية وعلاقته برأس المال الفكري حتى نتمكن من إعداد مقياس لقياس مستوى كفاءة رأس المال الفكري في المنظمة محل الدراسة.

**المبحث الثاني: الأسس المكونة لكفاءة رأس المال الفكري**

يتطلب إنشاء الكفاءة توفر جملة من الموارد والتي هي عبارة عن كل ما نستعمله لممارسة الكفاءة والتي اختلف العلماء في تحديده مثلما اختلفوا في ضبط وتحديد مفهوم الكفاءة ذاتها، فنجد أن الباحثين الأنغلوسكسونيين قد توسعوا أكثر من الفرنسيين في تحديد عناصر الكفاءة فهي لا تقتصر على الخصائص السلوكية أو المعارف الوظيفية إذ تتعداها إلى مجموعة القيم، الدوافع، والمحفزات؛ وهذه الأخيرة وإن كان لا يمكن ملاحظتها أو قياسها لكنها تحضى بنفس الأهمية مقارنة بالخصائص الفردية وبهذا فهم يؤكدون على أن الدافع هو القوة الحقيقية التي تجعل الإنسان يقوم بنشاط أو آخر ويتابع القيام بهذا النشاط[1].

[1] عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودوره في إدارة المعرفة بالمنظمة الجزائرية، مرجع سابق، ص242.

وعند الحديث عن كفاءة رأس المال الفكري يمكن القول أنها تكون ناتجة عن تفاعل عناصره ومكوناته مجتمعة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني، رأس المال الاجتماعي، رأس المال النفسي)، ولا تنتج عن أي منهما بشكل منفرد، بغض النظر عن كفاءة أو فعالية أي من تلك المكونات، كما سيأتي ذكره.

**المطلب الأول: رأس المال البشري مستودع كفاءة رأس المال الفكري**

يعد رأس المال البشري المستودع الرئيس لكفاءة رأس المال الفكري نظرا لكون مجتمع المعرفة لا يتأتى إلا من خلال المعرفة التراكمية لأفراده والمتأتية أصلا من خلال أنماط التعليم والتدريب متعدد الوسائط وجاء ذلك كله انعكاسا لمجتمع اليوم، الذي أخذ يبني مفاهيما حديثة ويتعامل معها، كإدارة المعرفة الإلكترونية، واقتصاد المعرفة، ورأس المال الفكري وغيرها. وعليه فإن كفاءة رأس المال الفكري تأطرت نتيجة الحاجات الملحة لمهارات فنية وإدارية عالية ومعارف متخصصة ومواقف ايجابية من العمل والوقت والنظام، وهذا يعني أنه لم يعد بإمكان أي فرد أن يكون مشاركا في صناعة المعرفة من دون امتلاك معارف ومهارات لا يتم اكتسابها إلا من خلال التعليم والتدريب والانغماس في التحصيل العلمي والتخصص الدقيق، ولما كانت الكفاءة للأفراد في عصر الصناعة من أهم عوامل زيادة الإنتاج ورفع الإنتاجية للعامل والآلة، فقد أصبحت كفاءة رأس المال الفكري في عصر المعرفة هي أساس المادة والثروة وأصبحت الثروة الوسيلة الأهم للحصول على كفاءة رأس المال الفكري ، وحقيقة أصبح من يملك الكفاءة اليوم رأسماليا بما يملك من معارف ومهارات، فكفاءته يمكن استثمارها في أماكن شتى وبأشكال شتى تعود عليه بعوائد مادية ومعنوية مجزية جدا[1].

وهذا ما أكده الاقتصادي الأمريكي(Schultz)* من خلال نظرية رأس المال البشري في عام1961، عندما اعتبر أن" كفاءات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه[2]" ، وتطورت هذه الفكرة فيما بعد بشكل واسع من قبل الاقتصادي الأمريكي(Gary Becker)** في عام1975، الذي اهتم بدراسة رأس المال البشري والإستثمار فيه.

**أولا: تعريف رأس المال البشري**

عرف (Gary Becker) في عام 1975 رأس المال البشري على أنه مجموع القدرات الإبداعية التي تسمح بزيادة إنتاجية العامل، والقدرات تؤخذ بمفهومها الواسع المكون من المعارف العملية التقنية للعامل وخبرته ومعارفه العامة...الخ، وبالتالي يعتبر رأس المال البشري كمخزون قابل للتكوين والنمو والتطوير وتقديم الثمار.

و في عام 1981 اقترح كل من (Lacey & Flamholtz) حصر مفهوم رأس المال البشري في ثلاث مكونات أساسية :الكفاءات، الخبرات، والمعارف، وابتداء من نهاية سنوات التسعينات عرفت الفكرة حظا أوفر في

---

[1] منال عبد الجبار السماك، مرجع سابق، ص13.

*Theodore William Schultz: اقتصادي أمريكي تحصل على ميدالية Walker كرئيس للتجمع الاقتصادي الأمريكي سنة 1972، وعلى جائزة نوبل سنة 1979.

[2] راوية حسن، مرجع سابق، ص65.

**Gary Becker : الاقتصادي الأمريكي الحاصل على جائزة نوبل 1992.

مجال التسيير، حيث سمح رأس المال البشري بالتفكير في الاقتصاد الجديد الذي لا يرتكز فقط على الآلات والتقنيات والأموال وإنما على عناصر غير مادية ، وبذلك عرف رأس المال البشري بأنه المعارف والكفاءات التي يستطيع الفرد التحكم فيها والتي تتجمع طوال التعليم ومختلف التكوينات التي يتلقاها والخبرات التي يكتسبها.

كما اقترح ( Bounfour ) مفهوم لرأس المال البشري كمكون أساسي لرأس المال الفكري على أنه يتمثل في مجموع المعارف الباطنية، الإجراءات والأعمال الروتينية المحمولة في عقول الأفراد في المنظمة وكذا

مجموع المعارف( معرفة لماذا؟ معرفة كيف؟ معرفة من هو؟ معرفة ماذا؟)، جودة الفرق، القدرات الجماعية، الكفاءات المتمكنة والثقافة الداخلية، ويضيف بأنه فقط بالأفراد يمكن للمنظمة أن توجد وتتطور، وما يمكن ملاحظته من هذا التعريف هو الإشارة إلى المعارف الباطنية، الكفاءات وجودة الفرق والقدرات الجماعية، وبالتالي يمكن القول أن رأس المال البشري يتكون من الكفاءات والمعارف كمكونات أساسية[1].

و يصنف (Lundvall & Jonson) المعارف المرتبطة برأس المال البشري إلى أربعة أنواع أساسية هي[2]:

- معرفة ماذا: والتي تعبر عن الحقائق القريبة للمعلومات التي يمكن نقلها كالمعرفة الصريحة؛
- معرفة لماذا : والتي تعبر عن معرفة الأسس والقوانين التي تحكم وتسير الطبيعة والأفراد والمجتمعات؛
- معرفة كيف: تعبر عن معرفة طريقة أداء الأعمال وعن كيفية استخدام المؤهلات والاستعدادات؛
- معرفة من: وتعبر عن القدرة على الاتصال والتعامل مع الآخرين.

أما المؤهلات والكفاءات المرتبطة برأس المال البشري فتصنف هي الأخرى إلى:

- كفاءات الاتصال عن طريق السماع، الكلام، القراءة والكتابة؛
- الكفاءات الفردية التي تعبر عن قدرة الفرد على التعلم على الانضباط الذاتي؛
- الكفاءات العلائقية المتمثلة في روح الفريق، فن الإدارة؛
- الكفاءات الضرورية الأخرى مثل سهولة استعمال تقنيات الاعلام والاتصال، المعارف الضمنية،و القدرة على حل المشاكل.

وحسب تقرير OCDE لعام 2008 يشير رأس المال البشري إلى المعارف، الكفاءات والمهارة التي تصاحب العمال حتى يغادروا أماكن عملهم، ونستطيع أن نذكر مثلا: القدرة على الابتكار، الإبداع، المهارة، الخبرة المهنية، الاستعداد للعمل الجماعي، مرونة العمال، التدريب والتكوين المنظم والتعلم...الخ[3].

وبذلك فرأس المال البشري هو مخزون الكفاءات، المعارف والسمات الشخصية المجسدة في القدرة على أداء العمل وذلك لإنتاج قيمة اقتصادية، حيث تؤكد نظرية الموارد أن اختلافات الأداء بين المنظمات يمكن أن تعزى

---

[1] سماح صولح ، مرجع سابق، ص61.

[2] محمد دهان، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري (مقاربة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر)، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2009-2010، ص23.

[3] سميرة عبد الصمد ، مرجع سابق، ص4.

إلى التباين في مواردها وقدراتها، وخصوصا تلك الموارد ذات القيمة والفريدة من نوعها والتي يصعب تقليدها، ويمثل رأس المال البشري أحد هذه الموارد والذي يمكن زيادة مخزونه من خلال الاستثمار، فالاستثمار في تكوين رأس المال البشري يفوق في نتائجه الاقتصادية والاجتماعية الاستثمار في الموارد المادية، وبالتالي أصبحت تنميته من أهم القضايا وأكثرها إلحاحا باعتبارها العملية الضرورية لتحريك، صقل، صياغة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية أو العملية والفنية والسلوكية؛ ومن هنا فإنه على الدول بصفة عامة والمنظمات بصفة خاصة أن تولي موضوع بناء قاعدة رأس المال البشري الأهمية التي يستحقها، من خلال التركيز على المناهج التعليمية التي تؤسس الإبداع وتدعمه، أو من خلال تدريب الموارد البشرية وتنميتها بعد التحاقها بالعمل لضمان فاعليتها والمحافظة عليها لمواجهة المنافسة، ومن جانب آخر تشجيع الإبداع والابتكار لضمان بقائها واستمرارها[1].

مما سبق يمكن القول أن رأس المال البشري يعد الشكل الأرقى والمكون الرئيسي لرأس المال الفكري ومصدر مكوناته الأخرى، ويتمثل في مجموع القدرات، الخبرات، والمهارات البشرية المختلفة في مستوى أدائها، العاملة في المنظمة حاليا أو التي ستهيأ للعمل مستقبلا أو حتى المعطلة منها بسبب حوادث وإصابات العمل أو العطل والغيابات، والتي ينطبق عليها الحد الأدنى من وصف ومواصفات الوظيفة والتي يقع على عاتقها تنفيذ أهداف المنظمة. وإن رأس المال البشري هو الأكثر حيوية وقدرة على تجديد نفسه وتوليد قيمته المتجدد، وإن مخاطرته هي الأكثر تهديدا للمنظمة في حالة النقص أو التسرب أو عدم الولاء.

على الرغم من أهمية رأس المال البشري باعتباره الشكل الأرقى لرأسمال المنظمة، إلا أن هذا الاصطلاح يشير في مفهومه إلى كل الأفراد العاملين بالمنظمة دون تخصيص أو تحديد، ولذا فقد كان من الضروري التمييز بين المجموعات الخاصة من الأفراد عن بعضها البعض وتحديد الفئات التي تعتبر بحق جوهر ومصدر الابتكار بالمنظمة، لهذا دعونا نتعرف على الفئات المختلفة للأفراد التي جاء بها (Fleenor et Callahan)، من خلال الشكل الآتي.

**الشكل رقم (3-4): الفئات المختلفة للأفراد عند (Fleenor et Callahan)**




**المصدر**: عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003، ص10.

[1] عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص343.

من الشكل نلاحظ أن الأفراد بحسب ( Callahan & Fleenor )هم أربعة مجموعات:

– النجوم: وهم الأفراد ذوي الأداء العالي جدا، فهم يملكون قدرات وخبرات واسعة، ولديهم تحرك سريع نحو قمة الهرم التنظيمي، وعلى المنظمة أن تهتم بتطويرهم والمحافظة عليهم.

– الأفراد تحت التجربة: وهم الأفراد حديثي التعيين، والأفراد الذين تمت ترقيتهم إلى وظائف جديدة ولازالوا في مرحلة الاندماج والتكيف.

– العاملين الذين يعتمد عليهم: وهم الغالبية العظمى من العمال الذين لديهم أداء اعتيادي مقبول.

– الخشبة الميتة: وهم الأفراد الذين ينقص أدائهم ويصبحون غير منتجين.

مما سبق، يتضح لنا أنه من الطبيعي أن تفضل المنظمات أن يكون كل أفرادها من النجوم أو الأفراد المستقرين والفعالين باعتبارهم أهم الأصول البشرية التي تمتلكها، والتي تملك بدورها من خلالهم المعرفة المعبر عنها في صور مختلفة من اختراعات وبراءات وبرامج وغيرها، كما أن قيمة الأفكار المبتكرة التي يمكن أن تولدها هذه الفئة تفوق قيمة الثروات المادية للمنظمة[1]. ولأهمية رأس المال البشري ارتأينا أن نتطرق لأهميته، مكوناته، العوامل المؤثرة فيه، وعلاقته رأس المال الفكري.

**ثانيا:أهمية رأس المال البشري**

لا تخلو أي منظمة مهما كان نوعها من رأس المال البشري وإن كان هناك اختلاف في أهمية هذا الرأسمال من منظمة إلى أخرى حسب نوعيتة، وبرزت أهمية رأس المال البشري منذ أن أكد الاقتصاديون فيما مضى أن الأفراد هم جزء من ثروة الأمم، وأكدوا أن طاقة إنتاج الأفراد هي أكبر من الموارد الأخرى، وللتأكد من أهمية رأس المال البشري قام (Abramovitz) بدراسة النمو الاقتصادي للولايات المتحدة الأمريكية في القرن التاسع عشر، والنتيجة التي توصل إليها من خلال هذه الدراسة أن التقدم التكنولوجي كان متحيزا بشدة إلى استخدام رأس المال المادي، أما في القرن العشرين تحول هذا التحيز إلى استخدام رأس المال البشري، وهذا التحيز ساهم في نمو الإنتاجية[2].

إن ما يميز القرن الحادي والعشرين هي الأولوية الكبيرة التي يحتلها رأس المال البشري في الاقتصاد المعرفي، كونه يمثل أهم مصدر للربحية والأداء المتميز والدعامة التنافسية للمنظمة، وعليه فإن تكوين رأس المال البشري وتنميته سواء على مستوى المنظمات أو المستوى الكلي بات ضرورة حتمية تفرضها طبيعة ومتطلبات العصر. وتترجم أهمية هذا الأخير بالنسبة للمنظمات والمجتمعات ككل أساسا فيما يلي:

– أن زيادة قدرات وخبرات رأس المال البشري في المنظمة من شأنها أن ترفع الأداء وتميزه وتخلق التفاهم بين العاملين وتقلل نطاق الرقابة وترفع مستويات الثقة بين الإدارة والعاملين؛

[1] سميرة عبد الصمد، مرجع سابق، ص6.

[2] سملالي يحضية، مرجع سابق، ص115.

– إن الخبرات والمهارات التي تمتلكها فئة معينة من رأس المال البشري والمتمثلة في فئة النجوم تمكنها من انتاج أفكار جديدة تنعكس إيجابا على المنظمة ومنتجاتها، كما أنها مورد يصعب على الآخرين تقليده؛

– كما أن رأس المال البشري للمنظمات أصبح رهانا كبيرا للمسيرين الذين يمكن أن يستثمروه ويديروه بأحسن الطرق لزيادة قيمة الإنتاجية كأهم مصدر للقيمة؛

– وإن تجربة الدول المتقدمة في مسار تطورها تثبت أن التطور النوعي لرأس المال البشري من خلال تطويره تعليميا وثقافيا واجتماعيا كان الأساس لتطور نشاطها الاقتصادي في مختلف أبعاده؛

– يضمن رأس المال البشري تطور التقنيات المتقدمة في مختلف المجالات والتي يتطلبها ويتضمنها الاقتصاد المعرفي، والارتباط مع تقنيات المعلومات والاتصال والحاسوب والانترنت... وغيرها؛

– امكانية تحقيق التطور والتقدم بالتركيز على رأس المال البشري حتى مع قلة أو عدم توفر الموارد الأخرى، وهذا ما تؤكده تجربة اليابان وتطورها؛

– أن اللاملموسات البشرية تمثل أهم مكون للاملموسات الأخرى لأنها غالبا تمثل مصدرها.

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

– إن دورة حياة رأس المال البشري بغض النظر عن العمر الإنتاجي لصاحب المعرفة، هي أطول من دورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجيا. ويمكن تفسير ذلك بأن المعرفة والخبرة والمكونة لرأس المال البشري تنتقل من شخص لآخر داخل المنظمة مما يوفر فرص أفضل لتجديدها.

من خلال هذه الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري في كافة أشكال وأنواع المنظمات، أصبحت هذه الأخيرة أمام تحديات ومسؤوليات كبيرة تجاه رأسمالها البشري، من أهمها ما يلي[1]:

– استقطاب أفضل المواهب والكفاءات البشرية، وإيجاد بيئة التعلم المناسبة لها؛

– إثراء رأسمالها البشري من خلال التطوير والتحفيز والتدريب والتعليم من جهة، وتقاسم ونشر المعرفة من جهة أخرى؛

– المحافظة على أفضل العاملين (النجوم)؛

– تطوير واستعمال مقاييس دقيقة لقياس وتقييم رأسمالها البشري، وتحديد المخاطر المحتملة ومحاولة الحد منها؛

– زيادة برامج التمكين الإداري وأساليب الإدارة القائمة على الثقة للحد من عوامل عدم الرضا للعنصر البشري، والتي تؤثر على قيمته.

[1] نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات (إدارة ما لا يقاس)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص145.

وبناءا على ذلك، فإن رأس المال البشري من أهم موارد المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة نظرا لما يمتلكه من معارف ومهارات وخبرات لازمة لخلق الإبداع وتحقيق التميز، وهو ما جعل المنظمات تسعى جاهدة لتسييره والاستثمار فيه من أجل زيادة مهاراته ومعارفه والرفع من خبراته وكفاءاته وضمان عدم تقادمه.

**ثالثا: مكونات رأس المال البشري**

قبل التطرق إلى مكونات رأس المال البشري لابد من الإشارة إلى أنه بالرغم من أن رأس المال البشري بالمنظمة يتمثل في جميع الأفراد العاملين لديها، إلا أن الكثير من المفكرين والباحثين يحصرونه في الأفراد المبدعين والعاملين بالمعرفة، ولتحديد مكونات رأس المال البشري فإنه غالبا ما يتم حصرها في المكونات المتعلقة بالفرد المبدع. وبالاستناد إلى حقيقة أن رأس المال البشري يكمن في أشياء غير ملموسة فإنه من الصعب تحديد عناصره أو مكوناته بدقة بالغة[1]، ولكن بالرغم من ذلك سنقترح المكونات التي نراها أساسية في بناءه.

**1- القدرات**: تعرف القدرات بأنها مصدر من مصادر التفوق على المتنافسين وتحقيق القيمة المضافة الأفضل، كما عرفت أنها قدرة المنظمة على توظيف نقاط قوتها لاستثمار الفرص والتعامل مع التهديدات، وعرفت كذلك بأنها علاقات التعاون بين جماعات العمل، ونشاطات المنظمة وتحالفاتها الإستراتيجية مع حلفاء خارجيين[2].

إن القدرات التي يحملها رأس المال البشري، هي القدرات الإستراتيجية التي تؤمن المرونة الإستراتيجية للمنظمات في عالم سريع التغيير، وهي من التحديات الحقيقية أمام منظمات الأعمال في القرن الواحد والعشرين، من حيث الحصول عليها أو بنائها، وأن الأداء المتميز أو المتفوق يتطلب قدرات إستراتيجية تتناسب مع طبيعة العمل، وهي قدرات جوهرية طالما أنها تسهم في تحقيق القيمة المضافة للزبون واكتساب المزايا التنافسية، لذا يجب أن تكون نادرة وقيمة وغير قابلة للإحلال وصعبة التقليد. ويمكن تحديد أبرز قدرات رأس المال البشري بالآتي[3]:

- قدرات فنية: وهي التي ترتبط بعمليات الإبداع والابتكار في العمليات.
- القدرات الإدارية: وهي التي توحد مكونات الأداء في إطار التوجه الاستراتيجي للمنظمة.

تأسيسا على ما سبق، يمكن القول أن القدرات هي مواهب موجودة لدى العاملين في المنظمة، وتستخدم لتحقيق أهدافها وحل مشاكلها عبر مناخ العمل الإبداعي الموجود فيها، وهي من الخصائص المهمة والمؤثرة الميزة التنافسية، والقدرات التي يتمتع بها رأس المال البشري يجب أن تكون من القدرات المتميزة والإستراتيجية.

**2- الإبداع والابتكار**: هناك خلاف في اللغة العربية حول طبيعة العلاقة بين مفهومي الإبداع والابتكار، ويعود مصدر هذا الخلاف إلى الخلط في ترجمة المصطلحات الأجنبية.

لقد أوضح الباحثون الغربيون أن مفهوم الابتكار أوسع وأشمل من الإبداع، فقد أشار كل من ويست وفار (West & Far) إلى أن الإبداع يعبر عن توليد الأفكار، وهو حجر الأساس في بناء الابتكار الذي يتضمن

[1] سميرة عبد الصمد ، مرجع سابق، ص9.
[2] سعدون جثير الربيعاوي، مرجع سابق، ص101.
[3] المرجع السابق، ص102.

الإبداع والتطبيق، فالإبداع يعتبر شرط للابتكار، وهناك من ينظر إلى الابتكار على أنه التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية ضمن المنظمة[1]، وهذا ما أكدته دراسة (Koontz & Weithrich) بأن عملية الإبداع تسبق عملية الابتكار، وفيها يتم توليد الأفكار الجديدة وغير المألوفة، أما عملية الابتكار ففيها يكون التركيز على نقل الفكرة الجديدة إلى الواقع العملي التطبيقي، ويمكن أن يكون ذلك ممثلا في تطوير سلعة جديدة أو دخول سوق جديدة، وقد يتعدى ذلك إلى الأمور التنظيمية والإدارية، وهذا يعني أن عملية الابتكار هي استكمال أو استثمار لعملية الإبداع وتأتي بعدها، وفيها تحصل عملية تجديد المنظمة وذلك بدخول مجالات جديدة[2].

وبذلك فالابتكار هو إبداع يتحول إلى منتج حقيقي ملموس يكتسح الأسواق، والمبدع هو شخص لديه أفكار جديدة، يضعها على ورق في شكل تصميمات، أما المبتكر فهو الذي يمتلك أفكار جديدة وإبداعية، ولكنه لا يكتفي بكتابتها على الورق، بل يغامر في تنفيذها، طبقا لمخطط زمني دقيق.

**3- الذكاء:** يعرف الذكاء بأنه تكيف الفرد مع نشاطه العقلي ومحيطه، أو أنه عملية نفسية لمعالجة المعلومات التي يمكن أن تفعل عملية حل المشاكل والابتكار، أو أن تكون لدى الفرد القابلية على التصرف الهادف والتفكير المنطقي والتعامل المجدي مع البيئة، وتوسيع الذكاء هو قدرتنا على التعلم والتفكير وتفسير النماذج وخلق معرفة جديدة والمشاركة فيما نعرفه. لذا يقع على عاتق المنظمات بناء علاقات قوية وواسعة للإسهام في الأفكار ، إذ أدرك العلماء أن التفاعل مع الزملاء هو أكبر محفز للتفكير الجديد[3].

والإمكانيات أدناه هي علامات للذكاء[4]:

- التعلم أو الفهم من الخبرة؛
- الحصول على معنى من رسائل غامضة أو متعارضة؛
- الاستجابة بسرعة، ونجاح للموقف الجديد (استجابات مختلفة ومرنة)؛
- استعمال العقل في حل المشاكل وتوجيه السلوك بفعالية؛
- التعامل مع المواقف المربكة؛
- الفهم، والاستدلال بطرائق عقلانية، واعتيادية؛
- تطبيق المعرفة في معالجة البيئة؛
- التفكير والعقل.

---

[1] حسام عبد الله الأحمد، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين (بحث تطبيقي على منظمات الغزل والنسيج في مدينة حلب)، رسالة ماجستيير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2008، ص58.

[2] محمود حمدان القاق، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على السلوك الإبداعي للمرؤوسين في القطاع المصرفي التجاري الخاص في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005، ص14.

[3] نغم حسين نعمة، إدارة المعرفة ودورها في بناء المجتمع المعرفي وتحقيق التنمية البشرية المستدامة: تطبيقات مختارة لتجارب عينة من الدول العالمية والعربية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 4، 2011، ص30.

[4] سعدون جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص105.

**رابعا: العوامل المؤثرة في رأس المال البشري**

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على رأس المال البشري في المنظمات المختلفة ويمكن تحديد أهمها بالآتي[1]:

**1- نظام التعويضات***: إن تعويض العامل هو أنواع الأجور كافة أو العوائد التي يحصل عليها العامل نظير اشتغاله بوظيفة معينة، وهذه التعويضات تتضمن عنصرين أساسيين:

- العنصر الأول: المدفوعات المالية المباشرة للعاملين.

- العنصر الثاني: المدفوعات المالية غير المباشرة، وهي مزايا إضافية تقدم للعاملين ( العاملين جميعهم بغض النظر عن مستوى أدائهم أو كفاءتهم في العمل) إلى جانب التعويضات المالية المباشرة إما بصورة مجانية أو تتحمل المنظمة جزء من التكاليف، ومن أمثلتها الضمان الاجتماعي، التأمين الصحي، والإجازات مدفوعة الأجر، وتسمى غير مباشرة كونها لا تربط بالعمل بشكل مباشر ولكن العاملين هم أعضاء في المنظمة.

**2-التقادم التكنولوجي**: إن التكنولوجيا وما يصاحبها من تغيرات من الوسائل المهمة للنهوض بالمنظمة ومواكبة التطور التكنولوجي العالمي، إذ تعرف التكنولوجيا بأنها العمليات والتقنيات و المكائن والأعمال المستعملة لتحويل المدخلات (المواد، الأفكار والمعلومات) إلى مخرجات (خدمات ومنتجات). كما تعرف بأنها اللغة التقنية والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض علمي فضلا عن كونها مجموعة من الوسائل المستعملة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم. وتفرض مستجدات البيئة الخارجية تحديث وتطوير التكنولوجيا تماشيا مع التكنولوجيا العالمية بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وينعكس على مخرجاتها سواء أكانت خدمية أم إنتاجية.

**3-الرضا الوظيفي***: يعد الرضا الوظيفي موقف شخصي يعبر عن حالة مستقرة نسبيا بالنسبة لبعض الأشخاص، بغض النظر عن اختلاف المواقف، وهذا معناه أن الفرد الذي يحب العمل في وقت معين يتوقع أن تستمر لديه تلك الحالة في أوقات أخرى حتى لو اختلفت الأعمال التي يؤديها.

---

[1] سعدون جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص94.

*نظام التعويضات: هي كل ما يتقاضاه الفرد بشكل مباشر أو غير مباشر مادي كان او معنوي من قبل صاحب العمل لقاء قيامه بجهد معين ويكون على شكل (رواتب، أجور، مكافئات، علاوات، عمولة، كتب شكر وتقدير ،تامين صحي...الخ) ولكل منظمة فلسفة تختلف عن الأخرى في تعويض منتسبيها فهناك منظمة تدفع حسب المقرر لها وأخرى تفوق المتوقع من التعويضات.

ان نظام التعويض يهدف الى تحقيق مجموعة من الأهداف مثل جذب موارد بشرية بمواصفات عالية، وتحفيز المنتسبين لزيادة إنتاجيتهم وتحسين الأداء وتقوية الروابط الاجتماعية بالمنظمة لغرض رفع الولاء والالتزام بالعمل، أنظر:

1- http://business.uobabylon.edu.iq/lecture.aspx?fid=9&lcid=44423

2- http://www.abahe.co.uk/b/human-resources-as-a-system/human-resources-as-a-system-20.pdf

*الرضا الوظيفي: يعبر عن مشاعر واتجاهات الفرد نحو عمله (وظيفته) حيث يؤدي الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة ويؤدي عدم الرضا إلى نقص الرغبة في العمل، أنظر:

- إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2007، ص 44.

**4-المكانة الاجتماعية:** تتمثل المكانة الاجتماعية بالموقع الذي يحتله الفرد في المجموعة الاجتماعية التي ينسب إليها وما يمكن أن يلعبه من دور في التأثير على الآخرين، أو ما يعتقده في نفسه من إمكانية خاصة لأن يلعب هذا الدور ضمن المجموعة وفق المكانة التي يحتلها، وبالتالي فإن الفرد ذاته أو أعضاء المجموعة سيتأثرون بالمكانة التي يحتلها كل واحد منهم اتجاه الآخر.

**5-الحافز المادي والاعتباري****: تعرف الحوافز على أنها مجموعة الأدوات التي توفرها الإدارة للعاملين بهدف المساهمة في إشباع حاجاتهم ورغباتهم من ناحية وتحقيق أهداف المنظمة من ناحية أخرى، وتفترض هذه الرؤية أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عند تميزهم في الأداء، وإن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي.

**خامسا: علاقة رأس المال البشري برأس المال الفكري**

توجد علاقة قوية بين رأس المال الفكري ورأس المال البشري، فرأس المال الفكري هو مصطلح أوسع وأكثر شمولا، ويشير إلى كل المعارف التي تملكها المنظمة وتسخرها لخدمتها، غير أنه لا زالت هناك اختلافات في تحديد تلك العلاقة بشكل دقيق بسبب الاختلاف في تحديد مكونات كل منهما، فمثلا، عرف سوليفان Sullivan رأس المال الفكري بأنه مجموع الأفكار، الاختراعات، التكنولوجيات، المعرفة العامة، برامج الحاسوب، التصاميم، مهارات البيانات، العمليات، الإبداع، والتطبيقات في المنظمة، وهو كل معرفة يمكن تحويلها إلى ربح. وعرف رأس المال البشري بأنه مجموع الخبرات، المعارف، الطاقات، الحماس، الإبداع، والصفات التي يملكها العاملون في المنظمة، ويستثمرونها في أعمالهم.

أي أن العلاقة في تصنيف (Sullivan)، تكمن في كون رأس المال الفكري يتناول معارف المنظمة مضمنة في موجودات وبرامج وشبكات علاقات، بالإضافة إلى معارف ومؤهلات العاملين.

بالإضافة إلى ذلك فقد قام آخرون بتحديد مكونات رأس المال الفكري بكونها تتضمن: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبائني، ويندرج ضمن هذه المجموعة كلا من: ستيوارت، المفرجي وصالح، وسوليفان. وهناك من يضيف مكونين هما رأس المال النفسي ورأس المال الاجتماعي إلى المكونات الأخرى.

وهناك من بين أن مفهوم رأس المال الفكري يتكون من ثلاث فئات من الموارد غير الملموسة، وهي[1]:

**للإطلاع أكثر على الحافز المادي والاعتباري أنظر:

- زهية عزيون، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة –وحدة نوميديا بقسنطينة-، رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007.

[1] ناصر محمد سعود جرادات، أحمد اسماعيل المعاني، أسماء رشاد صالح، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان،2011، ص244.

- الموارد الإنسانية التي تمثل رأس المال البشري؛
- الموارد التنظيمية والتي تظم المعرفة الصريحة، النظم، وإجراءات العمل؛
- الموارد العلائقية التي تتصل بعلاقات المنظمة مع الزبائن والموردين وأصحاب المصلحة، وهو ما يطلق عليه رأس المال الاجتماعي.

وفي كل الأحوال فإن رأس المال البشري هو أحد مكونات رأس المال الفكري الذي تملكه المنظمة، لذا، فإن العلاقة بينهما هي أن رأس المال البشري يعد الوسيلة الأكثر مباشرة لتطوير رأس المال الفكري، ككل، بأبعاده المختلفة: رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي، رأس المال النفسي ورأس المال الاجتماعي.

**المطلب الثاني: رأس المال الهيكلي**

وهو المكون الرئيسي الثاني من مكونات رأس المال الفكري، ويعد عنصرا من عناصر الميزة التنافسية، وللتعرف أكثر على هذا النوع من رأس المال ارتأينا أن نتطرق إلى النقاط التالية:

**أولا: تعريف رأس المال الهيكلي**

لقد عرف (Mc Ebroy) رأس المال الهيكلي على أنه كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري، ولكنه يبقى في المنظمة عندما يترك الأفراد منظمتهم ويذهبون إلى بيوتهم [1].

في حين يضيف (Stewart) بقوله أن رأس المال الهيكلي يتألف من مجموعة واسعة من براءات الاختراع، المفاهيم والنماذج، والحاسوب والأنظمة الحكومية التنفيذية وكلها تبتكر بواسطة العاملين ومالكي المنظمة.

أما لطيف عبد الرضا عطية فقد عرفه بأنه أي شيء في المنظمة يدعم العاملين في أداء عملهم، ويتمثل في البنية التحتية والداعمة للعاملين، ويتضمن الأشياء التقليدية كالبنايات، الأجزاء المادية للحاسبات، البرمجيات، العمليات، براءات الاختراع والعلامات التجارية[2].

أما Roos فيرى أن رأس المال الهيكلي يتكون من العمليات الإدارية، وأنظمة المعلومات، والهيكل التنظيمي، والملكية الفكرية، وأي أصول غير ملموسة أخرى تمتلكها الشركة ولكنها لا تظهر في ميزانيتها العمومية[3]، إضافة إلى أبعاد أخرى مثل : نظم المعلومات، قواعد البيانات، السياسات، الإجراءات، والعمليات الإدارية.

وقد وصفه كل من (Mattsson & Bergendahl) بأنه البنى التحتية التي تطورها المنظمات لتستفيد من رأس مالها البشري عن طريق الإدارة النظامية لرأس المال الفكري، إذ تعمل على بناء وخزن الكفاءات بمساعدة

---

[1] سعد غالب ياسين ، إدارة المعرفة : المفاهيم ، النظم ، التقنيات ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 ، ص11.

[2] لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة : العلاقة والأثر (دراسة استطلاعية) ، مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 03 ، جامعة القادسية، العراق، 2008 ، ص150 .

[3] Roos .G , Bainbridge. A, & Jacobsen . K , Intellectual Capital Analysis as a Strategic Tool, Strategy and Leadership, Vol 29 , N° 4 , 2001 , p 23.

التقانة وشبكات المعلومات لضمان أن الكفاءة ستبقى ضمن المنظمة عندما يغادرها العاملين وعندما يتم الخزن فإنها تصبح جزءا من رأس المال الهيكلي وهذا يعني بناء مصادر قوة فكرية مع وجود أنظمة للمعلومات تمكن من خلق المعرفة التنظيمية وتميزها عن مجرد معرفة فردية[1].

من التعاريف السابقة نلاحظ أن رأس المال الهيكلي يعبر عن الكفاءة الجوهرية للمنظمة، ويتمثل في كل ما يدعم عملية نقل المعارف، المهارات، والخبرات الممتلكة من قبل رأس المال البشري إلى الواقع الفعلي سواء عن طريق الأنظمة، البراءات، وقواعد البيانات.

لذلك فإن رأس المال الهيكلي يتألف في أي منظمة من العناصر الأربعة الآتية[2]:

- النظم: أي الطريقة التي يتم بها إجراء عمليات المنظمة ( المعلومات، الاتصالات، صنع القرارات، والمخرجات).
- الهيكل: أي ترتيب المسؤوليات والمساءلات التي تعرف مكانة أعضاء المنظمة والعلاقات بينها.
- الإستراتيجية: وتعني بها غايات المنظمة والوسائل التي تستخدمها لتحقيق تلك الغايات المنظمية.
- الثقافة: وتشمل مجموع أفكار وآراء وقيم أفراد المنظمة ومبادئهم.

وتجدر الإشارة هنا إلى وجود صلة قوية بين الإستراتيجية والثقافة المنظمية، حيث تعمل الثقافة المنظمية في البداية كمرشح فعال للأفكار والتصورات الموجودة في بيئة المنظمة، وبذلك ستساهم في تشكيل استراتيجيات الأعمال التي تتبناها المنظمات، إذن المنظمات التي لها رأس مال هيكلي قوي سيكون لديها الثقافة الداعمة التي تمنح الأفراد فرصة طرح آرائهم، وفرصة التجربة، الخطأ، النجاح والتعلم دائما.

مما سبق يمكن القول أن رأس المال الهيكلي يتمثل في البنية التحتية الداعمة لرأس المال البشري ويتضمن الطرق التنظيمية، الإجراءات، الاجتماعات، مصادر المعلومات، وحقوق الملكية الفكرية، كما يمثل القابلية التنظيمية للمنظمة التي تواجه احتياجات السوق إذ يعد المعرفة المكتسبة والمقامة في هيكل المنظمة وعملياتها وثقافتها، وهو يمتلك ويترك في مكان العمل عند مغادرة العاملين لعملهم، ولهذا يمثل الممتلكات الحقيقية للمنظمة والتي يمكن التعامل معها في أي وقت ومقايضته ومقاسمته وإعادة إنشائه على العكس من رأس المال البشري الموجود في عقول الأفراد.وللأهمية البالغة لهذا العنصر في المساعدة على تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة سنتطرق للعناصر التالية:

**ثانيا: أهمية رأس المال الهيكلي**

إذا كان رأس المال المادي هو الذي يصنع الوجود المادي للشركة وقيمتها الدفترية في القيود المحاسبية، فإن رأس المال الفكري هو الذي يصنع القيمة السوقية في السوق، وهو الأكثر تأثيرا في صنع مكانة وسمعة المنظمة، في حين

[1] سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 75.

[2] المرجع السابق، ص158.

يصنع رأس المال الهيكلي معرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات وسياسات المنظمة، فهو يمثل كل القيم التي تبقى في المنظمة عندما تطفئ الأضواء فيها في آخر يوم العمل[1].

ووفقا لـ (Bontis) إذا كانت المنظمة تملك أنظمة ضعيفة وإجراءات تؤثر على أعمالها فإن رأس المال الفكري الإجمالي لن يتمكن من تحقيق أقصى مبتغاه، والجدير بالذكر أن المنظمات ذات رأس المال الهيكلي القوي ستملك ثقافة مساندة تسمح للأفراد بتجربة الأشياء الجديدة، والتعلم من الفشل، حيث يعتبر رأس المال الهيكلي رابطا أساسيا يسمح بقياس رأس المال الفكري على المستوى التنظيمي[2].

و فيما يخص أهمية رأس المال الهيكلي يرى (Juani Swart) أنه يمكن المنظمة من تطوير العلاقات من خلال شبكات العمل الخارجية للمنظمة، ويتفق معه (Bontis) إذ أكد على أهمية رأس المال الهيكلي في المستويين الخارجي والداخلي حيث يعتبره موصل للإبداع والتعلم واحتواء إبداعات رأس المال البشري والمنظمات الأخرى، ويعتبر رأس المال الهيكلي مفيد للمنظمات المهتمة بالتعلم والمعرفة، وذلك أن رأس المال الهيكلي يتكون من منظومة كبيرة من المعلومات، والمعرفة، والخبرات.

و عند (Crossan) رأس المال الهيكلي القوي يعتبر مدعم للاستكشاف القائم على التجربة والبحث والتطوير والإبداع( أسلوب التجربة، المحاولة والفشل، والتعلم )، كما يقدم رأس المال الهيكلي تسهيلات تساعد في[3]:

- المشاركة في المعرفة؛
- المشاركة بالحلول؛
- الاستفادة من الملكية الفكرية.

كما وتتجلى أهمية رأس المال الهيكلي فيما يلي [4]:

- تحقيق التفوق التشغيلي من خلال تحسين العمليات التشغيلية الهادفة إلى تحقيق النوعية العالية بالكلفة المنخفضة؛
- خفض زمن دورة العمليات الداخلية والاستفادة القصوى من طاقة الموجودات المادية والإدارية؛
- تحسين تدفق الإنتاج بسرعة دون أي أعطال أو إسراف في استخدام المورد؛
- رفع جدوى مستوى الإنتاج وخفض نسبة التلف.

---

[1] نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات (إدارة ما لا يقاس)، مرجع سابق، ص135.

[2] محمد أديب رياض السيد أحمد، رأس المال الفكري ودوره في فعالية العملية الداخلية من وجهة نظر المديرين العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص20.

[3] هشام عيسى سعيد أبو لبدة، الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة (دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الأردنية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال ، جامعة آل البيت ، 2008/2007، ص84.

[4] محمد زوبير، شوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لحقيق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي 13و14 ديسمبر 2011 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2011 ،ص16.

**ثالثا: مكونات وعناصر رأس المال الهيكلي**

يتكون رأس المال الهيكلي بشكل عام من الأساليب والإجراءات الإدارية المستخدمة لإنجاز الأنشطة الداخلية، وتم تحديد ستة مكونات لرأس المال الهيكلي وهي[1]:

- فلسفة الإدارة: وتتمثل فيما يعتقده قادة المنظمة عن منظمتهم، وخصوصا فيما يتعلق برسالة المنظمة* والعاملين لديها.

- الثقافة الكلية: وتعني كيفية أداء المنظمة للأعمال وخصوصا الأنماط والقيم، إن الثقافة الكلية للمنظمة ينبغي أن تعكس فلسفة الإدارة ويجب أن تكون متوافقة ومنسجمة مع الأهداف الشمولية للمنظمة.

- عمليات الإدارة: وهي عبارة عن الآلية التي بواسطتها تستطيع المنظمة تنفيذ فلسفتها، وتتضمن كيفية معالجة المدراء لمشاكل العاملين وعمليات الرقابة على الجودة، والسياسات والإجراءات الخاصة بإدارة المعرفة.

- نظم تكنولوجيا المعلومات: وهي التي بواسطتها يتم تنفيذ عمليات الإدارة، وتقييم هذه النظم من خلال قدرتها على تحسين الكفاءة والعناية بالزبون ورضا العاملين، وتتضمن قواعد المعلومات والوسائل الأخرى لجعل المعرفة تستخدم عمليا داخل المنظمة.

- نظم الشبكات: وهي القدرة على ربط الحواسيب مع الجهات الأخرى من خلال توفير قدرة للوصول إلى الزبائن والموردين.

- العلاقات المالية: إن العلاقات المنفصلة مع المصارف والمستثمرين تعمل على تزويد المنظمة بالمرونة المطلوبة لزيادة السيولة النقدية بسرعة والاستجابة لمتطلبات السوق.

بينما حدد مركز البحوث الإلكترونية الكوريETRI المكونات التالية لرأس المال الهيكلي[2]:

- قدرات الإبداع التقني: تعرف بأنها قدرات تنظيمية توظفها المنظمة في تنفيذ خططها تحقيقا لرسالتها ورؤيتها المستقبلية*، ومن بين تلك القدرات فعالية تطوير تقنيات جديدة والاستثمار في البحوث والتطوير.

---

[1] سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص166.

* رسالة المنظمة: هي الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها، منتجاتها، عملائها وأسواقها، بهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارستها، أنظر:

محمد فوزي على العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص8.

[2] حاتم بن صلاح أبو الجدائل، مرجع سابق، ص137.

*الرؤية: هي تصور لمستقبل المنظمة وما تطمح أن تكون عليه، ووفق الرؤية الإستراتيجية ينظر المدير كمفكر استراتيجي للمنظمة ليس كما هي الآن بل كما يأمل أن تكون عليه المنظمة، أنظر:

- السعيد قاسي، التفاعل بين الرسالة والبيئة، في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012، ص55.

- البنية التحتية: هي القيمة المشتركة لعقلانية العمليات التنظيمية وفعالية الموارد البشرية والعملية الإبداعية للبحوث والتطوير وأنظمة المعلومات، وهي تهدف إلى تعزيز كفاءة وفعالية النظم والبرامج، من خلال قياس كفاءة تأسيس تلك النظم من حيث تأسيسها وفعاليتها في تحسين أداء المنظمة.

- حقوق الملكية الفكرية: وتشير الملكية الفكرية للمعرفة المكتسبة من خلال أنشطة البحوث والتطوير وبراءات الاختراع والأوراق العلمية، كما أنها تتضمن معايير تقنية المعلومات والمعرفة التخصصية التقنية، وتعد التقنيات التي يتم تبنيها مثل المعايير الدولية لتقنية المعلومات هامة جدا في تعزيز نقل وانتشار التقنية العالمية والمعرفة التقنية المتخصصة، ولها علاقة مباشرة بالإيرادات عندما يتم نقل الملكية لأغراض تجارية.

- الثقافة التنظيمية** : تعتبر الثقافة التنظيمية مزيج من القيم والأنماط السلوكية والوعي والإدراك و الإعتقادات المشتركة بين جميع العاملين بالمنظمة والتي تتكون في المدى الطويل وتؤثر في السلوك الفردي والتنظيمي، وتقاس سمات الثقافة التنظيمية أو المناخ التنظيمي المثالي بدرجة توفر التعاون والعمل الجماعي، والاتصالات الفعالة، والمرونة والاستقلالية في العمل والتمكين، والمشاركة والصراحة والانفتاح، ومدى تأثير كل ذلك في تحقيق الرسالة والرؤية المستقبلية.

وهناك من له وجهة نظر أخرى في تقسيم رأس المال الهيكلي إلى المكونات الآتية[1]:

- رأس المال المنظمي: ويتضمن فلسفة المنظمة، والنظم الخاصة برفع مقدرتها الإنتاجية.
- رأس المال العملياتي: ويتضمن التقنيات والإجراءات والبرامج التي تنفذ وتدعم تسليم السلع والخدمات.
- رأس المال الإبداعي: ويتضمن الملكية الفكرية والموجودات غير الملموسة، ويقصد بالموجودات غير الملموسة كل المواهب، القدرات، والنظريات التي تسير المنظمة، أما الملكية الفكرية فهي حماية الحقوق التجارية كالعلامة التجارية وحقوق التأليف والنشر.

**المطلب الثالث: رأس المال الزبائني( العلائقي)**

يشكل رأس المال الزبائني أو ما يطلق عليه رأس المال العلائقي أو رأس المال الخارجي إحدى المكونات الأساسية لرأس المال الفكري، لإدارة العلاقات بين المنظمة، الزبائن، المساندين لها، المنظمات وجهات خارجية أخرى.

---

**الثقافة التنظيمية: هي إطار معرفي يتكون من مجموعة من القيم التنظيمية المشتركة التي يؤمن بها الأفراد داخل المنظمة، والتي تميز أفراد المنظمة الواحدة عن غيرها، وتبنى على مفاهيم اجتماعية، وتعمل كآلية تحكم وضبط لسلوك العاملين في المنظمة يصعب تغييرها إلا بحدوث تحولات جوهرية في بيئة العمل الداخلية والخارجية، أنظر:

- حسام عبد الله الأحمد، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين (بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2008، ص24.

[1] عصام الدين محمد متولي، صلاح علي أحمد، مفهوم ونماذج القياس المحاسبي لرأس المال الفكري، المؤتمر السنوي الدولي الخامس والعشرون حول إدارة المعرفة: الاستراتيجيات والتحديات، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 4-2010/5/6، ص15.

فلقد أدركت المنظمات أن سر بقاءها يكمن في إدامة وتطوير علاقاتها مع زبائنها لأن الزبون هو أحد أهم مصادر المعرفة في المنظمة، وكذا تدعيم علاقاتها مع الأطراف الخارجية كالحكومة والموردين، والمنافسين، المصارف ومنظمات التمويل...من أجل ضمان تقديم خدماتهم للمنظمة.

فالحكومة مثلا تمنح للمنظمة التراخيص اللازمة لمباشرة النشاط وبالتالي فهي مصدر مساعدة ومساندة للمنظمة أو مصدر تهديد لها. أما الموردون تسعى المنظمة لتدعيم علاقاتها معهم من أجل توفير ما تحتاجه من مستلزمات بالكمية والسعر والنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب.أما المنافسون قد تلجأ إليهم المنظمة من أجل التحالف والتعاون لتكوين تجمع أقدر على مواجهة التغيرات البيئية. بينما منظمات التمويل فالمنظمة تعتمد عليهم في الحصول على التمويل اللازم سواء في شكل قروض وتسهيلات ائتمانية أو مساهمات في رأس المال[1].

وعليه يحتاج المدراء لأدراك بأنهم ليسوا بحاجة إلى أن يعملوا بمنظمة مكتفية ذاتيا، لكن بدلا من ذلك يمكنهم أن يدخلوا في ثروة المعرفة من شبكتهم للزبائن والمجهزين نحو إنجاز أكثر فاعلية للأهداف المنظمية. وكذلك بإمكان الزبائن والمجهزين أن يختبروا المنتجات ويعطوا التغذية العكسية المستمرة على الممارسات التنظيمية واقتراح أفكار

ووجهات نظر جديدة لاستكشاف وتقديم منتجات جديدة تجذب زبائن جدد، وتعمل كمتحسسات لآراء الزبائن، وهذا يكشف مدى تطور موقع المنظمة التنافسي[2].

**أولا: تعريف رأس المال الزبائني**

يعرف بأنه قيمة العلاقات التي تقيمها المنظمة مع زبائنها من خلال زيادة رضا الزبون وولائه، ومدى الاحتفاظ به، عن طريق الاهتمام بمقترحاته، والاستماع إلى الشكاوي المقدمة من قبله، وإيجاد الحلول الناجعة لها بالسرعة الممكنة، ومشاركته في أعمالها وصفقاتها أو إقامة علاقات تعاون قوية[3].

فرضا الزبائن وولائهم يعد مؤشرا مهما على قدرة المنظمة على مد جسور التعاون معهم، واشباع رغباتهم وحاجاتهم، وأيضا على قدرتها في تحقيق مزايا تنافسية لها تتمثل بتعزيز القدرات الفكرية من خلال خلق المعرفة بالمشاركة، مما يؤدي إلى إيجاد القيمة المضافة[4].

عند (Mazlan) رأس المال الزبائني يشمل جميع العلاقات التي تربط المنظمة بأصحاب المصالح لديها مثل الموردين، الجهات الحكومية، المستثمرين، الزبائن، قنوات التوزيع ، والتحالفات الاستراتيجية التي تقيمها المنظمة.

---

[1] علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مرجع سابق، ص86.

[2] ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني، علي أكرم عبد الله علي، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين، دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد 98، مجلد32، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2010، ص129.

[3] نغم حسين نعمة عبيد ، أثر استثمار رأس المال الفكري في الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، 2000 ، ص 13.

[4] يوسف بسام عبد الرحمان، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، 2005،ص44.

وأيده في ذلك (Meritum) بقوله أن رأس مال العلاقات يتمثل في جميع الموارد المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمنظمة، مثل علاقة المنظمة مع العملاء، الموردين، الشركاء في البحوث والتطوير[1].

من التعاريف السابقة يمكن القول أن رأس مال العلاقات يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بزبائنها وموردیها ومنافسيها، أو أي طرف آخر خارجي يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة.ولفهم أبعاد هذا المكون سنتطرق لأهميته، مكوناته، وإدارته.

**ثانيا: أهمية رأس المال الزبائني**

تكمن أهمية رأس المال الزبائني للمنظمة في النقاط الآتية:

- جمع المعلومات عن حاجات الزبائن ورغباتهم ودراستها وإيجاد المعرفة من خلالها، الأمر الذي يساعد في بقاء الزبائن موالين للمنظمة وتحسين حصتها السوقية؛
- الحصول على الفرص المتوافرة في البيئة الخارجية وبما توفره لها المعرفة الموجودة لدى زبائنها والمتعاملين معها، وتجنب التهديدات الخارجية من المنافسين أو حتى خطر دخول منافسين جدد[2]؛
- الوصول إلى سياسات تسويقية ناجحة وبناء علاقات قوية مع الزبائن والأطراف الأخرى، وإن هذه العلاقات يمكن فقط إدارتها لا السيطرة عليها، وإجراء أي تحسينات في رأس المال الزبائني إنما يتضمن البحث خارج حدود أيه منظمة عن أشياء مثل تطوير العلاقات وزيادة الثقة مع الزبائن والموردين والمجتمعات المحيطة بالمنظمة.

وبالإضافة إلى الفوائد الجمة التي تجنيها المنظمة من رأس المال الزبوني المتميز، فإن هناك منافع أخرى للزبائن والموردين، من أهمها:

- تقليص تكلفة التزويد، مرونة أكثر في التعامل، سرعة في التكيف، وتقليص وقت تطوير منتج ما تملكه المنظمة من خلال ما يقدمه الزبون من تغذية عكسية حول هذا المنتج أو ما يحتاجه السوق من منتجات جديدة وبمواصفات وتكلفة محددة، وعليه يمكن تشبيه الزبون بقرون الاستشعار يعكس آراء السوق حول منتجات المنظمة، ورغباته في الحصول على منتجات وخدمات جديدة[3].
- خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير مثل إيجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة؛
- كسب زبائن جدد؛
- زيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليات إدارة الزبائن، وتعميق العلاقة مع الزبائن الحاليين؛
- تخفيض أوقات التسليم أو سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن؛
- العمل على أن تصبح المنظمة عضوا أو شريكا جديدا في المجتمع من خلال ترسيخ علاقات حقيقية ومؤثرة مع

[1] نهال أحمد الجندي ، قياس وتقييم رأس المال الفكري : أحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، السنة 44 ، العدد 65 ، جامعة القاهرة، 2005 ، ص 120.

[2] عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص267.

[3] عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص268.

أصحاب المصالح الخارجيين[1].

وتجدر بنا الإشارة هنا إلى أن إدارة العلاقة بين المنظمة وزبائنها تخضع إلى سلسلة من المراحل وقد تتطور لتصل إلى علاقة متينة، وهذه المراحل نوجزها فيما يلي[2]:

1- مرحلة جذب الزبون: إذ يجري في هذه المرحلة تشخيص الزبون المناسب بالاستناد إلى عدد من المعايير التي تنسجم مع تصورات المنظمة.

2- مرحلة الإجابة عن تساؤلات الزبون: في هذه المرحلة يتردد الزبون على المنظمة، ويبادر بطرح مجموعة من الأسئلة والاستفسارات تعد الإجابة عنها في غاية الأهمية بالنسبة لإدارة رأس المال الزبائني.

3- مرحلة الترحيب بالزبون: يقدم الزبون حين تردده على المنظمة فرصة لإدارة المنظمة للتعرف عن كثب بخصوص الرعاية والاهتمام التي يحصل عليها الزبون.

4- مرحلة تبادل المعلومات: تعد من المراحل المهمة في إدارة رأس المال ألزبائني، إذ تتضح للزبون المعلومات الضرورية التي يحتاجها بشأن السلعة أو الخدمة التي تتعامل بها المنظمة.

5- مرحلة تطور علاقة الزبون بالمنظمة: يتم فيها تطوير العلاقة بين الطرفين بشكل آمن مع الاستجابة لرغبات وطلبات وطموحات الزبون بشكل دقيق وفي الوقت المحدد.

6- إدارة المشكلات: من الممكن أن تظهر أثناء التعاملات بين الزبائن والمنظمة بعض المشكلات والمعوقات التي تحتاج إلى حلول من جانب المنظمة.

7- استعادة الزبون: من المحتمل أن ينهي الزبون علاقته بالمنظمة لأسباب مختلفة، قد يكون بسبب الخدمة المتدينة أو السعر المرتفع، إلا أن تدارك الموقف قد يعيد الزبون إلى التعامل مع المنظمة، ومن المؤكد إن قبول الزبون بمستوى الجودة أو السعر أو الخدمة، لابد أن يكون مساويا أن لم يكن أعلى من مستوى المنافسين.

مما سبق، يمكن القول أن قيمة علاقات المنظمة مع الزبائن الذين تتعامل معهم، والمتمثلة في رضا الزبون وولائه، ومدى الاحتفاظ به من خلال الاهتمام بمقترحاته، معالجة الشكاوى المقدمة منه، تلبية رغباته واحتياجاته بالسرعة الممكنة، مشاركته في أعمالها وصفقاتها ومد جسور التعاون معه، قوة وولاء العلاقات مع الزبون ورضاه وتكرار التعامل مع المنظمة والرفاهية المالية، والتحسس السعري عند الزبون، كلها مؤشرات لرأس المال الزبائني.

وعليه فإذا ما أرادت المنظمة تحويل التفاعل مع الزبائن إلى موجودات أو رأس مال زبائني، فإنه من الضروري إعطاء الاهتمام الكافي لعملية جمع المعلومات التي تخص الزبائن، فجمع وصيانة هذه المعلومات هي ذات صلة وثيقة بتطوير رأس المال الهيكلي وهذا ما يؤثر بشكل ايجابي على تطوير السلع والخدمات.

[1] محمد زوبير، شوقي جدي، مرجع سابق، ص16.

[2] سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص176.

**ثالثا: مكونات رأس المال الزبائني**

هناك مجموعة من المؤشرات التي من الممكن أن تعتمدها المنظمات في قياس رأس المال الزبائني المتاحة لديها، والتي تعد كمكونات أساسية يمكن تحديد أهمها فيما يلي[1]:

**1- رضا الزبون:** لقد أصبح مفهوم رضا الزبون أكثر انتشارا مع تزايد المنافسة في السنوات الأخيرة، إذ يعد أحد المكونات المهمة في بناء رأس المال الزبائني، وإن تحقيق مستويات عليا من رضا الزبون هو هدف حاسم للمنظمات التي ترغب في تحقيق معدلات محافظة عالية، ويعبر عن الرضا كذلك بأنه مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين أداء المنتج المدرك وتوقعات الفرد، تأسيسا على ما سبق يمكن القول أن الرضا هو دالة للفرق بين الأداء والتوقعات، وهناك ثلاث مستويات للرضا هي:

- الأداء< التوقعات: الزبون غير راض.
- الأداء= التوقعات: الزبون راضيا.
- الأداء>التوقعات: الزبون راضيا ومبتهجا.

**2- ولاء الزبون:** وهي الحالة التي يتحول فيها المشترين إلى مستخدمين دائميين لسلع المنظمة وخدماتها أو علامتها التجارية، وهي من الأهداف الأساسية لهذا المفهوم وأحد غاياته في تحويل المستهلكين إلى زبائن دائمين بغرض ضمان تحقيق الأهداف والربحية على الأمد البعيد[2].

وعلى هذا الأساس يستخدم الولاء في بيئة العمل لوصف رغبة الزبون بالاستمرار في مناصرة المنظمة لمدة طويلة، الشراء واستخدام سلعها وخدماتها على أساس استثنائي مفضل ومكرر، والتوصية لمنتجات المنظمة للأصدقاء والأقارب.

وتجدر بنا الإشارة هنا إلى أن ولاء الزبون يساهم في تعزيز رأس المال الزبائني، فالزبائن الموالون ينظرون إلى المنظمة بصورة ايجابية ويستفيدون من هذه المنظمة فقط عند نشوء حاجة لديهم، إن هذا الأمر يوفر مزايا للمنظمة أهمها:

- يخلقون تدفقات ايرادية طويلة الأمد، وترى شركة فورد أن زيادة ولاء الزبون بنقطة واحدة من النسبة المئوية التي تمثل مقياس تكرار الطلبات تترجم إلى زياد في الأرباح بمقدار مائة مليون دولار[3]؛
- يميلون إلى الشراء أكثر من الزبائن الجدد؛
- يميلون لزيادة الإنفاق بمرور الزمن؛
- مستعدون لدفع أسعار أعلى (عند زيادة الأسعار)؛

[1] سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص177-185.

[2] عزوان سليم، عادل هادي، إدارة علاقات الزبائن (CRM) إطار مفاهيمي لفلسفة تسويقية حديثة، [ على الخط ]، متاح على: http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=44136، تاريخ الإطلاع 2016/10/19، ص4.

[3] نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، مرجع سابق، ص148.

– يوفرون اقتصادا في التكاليف طالما أن الحفاظ عليهم يكون أرخص جدا من محاولة اكتساب زبائن جدد.

**3– القابليات التسويقية:** وتعني كفاءة العمليات التنظيمية الناتجة عن الاستجابة لتغيرات الأسواق والتي ينتج عنها بناء رأس المال الزبائني.

**4– الاحتفاظ بالزبون***: لقد شهدت معظم المنظمات تغييرات واضحة في سياساتها المرتبطة بالزبون وتمثلت هذه التغيرات بالانتقال من سياسة كسب أو ايجاد زبون جديد إلى سياسة الاحتفاظ بالزبون الحالي وذلك من خلال العمل على بناء علاقات دائمة معه، ويعرف الاحتفاظ بالزبون على أنه نية الزبون بالاستمرار في استخدام عروض المنظمة طالما أنها قادرة على تحقيق ذلك، وبالتالي فإن قدرة المنظمة على الاحتفاظ بزبونها يعد أحد الاستراتيجيات الدفاعية من أجل البقاء في السوق التنافسية الحالية، وسياسة الاحتفاظ بالزبون ينبغي أن تتضمن مجموعة من العناصر الرئيسية والمرتبطة بتقديم السلعة وهي:

– التأكيد على قيام الشركة بتقديم منتجات ذات جودة متميزة فضلا عن الاهتمام بعملية إجراء تعديلات على خصائص السلعة التي تقدمها بالشكل الذي يفي بمتطلبات الزبائن؛

– التأكيد على بناء قاعدة معلومات رصينة تحتوي على كافة البيانات والمعلومات المرتبطة بالزبون من حيث عدد مرات الشراء وتفضيلات الزبون فضلا عن معرفة الخصائص التي يبحث عنها الزبون في السلعة التي يتطلبها؛ كما أن تقديم أسعار خاصة لزبائن معينين وخاصين تساعد المنظمة على الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق ما يسمى بالابتكار التسويقي .

– قدرة المنظمة على فهم سلوك زبائنها وأنماطهم الشرائية، وتحويل هذه المعرفة إلى الواقع بشكل أفضل من المنافسين[1].

**5– تطوير العلاقة مع الزبون:** إن الأساليب التقليدية لجذب الزبون لم تعد ذات جدوى للمنظمات المعاصرة خاصةً مع وجود بيئة عالية التنافسية، لذا فإن الفهم السليم للزبون ودوافعه وسلوكياته وتكلفته وربحيته، يعد خطوة هامة في سبيل تحسين أداء منظمات الأعمال في ظل هذه البيئة[2]، وإقامة علاقات طويلة المدى مع الزبون ليست مجرد عملية تجارية فحسب إذ أنها علاقة تفاعلية تذهب إلى أبعد من ذلك وتستند على ركنين أساسيين وهما:

– سير المعلومات بالاتجاهين زبون منظمة.

– معالجة هذه المعلومات من الطرفين.

---

*وللتعرف أكثر على استراتيجيات الاحتفاظ بالزبائن أنظر:

– إلهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، الدوحة، 6-8 أكتوبر 2003، ص402.

[1] عزوان سليم، مرجع سابق، ص1.

[2] ليث علي الحكيم، عمار عبد الأمير زوين، قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات الزبون باستخدام نشر دالة الجودة (دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات/ فرع النجف)، [ على الخط ]، متاح على:rooad.net/uploads/news/wdaif.doc ، تاريخ الإطلاع 2016/09/13، ص4.

إن تدفق المعلومات باتجاهين في نفس الوقت يدل على وجود علاقة حقيقية بين المنظمة وزبائنها، كما أن إدارة علاقات الزبون بنيت بشكل أساسي حول تحسين رضا الزبون وزيادة ربحية المنظمة وبناء الولاء لديه وعلى هذا الأساس فإن إدارة علاقات الزبون هي أن تعرف ما تحتاجه كي تخدم زبونك بشكل أفضل، فهي عبارة عن تلك الإستراتيجية التي تبدأ بالزبون وتنتهي عنده، واهتمام المنظمات بتوسيع علاقاتها مع الزبائن يعزى إلى سببين رئيسيين هما:

- طبيعة المنافسة المتزايدة في الأسواق؛
- الحاجة الملحة لمعرفة المعلومات الأساسية عن زبائن المنظمة ومتطلباتهم.

**6- الحصة السوقية:** تعرف حصة المنظمة في السوق بأنها عبارة عن مبيعاتها لمنتج ما، يعبر عنها بنسبة مئوية لمجموع المبيعات في الصناعة ككل. وتعد الحصة السوقية مقياسا أو أداة للتمييز بين المنظمات الرابحة والخاسرة، وإحدى أهم مكونات رأس المال الزبائني الذي تتمتع به المنظمة، وطبقا لذلك يمكن رؤية منظمات الأعمال في سباق فيما بينها لاقتناص الفرص والحصول على أكبر حصة في السوق، وهذا يتطلب جهدا إضافيا للتعرف على القوى الخارجية وقواها الفاعلة، بما في ذلك الفرص والتهديدات ومواءمة تلك المعرفة المكتسبة مع نقاط قوة وضعف المنظمة المعنية، من أجل استغلال الفرص وتحقيق حصة سوقية أكبر.

**المطلب الرابع: رأس المال الإجتماعي**

إن التوجه نحو رأس المال الإجتماعي في السنوات الأخيرة يعد أهم الحركات والتغيرات في التاريخ الإجتماعي الحديث.ويختلف الدارسون المهتمون برأس المال الاجتماعي حول الفترة الزمنية التي ظهر فيها هذا المفهوم، ففي الوقت الذي يعتقد بعضهم أن الجذور الأولى للمفهوم تعود إلى كتابات توكفيل (Tocqueveill ) عن الديمقراطية في الولايات المتحدة في القرن التاسع عشر حين أشار"توكفيل"إلى الترابط الاجتماعي ونزوع المواطنين إلى المشاركة في الحياة العامة، فإن آخرين يعتقدون أن البداية الحقيقية تعود إلى كتابات هانيفان (Hanifain) في سنة 1916، والتي ربطت بين رأس المال الاجتماعي وبين ممارسات اجتماعية محددة[1]، وقد نظر"هانيفان" إلى رأس المال الاجتماعي على أنه الأصول المعنوية التي تحسب في الحياة اليومية للناس والتي تضم "حسن النية، الزمالة، التعاطف، والاتصال الاجتماعي بين الأفراد والعائلات والذين يشكلون وحدة اجتماعية" [2].

إلا أن الكثيرين يعتبرون كتابات "روبرت بوتنام"(Robert BOTNAM)*خلال حقبة التسعينات، هي السبب الرئيسي وراء ما اكتسبه هذا المفهوم من شهرة وما حظي به من اهتمام واسع النطاق، فقد جاء في

[1] إنجي محمد عبد الحميد، دور المجتمع المدني في تكوين رأس المال الاجتماعي :دراسة حالة للجمعيات الأهلية في مصر، سلسلة أبحاث ودراسات، العدد الأول، المركز المصري للحقوق الاقتصادي والاجتماعي، مصر، 2010، ص16.

[2] نادية أبو زاهر، محاولة لفهم إشكالية رأس المال الاجتماعي، مجلة علوم إنسانية، العدد 46، 2010، ص3.

*Robert BOTNAM: يعتبر من أهم الكتاب الذين تناولوا رأس المال الاجتماعي، وهو أحد علماء السياسة ويعمل أستاذا في جامعة هارفارد، ويشتهر بكتاباته حول المشاركة المدنية والمجتمع المدني ورأس المال الإجتماعي.

كتابه (جعل الديمقراطية تنجح) 1993، أن رأس المال الاجتماعي يجسد مقومات التنظيم الاجتماعي والتي تتمثل في الثقة والشبكات الاجتماعية التي تسهل التنسيق والتعاون للمنفعة المتبادلة[1].

**أولا: تعريف رأس المال الإجتماعي**

لقد قدمت تعريفات عديدة لرأس المال الاجتماعي منها تعريف المفكر الفرنسي بورديو Bourdieu الذي عرفة على أنه مجموعة الموارد الممكنة التي تتوافر للشخص بفضل حيازة شبكة من العلاقات الاجتماعية المتبادلة والممأسسة، وتزيد من مصالحه ومن رصيد القوة والهيبة لديه[2].

أما جيمس كولمانJ.Coleman وخلال فترة الثمانينات فقد عرفه على أنه خصائص البنية الإجتماعية (مثل الثقة، المعايير، والجزاءات)، المنظمات الإجتماعية الملائمة، وقنوات المعلومات التي تسهل النشاط الجماعي[3]، وهذا يعني أن رأس المال الاجتماعي ليس كينونة مستقلة أو مكونا واحدا وإنما هو مكونات مختلفة لها سمتان هما: أنه جزء من البنية الاجتماعية، وأنه يسهل أنشطة معينة للأفراد ضمن هذه البنية.

وبطريقة أكثر عمومية عرفه فرانسيس فوكوياما F.Fukuyama في كتابه "الثقة: الفضائل الاجتماعية وإنشاء الرفاهية" بأنه قدرة الأفراد على العمل سوية في جماعات أو منظمات لأغراض مشتركة[4].

أما البنك الدولي الذي أبدى اهتمامه في الفترة الأخيرة برأس المال الاجتماعي فقد عرفه بأنه " أصول الجماعات التي تبقى في علاقاتهم"، وهذه الأصول هي التي تحدد مصالح وتطلعات الأفراد[5].

هذا وينطوي مفهوم رأس المال الاجتماعي على شقين رئيسيين: جانب رأس المال والجانب الاجتماعي، أما الجانب المتعلق برأس المال فإنما يشير أساساً إلى أن رأس المال الاجتماعي يتكون من خلال التراكم عبر فترات طويلة من الزمن، ومن هنا فمن الصعب تخيل أن يتكون رأس مال اجتماعي بصورة وقتية أو سريعة لخدمة موقف مفاجئ أو حالة عارضة، فرصيد المنظمة من القيم والروابط الاجتماعية هو رأس مال متراكم عبر الزمن يعبر عنه بمفهوم رأس المال الاجتماعي، ويشير الجانب الاجتماعي في المفهوم إلى حقيقة بديهية مؤداها أن رأس المال الاجتماعي لا يكونه فرد بذاته–كما هو الحال في رأس المال المادي أو البشرى – وإنما يتكون في إطار جماعة اجتماعية يرتضى الأفراد الانضمام لها من أجل استغلال ما توفره العضوية في هذه الجماعة من مزايا، ذلك أن الأفراد–عبر استخدامهم لما توفره العضوية في جماعة ما من قيم الالتزام والثقة– إنما يستغلون الرصيد الاجتماعي

---

[1] طلعت مصطفى السروجي، رأس المال الاجتماعي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2009، ص19.

[2] رمضان زبيري، مسؤولية رأس المال الإجتماعي تجاه تحقيق تنمية بشرية مستدامة، [ على الخط ]، متاح على:iefpedia.com /.../مسؤولية-رأس-المال-الاجتماعي-تجاه-تح...، تاريخ الإطلاع2016/10/15، ص3.

[3] نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، مرجع سابق، ص173.

[4] فرانسيس فوكوياما، الثقة : دور الثقافة والفضائل الاجتماعية في تحقيق الازدهار الاقتصادي، التنمية الاقتصادية، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)، السنة الرابعة ، العدد الربع، مصر، 1996، [ على الخط ]، متاح على:
http://www.noorsa.net/files/file/30f6_34.pdf ، تاريخ الإطلاع2015/02/15، ص2.

[5] نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، مرجع سابق، ص173.

الذي تولده العضوية في الجماعة، وليس هذا الرصيد في واقع الأمر سوى رأس مال اجتماعي تولده هذه الجماعة وتراكمه عبر الزمن[1].

تأسيسا على ما سبق يمكن القول أن رأس المال الاجتماعي يعبر عن مستوى الثقة والتعاون من الأفراد ووجود شبكات العمل القوية، ومن خلال المساهمة والتعاون التي يفرزها المستوى العالي من رأس المال الاجتماعي من خلال عملية تبادل المعلومات ونقل المعرفة الضرورية، يساهم في دعم رأس المال الفكري الذي يحقق الميزة التنافسية للمنظمة. ونظرا للتأثير الإيجابي لهذا المكون على كفاءة رأس المال الفكري سنحاول التعرف على أهميته من خلال العنصر الموالي.

**ثانيا: أهمية رأس المال الإجتماعي**

يعد الاهتمام برأس المال الاجتماعي في المنظمات ضرورة حتمية وحاجة ملحة تفرضها متطلبات العصر، وذلك لما له من ميزات إيجابية، فمن وجهة نظر (Cohen & Prusak) أنه حيثما يكون رأس المال الاجتماعي موجودا فأنه يخلق العوائد الاقتصادية التي أبرزها ما يأتي[2]:

– مشاركة أفضل للمعرفة المنسوبة إلى مستويات عالية من الثقة الراسخة وشبكات العمل الفاعلة والأطر والأهداف المشتركة؛

– تكاليف أقل للصفقات التي تتحقق من المستوى العالي للثقة وروح التعاون سواء كان داخل المنظمة، أو بين المنظمة وزبائنها وشركائها .لذلك فأن المنظمات التي تتصف بكونها تمتلك شبكات عمل نشيطة وفاعلة ومخزون عميق من الثقة وحس واضح بهوية المنظمة، فأنها تحصل على نجاح كبير في مجال إنجاز العمل، مقارنة بتلك المنظمات التي تتصف بكونها إلى حدٍ ما مجزأة؛

– معدلات دوران أقل تقلباً، وهذا بدوره يقلل من تكلفة التغير وتدريب العاملين واستخدامهم والمحافظة على المعرفة التنظيمية القيمة لديهم؛

– اتخاذ قرارات مستقرة متأتية من الفهم المشترك للموضوع؛

– توفير نوع من الترابط والتماسك الداخلي بالمنظمة مما يؤدي إلى الاستقرار وارتفاع الروح المعنوية في وجه تقلبات الأسواق والمنافسة، وهذا يعمل على تغليب الصالح العام على الصالح الخاص، وبالتالي يمكن لرأس المال الاجتماعي من حل المشاكل بشكل جماعي وموضوعي؛

[1] إنجي محمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص19.

[2] هاشم فوزي العبادي، دراسة العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي: بحث استطلاعي لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد الثامن، العدد الحادي والثلاثون، 2014، ص178.

– يلعب رأس المال الاجتماعي دور مهم في تطوير رأس المال البشري ضمن المجموعة أو في الوحدات الاجتماعية، وبالتالي توسيع الآفاق الإدراكية للعاملين، عبر التخلص من الضغوط النفسية، والصراعات*، مما يؤدي إلى الابتكار، أي إيجاد العلاقة الفعالة؛

– أن رأس المال الاجتماعي عامل مساعد لتحقيق صيغة الأداء العالي، إذ وجود الثقة بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة عاملا رئيسيا في تبني الممارسات الإدارية الهادفة إلى تطوير روح الولاء لدى العاملين مثل تلك التي تعتمد على ترسيخ الارتباط العالي بمعايير الألفة والتعاون والثقة.

وهناك من يلخص أهمية رأس المال الاجتماعي في النقاط التالية[1]:

– ضروري لتنمية معارف ومهارات الأفراد، حيث تشكل العلاقات والتفاعلات الاجتماعية مصدرا أساسيا لتعلم الأفراد؛

– ضروري لتحقيق المنظمة للميزة التنافسية، وضروري في عملية قيادة الآخرين، لأنه يوفر أساس لعلاقة إيجابية سليمة بين القائد والأتباع؛

– يساعد في عمليات اتخاذ القرار فيما يتعلق بكيفية التعامل مع الآخرين من جهة، وتطوير عمل المنظمة من جهة أخرى؛

– يعتبر من أهم أسس التسويق الناجح على كل المستويات، بسبب صفة الدوام في العلاقات التي يمتاز بها؛

– يساعد في عمليات التخطيط والتقييم، وحشد الموارد وإدارتها، وتنسيق الجهود، والتوصل إلى حل الخلافات؛

– يساعد في اعتماد التوازن في العلاقات في ظل التعقيدات وسوء الارتباطات الداخلية للعالم الحديث؛

– يساعد في إدخال نظرة طويلة الأمد في صنع السياسات والاستراتيجيات، فرأس المال الاجتماعي لا يمكن خلقه بسرعة، لأنه تجمع وعملية تتطلب، غالبا عدة سنوات؛

– يؤدي رأس المال الاجتماعي إلى تقليل المعضلات الأخلاقية في عمل المنظمات؛

– ضروري لاعتماد أشكال تنظيمية جديدة تركز على التعاون والتنافس في الإبداع، الذي يتطلب تغيير أنماط العلاقات السائدة بين العاملين؛

– يساعد في تحقيق النمو والبقاء في بيئة الأعمال المعاصرة التي تستلزم مجموعة مستلزمات منها إيجاد شبكات دعم اجتماعية قوية.

---

*يعرف الصراع على أنه موقف يتصف بالمنافسة تصبح فيه الأطراف المتصارعة على وعي بتناقضاتها، ويسعى كل طرف منها إلى تحقيق غايته على حساب الطرف الآخر وأن العدوانية تنتج عن الصراع، للإطلاع أكثر أنظر:

– محمد عبد الكريم أبا حسين وآخرون، الصراع التنظيمي، [ على الخط ]، متاح على:
http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/376300، تاريخ الإطلاع2016/10/19.

[1] ناصر محمد سعود جرادات، أحمد اسماعيل المعاني، أسماء رشاد صالح، مرجع سابق، ص267.

**ثالثا: مكونات رأس المال الاجتماعي**

يتكون رأس المال الاجتماعي من العناصر التالية:

1- الثقة: تعد الثقة الركن الأول من أركان رأس المال الاجتماعي وأمر حيوي لكل الأعمال المبتكرة داخل المنظمة وتؤدي إلى السلوك التعاوني والعلاقات الطويلة الأمد، وقد قدم قاموس "وبستر" تعريفات عديدة للثقة منها أن يعول الفرد على المصداقية[1]، وعرفت الثقة بأنها رغبة العامل أن يكون عرضة لتصرفات صاحب العمل على أساس أن يعمل من أجل تلبية احتياجاته بغض النظر عن الرقابة، وتؤدي إلى إقامة العلاقة بين الرؤساء والعاملين مما يمكن الاتصال الفعال بينهم ويسهل سلوك العدالة التنظيمية*، وأسباب الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي** وتوضيح الأدوار وزيادة الأداء. وقد أشار Putnam إلى أن الثقة تسهل التعاون كما أن التعاون يربي الثقة وقد يقود هذا إلى تطوير قواعد سلوكية عامة عبر الزمن مما يضاعف الرغبة في التبادل الاجتماعي، والثقة يمكن أن تصبح شكلا كامنا لموجودات متوقعة من وجهة نظر Cramerer & Knez مما يمكن أعضاء المجموعة من الاعتماد عليها بشكل عام لتساعد في حل المشاكل، التعاون والتنسيق[2].

كما أن الثقة بالعاملين تزيد من ملائمة المنظمة وتبعث الاطمئنان النفسي لديهم وتزيل مخاوفهم، وهذا ينعكس على كفاءة التصرفات الناتجة عن منظومة القيم التي جرى تعزيزها في المنظمة[3].

وقد ناقش Uslander الثقة في كتابه وجود نوعين مختلفين من الثقة الأولى ذات نوع استراتيجي وتعمل على أساس المعرفة الحقيقية أو الضمنية بأن الموثوق به جدير بالثقة، أما النوع الآخر فهي ذات طبيعة أخلاقية وتمثل التغير لوجة النظر الإيجابية والبواعث النفسية للآخرين والنية الحسنة العامة مثل الثقة بالغرباء. وللثقة ثلاث مستويات تشمل[4]:

---

[1] نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، مرجع سابق، ص197.

* العدالة التنظيمية تعني عدم التفريق بين العاملين في الإجاءات أو التعاملات عند معالجة قضايا التحفيز والأداء، للإطلاع أكثر أنظر:

- حمد بن سليمان البدراني، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص12.

** حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر ،و التمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها، للإطلاع أكثر أنظر:

- ابتسام عاشوري، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2015، ص25.

[2] زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص320.

[3] المرجع السابق، ص333.

[4] سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق،ص122.

– المستوى الفردي: يقوم على الثقة المتبادلة والتفاعل، وتعرف استعداد الطرف الأول ليكون عرضة لتصرفات الطرف الآخر على أساس توقع النية الحسنة بغض النظر عن القدرة على الرقابة والتركيز على بعض السمات مثل: التوقعات الايجابية، الودية، والتبادل المعرفي.

– مستوى الجماعات: الثقة هي مسؤولية جماعية كالفرق التي تمثل القيم، الهويات الجماعية التي تقدم المعلومات المفيدة، الأهداف المشتركة، وتساعد على التنبؤ لأعضاء الفريق، إن الثقة ينبغي أن تنمو وتترعرع بين العاملين في المنظمة من جهة وعلى كافة المستويات بما فيها الإدارة من جهة أخرى، وتأتي هذه الثقة عن طريق المصارحة، المشاركة، التعاون، والإيمان بأن التنازل والتضحية لصالح هذه الأطراف سيفيد الجميع ويؤدي في النهاية إلى تحقيق مبدأ المساواة.

– المستوى التنظيمي: يشير إلى التقييم العام للمنظمة وفي صدق ما يشعر به العامل، والأساس المنطقي في ذلك هو الاعتقاد السائد لدى العاملين وتقيمهم لما تقوم به المنظمة لرفاهيتهم والمعاملة الحسنة بمقابلة التزامهم التنظيمي الذي يعد من النتائج البارزة لرأس المال الاجتماعي.

2- التعاون: يعد التعاون أهم مظهر من مظاهر التفاعل الاجتماعي وأول صور التفاعل الإنساني، وينبعث التعاون من حقيقة مفادها أن الفرد لوحده قد لا يستطيع أن يقوم بتحقيق هدف معين، إذا فإنه سيلجأ لمساعدة الآخرين، وقد يكون التعاون اختياريا أو مفروضا.

و يعد التعاون أحد المبادئ الأساسية التي جاءت بها مدرسة الإدارة العلمية من قبل فردريك بناءا على التعاون بين الإدارة والعمال وصولا إلى تطبيق المبادئ العلمية. وركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على المنظمة كنظام اجتماعي وعلى العامل وجماعات العمل التي تحكمها معايير التعاون والمساعدة وقيم المجموعة والتأكيد على أهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على التنظيم الرسمي والواضح مما تقدم أهمية التعاون في تنظيم المنظمات الحديثة للمحافظة على ديمومة الوحدة الاجتماعية، وخلق الدافعية بين أفراد المجتمع لتبني السلوك التنظيمي التعاوني[1]، ويعبر التعاون عن مدى الإسهام بالمجهود الشخصي وبإرادة تامة لإكمال الأعمال المعتمدة الواحدة على الأخرى، وتقليل الصراع كلما كان بالإمكان ذلك. والمنظمات ذات الرصيد العالي من رأس المال الاجتماعي، هي التي تمتلك ضوابط ومعايير قوية من التعاون، بحيث يتآزر العاملون معا عند مواجهة أي حالة في السراء والضراء، ولتشكل هذه ميزة تنافسية لها، فمثلا في عام 1995 شب حريق هائل في شركة Malden Mills الأمريكية ودمرها، فقام السيد Aaron Feuerstein بإعادة بناء المعمل الرئيسي بأقل التكاليف، مع الاحتفاظ بجميع العاملين وبنفس الأجور، دون أدنى خسارة لأحدهم، والمدهش في الموضوع أن العاملين جميعهم وبدون استثناء راحوا أثناء الأزمة ينقذوا ما يمكن إنقاذه، وتنظيف الفوضى الناتجة من أثر الحريق، فقد خلقت الشركة في هذه المرحلة الحرجة من حياتها رأس مال اجتماعي ملموس على أرض الواقع، تمثل بتعاون العاملين لتقليل نقاط الضعف

[1] سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص123.

ومواجهتها، وتحسين نقاط القوة بتطوير حالة الالتزام للخروج من الأزمة، ومن الضروري بمكان العمل أن يعطوا العاملين فهم مشتركا للغاية أو الهدف، الذي يعد مسألة اتصال استراتيجية مناسبة وقيادة الهامية[1].

3- القابلية الاجتماعية (الزمالة): إن أحد أبرز عناصر رأس المال الاجتماعي هي الزمالة، التي تتمثل برغبة الأفراد وقابليتهم على تحقيق أهداف المنظمة من خلال العمل الجماعي، ولا تقتصر متطلبات الزمالة على التفاعل الاجتماعي بين أفراد المنظمة الواحدة بل تتعدى إلى وجوب تحقيق استقلالية لكل فرد من أفرادها، وإن كانوا بمجموعهم يشكلون جماعة واحدة بسبب أن كل واحد منهم يؤثر ويتأثر ببقية أفراد تلك المنظمة[2]، كما أن القابلية الاجتماعية هي رغبة وقابلية الأفراد على تعريف أهداف جماعية يعملون على إقرارها بشكل جماعي وعنصرها الرئيس هو المشاعر الجماعية والقدرة على تنسيق النشاطات ومهما يكن فإن رغبة الفرد في منظور هذا العنصر في المشاركة بالعمل الجماعي تعتمد بشكل جزئي على الاعتقاد بأن جهود الفرد التي ستفيد الجماعة بشكل مباشر ستفيد الفرد بشكل غير مباشر[3].

**رابعا: الممارسات الإدارية لبناء رأس المال الاجتماعي**

اقترح كزهين وفيلدز( Cohen & Fields 1999) جملة من الممارسات الإدارية التي من شأنها بناء قاعدة رصينة لرأس المال الاجتماعي في منظمات الأعمال، من بينها[4]:

- إمكانية وصول الإدارة إلى حالة الاستقرار في العلاقات بين العاملين وتعزيزها، واتباع نماذج متقدمة في أسلوب الصفقات داخل المنظمة، مثل تشجيع صيغ العمل الفرقي، والتدريب والتعليم المستمر؛
- مراعاة ثقافة المنظمة عند إدخال عاملين جدد، بما يضمن الانسجام الثقافي بين العاملين وثقافة المنظمة، لتجنب وقوع العاملين فيما يسمى بالصدمة الثقافية (Cultural Shock)؛
- إدراك المنظمات أن مستويات الأجور تؤثر في دوران العمل، فقد يكون الأجر المجزي وسيلة مناسبة لتقليل دوران العمل وزيادة التزام العاملين بالعمل الجماعي.

**خامسا: علاقة رأس المال الاجتماعي برأس المال الفكري.**

يعتبر رأس المال الاجتماعي أحد الموجودات المتجسدة في علاقات الأفراد والمجتمعات أو شبكات العلاقات، وفوائد رأس المال الاجتماعي تكمن في أنه يبرر التزام الفرد لصالح المجموعة أو للصالح العام ، كما أنه يركز على الهوية والعمل الجماعي والثقة بدلا من الرقابة الرسمية، مما يساهم في تحقيق العمل ذو الأداء العالي وتقليل تكاليف

[1] سعد علي العنزي، الاستثمار في رأس المال الاجتماعي: دروس من تجارب الشركات العالمية، مجلة دراسات إدارية، المجلد الأول، العدد الثاني، 2006، ص18.

[2] رنا ناصر صبري، دور العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال الاجتماعي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة الدنانير، العدد الأول، ص145.

[3] سهير محمد حواله، هند سيد أحمد الشوربجي، رأس المال الإجتماعي بالتعليم: مقوماته ومعوقاته(دراسة تحليلية)، معهد الدراسات والبحوث التربوية، العدد الثالث، الجزء 2، جامعة القاهرة،2014، ص529.

[4] ناصر محمد سعود جرادات، أحمد اسماعيل المعاني، أسماء رشاد صالح، مرجع سابق، ص269.

المحافظة على العاملين وزيادة الدعم لهم، وتكمن علاقة رأس المال الفكري برأس المال الاجتماعي في كون هذا الأخير مصدرا أساسيا لتطوير رأس المال الفكري وزيادة فرص الابداع وتعزيز قوة التعلم الفردي والجماعي، كما أنه يساهم في تقديم التواصل البيئي للمجموعة وتبادل المعلومات والمعرفة التي تحدث عن طريق العلاقات الاجتماعية ، وتمثل أداة لإيصال المعلومات ونشرها والتي غالبا ما تكون أكثر فعالية وأقل تكلفة من الآليات الأكثر رسمية ، وبالتالي يكون رأس المال الاجتماعي هو العنصر الأساسي في تطوير رأس المال الفكري الذي يقدم ميزة تنافسية للمنظمة[1].

وفي هذا السياق يؤكد North أن رأس المال الاجتماعي يسهم في عملية خلق رأس المال الفكري، بحكم ما تمارسه شبكات العلاقات الاجتماعية من دور أساسي في زيادة نشر المعرفة وتبادلها والمشاركة الجماعية في تكوين الشبكات الفكرية التي تسهم في التغلب على مقاومة المهنيين والمختصين والإداريين لمشاركة الآخرين معارفهم على أساس توفيقي جماعي، وجاء Nahapiet & Ghoshal على نفس المنوال ليؤكدا أنه بإمكان المنظمة أن تصل إلى هذا الحال، من خلال قدرتها المتواصلة على إقامة علاقات إجتماعية متماسكة توفر الوسائل المناسبة لنشر المعرفة وتبادلها، خروجا على قاعدة استعمال الطرق الرسمية المكلفة، التي تستخدم اللغة المتشابهة والتعبيرات المجازية[2].

**المطلب الخامس: رأس المال النفسي**

لكي يتمكن الأفراد من استثمار خصائصهم بشكل فاعل وتجسيد معارفهم الضمنية في شكل معارف صريحة محققة للثروة، فإنه ينبغي الاهتمام بحالتهم النفسية إضافة لما يمتلكونه من رأس مال بشري واجتماعي، إذ أن تلك الحالة النفسية تؤدي دورا فاعلا في تعزيز قدرة الأفراد على مواجهة التحديات وتخطي الصعوبات، وفي تحقيق النجاح، وتحسين الأداء، وقد بدأ الاهتمام بدراسة الحالة النفسية للعاملين، وحتى لمن هم في موقع اتخاذ القرار من إداريين وقادة، مع بداية الاهتمام بالعنصر البشري وظهور ما يسمى بالمدخل السلوكي في الإدارة.

**أولا: تعريف رأس المال النفسي**

لقد ظهر مصطلح رأس المال النفسي في عالم الأعمال في الأدبيات الاقتصادية عندما قدمه الكاتب الاقتصادي (Goldsmith) كوصف للخواص الشخصية التي من شأنها التأثير في معدل الإنتاجية.

أما (Luthans, et al)فيشير إلى أن مصطلح رأس المال النفسي ذكر باختصار في أعمال متعددة في مجال الاقتصاد، الاستثمار، وعلم الاجتماع، وعندما ظهر (علم النفس الايجابي) قبل بضعة سنين، قام العالم النفساني (Seligman) بإظهار تحدي كبير تمثل الهدف منه في تغيير الانشغال بما هو خاطئ لدى الناس،

[1] عادل حرحوش المفرجي ، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص54.

[2] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص374.

والتحول إلى ما هو صحيح وحسن عنهم، وبشكل أكثر تحديد فقد ركز في طروحاته على نقاط القوة بدلا من نقاط الضعف، وعلى الصحة والحيوية بدلا من الأمراض[1].

ويشير (Luthans et al) إلى أن الإدراك المتصاعد للموارد البشرية في كونها ميزة تنافسية في الاقتصاد العالمي الجديد حفز الباحثين والكتاب على إثارة موضوعات رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي في مجالات النظرية، والبحث، والتطبيق، بينما واجه رأس المال النفسي الايجابي إهمالا من قبل الأكاديميين والممارسين في ميدان العمل، على الرغم من كونه جزء مهم من رأس المال البشري-ماذا أعرف-، ورأس المال الاجتماعي-من أعرف، إذ جاء رأس المال النفسي ليمثل (من أنا)، لتكون مهمة بقدر أهمية (ماذا أعرف، ومن أعرف)[2]، والشكل التالي يوضح ذلك.

**الشكل رقم (3-5): توسع رأس المال من أجل الميزة التنافسية**




**Source** : F. LUTHANS, K. W LUTHANS and B. T. LUTHANS, " Positive psychological capital: Beyond human and social capital, Business Horizons, 47/1, January-February 2004, p46.

نلاحظ من الشكل رقم (3-5) أن رأس المال النفسي يمتد إلى أبعد من رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، إذ يتضمن بشكل أساسي فلسفة "من أنت" التي تتضمن ( الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، والمرونة) بدلا من "ماذا تعرف" التي تتضمن (الخبرة، التعلم، المهارات، المعرفة، والأفكار) أو "من تعرف" التي تتضمن (العلاقات، شبكة الاتصالات، والأصدقاء).

[1] F LUTHANS, Youssef CM, Human, social, and now positive psychological capital management, Organizational Dynamics, Vol. 33, No. 2 ,2004, p152.

[2] F. LUTHANS, K. W LUTHANS and B. T. LUTHANS, Positive psychological capital: Beyond human and social capital, disponible sur : http://prrdweb.com/documents/general/Psych%20Capital.pdf, consulté le (26/05/2016), p46.

وقد اعتبر (Norman) من خلال دراسته أن رأس المال النفسي متغير مركب مشتق من الأمل، المرونة، التفاؤل، والكفاءة الذاتية. فهو يمثل سلوك العمل المرغوب والداعم للمنظمة، علما أن هكذا سلوكيات هي سلوكيات طوعية ذاتية من قبل الأفراد العاملين والهدف هو دعم وإسناد المنظمة[1].

ويصفه (Caza) كذلك بأنه نظام يتكون من أربعة مكونات هي( الأمل، التفاؤل، الكفاءة، والمرونة)، وهو يجسد ميول الفرد لأن يكون محفزا تجاه انجاز الهدف، وإدراك المسار لتحقيقة، والإيمان بالنجاح في الوصول إليه، والتعافي من العقبات التي تظهر في طريق تحقيقه[2].

من التعريفين السابقين (Norman & Caza) لرأس المال النفسي يتضح وجود رابط مشترك تكاملي يمر عبر الأبعاد الأربعة (الكفاءة، التفاؤل، الأمل،والمرونة)، والتي تشكل بمجملها التركيب الجوهري للمفهوم.وبالرغم من الترابط الظاهر بين المكونات الأربع، إلا أن ذلك لا يمنع من وجود استقلال مفاهيمي لكل منهم، ويبقى الترابط الأساسي يعد كونه آلية تشترك فيها المكونات لإحداث النزعة التحفيزية للفرد.

وفي دعمه لحالة الترابط بين مكونات رأس المال النفسي أشار (Luthans) إلى أن جهود المرونة والتفاؤل تتجسد عندما تدمج مع الكفاءة الذاتية والأمل، ففي سبيل المثال إذا أظهر العاملين مرونة وتفاءل، فينبغي أن يكونوا أكثر ثقة بشأن الاستمرار وتصعيد الجهود وفي الوقت ذاته متابعة المسارات الرئيسية للعودة إلى المستوى الأصلي، ومع هذا التشابك يمكن أن يعودوا إلى ما كانوا عليه قبل الحدث المضاد.وإذا امتلك العامل طاقة أكبر للتفاؤل فربما يمتلك منظور إيجابي، لكن باندماجه مع الكفاءة الذاتية والأمل سيمتلك أيضا ثقة وإصرار لمتابعة المسارات البديلة عند الضرورة لانجاز أهدافه، وعندما تتم عملية الدمج مع الأمل فسيحدد العاملين ذوي المرونة المسارات بشأن كيفية عودتهم للحالة السابقة، فضلا عن بناء مستويات من الكفاءة الذاتية عبر إظهار ما يمكن أن يتغلبوا عليه من تحديات هامة، والتفاؤل لفعل ما هو أفضل في المستقبل[3].

تأسيسا على ماسبق، يمكن القول أن رأس المال النفسي حالة الفرد النفسية الايجابية للتنمية التي تتميز بوجود ثقة (الكفاءة الذاتية) لاتخاذ وتنفيذ الجهد اللازم لتحقيق النجاح في المهام الصعبة، وتمكين الصفات الايجابية (التفاؤل) حول النجاح في الحاضر والمستقبل، والعمل الدؤوب نحو تحقيق الأهداف، وإعادة توجيه المسارات إلى الأهداف(الأمل) من أجل تحقيق النجاح. لذلك فهو تركيب جوهري لابد من استثماره من قبل المنظمات لتنمية وتطوير رأس المال البشري وتحقيق الانجازات على أرض الواقع، وتحسين الأداء والنمو المتواصل، بالإضافة إلى أنه يعد مدخلا جديدا يساعد الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية في بيئة عمل تتسم بالتغيير المتسارع.ولفهم هذا المكون أكثر سنحاول التعرف على أهميته، مكوناته وعلاقته برأس المال الفكري.

---

[1] سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص141.

[2] سعد علي حمود العنزي، ابراهيم خليل، رأس المال النفسي الايجابي(منظور فكري في المكونات الجوهرية للبناء والتطوير)، [ على الخط ]، متاح على: http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=24999 تاريخ الإطلاع، 2016/01/14.

[3] سعد علي حمود العنزي، ابراهيم خليل، رأس المال النفسي الايجابي(منظور فكري في المكونات الجوهرية للبناء والتطوير)، مرجع سابق، ص9.

**ثانيا: أهمية ونتائج رأس المال النفسي**

يعد رأس المال النفسي مدخلا ايجابيا نوعيا من خلال ما يحققه من أهمية ونتائج ايجابية في تنمية الموارد البشرية وإدارة الأداء. فرأس المال النفسي يزيد من سعي الأفراد العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وبالتالي تحقيق الحد الأقصى من مصالحهم الخاصة، فضلا عن تحسين التماسك والتعاون وإحداث تغيير ايجابي في الثقافة التنظيمية.

**1- أهمية رأس المال النفسي:**

يكتسي رأس المال النفسي أهمية بالغة نوجز أهمها في النقاط الآتية[1]:

- يمثل رأس المال النفسي القابليات النفسية الايجابية فضلا عن التركيز على القوة والطاقة الشخصية الايجابية؛
- يمكن المنظمة من تحقيق مستويات عالية من الأداء فهو يمثل أداة لتحويل القدرات إلى الواقع العملي وهو بدوره يتجاوز مفهومي رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي؛
- يمثل الحالات الفكرية المتطابقة ومواصفات السلوك التنظيمي الايجابي؛
- الاستثمار فيه مربحا فهو يمكن المنظمة من تحسين أدائها وتعزيز ميزتها التنافسية.

**2- نتائج رأس المال النفسي:**

هناك من يشير إلى أن الأبعاد الأساسية لرأس المال النفسي تلقي بآثارها الإيجابية على الأفراد والجماعات من جهة،كما أنها تعمل على تحقيق نتائج إيجابية في العمل من جهة أخرى، ويمكن في هذا المجال أن نشير إلى النتائج المحتملة لرأس المال النفسي الإيجابي كالآتي[2]:

- بالنسبة للمنظمة: فإن النتائج المحتملة هي تحسين علاقات العمل، تحمل المسئولية في العمل، تحسين الأداء الإداري، قبول مبادرات الأفراد الإبتكارية والجديدة، تحسين سلوك الشركة في مجال المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ومواطنة المنظمة، علاقات أفضل مع أصحاب المصلحة، ومصدر للميزة التنافسية غير قابل للتقليد.

- بالنسبة للعامل: فإن النتائج المحتملة هي الرضا في العمل، الاستقرار في العمل، ارتفاع مستوى الالتزام الذاتي في العمل، المبادرة بالعمل، الروح المعنوية، عدم الغيابات، التفاؤل، والانفتاح الإيجابي للعمل الجماعي.

**ثالثا: مكونات رأس المال النفسي**

تشير أغلب أدبيات الموضوع إلى أن هناك أربعة مكونات أساسية لرأس المال النفسي، وتحديدا الإيجابي، وهذه المكونات هي[3]:

[1] سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص141.

[2] نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، مرجع سابق،ص196.

[3] ناصر محمد سعود جرادات، أحمد اسماعيل المعاني، أسماء رشاد صالح، مرجع سابق، ص290.

1- **الكفاءة الذاتية:** وتعني قوة الاعتقاد لدى الفرد بقدرته على تعبئة الموارد الفكرية للحصول على نتائج محدة، كما أنها تعني القدرة الذاتية لاتخاذ أو وضع الجهد الضروري للنجاح في المهام التي تتسم بالتحدي، وتعني كذلك اعتقاد الفرد في إمكاناته الذاتية وثقته في قدرته ومعلوماته، وانه يملك من المقومات ما يمكنه من تحقيق المستوى الذي يرتضيه أو يحقق له التوازن محددا جهوده وطاقاته في هذا المستوى[1].

**2- الأمل:** لقد عرف (Avey) الأمل بأنه يتضمن قوة الإرادة(الأفراد، أو تصميمهم على إنجاز أهدافهم)، وقوة الطريق( أي التفكير في أن يكون الفرد قادرا على ابتكار المسارات البديلة والخطط الموقفية لانجاز الأهداف في حال مواجهة العقبات)[2]، وبذلك يدل الأمل على وجود إرادة قوية ومسارات محددة، لتحقيق أهداف معينة، ويشمل الأمل عملية الإصرار الشخصي للتقدم إلى الإمام والمحافظة على الجهد باتجاه تحقيق الأهداف، كما أنه يعني المقدرة على رؤية البدائل للعمليات الممكنة للوصول لتلك الأهداف، والمواظبة من أجل الأهداف، وعند الضرورة إعادة توجيه المسارات نحو الأهداف بهدف النجاح.

**3- التفاؤل** : وجود أنماط تفسيرية داخلية إيجابية، ويعني السمة الإيجابية ( التفاؤل الإيجابي) حول إمكانية النجاح الآن وفي المستقبل، والتفاؤل يفسر إقدام الريادي على المخاطرة وتقبل نتائجها دون أن يؤثر ذلك على معنوياته أو أن يشعره بالإحباط[3]، وقد أشار (Avey)إلى أن (Seligman) اقترح ما أسماه بالتفاؤل الواقعي والتفاؤل غير الواقعي، إذ يمكن أن يؤدي الثاني إلى الفشل، بينما يمكن أن يؤثر الأول في الأداء، وإن الجهد المستقر كونه توقع ايجابي سيشجع على الجهد المستمر، ولا سيما إذا توقع الأفراد أنهم سيكونون ناجحين، فإنهم سيكونون أقل احتمالا للاستسلام ومواصلة تقديم الجهد نحو النجاح، ومن ثم الإسهام في الأداء الكلي للفرد[4].

**4- المرونة (القدرة على المقاومة):** وتعني القدرة على امتصاص المحن والإخفاقات، استعادة اللياقة، الخروج من الأزمات، وإعادة الانطلاق من جديد، وهذا يعني أيضا، قدرة الفرد على المواكبة الناجحة في ضوء التغيير والمخاطرة، فالشخص الناجح هو الذي يكون لديه قبول مخلص للواقع واعتقادات جازمة مدعومة بقيم أصيلة عند الوقوع في المشكلات والظروف الصعبة، ويحافظ ويسترجع القدرة على تحقيق النجاح، أي القدرة على المقاومة.

وإن توفر هذه المكونات لدى أي شخص، سواء أكان من العاملين، أم من الإداريين، أم القادة، سيؤدي بالضرورة إلى وجود رأس مال نفسي إيجابي، يسهم في تحقيق النجاح الذي تنشده المنظمات، ويساعد بشكل كبير

---

[1] سالي طالب علوان، الكفاءة الذاتية المدركة عند طلبة جامعة بغداد، [ على الخط ]، متاح على:
http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=63549، تاريخ الاطلاع، 2016/09/17،ص 227.

[2] Avey, J. B. , F. LUTHANS and Jenes, S. M., "Psychological capital: a positive resource for combating employee stress and turnover", Human resource management, Vol.48 No.5, 2009,p681.

[3] ناصر محمد سعود جرادات، أحمد اسماعيل المعاني، أسماء رشاد صالح، مرجع سابق، ص290.

[4] Avey J. B. , F. LUTHANS and Pigeon N. G, "Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee performance", Leadership and organizational development journal, Vol.31 No.5, 2010,p388.

في تحسين الأداء وهذا كله راجع إلى الخصائص التي يتميز بها رأس المال النفسي الايجابي والتي تتمثل في كونه فريد، قابل للقياس، قابل للتطوير، وله تأثير على الأداء.

**رابعا: العلاقة بين رأس المال الفكري ورأس المال النفسي**

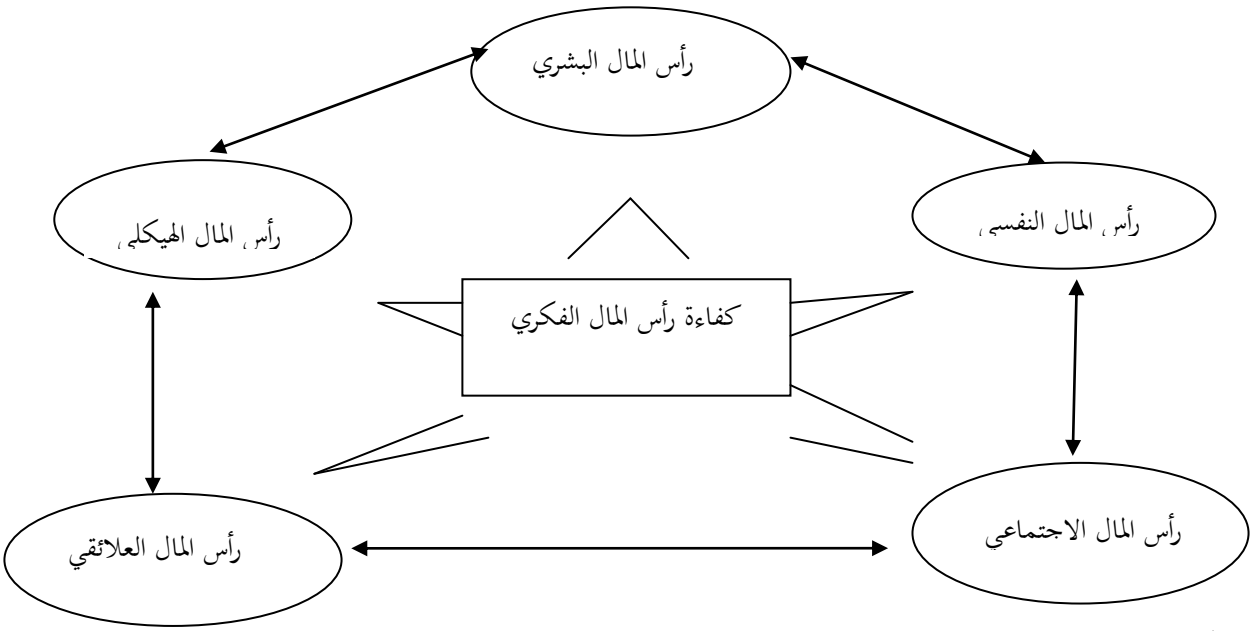
يعتبر رأس المال النفسي مكونا مهما من مكونات رأس المال الفكري كونه يؤدي دورا بارزا في تنميته، فحتى يمتلك الأفراد علاقات ذات جدوى، معارف، خبرات وتدريب ذا أهمية، فإنه ينبغي أولا أن يمتلك أولئك الأفراد ما يلي[1]:

- ثقة عالية لاتخاذ الجهد الضروري للنجاح في المهام التي تتسم بالتحدي، والمنبثقة عن الخبرة والمعرفة المتوافرة لديهم؛
- التفاؤل الإيجابي حول إمكانية النجاح الآن وفي المستقبل؛
- القدرة على المقاومة عند الوقوع في المشكلات والظروف الصعبة.

وهذه جميعها تعتبر مكونات مهمة لرأس المال النفسي، أي انه كي يتمكن الأفراد من الإسهام في زيادة رصيد رأس المال الفكري، فالأصل أن يكونوا قادرين على تقديم إضافات نوعية، لأن الصحة النفسية أمر في غاية الأهمية، وهذا ما شددت عليه الكثير من المداخل الإدارية الحديثة.

في الأخير، واستنادا للمكونات السابقة يمكن عرض الشكل التالي للمكونات الأساسية لكفاءة رأس المال الفكري، والمستمدة في نظرنا من المكونات الأساسية لرأس المال الفكري.

**الشكل رقم (3–6): المكونات الأساسية لكفاءة رأس المال الفكري**




**المصدر**: من إعداد الطالبة

[1] ناصر محمد سعود جرادات، أحمد اسماعيل المعاني، أسماء رشاد صالح، مرجع سابق، ص283.

من الشكل نلاحظ أن كفاءة رأس المال الفكري تتحدد من خلال عناصره ومكوناته مجتمعة ولا يمكن التكلم عن كفاءة رأس المال الفكري بغياب أحد المكونات، حيث يؤثر رأس المال البشري بشكل ايجابي علي رأس المال الهيكلي نظرا لأنه مصدر الإبداع وإستراتيجية التجديد والتطوير، بما يحقق رغبة المنظمة في تحويل رأس المال البشري إلي رأسمال هيكلي مملوكا للمنظمة، أما رأسمال العلاقات يتمثل في القدرة علي التفاعل الايجابي مع أعضاء المنظمة مما يؤدي إلى خلق الثروة وكذا زيادة رأس المال البشري والهيكلي، ويؤدي التغير في البيئة المحيطة بالمنظمة إلى تغيير مماثل في العلاقة مع الزبائن، كما يؤدي التغير في العوامل البيئية أيضاً إلى دفع الأفراد لتطوير قدراتهم ومهاراتهم بما يسمح لهم بالتكيف مع التغيرات البيئية الجديدة وما يرتبط بها من علاقات[1]، ومن ثم يؤثر رأس مال العلاقات بشكل ايجابي على رأس المال الاجتماعي الذي يوجد منافع العلاقات التعاونية والتداؤبية الكفوءة في العمل بما يجعله من الأصول في المنظمة، ومن جهة أخرى فرأس المال الاجتماعي المجسد في الروابط، العلاقات الاجتماعية، الثقة، والاحترام المتبادل في إطار جماعة معينة كلها تساعد أعضاء الجماعة على تكوين كل من رأس المال النفسي والبشري. هذا ويساهم كل من رأس المال الهيكلي ورأس المال البشرى في تكوين رأس المال الاجتماعي، فهاتان الصورتان من صور رأس المال تمثلان الموارد والامتيازات والمهارات التي يمتلكها أعضاء أحد الجماعات الاجتماعية، والتي لا يستطيع الأفراد الحصول عليها إلا من خلال انتمائهم إلى هذه الجماعة، وتمثل رغبة الأفراد في الحصول على هذه المنافع والامتيازات الدافع الأساسي وراء انضمامهم إلى الجماعة.وكلما زاد هذا التفاعل كلما كان له مردوداً إيجابياً على القيمة المحققة لرأس المال الفكري في شكل مخرجات ذات قيمة متميزة وعوائد مجزية في ظل اقتصاد معرفي البقاء فيه للأقوى والأذكى والأسرع.

**المبحث الثالث: دور القيادة بالتمكين في بناء وتنمية كفاءة رأس المال الفكري**

يعتمد النجاح في عصر المعرفة على الجمع بين الثروة البشرية المناسبة، والبيئة التنظيمية الملائمة والخصائص القيادية الصحيحة، وبدلا من النظام الهرمي فقد أضحى المطلوب هو إنشاء بنية تنظيمية ذات وحدات أمامية، خلفية مستقلة نسبيا، يتم في إطارها اتخاذ القرارات في المستوى الأدنى .

يعتقد وارين بينيس الرئيس المؤسس لمعهد القيادة في جامعة كاليفورنيا أنه آن الأوان لوضع نهاية لممارسة القيادة التقليدية الهرمة " من أعلى إلى أسفل" وتبني أشكال مختلفة في القيادة تتواءم مع عصر المعلومات والعولمة، ويشير بينيس إلى أن بيئة منظمات الأعمال تشهد تحولات وتغيرات، فأولا: بدأت أهمية القيادة تبرز كعنصر مهم في الاقتصاد المبني على المعرفة، وثانيا هناك وعي واضح بالأهمية الحاسمة للثروة البشرية، سواء في شكل بناء المعرفة أو الابتكارات أو الاختراعات. وثالثا هناك تغيرات كاسحة مصاحبة لعملية الانتقال من عالم الأجهزة القياسية والتناظرية إلى عالم التقنية الرقمية الحديثة وعليه فهو يرى أن المنظمات بحاجة إلى المداومة على التكيف مع التغيرات وتعديل أوضاعها وتجربة تطبق الجديد المبتكر لكي تضمن بقاءها فلم يعد بوسع الشركات أن تبقى على

[1] علاء زهران، المحاسبة عن رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، الصادرة عن معهد التخطيط القومي، المجلد الرابع عشر، العدد الأول، جوان2006، ص84.

نظام التسلسل الهرمي المتصلب، بل أضحى لزاما عليها أن تتبنى صيغا تنظيمية أكثر مرونة، وفي إطار كهذا، يجب على القائد الناجح أن يكون متشربا الإيمان بالتوجه والمهمة المنتظرة، وأن يتميز بخصائص معينة مثل: الكفاءة، البراعة، الطموح والاستقامة[1].

**المطلب الأول: المنطلقات الفكرية لممارسة القيادة بالتمكين على رأس المال الفكري**

التحدث عن المنطلقات الفكرية الأساسية لقادة المنظمات في عصر المعرفة يثير تساؤلا جوهريا حول مدى الحاجة إلى إحداث تغيير لجني إيجابيات العولمة، أم أن تلك المنطلقات الفكرية موجهة ومعنية بإدارة رأس المال الفكري وتطويره واستثماره من خلال منظومة متكاملة تتمثل عناصرها الأساسية في تطوير الفكر، تطوير الذات، تطوير الكفاءة، وتطوير الطرق والوسائل[2].

إن الواقع الجديد الذي يفرض نفسه اليوم هو أن رأس المال الفكري قد حل محل رأس المال المادي، وعليه يتعين على قادة عصر المعرفة أن يتعلموا مجموعة جديدة تماما من المهارات التي تجعلهم قادة ممكنين، وسنقترح هنا بعض القدرات الخاصة التي ستحدد نجاح هذا النوع من القيادة.

**أولا: القائد الممكن له القدرة على اكتشاف رأس المال الفكري**

يتقن القادة الممكنين اكتشاف الأفراد الذين يمثلون رأس مال فكري، وهم يمارسون دور الأوصياء عليهم أكثر من كونهم المبادرين باكتشافهم، كما يتقنون كيفية الإشادة بمنجزات العاملين، فالإشادة في حد ذاتها من أعظم الحوافز خاصة للعاملين في حقل المعرفة، هذا ومن النادر أن يكون القائد أفضل فرد في منظمات الحقبة الجديدة، فقادة هذه المنظمات يبرعون في التقاط المواهب وانتقاء ذوي الخيال الخصب والقدرات الفذة، غير أنهم لا يخشون أبدا أن يوظفوا أفرادا يفوقونهم في قدراتهم[3].

فيقوم القادة الممكنين بتحديد واكتشاف الأفراد والخبرات المتميزة داخل الأقسام والإدارات، بمساعدة مديري هذه الإدارات، ثم يتم تصميم برامج التدريب والتعليم والتطوير الإبتكاري لهؤلاء الأفراد، وإتاحة الفرصة لهم للبحث والتجريب والإبداع، والسفر للخارج للاستفادة من تجارب المنظمات العالمية، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال دعم الإدارة العليا لهذا الاتجاه واعتماد الميزانيات اللازمة لذلك، خاصة أن التكلفة والاستثمار في الموارد البشرية لا تأتي نتائجها إلا في الأجل الطويل[4]. فمن بين الإجراءات التي يقوم بها قادة المنظمة الممكنين لاكتشاف رأس مالها الفكري ما يلي[5]:

---

[1] مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، القيادة والإدارة في عصر المعلومات، الإمارات العربية المتحدة، 2001، ص13.

[2] هدى صقر، المنطلقات الفكرية الأساسية للقيادات في عصر المعرفة، مرجع سابق، ص16.

[3] مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، القيادة والإدارة في عصر المعلومات، مرجع سابق، ص53.

[4] سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة، مرجع سابق، ص206.

[5] محمد إليفي، محمد فرعون، رأس المال الفكري وثورة المنظمات الجديدة ( مدخل لإدارته وقياسه )، الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2008/12/3، ص9.

**1- التعرف على العاملين المتميزين:** ليست كل معلومات العاملين رأس مال فكري، فمهارات العاملين ومعرفتهم تعتبر رأس مال فكري فقط إذا انطبقت عليها المقاييس التالية:

- متميزة: أي أنه لا يوجد من يملك نفس المهارات أو المعلومات والمعارف لدى المنظمات المنافسة.
- إستراتيجية: بحيث أن هذه المهارات، المعلومات، والمعارف لها قيمة يمكن أن يدفع الزبون ثمنا للحصول عليها، هذه المقاييس تساعد على معرفة أي العاملين يمثلون أصولا للمنظمة بحق، بمساهمتهم في رأس مالها الفكري، وأيهم يمثل عبئا يجب التخفيف منه.

وتجدر بنا الإشارة هنا إلى وجود أربع حالات لنوعية المورد البشري من حيث إنتاج القيمة المضافة وإمكانية الاستبدال يبينها الشكل التالي:

**الشكل رقم (3-7): حالات المورد البشري من حيث إنتاج القيمة المضافة وإمكانية الاستبدال**

| | |
|---|---|
| مورد بشري يصعب استبداله وينتج قيمة مضافة منخفضة. [1] | مورد بشري يصعب استبداله وينتج قيمة مضافة مرتفعة. [2] |
| مورد بشري يسهل استبداله وينتج قيمة مضافة منخفضة. [3] | مورد بشري يسهل استبداله وينتج قيمة مضافة مرتفعة. [4] |

**المصدر:** خالد ضيف، تنمية واستثمار رأس المال الفكري، [ على الخط ] ، متاح على:
<http://www.al3ez.net/vb/showpost.php?p=104738&postcount=1>
2010/05/09، ص 2 .

وعلى هذا الأساس تتباين تصرفات القيادة حيال الأعمال التي يقوم بها كل من الأنواع الأربعة السابقة من الموارد البشرية على النحو التالي[1]:

- تعبر الخلية رقم [1] عن مورد بشري يصعب استبداله أي به حالة من الندرة، ولكنه في ذات الوقت منخفض القيمة المضافة. وتلك حالة تبدو في بعض الصناعات والمهن المندثرة التي لا تتوفر على أعداد كافية من المتخصصين، ومع ذلك يكون مستوى الكفاءة لأفراد هذا المورد البشري منخفض نتيجة استخدامهم تقنيات وأساليب عمل قديمة، وافتقادهم التدريب والإعداد العلمي المنظم.وفي هذه الحالة تكون قيمتهم المضافة منخفضة نسبياً ولكن بسبب صعوبة الإحلال تعمل الإدارة على تحسين الأداء ورفع القيمة المضافة من خلال التدريب والتنمية المستمرة.
- تمثل الخلية رقم [3] موارد بشرية متوفرة يسهل إحلالها في حالة خروجها من المؤسسة، وفي نفس الوقت فأفراد هذا المورد البشري ينتجون قيمة مضافة منخفضة، فهم لا يسهمون بدرجة كافية في إنتاج الثروة، ومن ثم تكون

[1] خالد ضيف، تنمية واستثمار رأس المال الفكري، [ على الخط ] متاح على:
<http://www.al3ez.net/vb/showpost.php?p=104738&postcount=1>، 2010/05/09، ص 2 .

قيمتهم السوقية منخفضة. وفي مثل هذه الحالة لا تهتم الإدارة بالاستثمار في تدريب وتنمية هذا المورد البشري، وتعهد به إلى أعمال تنفيذية روتينية.

– والحالة التي تعبر عنها الخلية رقم [4] هي حالة وسط إذ تدل على مورد بشري يسهل استبداله نتيجة لوفرته في سوق العمل أو قصر الوقت اللازم لإعداده وتهيئته للعمل، ولكن في نفس الوقت يحقق هذا المورد قيمة مضافة مرتفعة، ويميل إلى أن يكون عالي القيمة نسبياً. وفي هذه الحالة تعمل الإدارة على الاحتفاظ بهذا المورد البشري تفادياً لتكلفة الإحلال وفي نفس الوقت لاستثمار قدرته على إنتاج القيمة المضافة المرتفعة.

– إن أفضل مورد بشري في المنظومة السابقة هو في الخلية رقم [2] فهو مورد بشري نادر ويصعب الحصول على بديل له في حالة فقده، كما أنه عالي الإنتاجية يحقق قيمة مضافة عالية.مثل هذا المورد البشري يعبر عن رأس مال بشري متميز ومرتفع القيمة لا بد أن تحافظ المؤسسة عليه وتعمل على إحاطته بالرعاية والحفز المادي والمعنوي المناسبين، وإطلاق الفرص له للإبداع والإنتاج والزيادة من القيمة المضافة التي يحققها.

نستنتج مما سبق أن ما يمثل رأس المال الفكري الكفء، هو المورد البشري الذي يصعب استبداله والذي ينتج قيمة مضافة مرتفعة، والذي يتمتع بالمعرفة، المهارة، الخبرة والكفاءة، وينتج السلع والخدمات التي يرغبها الزبائن ويقبلون عليها. وعليه فإن التصرف المناسب من طرف قادة المنظمة هو اكتشاف هذا المورد والتركيز على الإستثمار فيه إلى أقصى حد.

**2– استخدام معرفة العاملين المتميزين:** فعلى قادة المنظمة الممكنين أولا استغلال المعلومات والمعارف المتوافرة حاليا في أذهان العاملين عندها، وإلا فإنها ستضيع، وأفضل طرق شحن القدرة الذهنية للعاملين هي منحهم مكانا آمنا يمكنهم من المشاركة بأفكارهم، دون تدخل البيروقراطيين والوسطاء، مع حرصهم على إقامة سلسلة من الاجتماعات يقوم فيها العاملون بعرض مقترحاتهم وآرائهم على رؤسائهم ومناقشتهم بصورة مباشرة . فالتحدي الذي يجابه قادة المنظمة هو أن تلك النخبة لا تفضل الالتزام بتنفيذ الأوامر فقط وإنما تحبذ التغيير والتطوير إلى الأحسن، فقيادة هذه المجموعة تكون من خلال الاستفادة من أفكارهم وأعمالهم لصالح المنظمة، ما يوجب عليهم أولا معرفة هذه النخبة ومعرفة أهميتها بالنسبة للمنظمة، ثم توفير كل ما تحتاجه من أجل بناء شبكة داخلية بينهم لتبادل المعلومات وتحصيلها، وعدم المبالغة في إدارتها لها لأن سر نجاحها يكمن في روحها الإبتكارية التواقة لتغيير كل شيء[1].

**3– جمع مساهمات أكبر عدد من العاملين:** يجب على القادة الممكنين التأكد من أن ارتفاع نسبة العاملين الذين يساهمون في زيادة رأس المال الفكري بالمنظمة من خلال التأكد من ارتفاع أو انخفاض القيمة المضافة التي ينتجونها، والتي تتحدد بحسب اقتراب العمل الذي يقومون به أو ابتعاده عن الزبائن.

فكلما كان عمل المورد البشري قريبا من الزبائن ومنتجا للمنافع التي يرغبونها ومحققا لرضاءهم، كلما كانت القيمة المضافة الناتجة منه عالية. وبالعكس فإن الأعمال التي لا تتصل بالزبائن تكون القيمة المضافة منها

[1] محمد إليفي، احمد فرعون، مرجع سابق، ص9.

منخفضة. وبالتالي، فإن قادة المنظمات الناجحة لا يبددون أموالهم على الأعمال قليلة القيمة المضافة التي لا تفيد الزبائن، وإنما يركزون استثمارهم في الأعمال عالية القيمة المضافة.

فالهدف الأساسي لأي منظمة هو خلق معارف وابتكارات جديدة تمكنها من استخراج القيمة. لكن على المنظمة أن تعرف أولا ما هي القيمة التي تسعى إلى تحقيقها من خلال رأس مالها الفكري وهل العاملين، الموارد، والأنشطة تمكنها من تحقيق تدفق نقدي و/أو مكانة استراتيجية.

ومنه على القادة الممكنين في المنظمات أن يعملوا جاهدين على تحقيق التوازن بين الأنشطة، الموارد، الابتكارات والوقت المخصص لذلك[1].

وفي هذا السياق أشار (Sullivan) إلى أن جهد وعمل رأس المال الفكري يساهم في خلق القيمة واستخراج القيمة من خلال الجدول التالي.

**الجدول رقم (3-1): خلق واستخراج القيمة**

| | استخراج القيمة | خلق القيمة |
|---|---|---|
| **الهدف** | تحسين الإبتكار في المنظمات من أجل تحقيق أقصى قدر من الأرباح و/أو تحسين موقعها الاستراتيجي | زيادة معرفة العاملين لخلق الابتكارات أو التحسين |
| **المكون الأساسي لرأس المال الفكري** | الأصول الفكرية | رأس المال البشري |
| **الأنشطة** | القياس،مراقبة عملية الابتكار، صيانة الأصول الفكرية، تقدير القدرة التنافسية، التنفيذ، تحقيق الأرباح | خلق المعرفة، تبادل المعرفة، التعلم، العمليات التنظيمية، تقنية المعلومات |
| **الدعم المعنوي** | الاقتصاد، المالية، القانون، الاستراتيجية | علم النفس، التربية، علم الإجتماع، الدين |

**Source** : Imen MHEDHBI, Capital immatériel : interaction et création de valeur, thèse de doctorat en Sciences de gestion, École doctorale : Sciences économiques et de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3 ,2010,pp68-69.

[1] Imen MHEDHBI, Capital immatériel : interaction et création de valeur, thèse de doctorat en Sciences de gestion, École doctorale : Sciences économiques et de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3 ,2010,p68.

من الجدول رقم (3-1) نلاحظ أن رأس المال الفكري مسؤول عن تحقيق نوعين من القيمة هما خلق القيمة واستخرج القيمة باعتباره المورد الأساسي لتحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة في شكل ابداعات وابتكارات تمكن من تحقيق تدفقات نقدية و/أو مكانة استراتيجية للمنظمة.

وعليه، يمكن القول أنه كلما توافر رأس المال الفكري في المنظمة وتمت قيادته بشكل ممكن، كلما أدى ذلك إلى خلق واستخراج قيم ونتائج مثمرة ذات فائدة على الكل بأقل وقت، جهد، وتكلفة ممكنة.

**ثانيا: القائد الممكن يذكر الآخرين بما هو مهم ويخلق الثقة ويديمها**

تنجرف المنظمة نحو هدر طاقاتها والقضاء على الخيال الإبداعي فيها بقيود البيروقراطية عندما يتجاهل قادتها العمل المهم، فتذكير الآخرين بما هو مهم يمكن أن يعطي قيمة ومعنى للعمل، ويمكن للرؤية النافذة أن تحول المهمة التي يمكن أن تكون نمطية ومملة إلى جهد جماعي دؤوب، وفي هذا السياق يقول روان جيبسون Rawan GIBSON في كتابه إعادة التفكير في المستقبل: " والأهم من كل شيء أن القادة سوف يملكون الرؤية والرغبة والطموح المثير، وبمجرد أن يصبح كل فرد في المنظمة شريكا في تبني مثل هذا الطموح فإن ذلك سيطلق طاقة بشرية هائلة"[1]. كما أن الثقة تسهل الاتصال والتحاور وتكون مدخلا مفتوحا للأفراد لتبادل رأس المال الفكري وكلما ازدادت مستويات الثقة كلما توفرت الرغبة في المجازفة بمزيد من التبادلات،و الثقة باعتبارها وسيلة لزيادة كفاءة التصرف، ينتج عنها تسهيل انجاز الأهداف والغايات والتي من دونها لا يمكن أن تتحقق ما لم تترتب عليها تكلفة إضافية، فزيادة كفاءة التصرف لدى الأفراد ناتجة عن زيادة تأثير الأفراد المستندة إلى المستويات العالية للثقة. أو بتعبير آخر الثقة بالعاملين تزيد من ملائمة المنظمة وتبعث الاطمئنان النفسي لديهم وتزيل مخاوفهم، وهذا ينعكس على كفاءة التصرفات[2] .

إن القيادة الإدارية الممكنة هي التي تقوي وتمكن الآخرين، أي تزودهم بالثقة، المعلومات، المسؤولية والسلطة لكي يصنعوا قرارات ويتصرفوا باستقلالية ضمن حدود خبرتهم، ويضيف شرمرهورن أن الأفراد الممكنين والذين أعطيت لهم القوة يتحركون ويعملون بالتزام قوي وبنوعية عمل عالية . فالقائد الممكن يبرع في تحريك التزام وولاء جميع العاملين باتجاه الرؤية الاستراتيجية المنظماتية. ويخلق الثقة ويديمها ويشجع الأفراد على استخدام خبرتهم ومعرفتهم وعقلانيتهم في مقاربة العمل وانجازه[3] .

وفي هذا السياق لقد أكد العديد من الكتاب والباحثين على أهمية الثقة والموثوقية في بناء رأس المال الفكري الكفء، فيقول الكاتبان Tsai وGhoshal أنه حينما يثق الأفراد ببعضهم البعض يصبح لديهم استعداد مؤكد ورغبة أكبر لتبادل مواردهم دون الخوف من أن يستغلها الآخرون. وكلما زادت ثقة الأفراد بشخص معين ازداد شهرة وسمعة وموثوقية، وازداد التبادل المعرفي بينه وبين الآخرين. وفي رأي مماثل يقول الكاتبان Nahapiet

[1] مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، القيادة والإدارة في عصر المعلومات، مرجع سابق، ص11.

[2] زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 333.

[3] حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص421.

وGhoshal أنه كلما كانت العلاقات بين الأفراد تتصف بدرجة عالية من الثقة كلما كان استعدادهم أكبر للتبادل والتعاون. ومن فوائد الثقة بين الأفراد أنها تبقي العقول متفتحة على جميع الحقائق والأدلة وتؤمن الاتصال والحوار، وكذلك تجعل الناس أكثر استعداداً للمخاطرة في تبادل المعرفة.

حينما يشترك الأفراد في أهداف وتطلعات ومدركات ومصالح جماعية، فإن هذا يساعدهم على تصور الأهمية الممكنة لتبادل وضم مواردهم، ويحتمل أن يصبحوا شركاء ويتقاسمون مواردهم، وهكذا يمكن اعتبار الرؤية المشتركة بمثابة آلية ربط تساعد الأجزاء المختلفة في المنظمة على تكامل وضمّ الموارد، كما أن وجود رؤية وتطلعات وأهداف مشتركة يساعد الأفراد على تجنب سوء الفهم في الاتصالات وتصبح لديهم فرص أكبر لتبادل آرائهم وخبراتهم بحرية[1].

**ثالثا: القائد الممكن على علاقة طيبة مع العاملين**

هؤلاء القادة الجدد الممكنين ليسوا ممن يتحدثون بصوت عال في منظماتهم بل هم من يحرصون على الإصغاء إلى غيرهم بانتباه ويقظة، بدلا من الأشكال الهرمية[2]، فالأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري يريدون العمل مع القادة الذين يقدرونهم هذا من جهة، ومن جهة أخرى يدفع القادة الجيدون الأفراد إلى الاشتراك في القيم والأفراد الذين يشتركون في القيم يشتركون في المعرفة، والأفراد الذين يشتركون في المعرفة يميلون إلى البقاء معا[3].

إن العلاقة بين القادة والعاملين تعد حجر الأساس لنجاح عمليات التطوير داخل المنظمات، ووضع هذه العلاقة في إطار الثقة والاحترام والفهم المتبادل، من شانه إيجاد البيئة الملائمة لتحقيق الأهداف العليا للمنظمة، وإذا كانت آليات القيادة التقليدية تجعل من القائد المحور الذي تدور حوله جميع التوجهات، باعتبار أنه على حق دائما، وما على العاملين سوى الامتثال لما يريده، فإن واقع اليوم يفرض على القائد الفعال التخلي عن هذه الأفكار، مفسحا المجال أمام اهتمامات العاملين ومشاعرهم ووجهات نظرهم[4].

إن عملية تشكيل رأس المال الفكري في المنظمة تتطلب وجود قيادة ممكنة قادرة على بناء علاقات طيبة ومحفزة مع الأفراد وجماعات العمل للكشف على ما لديهم من خبرات ومعارف أي المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة تمتلكها المنظمة، وفي نفس الوقت العمل على تنمية المعارف الضمنية لهم باستمرار، فالقادة الجيدون يركزون على بناء نظم وآليات تساعد في التعبير عن المعرفة الضمنية ومشاركتها مع الآخرين والعمل على تطبيقها وذلك بصفة مستمرة، ومن بين الأدوار التي يقوم بها القادة الممكنين نجد[5]:

---

[1] حسين حريم، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية للقطاع المصرفي الأردني، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونية الأردنية، 2005، ص14.

[2] مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، القيادة والإدارة في عصر المعلومات، مرجع سابق، ص57.

[3] توماس ستيوارت، مرجع سابق، ص 481.

[4] خليدة محمد بلكبير، مرجع سابق، ص83.

[5] Synthia D. SCOTT et Denis T. JAFFE, L'empowerment : Le nouveau concept du mamagement, Les presses du management, Paris, 1998, p36.

- مساعدة العاملين على انجاز أعمالهم؛
- الأخذ بزمام المبادرة لمعرفة ما يفكر فيه العاملين؛
- تشجيع المخاطرة والتجريب؛
- تفويض السلطات والصلاحيات والمسؤوليات؛
-اقتراح رؤية مشتركة للأمور، مع أخذ كل من قيم وآمال الآخرين بعين الاعتبار؛
- بناء بيئة عمل مشجعة وملائمة للتعلم؛
- تشجيع تبادل المعلومات والمشاركة الجماعية في حل مشكلات العمل؛
- تقدير واحترام التنوع في السلوكيات والأساليب وطرق التفكير؛
- التركيز على الفرص المتاحة لتطوير الجميع؛
- تشجيع الجميع على التعبير ومناقشة الصراعات بكل وضوح وصراحة.

**المطلب الثاني: الدعائم والمتطلبات اللازمة لتعظيم كفاءة رأس المال الفكري والحفاظ عليه**

في إطار توجه المنظمات أو المنظمات على اختلاف أنواعها نحو الارتقاء والتميّز فإن الإدارة الفعالة بهذه المنظمات تدرك أهمية وقيمة رأس المال الفكري من أجل الحفاظ على مسيرة المنظمة في إطار من الإنتاجية والتنافسية والتوسّع والبقاء في الأسواق، وعلى ذلك يكون من الأهم دعم الإدارة العليا لزيادة رصيد المنظمة من رأس المال الفكري والحفاظ عليه وتنميته .وبصورة خاصة فإن مختلف المنظمات تسعى إلى استقطاب واجتذاب ما لدى المنظمات والمنظمات المنافسة من هذا الرصيد المعرفي النادر بتوفير الفرص والحوافز سواء مادية أو معنوية أو بحثية .وفي ضوء ذلك يجب أن تضع المنظمات في إطار أهدافها واستراتيجياتها ما يمكّنها من مواجهة عناصر الجذب الخارجية لرأس مالها البشري الفكري سواء أكان ذلك محلياً أم عالمياً[1].

**أولا: دعم القيادة الإدارية الممكنة لعمليات الإبداع والابتكار**

إن دعم عمليات الإبداع والابتكار من جانب القيادة الإدارية الممكنة يعتبر نقطة البداية في بناء وتكوين رأس المال الفكري، حيث تعتبر توجهات هذه الأخيرة هي المحدد الأساسي لعمليات التحديث والتطوير والإبداع في كافة المنظمات على اختلاف طبيعتها.

**1- ملامح الدور الإيجابي للقيادة الإدارية الممكنة:**

يمكن تحديد أهم هذه الملامح في الآتي[2]:

-تقديم الدعم المالي اللازم لأنشطة البحوث والتطوير وتوفير الإمكانيات المادية والتجهيزات التي يحتاجها الخبراء والمتخصصون حتى يمكن استخراج أكبر قدر من طاقاتهم الإبداعية والابتكارية الكامنة؛

[1] مركز الدراسات الإستراتيجية، سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة: الموارد البشرية الفكرية الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة، مرجع سابق، ص89.
[2] هاني محمد السعيد، مرجع سابق، ص218.

-أن تتبنى الإدارة العليا ابتكارات واختراعات العاملين وجعلها موضع التنفيذ مهما كلف ذلك، على اعتبار أن هذه الابتكارات تعتبر استثماراً له عائد ومردود في الأجل الطويل؛

-توفير الإمكانيات المادية والمالية اللازمة لخلق بيئات إيجابية للتعلم الذاتي؛

-توفير المتطلبات اللازمة لتحقيق أكبر استفادة ممكنة من تقنيات المعلومات؛

-زيادة المبالغ المخصصة للإنفاق على التدريب الإبداعي، مع زيادة الإنفاق على المهمات الخارجية للعاملين عند إرسالهم لاكتساب الخبرة من بيئات التعلم الدولية في الشركات العالمية الكبرى؛

-اتخاذ قرارات فورية بمكافأة المبتكرين وأصحاب الأعمال الإبداعية؛

-تشجيع العاملين على المشاركة في المؤتمرات المحلية والدولية الساعية إلى نشر الإبداع والابتكار؛

-التشجيع على تبادل الخبرة والمعرفة مع المنظمات العاملة في نفس المجال؛

-تحول توجهات وأفكار القيادة الممكنة من الفكر القائم على تجنب المخاطرة إلى تحفيز وتشجيع المخاطرة والإبداع؛

-منح إدارة الموارد البشرية كافة الصلاحيات التي من شِأنها تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين؛ حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي تقوم بدور فعال في بناء وتنمية رأس المال الفكري في المنظمة

**2- متطلبات الحفاظ على كفاءة رأس المال الفكري**

إن أهم الاعتبارات، الدعائم والمتطلبات البشرية، المادية، المالية، والتنظيمية للحفاظ على كفاءة رأس المال الفكري يمكن إيجازها في ما يلي[1]:

-ضرورة تهيئة الموارد البشرية للتوجه الجديد القائم على استثمار المعرفة والإبداع والابتكار، مع شرح الفوائد الإيجابية التي سوف تعود على الأفراد والمنظمة ككل من بناء وإدارة رأس المال الفكري الكفء؛

-إن توافر القادة الممكنين يعتبر من أهم متطلبات بناء رأس المال الفكري الكفء في المنظمة، حيث إن إدارة الخبراء والعقول البشرية المتميزة تحتاج إلى قيادة ممكنة تتسم بالمرونة، وتكون قادرة على المساهمة في تحقيق الأهداف الخاصة للعاملين المتميزين، والمتمثلة في الكفاءة والإنجاز وتحقيق الذات؛

-توفير البنية الأساسية اللازمة لإقامة نظام فعال للمعلومات والاتصالات، وقيام الإدارة العليا بتقديم الدعم المالي المستمر في هذا الشأن؛

-إعادة النظر في الهياكل التنظيمية السائدة، حيث يجب الاتجاه نحو إنشاء إدارة مستقلة للبحوث والتطوير تكون تابعة مباشرة للإدارة العليا، وتعتبر مركزاً لابتكارات العاملين؛

-توفير وسائل ومساعدات التدريب المبنية على استخدام الحاسبات الآلية وبالشكل الذي يسمح بالتعلم عن بعد والاستفادة من بيئات التعلم التنظيمي العالمية ؛

[1] ا هاني محمد السعيد، المرجع السابق، ص221.

-التحسين والتطوير المستمر في بيئة العمل لخلق البيئة الداعمة لعمليات الإبداع والابتكار، وإقامة بيئة تنظيمية تعتمد على نشر المعرفة والمشاركة فيها ؛

-ضرورة إعداد دراسات متخصصة لتحديد جدوى اقتصاديات بناء وتكوين رأس المال الفكري؛

-صياغة الشروط القانونية المناسبة وشروط التوظيف الخاصة بالموارد البشرية الخبيرة التي تمثل جانبا حيويا من رأس المال الفكري الكفء سواء أكانت هذه الكفاءات البشرية المتميزة من داخل المنظمة أم من خارجها؛

-من أهم متطلبات بناء وتكوين رأس المال الفكري ضرورة اختيار الموارد البشرية المبدعة من التي تستطيع التواؤم مع طبيعة العمل في المنظمة حتى يمكن دمج هذه الخبرات البشرية في نظام وبيئة العمل الداخلية، ويتطلب ذلك الأمر أن تكون هناك ثقافة مشتركة بين المنظمة والموارد البشرية المتميزة أو على الأقل أن تكون الفجوة الثقافية محدودة؛

-ضرورة الاعتماد على النظم الخبيرة *عند بناء وإدارة رأس المال الفكري، حيث تعد النظم الخبيرة بمثابة ترك وسيلة بدائية والاعتماد على وسيلة ذات تقنية متقدمة في دعم لقرار ذكي ومتطور يمكن أن يساعد القيادة الإدارية الممكنة في تحديد أفضل العناصر التي تدخل ضمن محفظة الأصول الفكرية وفي اختيار أفضل الأساليب لإدارة وتنمية رأس المال الفكري.

ونظراً لأن النظم الخبيرة تمثل نظام حاسب آلي يحتوي على المعرفة المنظمة التي تحاكي مهارات الخبير في حل المشاكل المرتبطة بنظام معين، فإنه يمكن الاعتماد عليها في مواجهة المشاكل المتعلقة ببناء وتكوين رأس المال الفكري.

**ثانيا: تكوين محفظة الأصول الفكرية**

يجب أن يدرك القادة الإداريون في المنظمة أن تكوين وتمكين رأس المال الفكري وإدارته ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، كما يجب أن يدرك قادة المنظمة أن لهذه الوسيلة أهدافا يجب العمل على تحقيقها، ويمكن الإشارة إلى بعض الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من وراء تكوين محفظة الأصول الفكرية على النحو التالي[1]:

- تحسين العمليات؛
- تسهيل الإبداع؛
- تخفيض التكاليف؛
- البيع بأسعار تنافسية؛
- تدعيم القدرات التنافسية للمنظمة؛

*للتعرف أكثر على النظم الخبيرة أنظر المرجع التالي:

- محمود عبود، النظم الخبيرة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009.

[1]هاني محمد السعيد، مرجع سابق، ص219.

- رضا العملاء.

وتجدر بنا الإشارة هنا إلى ذكر مجموعة من أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند التخطيط لتكوين محفظة الأصول الفكرية والمتمثلة في[1]:

- تحديد أهداف تكوين محفظة الأصول الفكرية تحديدا دقيقا، مع مراعاة أن تكون هذه الأهداف في صورة كمية قابلة للقياس وتتسم بالطموح؛

- التخطيط الشامل لمختلف العناصر البشرية والهيكلية والعلائقية المكونة لرأس المال الفكري حتى يمكن الوصول إلى قيمة حقيقية لمحفظة الأصول الفكرية للمنظمة؛

- ضرورة التأكيد على مبدأ المشاركة عند وضع خطة تكوين وبناء الأصول الفكرية، حيث يجب أن يشارك جميع المستويات في إعداد الخطة وخاصة الأشخاص ذوي القدرات الإبداعية الذين يمثلون جزء من رأس المال الفكري للمنظمة؛

- القيام بمجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى تحديد الابتكارات التي من المحتمل أن تفيد المنظمة في تطبيق إستراتيجياتها، حيث يكون لهذه الابتكارات الأولوية في دخول محفظة الأصول الفكرية، ويجب أن تقوم المنظمة بهذه الإجراءات لتحديد أي من الابتكارات سوف يتم تسجيل براءة اختراعه، خاصة وأن قرار التسجيل يتطلب استثمارات عالية للحصول على الحماية القانونية للابتكار؛

- الأخذ في الاعتبار أن هناك إمكانية في المستقبل لإدخال ابتكار جديد على الابتكار الموجود بالفعل في محفظة الأصول الفكرية حتى يمكن زيادة قيمته السوقية؛

- إيجاد نظام دقيق لتقييم ومراجعة السياسات والإجراءات المتعلقة بخطة تكوين وبناء رأس المال الفكري.

**ثالثا: المحافظة على رأس المال الفكري الكفء**

إن المحافظة على رأس المال الفكري يعد حالياً التحدّي الأكبر أمام المنظمات القائمة على المعرفة، فالموجودات الرئيسة في هذه المنظمات لا تتمثّل في الآلات والهياكل والنظم، وإنما تتمثل في الأفراد المهنيين والمتخصصين الذين يمتلكون المعلومات والمعرفة والقادرين من خلالها على تطوير الأفكار القديمة وإثرائها وإضافة الابتكارات الحديثة وضمان بقاء المنظمة في عالم الأعمال، وبدون البحث عن عوامل إيجابية للمحافظة على رأس المال الفكري فإن المنظمة قد تتعرض إلى اندثاره وتدنى القيمة الحقيقية لأفكاره ونواتج إبداعاته وابتكاراته، أو قد يهاجر رأس المال الفكري إلى منظمات أو دول أخرى لأن منظماتهم لم تستطع تحويل خبراتهم ومهاراتهم ومعارفهم إلى ممارسات تنفيذية فاعلة، وقد يؤدي ذلك إلى أن يعرقل رأس المال الفكري خطط المنظمة ويتحوّل إلى أداة تعويق لها[2].

[1] هاني محمد السعيد، المرجع السابق، 220.

[2] مركز الدراسات الإستراتيجية، سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة: الموارد البشرية الفكرية الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة، مرجع سابق، ص92.

وهناك مجموعة من العوامل للمحافظة على رأس المال الفكري تتمثل بالآتي:

**1-تنشيط التحفيزات المادية والمعنوية:** هناك مجموعة عوامل ومؤثرات خارجية مثيرة للفرد تدفعه لأداء المهام الموكلة إليه على أكمل وجه، من خلال إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وكذا الاجتماعية ، وترشده إلى سلوك معين ويتجسد هذا في :الجوانب المادية( كالأجور )، الجوانب المعنوية ( مثل إعلام العاملين بأهميتهم)، الجوانب الاجتماعية (كاحترام العاملين أيا كان موقعهم الوظيفي)[1].

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

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

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

**5-تقليل فرص الاغتراب التنظيمي***: الاغتراب التنظيمي هو حالة نفسية ، اجتماعية تسيطر على الفرد وهو عدم تكيف مع المحيط والبيئة أو حالة تمثل ضعف القدرة على التكيف مع الظروف البيئية الجديدة ، ويمكن قياسه وتحديده من خلال المقابلات الشخصية ، استمارة الاستقصاء ، معدلات الدوران ، انخفاض الإنتاجية[5].

---

[1] مدحت محمد أبو النصر ، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي ، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، 2005 ، ص45.

[2] عادل حرحوش المفرجي ، مرجع سابق ، ص 148.

[3] خولة عبد الحميد محمد الطالباني، دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري: دراسة تحليلية في المعهد التقني"بابل"، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد21، العدد3، 2013، ص690.

[4] جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس ، السلوك التنظيمي – نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة- ، الدار الجامعية، مصر ، 2002 ، ص 514.

*للتعرف أكثر على الاغتراب التنظيمي والإحباط التنظيمي والعلاقة بينهما أنظر:

- أكثم الصرايرة، مظاهر الإحباط الوظيفي وأثرها في الاغتراب التنظيمي: دراسة ميدانية في المنظمات الصحية العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد32، العدد2، 2005.

[5] عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح ، مرجع سابق ، ص 150.

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

إن استعراض الأساليب السابقة تعكس مدى ما تواجه الإدارة من تحديّات للحفاظ على رأس المال الفكري وتنميته، فيجب توفير كافة الجوانب التي تمكّن من توفير أكبر قدر من المرونة والتحفيز لرأس المال الفكري وذلك حتى يعمل هؤلاء الأفراد المميّزون على حسن توظيف قدراتهم الفكرية ومهاراتهم الفنيّة في تحقيق مزيد من الكفاءة والفاعلية في الأداء، وكذلك توليد وإنتاج نواتج بحثية ذات قيمة إبتكارية في التطبيق مما يزيد من قيمة ما لدى المنظمة من مخترعات وابتكارات تخدم المجتمع وتضيف إلى التطوّر والارتقاء الإنساني، كما تعود بالنفع المادي مقابل بيع حقوق ملكيتها أو ترخيص حق الانتفاع بها.

**المطلب الثالث: السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري من خلال القيادة المتمكنة والممكنة**

في ظل التقدم التكنولوجي وشدة المنافسة العالمية أصبحت دورة حياه المنتج قصيرة، ولا يمكن تحقيق التنمية المستدامة دون الابتكار والإبداع، وبالتالي أصبحت المنظمات تبحث بشكل متزايد عن سبل لتعزيز قدرتها على الابتكار وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على مواكبة التغيير المستمر، ومن هذه السبل تمكين العاملين لأن الأفراد خاصة الذين يمثلون رأس مال فكري هم المصدر الرئيسي للأفكار المبتكرة والمبدعة.

إضافة إلى ذلك وفي ظل زيادة مستويات العولمة، وتوقعات الزبائن العالية، والتكنولوجيا الأكثر تعقيدا أصبحت هرمية السلطة الآمرة التقليدية أقل ملائمة، وبدلا من ذلك فالعاملون ينبغي أن يتعلموا تحمل المبادرة، أن يكونوا مبدعين، ويتحملوا المسؤولية عن أعمالهم، إنهم يحتاجون إلى إستراتيجية محكمة للتمكين.

والإبداع ليس فقط وضع تصميم لإنتاج منتج جديد أو تقديم خدمة جديدة أو تطوير منتج قائم بل أيضا تقديم أساليب وتقنيات وممارسات وطرق جديدة في العمل وكذلك التطبيق الناجح لها.

ولسنوات عديدة سعى الباحثون لتحديد أساليب الإدارة المناسبة لتهيئة بيئة تنظيمية داعمة للإبداع، فمنهم من توصل إلى أن القيادة الداعمة للعاملين والمشاركة لهم في صنع القرار والمتعاونة معهم فعالة في تشجيع الإبداع، والبعض الآخر يرى أن القيادة التحويلية تعد نمط مثالي لتعزيز الإبداع، وقد أكد فريق ثالث من الباحثين أن التمكين له علاقة إيجابية داعمة ومشجعة على الإبداع[2]. ونحن نرى أنه لا يوجد تعارض بين وجهة النظر الأولى والثالثة لأن دعم القيادة للعاملين ومشاركتهم في صنع القرارات تعد من ممارسات القيادة لعملية التمكين.

---

[1] خولة عبد الحميد محمد الطالباني، مرجع سابق، ص690.

[2] مصطفى محمد يوسف عبد الله، دراسة تحليلية للعلاقة بين تمكين العاملين والإبداع الإداري بالتطبيق على قطاع البترول بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، 2010، ص101.

**أولا: القيادة الإدارية المتمكنة والداعمة لعملية التمكين:**

تمثل القيادة الإدارية العنصر الحاسم في نجاح أي منظمة، فهي تضطلع بدور رئيسي في صياغة الرؤية والرسالة التي تحدد فلسفة المنظمة وقيمها، ويعزى للقيادة الدور الجوهري في إلهام وتحفيز العاملين لبلوغ الأهداف التنظيمية[1]، إذ يشكل القائد قيمة مضافة للمنظمة من خلال مساعدة العاملين على التعلم والتطور والنمو، ويهيئ البيئة الصحية ليشعر العاملين بقدرتهم على اتخاذ قرارات لأنفسهم عن طريق تطوير الثقة بالنفس وبالآخرين، كما يؤكد العتيبي أن الأفراد الممكنين يحصلون ليس فقط على السلطة، ولكن يمكنهم الوصول للمصادر المطلوبة لاتخاذ وتنفيذ القرار.

ويشير هالفسون (Halverson) إلى أن دعم القيادة العليا لجهود التمكين يعد من أهم متطلبات التمكين وذلك لضمان نجاح تلك الجهود وفاعليتها، حيث أنها قد تتطلب أحيانا تغييرا في الهيكل التنظيمي للمنظمات وطبيعة المهام والمسؤوليات، وبدون ذلك فإن التمكين سيواجه العديد من المعوقات[2].

فالتمكين عموما يأتي من القيادة العليا التي تعزز الثقة بالعاملين وتعمق مهاراتهم وقدراتهم ورعاية اختياراتهم وإبداعاتهم سبيلا لنجاح التمكين[3].

ومن جهة أخرى فقد ركز فوتلر وفورد (Fottler & Ford) على أهمية الاعتماد على أفكار وآراء ومهارات كل العاملين، وإن إدراك عملية التمكين لديهم تعني بأن يكون لديهم القدرة على تلبية متطلبات المستهلك ومن غير الحاجة إلى الحصول على إذن من القيادة العليا، وهذا يقود إلى تعزيز السلوك الإبداعي* لدى العاملين في المنظمة ويساهم في زيادة كفاءة رأس المال الفكري بها.

وللقيادة دور رئيسي في توفير البيئة المناسبة للعملية الإبداعية، وقد توصلت دراسة (النمر، 1992، وأيوب، 2000) إلى تباين أثر القيادة في السلوك الإبداعي من خلال الحافزية والمنافسة البناءة بين العاملين، وتشجيع تبادل المعلومات، كما أكد العواجي (1986) على دور القيادة كعامل هام في توفير البيئة الإبداعية وتشجيع السلوك الإبداعي لدى الأفراد، وأكدت دراسة أمبل (Ambile,1998) أن شعور العاملين بحرية التصرف في

---

[1] سعد مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر: المملكة العربية السعودية، 17-18 أفريل 2005، ص20.

[2] مها فرمان أحمد، أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العام العراقي: دراسة حالة وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك، 2010، ص26.

[3] محمد ذيب المبيظين، محمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد2،2011 ، ص490.

* يخلط البعض بين الإبداع كحصيلة أو نتيجة لجهود سابقة وبين الإبداع كسلوك يمارس في موقع معين، فالإبداع هو تقديم شيء جديد قد يتمثل في سلعة أو خدمة تقدمها أو تتبناها المنظمة لأول مرة، أما السلوك الإبداعي فهو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات وسلع جديدة. إذ أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة.

أداء المهام ودعم الإدارة العليا وتشجيعها للأفكار الجديدة هي أهم العوامل المؤثرة في السلوك الإيجابي على الإبداع في المنظمات، وقد تميل الإدارة العليا إلى تركيز عملية اتخاذ إقرارات للسيطرة على مجالات العمل كافة[1].

وفي هذا الإطار نرى أن إدارة العقول والخبرات البشرية ومعالجة القضايا والأمور الخاصة بهم، تحتاج إلى حساسية شديدة نظرا لأهمية وخطورة هؤلاء الأفراد، لذا فهم يحتاجون إلى أنماط قيادية ممكنة تتميز بالمرونة والفعالية والقدرة على معالجة الأمور الخطيرة والمواقف الحرجة، وتساهم القيادة الإدارية الممكنة في إدارة الخبراء والمستشارين والعقول البشرية المتميزة بكفاءة وذلك من خلال مايلي[2]:

- بناء علاقات إنسانية متميزة بين رأس المال الفكري الكفء وباقي المديرين والعاملين في المنظمة، فاستخدام الأفراد الأذكياء والاستفادة منهم لا يتم إلا من خلال قائد فعال يكون مع الفرد ومصلحته ومصلحة المنظمة، ويجب أن يكون لدى كل عامل في المنظمة الشعور بأن له تأثير فعال، فالعمال ليسو أغبياء وتلك هي الحقيقة، كما تساعد القيادة الممكنة في المنظمة على استقطاب الخبراء وإدماجهم داخل المنظمة، من ناحية أخرى يرى (Richard Baumbusich) المدير التنفيذي بشركة U.S. West للاتصالات، أن المشكلة الأساسية عند التعامل مع العقول والخبرات البشرية المتميزة تتمثل في محاولة إيجاد لغة مشتركة بينها وبين بعضها البعض، وبين إدارة المنظمة؛
- تحديد حاجة المنظمة من العقول البشرية المتميزة بها،
- توفير الإمكانات التنظيمية، التكنولوجية، والسلوكية لتعظيم الاستفادة من هؤلاء الأفراد؛
- المساهمة في تحقيق الأهداف الخاصة للخبرات البشرية مثل النجاح، التميز، والكفاءة العالية؛
- توفير البيئة الصحية والتأمينية الملائمة للحفاظ على هذه الموارد البشرية ودعمها باستمرار؛
- بناء نظم فعالة وتنافسية للأجور والحوافز والمكافآت للحفاظ على هذه الموارد البشرية ودعمها باستمرار.

وتجدر الإشارة هنا أن الاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة بالمنظمة ليس معناه تحقيق النجاح، وأيضا لا يعني ضمان وجود موارد بشرية على مستوى جيد للإنجاز والأداء، فالأمر يحتاج إلى أدوات مناسبة وفعالة لتحفيز وتجميع واستخدام هؤلاء الأفراد وبالطريقة التي تؤدي إلى تحسين والاستفادة من عقولهم وأفكارهم وتحقيق التنسيق بينهم وبما يؤدي إلى تعظيم منفعة وقيمة المنظمة، ودور رأس المال الهيكلي هو زيادة الاستفادة منه والعناية برؤوس الأموال البشرية والفكرية.

ومن الأدوات التي يتبعها القادة المتمكنين والممكنين في مجال إدارة وتنمية رأس المال الفكري نذكر[3]:

[1] محمد ذيب المبيظين، محمد أحمد الطراونة، مرجع سابق، ص490.

[2] سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2013، ص521.

[3] المرجع السابق، ص523.

-القدرة على الإبداع وخلق بيئة التعلم التي تشجع على تنمية وتطوير رأس المال الفكري، حيث أن القادة المتمكنين والممكنين يجب أن يتعلموا كيفية خلق أو إيجاد البيئات التي تطلق العنان لقوة الإبداع لدى الأفراد المتميزين؛

- القادة الممكنين يجب أن يكونوا قادرين على إبقاء العلاقة مع الأفراد الذين سوف يتم الاستغناء عنهم وهذا يحتاج إلى إعادة تعلم من جانبهم؛

-إن المهمة الأولى للقادة الممكنين والمتمكنين هي خلق الهياكل التي تطلق القوة العقلية للأفراد ونقلها للأفكار بسرعة، ويجب أن يتعلم القادة أن ما يرغب الأفراد في عمله سوف يعملونه، ويجب دعمهم لتحقيق ذلك بكفاءة.

-القادة الممكنين والمتمكننين يتمسكون بالتعليم والتعلم، فهم تواقون للمعرفة باستمرار، ويتعلمون من أخطائهم لتحقيق النجاح مستقبلا.

-القادة الممكنين يشجعون الإنتاج المبني على الأفكار والمعرفة وليس المبنى على المواد الخام.

- هم متأكدون من أن النجاح يأتي من رأس المال الفكري الذي يخلق الثروة الحقيقية للمنظمة، وأن الأفراد بأفكارهم وإبداعاتهم سوف يصنعون التميز.

-إذا أراد القادة الممكنين الاحتفاظ بالأحسن والأفضل لمنظماتهم عليهم أن يخلقوا الابتكارات والأفكار والتعلم، وهم يحصلون على ذلك من التدريب والذي يجب أن يعلموه لمرؤوسيهم.

تأسيسا على ما سبق، إن القيادة الإدارية يجب أن تكون ممكنة إلى جانب كونها متمكنة، فبعض القيادات وإن كانت متمكنة من قيادتها العليا إلا أنها لا تدعم تمكين العاملين لديها، فمن الضرورة بمكان أن تكون القيادة الإدارية في المنظمة ممكنة ومتمكنة، وأن تغير من أسلوبها الرقابي على أداء العاملين، بأن تخفف من الرقابة السلبية على العاملين، وأن تجعل من الرقابة أسلوب لتصحيح الانحرافات والأخطاء، مما يساهم في حفز العاملين على بذل جهودهم على مساعدة القيادة على النجاح لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معا.

**ثانيا: علاقة التمكين بالسلوك الإبداعي لرأس المال الفكري**

إن التمكين يركز على الممارسات الإدارية التي تهدف إلى إعطاء القوة للعاملين، مثل التفويض في صنع القرار وتوفير مزيد من فرص الحصول على المعلومات والموارد للأفراد، ومن خلال التمكين تسمح المنظمات للأفراد تولي العديد من الأدوار والمسؤوليات مع إعطائهم السلطة المناسبة لتحمل هذه المسؤوليات، وهذا يزيد من شعور العاملين بقدر أكبر من الدعم والتحفيز الداخلي للإبداع في العمل.

ومن أجل تنفيذ عملية التمكين بنجاح يجب أن يكون العاملون لديهم الكفاءة في تنفيذ الأعمال الموكلة لهم، فلا معنى لتمكين العاملين من خلال إعطائهم صلاحية المشاركة في صنع قرارات تخص المنظمة واتخاذ قرارات تتعلق بعملهم وهم غير مدربين بشكل جيد، فتدريب العاملين وإكسابهم مهارات جديدة هام جدا في تنمية قدراتهم الإبداعية، مثل تدريبهم على كيفية حل المشكلات التي تواجههم في العمل بطريق جديدة، وتدريبهم على كيفية العمل في فرق عمل، وتدريبهم على التواصل الفعال...وغيرها.

وقد أكد (Knight Turvey) على أن الأفراد الممكنين يأخذون بالمنهج المبادر أو الإستباقي في التعامل والتأثير على بيئة عملهم، وفي هذا السياق يرى كل من (Amabile & Gryskiewicz) أن التمكين النفسي من خلال جعل العاملين يشعرون أنهم يملكون قدر من الحكم الذاتي وأنهم غير مقيدين بإجراءات روتينية تحكمهم وتقيدهم وتضيع معظم وقتهم، كل هذا من شأنه توفير بيئة تساعد على أن يبدع الأفراد في عملهم.

إن العاملين الذين لديهم ثقة في رؤسائهم يكون لديهم شعور كبير بالانتماء، والشعور بأن وظائفهم لها دور كبير في نجاح المنظمة، وعلاوة على ذلك فإن هؤلاء العاملين تنخفض لديهم درجة القلق والخوف من الوقوع في الخطأ، وبالتالي فإنهم يشعرون بمزيد من الراحة النفسية في العمل ويصبحون أكثر إبداعا وابتكارا[1].

أضف إلى ذلك فإن أغلب الدراسات والبحوث التي توفرت لنا تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وإبداع العاملين، ونستشهد بالنتائج التي وجدتها Kanter في دراسات الحالات التي أجرتها على المنظمات الريادية بأن التمكين والإبداع كانا مترابطين بشكل لا يمكن فصلهما.

وقد وجد (Thomas & Velthouse) علاقة بين التمكين والمرونة لدى العاملين، التي تسهم بشكل فاعل في السلوك الإبداعي. فالسلوكيات الإبداعية تعكس خلق شيء جديد أو مختلف، وهو سلوك متجه نحو التغيير، ولذلك فإن تمكين العاملين يحفز الطاقات الإبداعية للعاملين، إذ أن توفير الاستقلالية للعاملين يجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييدا من الآخرين فيما يخص الجوانب الفنية أو التقيد بقواعد العمل.

وصرح (Knight) بأن الحرية في اتخاذ القرار بصدد ما يجب عمله وكيف يؤدى العمل، والحرية من القيود التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الإبداعية للعاملين، وأشار في موضع آخر بأن العاملين الأكثر إبداعا هم العاملون الذين يتوفر لديهم الميل نحو حب الاستطلاع، والمتجهين نحو التعلم، ويتمتعون بمرونة إدراكية عالية، ويرغبون في تحمل المخاطر، وأكثر إصرارا على مواجهة التحديات.

وأكدت (Spreitzer) بأن التمكين عامل حاسم لزيادة رغبة العاملين في تحمل المخاطر من خلال تقديم الأفكار الجديدة[2].

وقد أشارت دراسة الحراحشة(2006) بأن ممارسة التمكين في المنظمات بجميع أبعاده يساعد في تنمية الإبداع التنظيمي، ومن هذه الأبعاد ما يأتي[3]:

- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليها واحترامها؛
- إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد؛
- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة؛

[1] مصطفى محمد يوسف عبد الله، مرجع سابق، ص103.

[2] جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من عاملي كلية الإدارة والإقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 12، العدد1، 2010، ص66.

[3] محمد ذيب المبيظين، محمد أحمد الطراونة، مرجع سابق، ص490.

- دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة، والاهتمام بها وتطبيق المفيد منها.

ويرى (Vicchio) ضرورة إيجاد المناخ الداعم للإبداع من خلال العوامل التي تعزز وتشجع المبادرات الإبداعية وهي[1]:

- إفساح المجال للمبادأة والمخاطرة وتحمل نتائج الفشل.
- دعم قنوات الاتصال المفتوحة ضمن البيئة الداخلية والخارجية.
- منح الحرية للأفراد العاملين للتفاعل معا ووضع أهدافهم الإدارية
- تخصيص جوائز للمبدعين.
- استخدام أساليب فنية وإدارية مختلفة لتشجيع الإبداع، مثل صناديق المقترحات والعصف الذهني.

**ثالثا: القيادة بالتمكين وكفاءة رأس المال الفكري**

لقد أصبحت كفاءة رأس المال الفكري تلعب الدور الحاسم في النمو الإقتصادي من خلال الأدوار التي تؤديها والتي يفرضها عليها مركزها في المنظمة وهذه الأدوار هي[2]:

**1- الأدوار الدفاعية:**

وتشمل الممارسات التالية:

- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للمنظمة؛
- حماية حرية التصميم والإبداع؛
- تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوي.

**2- الأدوار الهجومية:**

وتشمل الممارسات التالية:

أ- توليد العائد عن طريق:

- المنتجات والخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري؛
- الملكية الفكرية للمنظمة؛
- الموجودات الفكرية للمنظمة؛
- معرفة المنظمة ومعرفة –كيف (أي براعة المنظمة).

ب- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة وللخدمات والمنتجات الجديدة؛

ت- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين؛

ث- تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة؛

هـ- صياغة استراتيجية تعيق دخول المنافسين الجدد.

[1] محمد ذيب المبيظين، محمد أحمد الطراونة، مرجع سابق، ص491.

[2] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص177.

وهناك إمكانية الانتقال عن طريق كفاءة رأس المال الفكري من الدور الهجومي إلى الدفاعي وبالعكس، إلا أن هذا الانتقال ليس عشوائيا أو غير ممنهج، بل تحكمه مجموعة مؤشرات يمكن صياغتها في التساؤلات التالية:

- ما هي الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها بواسطة رأس المال الفكري؟
- ما درجة تكامل أنشطة رأس المال الفكري مع إستراتيجية المنظمة؟
- من المسؤول عن استخراج القيمة من رأس المال الفكري للمنظمة؟ فهل هو المستشار القانوني للملكية الفكرية؟ أم نائب رئيس البحث والتطوير؟ أم مدير التطوير التجاري؟

وتجدر الإشارة هنا إلى أن كفاءة رأس المال الفكري تأتي نتائجها في حال كانت القيادات الإدارية العليا مؤمنة بأهمية تمكين العاملين الذين يمثلون رأس مال فكري في المنظمة، وأن يكون المدراء أنفسهم يشعرون بالتمكين حتى يتمكنوا من ترجمة ذلك إلى سلوكيات إبداعية تكون نتائجها إبداعات متنوعة وبأشكال متعددة، كما أنه في حال كانت القيادات الإدارية متمكنة بما فيه الكفاية فإن ذلك سيؤدي إلى التأثير على العاملين بالإيجاب[1].

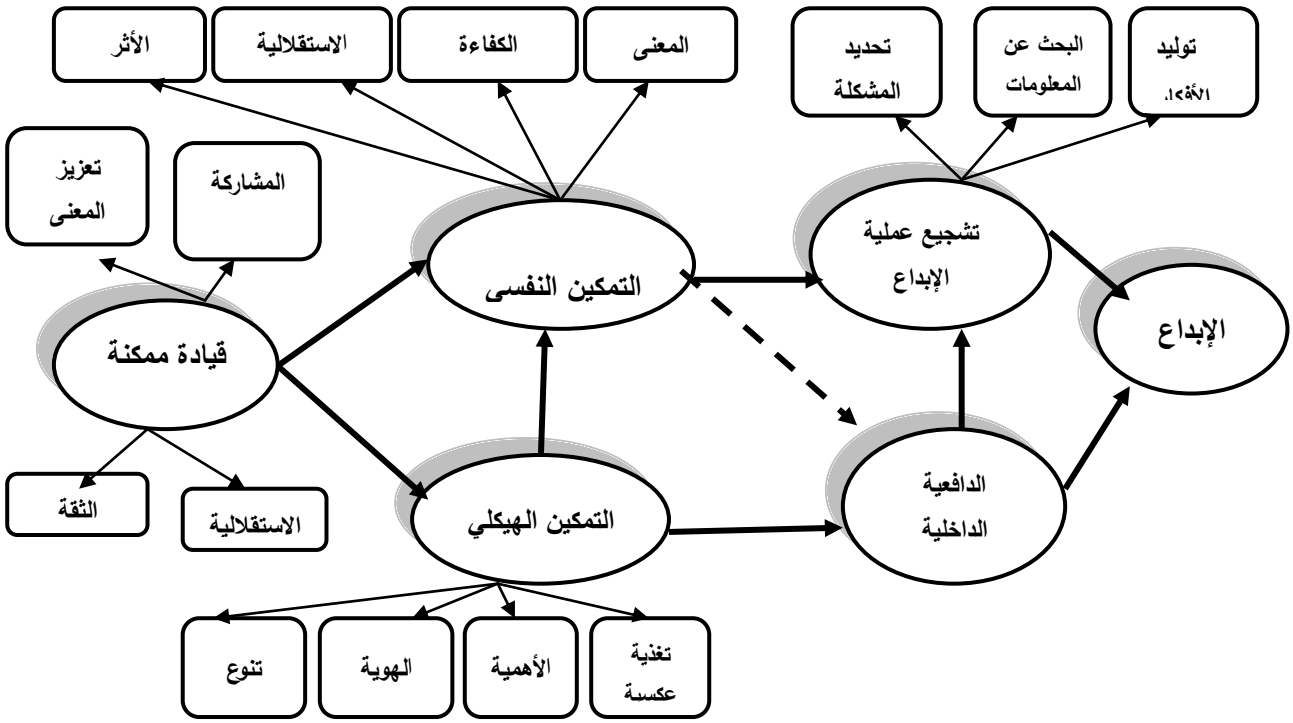
وفي هذا السياق أكد (Amro and Dimitrios) على أن العلاقة بين نمط القيادة بالتمكين والإبداع تنبع من كون أن القيادة بالتمكين تؤدي دورا رئيسيا في توفير البيئة المناسبة للإبداع، وذلك من خلال الحافزية والمنافسة البناءة بين العاملين وتشجيع تبادل المعلومات والمشاركة في صنع القرارات.[2]

هذا وقد جاء (Xiaomeng Zhang) ليوضح في دراسته العلاقة بين القيادة الممكنة والإبداع، من خلال النموذج الذي اقترحه والموضح في الشكل التالي.

[1] مها فرمان أحمد فرمان، مرجع سابق، 2010، ص44.

[2]Amro, A-M.; Dimitrios N.K, linking an integrated Approach of empowerment to employee creativity, European scientific journal, Vol. 02, June 2014, p 144.

**الشكل رقم(3-8): نموذج العلاقة بين القيادة بالتمكين والإبداع**




**Source**: Zhang XIAOMENG, linking empowerment and employee creativity The mediating roles of creative process engagement and intrinsic motivation, Thesis Doctor of philosophy, University of Maryland, 2007, p: 59.

من الشكل رقم (3-8) نلاحظ أنه وفقا لهذا النموذج، تؤدي القيادة بالتمكين دورا مهما في إدراك العاملين للتمكين السيكولوجي بأبعاده الأربعة: (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير) والتمكين الهيكلي بأبعاده الأربعة (النوع، الهوية، الأهمية، والتغذية الراجعة) والذي يركز على خصائص العمل، وذلك من خلال اهتمام هذه القيادة بتشجيع المشاركة وتعزيز المعنى والتعبير عن ثقتهم في العمل ومنحهم الاستقلالية اللازمة لأداء أعمالهم، هذا كله يترتب عليه زيادة الدافعية الداخلية لدى العاملين وتشجيعهم على الإبداع من خلال تنمية مهاراتهم وزيادة قدراتهم على تحديد المشكلات التي تواجههم في العمل، والبحث عن المعلومات اللازمة لتوليد الأفكار الجديدة لحل هذه المشكلات، وهذا ما يؤثر إيجابيا على مستوى الإبداع التنظيمي.

**خلاصة الفصل:**

إن تحديد رأس المال الفكري في المنظمات و قياس مساهمته يعد بمثابة الخطوة الأولى من مسؤوليات القادة في عصر المعرفة بمعنى التعرف على ذوى القدرات الإبداعية، الابتكارية و التجديدية المتطورة، فالقيادة في عصر المعرفة هي المسؤولة عن إستقطاب، توظيف، تطوير، تحفيز، صيانة، وإدارة رأس المال الفكري و المحافظة عليه ، فغياب هذا الدور ينعكس بنتائج سلبية على كفاءة رأس المال الفكري، فقد يندثر هذا الأخير و تصبح القيمة الحقيقية لأفكاره و نتائجه لا تساوى شيء، مما يؤدى إلى تخفيض القيمة السوقية للمنظمة لأن رأس المال الفكري في هذه الحالة لم يعد له قيمة مؤثرة و لا ميزة تنافسية، وقد يهاجر إلى منظمات أو دول أخرى، أو قد يعرقل خطط المنظمة و يصبحون أداة تعويق لها، خاصة إذا فشلت المنظمة في معرفة رغباتهم و حاجاتهم و متطلباتهم، و هذا ناتج عن التغير في ميزان القوى داخل المنظمات، فلم يعد القادة قادرين على إجبار هؤلاء ( رأس المال الفكري ) على القيام بأعمال معينة لا يقبلونها من خلال العلاقات الهرمية.

من هنا تظهر الأهمية البالغة للقيادة الممكنة والتي تهيء الفرص للعاملين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لهم، تفويض الصلاحيات، إشراك العاملين باتخاذ القرارات ، تحفزهم على الإبداع في العمل، تكافيء العاملين لقاء مبادراتهم الإبداعية، وتدعم الثقة بين المنظمة والعاملين، وهذا ما ينعكس إيجابا على كفاءة رأس المال الفكري في خلق القيمة واستخراجها.



# الفصل الرابع

# عرض ومناقشة نتائج دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر

**تمهيد:**

بعد تمهيد الأرضية النظرية لموضوع البحث المتعلق بأثر القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري من خلال فصول الجانب النظري، تتضح لنا معالم الإطار العملي التي تمكننا من التحقق من الفرضيات وتحليل النتائج، فالجانب النظري والجانب العملي متكاملين ولا يمكن أن نفصل أحدهما عن الآخر لأنه لا تكتمل أهمية أي بحث إلا بعد ربطه بواقع معطى، والتأكد من نتائجه من خلال جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة بواسطة الأدوات المنهجية المناسبة لأجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة، إذ تتوقف دقة النتائج التي يتحصل عليها الباحث على صحة اختيار الإجراءات والأساليب والأدوات المستخدمة في البحث.

ومن أجل اسقاط الجانب النظري على الواقع العملي وقع اختيارنا على المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، كونها تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقال موبيليس وخدمات الإنترنت جواب والاتصالات الفضائية، وهي مجالات ضرورية وذات أهمية بالغة في بيئة الاقتصاد المعرفي.

وفي هذا الفصل سنحاول التعرف على المديرية العامة لاتصالات الجزائر، وعرض طبيعة وإجراءات الدراسة بها، من خلال تحديد أسلوبها ومجتمعها وعينتها، وكذا تحديد أداتها (الاستبيان)، والاختبارات المتعلقة بها وسنتطرق لتحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، ونتعرض لتفسير الدراسة واختبار فروضها وذلك ضمن النقاط التالية:

- لمحة حول المديرية العامة لاتصالات الجزائر
- الإجراءات المنهجية للدراسة
- اختبارات الصلاحية والنتائج الشخصية والوظيفية
- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

## المبحث الأول: لمحة حول المديرية العامة لاتصالات الجزائر

تعتبر البنية التحتية للاتصالات والمعلوماتية أهم الأركان الأساسية لاقتصاد المعرفة، وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر إحدى أكبر المؤسسات الجزائرية وأهمها في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فهي تسعى بصورة دائمة إلى التحسين والتطوير من أجل مواكبة التطور الحاصل في اقتصاد المعرفة، وهو ما شكل لنا الدافع الأساسي لاختيار هذه المؤسسة في دراستنا الميدانية.

### المطلب الأول: نشأة وتطور قطاع الاتصالات في الجزائر

إن أصول قطاع الاتصالات بالجزائر تمتد تاريخيا إلى ما قبل الإستقلال، حيث كان قطاع البريد والمواصلات مسيرا وممسوكا بأيدي إدارة الاحتلال الفرنسي لكن غداة الاستقلال واسترجاع السيادة الوطنية سارعت الحكومة الجزائرية لإسترداد هذا القطاع عبر المرسوم -62-01المؤرخ بـ 27 سبتمبر 1962 والذي مكن الإدارة الجزائرية من ضمه واحتوائه . إلا أن هذه الأخيرة أبقت على معظم التشريعات والنصوص القانونية الموروثة عن الإدارة التي سبقتها إلى غاية سنة 1975؛ حين أصدر الأمر 75-89 بـ 30 سبتمبر 1975 والمتضمن "قانون وزارة البريد والمواصلات "الذي حدد صلاحيات ومهام القطاع ؛ فأعطى الوزارة حق الاحتكـار لجميع الخدمات، ليتم تعديله لاحقا بواسطة المرسوم 83-65 بـ 01 جانفي 1983 ثم تلته عدة محاولات تعديل واصلاح هدفت لتحسينه لكن دائما بإعتباره قطاع عمومي. واستمر الأمر إلى غاية سنة 2000 وصدور القانون 03-2000بـ 05 أوت 2000 الذي يعتبر الإصلاح الأبرز في تاريخ الإصلاحات لما حمله من تغييرات جذرية، حيث أصبح نقطة مرجعية (فيقال قطاع الاتصالات قبل 2000-03 وبعده).

وفيما يلي عرض مختصر لوضعية القطاع قبل وبعد 2000-03[1]:

**1- وضعية القطاع قبل 2000-03** : لطالما أعتبر قطاع البريد والمواصلات من القطاعات الإستراتيجية في الجزائر ؛ لذلك -وبعد استقلالها مباشرة- فإن الحكومة أولت له مكانة خاصة وسعت لبسط يدها عليه فقامت باحتكاره ضمن أهدافها لتحقيق المنفعة العامة . وظل هذا القطاع مسيرا وفق الأمر الرئاسي رقم 75-89 إلى غاية 2000، حيث مارست وزارة البريد والتكنولوجيا المعلومات والإتصال وظائف متعامل البريد ومتعامل الاتصالات في ظل الاحتكام التام، كما أنها تكفلت أيضا بتحديد السياسة القطاعية والإطار التشريعي المعمول به وفيما يلي عرض موجز عن الانجازات بهذه الفترة:

- **الفترة 1970-1979**: عرف بها القطاع قفزة كمية بفضل المخططين الرباعيين (1970-1973) و(1974-1977) اللذين هدفا إلى رفع الكثافة الهاتفية وفك العزلة عن المناطق الريفية بمد الشبكات عبر التراب الوطني من جهة، ومن جهة أخرى مد كابلات دولية بين الجزائر ودول المغرب العربي وبعض الدول الأروبية، فبلغ عدد المشتركين الهاتف ما يقارب 259 الف مشترك.

[1] شلالي محمد البشير، واقع وتحديات سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر، رسالة ماجستير في الاقتصاد الكمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2016/2015، ص152.

- **الفترة 1980-1989**( **المخططين الخماسيين الأول والثاني**): يمكن تلخيصها بالمؤشرات التالية: 999 ألف خط هاتفي نهاية 1989 بكثافة 3%، مع توسيع شبكة الهواتف العمومية.

- **الفترة 1990-1999**: تميزت بمحاولة تطوير وتحديث القطاع حيث سجل سنة 1999 1.6مليون خط ثابت بكثافة 5.4 %كما تميزت بإدماج خدمات الهاتف النقال بـــ 72 الف خط بكثافة 0.3 %.

ورغم هذه المجهودات والانجازات إلا أن الجزائر بقيت ضمن الدول المتأخرة في مجال الإتصالات ؛ حيث عانى القطاع من تأخر كبير مقارنة مع دول العالم والجوار، وهذا بمعدل الولوج بالنسبة للهاتف النقال بـ 0.3% الذي يعتبر ضعيفا جدا مقابل 40 % إلى 50 % في الدول الصناعية، كما أن كثافة الهاتفية الإجمالية كانت أقل من 6 % مقابل 40 % في الدول الصناعية ؛ هذا إضافة إلى نوعية الخدمة الرديئة وعدم تغطية كل تراب الوطني رغم أن الشبكة الموجودة وتجهيزاتها كانت قوية وذات تدفق عالي، إلا أنها لم تستغل جيدا ولم تفعل بالمستوى المطلوب. ويمكن إرجاع هذا إلى وضع مثل هذا القطاع الضخم والفعال تحت وصاية جهة واحدة –الوزارة –أسند لها كافة المهام بالرغم من إختلاف وتنوع الأنشطة المناطة بها (تشريع، تنظيم، تنفيذ... ) إضافة لنوعية التكنولوجيا والخدمات الواجب توفيرها للبريد والمواصلات، كل هذا من جهة ومن جهة أخرى الضغط المستمر للسوق المحلي واحتياجاته بإرتفاع وتنوع طلبات الزبائن الملحة، الأمر الذي تراكم عبر السنوات فأدى إلى بروز وظهور العديد من الثغرات والسلبيات انتهت بتدهور مستوى الخدمة العمومية وعجزها عن مواكبة ركب التطورات . وهنا كان لزاما وبالضرورة القصوى تدخل السلطات المستعجل لتدارك الوضع .

**2- القطاع بعد 2000-03(إصلاح قطاع الاتصالات)**: تجاوبا مع متطلبات الوضع السابق وفي إطار التعامل معها، سارعت الجزائر في القيام بإصلاحات بغية تدارك هذا التأخر المعتبر وتطوير القطاع مستفيدة من الدروس والتجارب الإقليمية والدولية، مع الأخذ بالإعتبار خصوصية السوق الجزائرية، حيث أطلق السيد رئيس الجمهورية منذ 1999 عدة اصلاحات جذرية على الصعيد الوطني وقرر تحرير وتطوير قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية، وتجلى الأمر خلال تصريحه يوم 25 جويلية 2000 الذي دار حول سياسة قطاعية تحدد أولوية الأهداف المسطرة والمتبناة من طرف الحكومة فهدفت هذه السياسة أساسا إلى[1]:

- تطوير عرض الخدمات الهاتفية.
- تحسين جودة الخدمات المقدمة والزيادة في جملة هذه الخدمات.
- نفاذ سكان المناطق الريفية والمجموعات الأخرى المحرومة إلى الخدمات الاتصال السلكية واللاسلكية والتكنولوجيا الإعلام .
- تطوير شبكة وطنية للإتصالات السلكية واللاسلكية الفعالية والموصولة بشبكات الإعلام.
- ترقية الاتصالات والتكنولوجيا الاعلام كقطاع اقتصادي هام في تقديم اقتصاد تنافسي مفتوح على العالم أين يمثل قطاع الخدمات جزءا هاما من الناتج الوطني الإجمالي .

[1] شلالي محمد البشير، مرجع سابق، ص154.

وترجمت هذه الإرادة الحكومية في 05 أوت 2000 بإصدار القانون 2000-03 الذي حدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وما ترتب عن هذا القانون كان مجموعة من التطورات الايجابية تمثلت فيما يلي[1]:

- تحول وزارة البريد والمواصلات إلى وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال .
- إنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات **ARPT** حيث تكلف بتنظيم السوق والسهر على احترام قواعد التنافسية بين المتعاملين.
- تأسيس شركتين مستقلتين هما بريد الجزائر واتصالات الجزائر.
- **2001** تم منح الرخصة للمتعامل الأجنبي الأول أوراسكوم تيليكوم**OTA** تحت المسمى التجاري **Djezzy**.
- وفي2003/08/3 ظهور المتعامل الوطني**ATM** تحت المسمى**Mobilis** منفصلة عن شركة اتصالات الجزائر لتصبح شركة ذات أسهم.
- في 2004/08/25 دخل المتعامل الأجنبي الثاني للسوق الجزائرة المسمى الوطنية لاتصالات الجزائر والمسمى تجاريا**Nedjma** ولاحقا**Ooredoo** .

في الأخير، يمكن القول عن الفترة الممتدة من قبل التسعينيات وصولا إلى العام **2000** هو ما يلي[2]:

- جودة مكالمات متوسطة على العموم .
- بث رديء .
- قدرة التغطية محدودة جدا مقارنة بالدول العربية خاصة المجاورة منها.

ولأن الواقع يفرض بعض المتطلبات كان لزاما على الدولة إجراء مجموعة من الإصلاحات كانت أساسا بهدف ما يلي:

- تحديد شروط الدخول إلى شبكات الاتصالات.
- تشجيع التطور وروح الإبداع والتنافسية.
- ضمان منافسة حقيقية وقانونية بين المتعاملين.

وفي هذا السياق نشير إلى عدد المشاريع المبرمة بين قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والوكالة الوطنية لتطوير وتنمية الاستثمار حسب الجدول التالي:

[1] محمد بولصنام، واقع وآفاق الإفصاح الاجتماعي في الجزائر دراسة حالة قطاع الاتصالات، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2015/2014، ص120.

[2] المرجع السابق، ص119.

**الجدول رقم (4-1): مشاريع قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الفترة 2000-2011**

| قطاع النشاط | عدد المشاريع | المبلغ م د ج | عدد مناصب العمل |
|---|---|---|---|
| تكنولوجيا المعلومات والاتصالات | 105 | 441.633 | 8276 |

**المصدر**: الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار ANDI

نشير في هذا الإطار إلى أنه تم تخصيص مبلغ 150 مليار دينار جزائري في إطار المخطط الخماسي الثاني (2010-2014) لتكنولوجيا الإتصالات الجديدة.

**المطلب الثاني: تقديم المديرية العامة لاتصالات الجزائر**

نص القرار2000 -03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة .لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

بعد أزيد من عاميين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار2000-03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة2003 ، حيث في 01جانفي2003 ، كانت الانطلاقة الرسمية لمؤسسة اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطارتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال .لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة، والبقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة[1].

**أولا: البطاقة التقنية للمديرية العامة لاتصالات الجزائر**

مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم بطابع تجاري في المجال الخدمي بالأخص في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، وهي تنشط على المستوى الوطني ويقدر رأسمالها الافتتاحي ب 100 مليون دينار جزائري إلى غاية 2005 ثم رفع إلى 50 مليار دينار جزائري، والمقيدة في السجل التجاري برقم02B0018083، ومقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة بالطريق الوطني رقم 5 الديار الخمس المحمدية 16211 الجزائر وعمر المؤسسة قانونا محدد بتسع وتسعين سنة، ويبلغ عدد عمالها حوالي 23 ألف عامل منهم

[1] http: //www.algerietelecom.dz/AR/?p=presentation, on: 15/08/2016.

45% تقنيين، كما بلغ رقم أعمالها خلال سنة 2010 ب 60 مليار دينار حوالي40% منها مداخيل الهاتف الثابت و 15 % انترنتADSL، كما تتفرع عن المديرية العامة بالجزائر مفوضيات جهوية إقليمية وتنقسم هذه الأخيرة إلى مديريات ولائية كما تنقسم المديريات إلى وكالات تجارية وهذا ما سنتطرق إليه فيما بعد .

وفي ما يلي نستعرض البطاقة التقنية للمديرية العامة لاتصالات الجزائر من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (4-2): البطاقة التقنية للمديرية العامة لاتصالات الجزائر**

| | |
|---|---|
| **الاسم:** | **المديرية العامة لاتصالات الجزائر** |
| **العنوان:** | **الطريق الوطني رقم 05، الديار الخمس، المحمدية الجزائر 16130.** |
| **مجال التغطية:** | **48 ولاية.** |
| **رقم السجل التجاري:** | **رقم02 ب0018083.** |
| **التعريف الجبائي:** | **.000216299033049** |
| **رقم التعريف الإحصائي:** | **.000216290656936** |
| **رقم الهاتف:** | **.(213)(21) 82.38.38** |
| **الفاكس:** | **.(213)(21) 82.38.39** |
| **موقع الإنترنت:** | **- www.algerietelecom.dz-** |

**المصدر:** www.algerietelecom.dz

يبين الجدول رقم (4-2) البطاقة التقنية للمديرية العامة لاتصالات الجزائر، والتي تتضمن المعلومات الخاصة بمقرها، مجال تغطيتها حيث تغطي 48 ولاية، رقم سجلها التجاري، رقم تعريفها الاحصائي، رقم الهاتف، الفاكس، وموقع الانترنت إذ يمكن من خلال هذه المعلومات التعرف على المديرية وإمكانية الوصول لمن يرغب بالذهاب إليها.

**ثانيا: المراحل التي مرت بها مؤسسة اتصالات الجزائر**

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال سعت الجزائر منذ الاستقلال إلى تطوير مستمر في قطاع الاتصالات، حيث مرت مؤسسة اتصالات الجزائر لتصل إلى شكلها الحالي بعدة مراحل وتميزت كل مرحلة بخصائص معينة نحاول تلخيصها في النقاط التالية:

- **من 1962 إلى 1974** : تعتبر بمثابة الانطلاقة للمؤسسة بعد الاستعمار، سمت مؤسسة البريد والاتصالات وتميزت هذه الفترة بجملة من الصعوبات نظرا للظروف السياسية والاقتصادية التي كانت سائدة، حيث ورثت الجزائر عن الاستعمار الفرنسي هياكل وأنظمة في مجال الخدمات بصفة خاصة مؤسسة البريد والمواصلات، فلقد

كان تصميم هيكلها وإدارتها وتسييرها على النمط الأوروبي أو الفرنسي بصفة خاصة، ونظرا لنقص خبرة وتأهيل الإطارات الجزائرية وانعدام التجربة في التسيير أدى ذلك إلى ضعف فاعلية الأداء وانخفاض المردودية مما اقتضى إصلاحات هيكلية شاملة في المؤسسة بما يتماشى مع التوجه الاقتصادي والإمكانيات
والظروف العامة.

- **من 1975 إلى1990**: عرفت هذه الفترة إصدار مرسوم رقم 75-89 المؤرخ بتاريخ1975/12/30 ويشتغل تبعا لقرارات هذا الأمر الذي يمدد ويغير تخصصاته وصلاحياته في ميدان الإدارة وممارسة احتكار خدمة البريد والاتصالات. لكن هذه المرحلة لم تخلو من بعض السلبيات في عدم كفاية مؤسسة البريد والاتصالات في تنفيذ مهام الموكلة لها.

- **من 1991 إلى 1999** : نظرا لنتائج المرحلة السابقة تم إدخال بعض التغيرات والإصلاحات التي تتماشى نوعا وكما مع التغيرات الداخلية والخارجية لاقتصاد الجزائر، فشهدت هذه المرحلة إعادة هيكل القطاع، حيث يتم تقسيم المديريات الولائية إلى ثلاث مجموعات، وذلك حسب المنطقة بحيث عين لكل مجموعة هيكل تنظيمي خاص، وهذا طبقا للمرسوم 129/92 المؤرخ في 1992/03/28.

- **ما بعد سنة 2000** : أهم ما يميز هذه المرحلة هو بروز إصلاحات اقتصادية في ظل التعامل مع الاقتصاد الحر والمنافسة، واستعداد للدخول في المنظمة العالمية للتجارة ومواكبة التطورات العالمية المتجهة نحو تحرير الأسواق، وفتح المجال أمام الاستثمار الأجنبي المباشر في جميع الميادين، ومن بينها الخدمات بما في ذلك قطاع الاتصالات وبناءا على ما تقدم يمكن القول إن قانون 2000-03 المؤرخ بـ2002/08/06 أعاد تحديد القواعد العامة للبريد والمواصلات حيث جاء في المادة الأولى: يحدد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، وقد جاء هذا القانون بمجموعة من الايجابيات كنا أشرنا إليها سابقا، ويطبق هذا القانون على نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بما فيها البث التلفزي والإذاعي في مجال الإرسال والبث والاستقبال باستثناء المضمون الذي يخضع لإطار تدريجي وتنظيمي ملائم، وجعلها هذا القانون في السياق المعمول به عالميا كما أقر نظام التسيير المركزي بحيث تصدر القرارات من المديرية العامة للاتصالات بالجزائر وتطبق تسلسليا على باقي مستويات الهيكل التنظيمي.

وقد سعت اتصالات الجزائر ابتداء من سنة 2010 إلى إعادة هيكلها التنظيمي بحيث تم توزيع المراكز الدنيا وأعطيت الوحدة العلمية مسؤوليات ومهام المديرية الجهوية للاتصالات الجزائر سعيا منها إلى لامركزية القرار هذا من الجانب الإداري، أما الجانب التقني فلقد قامت بخطوات كبيرة في تطوير التكنولوجيا المستعملة حيث انتقلت من نظام الصوتي إلى نظام البصري.

**ثالثا: أهداف ونشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر**

تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بعدة مهام معلوماتية واتصالية في كافة التراب الوطني في إطار نظام المعلومات والاتصال الذي يعرف تطورا ملحوظا في الجزائر. بذلك فهي تقوم باستغلال وتسيير وتطوير الشبكات العمومية

والخاصة وتركيب أجهزة الاتصال كما تعمل على تقديم كل الخدمات المتعلقة بنقل وتغيير المسالك والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية والمعلومات السمعية والبصرية كما تقوم بإنشاء واستغلال وتسيير الروابط مع كل متعاملي الشبكات. ودخلت المؤسسة عالم التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال بثلاث أهداف رئيسية. يمكن تحديد هذه الأهداف فيما يلي: المردودية، الفعالية، جودة الخدمات. وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر. ومنه تتضح التحديات والانجازات وذلك لأجل تجسيد على أرض الواقع للوصول إلى الريادة والمحافظة على مكانة تنافسية في وسط تنافسي شرس يعتمد على تكنولوجيات جديدة وحديثة، وتحقيق أبعاد في الخدمات الدولية أي تجاوز الشهرة الحدودية الجزائرية. وكان العامل الأساسي والمحدد هو أن تأخذ المؤسسة اتصالات الجزائر مكانة رائدة في النشاط في الجزائر على المستوى الوطني والدولي، ومسايرة تهتم بمقارنة أحسن البرامج والخطط الوطنية والدولية، أي بالطموح إلى الوصول لدرجة عالية في مجالات التقنية والاقتصادية والاجتماعية، ومنه تكون المسؤولية المؤسسة تقع على ثلاث ميادين هي:

- ✓ المساهمين: مراعاة المساهمين مع الحفاظ على مصالحهم؛
- ✓ الزبائن: تسعى من أجل تقديم كل الخدمات ذات النوعية العالية لكسب ثقتهم؛
- ✓ الموارد البشرية: إرضاء متطلبات العمال مع توفير استراتيجية الموارد البشرية.

ومنه تعدد أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر في النقاط التالية:

- استعادة توازنها الاقتصادي والتنظيمي والتسيير المبني على البحث عن فعالية وتلبية الاحتياجات والسيطرة على استقرارها المالي؛
- جهاز قيادي كفء، والتنمية التكنولوجية للهياكل القاعدية؛
- تلتزم اتصالات الجزائر بتجسيد كل العوامل لرفع رقم الأعمال، وذلك بالاعتماد على سياسة تجارية ذات صلة اقتصادية وجعلها وسيلة تسويق وتسير اقتصادي فعال؛
- تطوير الموارد البشرية للمؤسسة لتحسين كفاءة أجهزة المؤسسة الإستراتيجية في مجال الخبرة الاقتصادية والمالية(عقد نجاعة بين الدولة واتصالات الجزائر)؛
- زيادة نسبة العرض بالنسبة للخدمات الهاتفية، وتسهيل الولوج لخدمات الاتصالات، وذلك للوصول لعدد أكبر من المستعملين وبالخصوص للمناطق الريفية،
- زيادة وتنمية في جودة الخدمات المعروضة وسلسلة أو مجموعة التشكيلات المقدمة وجعلها أكثر تنافسية في مجال خدمات الاتصالات؛
- تطوير الشبكة الوطنية المحلية للاتصالات، المرنة والموصولة بطرق الإعلام؛
- المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برنامج تطوير لمؤسسة الإعلام والاتصال في الجزائر.

والواقع أن وضع هذه الأهداف من خلال جهود كبيرة في إطار مهام عملية التخطيط داخل المؤسسة والتي تعمل على تحديد جملة من الأهداف سواء العامة للمؤسسة في إطار وضع إستراتيجية تبين رسالة ورؤية المؤسسة مستقبلا، وهي ما يطلق عليها بالأهداف الإستراتيجية، أو ما تعلق بالأهداف الفرعية التي تكون على مستوى الأنظمة الجزئية داخل المؤسسة بحيث تكون هذه الأهداف متكاملة تخدم بعضها البعض من أجل تفعيل عملية التنسيق التي تشترط عدم تناقض هذه الأهداف الفرعية.

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تسعى المؤسسة إلى الأخذ بعين الاعتبار توفير واستخدام الموارد المختلفة بصورة مثلى سعيا منها تحقيق مستويات مرتفعة للكفاءة وبذلك فهي تضع ضرورة ترشيد مواردها المادية والمالية والبشرية والتنظيمية والإعلامية، مثل ما أشار إليها البنك الدولي في عرضه للتوصيات في تقريره الخاص بوضع أسس لتطوير تكنولوجيات المعلومات والاتصال.

أما في ما يخص إطار نشاطها، تتكفل اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي بالجزائر، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاعات الاتصال بالجزائر، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزبائنها كما يلي:

✓ تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الارسالات عبر الأقمار الصناعية حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها أصوات، صور، معطيات عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو كهرومغناطيسية...الخ. وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة؛

✓ العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات؛

✓ زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل الوصول خدمات الاتصالات إلى عدد كبير من المواطنين، خاصة في المناطق الريفية؛

✓ محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز(GALA) والوفاء للزبائن وذلك عن طريق ما يلي:

- كل زبون له شباك وحيد على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، التي تحفظ طلب الزبون، ومعلومات خاصة به، وعنوانه...الخ.
- إزالة تبادل الورق(الوثائق) بين المصالح التقنية والوكالة التجارية(تسيير الصفري للأوراق)؛
- السماح للزبائن بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الانترنت.

وتتمحور نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر في الآتي:

✓ تسويق خدمات الاتصالات التي تمكن من النقل والتبادل الصوتي، والرسائل المكتوبة والبيانات الرقمية، والإعلام السمعي البصري؛

✓ تطوير وتنمية واستغلال وتسيير شبكات الاتصالات العمومية والخاصة؛

- ✓ إنشاء واستثمار، وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات؛
- ✓ تعمل على وضع وتنمية واستغلال الاتصالات المحلية مع جميع المتعاملين في الشبكة.

**المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر**

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها وهياكلها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء الفروع والهياكل على النحو التالي:

**أولا: فروع مؤسسة اتصالات الجزائر**

تنقسم مؤسسة اتصالات الجزائر إلى ثلاثة فروع كما يلي: يتمثل الفرع الأول في فرع اتصالات الجزائر الفضائية والمختصة في تكنولوجيات الساتل والأقمار الاصطناعية " **الجزائر لاتصالات الفضائية" (ATS)**، وقد تم إنشاؤه في 29 ماي 2006 وأطلق عليها اسم اتصالات الجزائر(**Revsat** )، ويعتبر هذا الحدث واحد من أهم مشاريع الإستراتيجية لتنمية الشاملة التي أطلقها مجمع اتصالات الجزائر، وهذه التكنولوجيا هي النشاط الرئيسي لاتصالات الجزائر لأقمار الصناعية، والتي توفر الحلول التقنية والإدارية والقدرة على توفير التعليم والمرافق والمعدات وصيانتها وتقديم الدعم للحكومات والشركات في تطوير شبكاتها، كما يضم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو **اتصالات الجزائر للانترنت** DJAWEB" **جواب** " وهو مختص في تكنولوجية الانترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة، وللإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي والبحث العلمي، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية...الخ) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت، وقد خصصت لها موقع بها لتمكين الحصول على معلومات أكثر: **http//www.djaweb.dz** كما أن **ADZL** تعتبر من الخدمات التي عرضت من طرف اتصالات الجزائر وبأسعار منافسة، استجابة لتطلعات السوق والتكنولوجية الحديثة، وقد تلقت هذه الخدم إقبال كبير في الأوساط الجزائرية عامة. وتعتبر خدمة **ADZL** خدمة الانترنت عالية السرعة ( **فوري، ايزي)**، أما الفرع الثالث فيتمثل في **فرع اتصالات الجزائر"موبيليس** "مختص في الهاتف الخلوي، حيث تعتبر موبيليس أول مشغل للهاتف النقال في الجزائر، وأصبح مستقلا بذاته في أوت 2003، وهو المتعامل الأول في التكنولوجية المتعددة الوسائط حيث قام بإطلاق أول شبكة تجريبية **UMTS** في 14 ديسمبر 2014، ليرتفع عدد المشتركين إلى أكثر من 10 ملايين مشترك في نهاية سنة 2013. حيث اثبت موبيليس وللمرة الثانية على التوالي مكانتها كمرتبة أولى في استخدام الجيل الثالث في الجزائر، وذلك بعد اجتيازها وبجدارة امتحانات التطابق مع التزاماتها فيما يخص التغطية بشبكة للجيل الثالث **G3** في الجزائر، وتصبح بالتالي المتعامل الأول والوحيد لتغطية 35 ولاية، بعد حصولها في نهاية 2013 على رخصة لجنة الضبط للبريد والمواصلات، لتمديد شبكتها على الولايات العشر الإضافية، وذلك مع حلول سنة 2014، ومن خلال وضعيتها هذه تؤكد موبيليس أنها الرائدة في المجال.

**ثانيا: هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر**

تعد اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من الجزائر، وذلك من خلال هياكلها. فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال خدماتها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، حيث تسيرها مديرية عامة مقرها العاصمة و 12مديرية إقليمية لكل من (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، شلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، وتلمسان)، أين تم التقسيم حسب الأقاليم وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية، إضافة إلى مديريتين إضافتين للعاصمة بمجموع50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية أو مراكز هاتفية. ويتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من 08 مديريات إقليمية و50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن، ووكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية، ومؤسسة اتصالات الجزائر هي في شكل هيكل هرمي مقسم إلى أربع هياكل:

- ✓ الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.
- ✓ الهيكل التنظيمي للمديريات الإقليمية.
- ✓ الهيكل التنظيمي للوحدات العملياتية.
- ✓ الهيكل التنظيمي للوكالات التجارية.

وبما أن دراستنا كانت في المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر سنحاول التعرف على الهيكل التنظيمي الخاص بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر.

**– الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر:** تعتبر المديرية العامة أعلى سلطة بالمؤسسة ورأس الهيكل التنظيمي، تمارس سلطة الإشراف العام ووضع الاستراتيجيات والبرامج الكلية للمؤسسة، يرأسها المدير العام ويخول له بتنصيب أو عزل المدراء الإقليميين ومدراء الوحدات العملية بالتنسيق مع مجلس الإدارة، ويحتوي **PDG** مباشرة بعد الإدارة العامة من مديريات المشاريع والمديريات المساعدة والمديريات الإقليمية الجهوية، كما هو موضح فيما يلي:

- **المدير العام الرئيسي:** هو رئيس مجلس الإدارة، ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة ومن مهامه السهر على ما يلي[1]:

– الحفاظ على الحصص في السوق؛

– تطور ثقافة الشركة في سوق المنافسة؛

[1] شيخي مختارية، مدى فاعلية الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية من خلال انتهاج سياسة الاعلان: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة، أطروحة دكتوراه في التسيير الدولي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2013/2012، ص127.

- تطوير التسويق العملي؛
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح؛
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة؛
- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح؛
- المحافظة على السير الحسن والعادي في الشركة.

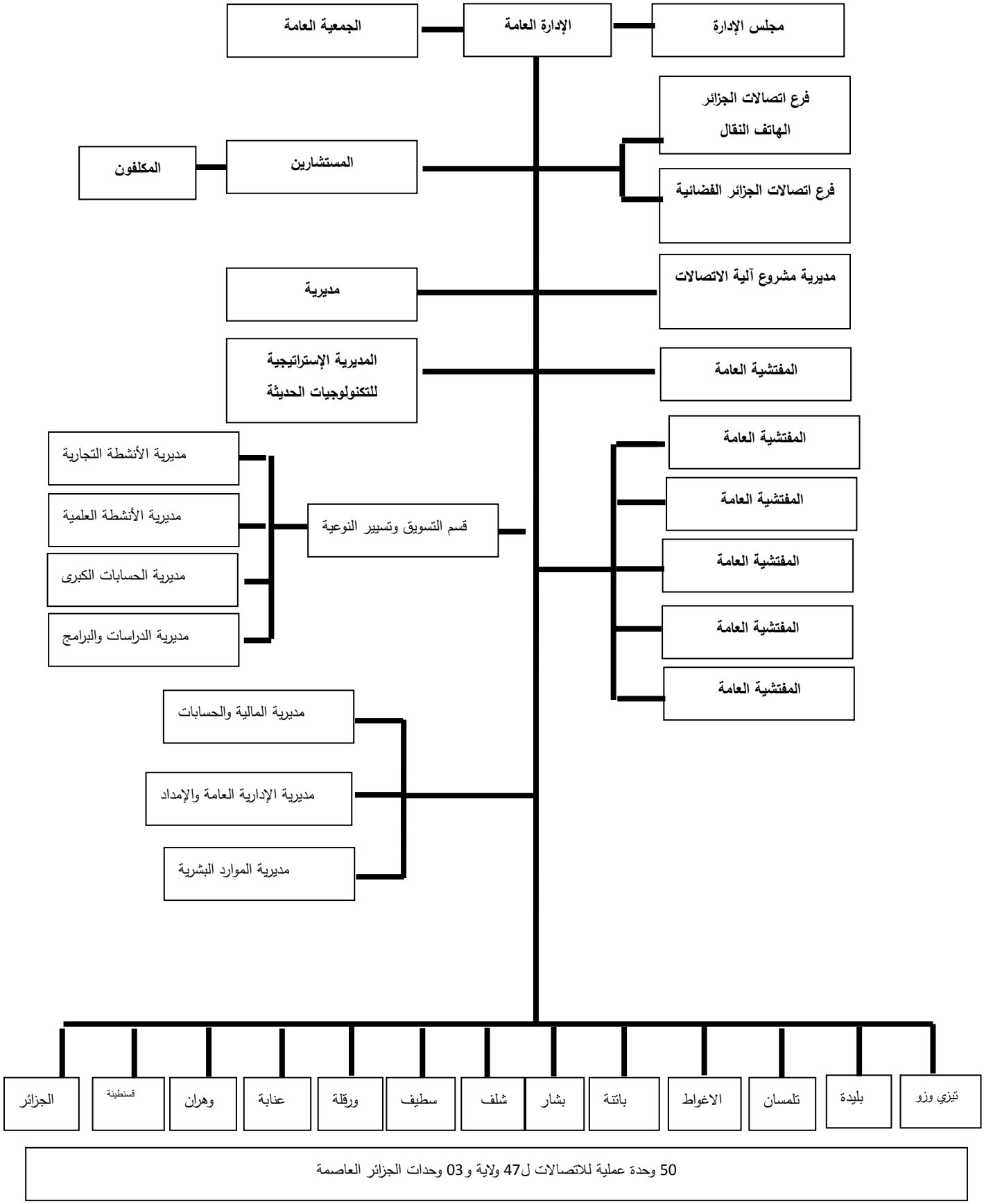
- **الاستشارات التطبيقية**: هي التي تمثل بمختلف نشاطات الإدارة المسؤولة عنها وتتكون من:

- إدارة التسويق والتجارة: هي المسؤولة عن كل المعاملات التجارية وتسويق الخدمات؛
- إدارة التوظيف: تتكفل بنظام الإعلام في المؤسسة؛
- الإدارة التقنية: هي المسؤولة عن النظام التقني في الشركة؛
- الإدارات الجهوية: تعتبر كإدارات مسؤولة عن مجموعة من الولايات وتوجد 13 إدارة جهوية للاستشارات التطبيقية.

- **الاستشارات القانونية**: هي التي تتكفل بالأمور القانونية للمؤسسة وتتكون من:

- إدارة المشاريع: هي المسؤولة عن تسيير ومراقبة مشاريع الشركة؛
- المراجعة والتدقيق: تتكفل بمراجعة مختلف أنظمة التسيير؛
- الجودة: هي المسؤولة عن جودة الخدمات للشركة؛
- إدارة الاستثمارات: تتكفل بكامل الاستثمارات التي تخص المؤسسة وتتكون من إدارة العلاقات العامة والتي تتكفل بالعلاقات العامة للمؤسسة داخليا وخارجيا؛
- إدارة الموارد البشرية: هي المسؤولة عن العمال وتركيب نظام المؤسسة؛
- الإدارة المالية والمحاسبة: التي تتكفل بالمشاريع المالية والمحاسبة في المؤسسة؛
- الإدارة الجهوية: تختص بالتسيير في بعض الولايات، وتوجد إدارة جهوية واحدة خاصة بالاستثمارات.

**الشكل رقم (4-1): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر**



**المطلب الرابع: استراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر وحصيلة انجازاتها**

من خلال هذا المطلب سنحاول التعرف على استراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر وحصيلة انجازاتها.

**أولا: إستراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر**

**1- على المستوى التقني:** الانتشار بشبكة اتصالات متسلسلة حديثة مرتكزة على أحدث التكنولوجيات (**IP/MPLS-DWDM**) آمنة كثيرا، جد فعالة وهي مهيأة بشكل خاص لربط جيد ومضمون.

**2- على المستوى التجاري:** إطلاق منتجات جديدة وخدمات بقيمة مضافة، إقامة شراكات إستراتيجية (محلية ودولية) في عدة قطاعات وخاصة شبكات الإنترنت (**XDSL,Voip**) ووضع سياسة خاصة بإعادة توازن الأسعار.

**3- على المستوى التنظيمي:** تحسين وضعية الأجهزة المكلفة بخدمة الزبائن، الحسابات الكبرى والمناطق (الأحياء السكنية)، ثم وضع سياسة اتصال وإعلام داخلية وخارجية عبر مختلف قنوات الاتصالات، والقيام بإعداد أدوات التسيير التجاري والتقني الفعالة، والعمل على تحسين التنظيم الداخلي. تم إنشاء اتصالات الجزائر التي اتخذت الشكل القانوني لشركة ذات أسهم، لتعمل على سوق شبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية، ميلادها منصوص عليه في القانون 03/2000 بتاريخ 5 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات الذي يفصل أنشطة البريد عان أنشطة الاتصالات.

بدأت اتصالات الجزائر نشاطها رسميا في 1 جانفي 2003 ودخلت في عالم تكنولوجيات الإعلام والاتصال أصبحت اتصالات الجزائر الممثل الرئيسي لتطبيق إستراتيجية إدخال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في الجزائر مؤكدة بالتالي مساهمتها التامة في بناء مجتمع المعلومات الجزائري وهذا من خلال توفير أكبر نفاذ لشبكة الاتصالات .

**ثانيا: حصيلة الانجازات 2003 – 2013**

وفيما يخص حصيلة الانجازات فهي تتمثل فيما يلي [1]:

**1- الشبكة الوطنية:**

تم إدخال الألياف البصرية إلى الجزائر في سنة 1987، وقد كانت التكنولوجيا الرئيسية التي أسست عليها الشبكات ذات المسافات الطويلة، سواء كانت وطنية أو دولية، قبل سنة 2000 كان طول الشبكة الأرضية للألياف البصرية 7244 كم، تم وصلت إلى 15.000كم في 2003 لتضم إلى منتصف 2013 47.000كم، من 2.5 Gbps في سنة 2000، إلى أن وصلت سعة شبكة الاتصالات في 2013 إلى 350 Gbps في الشمال و120 Gbps في جنوب البلاد.

تهدف خطة عمل اتصالات الجزائر لسنة 2014 إلى تحديث شبكتها الذي لا يكون ممكنا إلا من خلال تكثيف الألياف البصرية لإمكانية جمع شبكات الصوت والمعطيات معا على المستوى الوطني وأيضا تعميم

[1] http: //www.algerietelecom.dz/AR/?p=presentation, on: 15/08/2016.

استعمال الألياف البصرية على مستوى المدن وذلك بتغيير الكوابل النحاسية القديمة والمكلفة التي تعتبر المصدر الرئيسي لتراجع مستوى جودة الخدمة.

تجدر الإشارة أنه في إطار خطة التطوير لسنة 2014، سيتم ربط نحو 2200 بلدية التي يفوق عدد سكانها 1000 نسمة بالألياف البصرية، تقدر المسافة الكلية بعد هذا الربط ب 23.935 كم.

**2- الشبكة الدولية :**

من أجل نقل خدمات الصوت والمعطيات، تتكون الشبكة الدولية لاتصالات الجزائر من روابط تحت مائية وأرضية وفضائية. ونظرا للطلب المستمر للانترنت ذات التدفق السريع والانترنت الفائق السرعة، عرفت الصلة التحت مائية **ALPAL2** التي تربط الجزائر العاصمة ببالما في 2007 زيادة من 2.5 Gbps إلى Gbps.10، وتوفر الصلة التحت المائية الثانية **SMW4** التي تربط عنابة ومرسيليا وسنغافورة، فرص متنوعة في ما يتعلق بالقدرات ونقاط النزول المحتملة والمتعددة التي تسمح بوضع عروض مختلفة بخصوص الصوت والانترنت.

زيادة إلى الصلات التحت مائية، تستعمل اتصالات الجزائر صلات أرضية وفضائية للحفاظ على علاقاتها الخمسة عشر المباشرة لتصل من خلالها إلى باقي العالم، ولتطوير شبكة الاتصالات الدولية، قامت اتصالات الجزائر بإطلاق مشروع الصلة الثالثة بالألياف البصرية بين وهران وفالنسيا (اسبانيا). من ناحية أخرى ومن أجل الاستغلال الأمثل للروابط على الصعيد الدولي ونقل الاتصالات الدولية الموجهة إلى الجزائر، تخطط اتصالات الجزائر لإنشاء نقاط تواجد بأوروبا. حيث تأسست أول نقطة في سنة 2011 بمرسيليا بالتعاون مع الشريك **ISLALINK** الذي أسس فرع **ORANLINK** المخصص لاستغلال نقطة التواجد (**POP**).

**3- شبكة النفاذ:**

عرفت الأنشطة في قطاع شبكة النفاذ تصاعدا خلال سنة 2012 خاصة بعد وضع وتشغيل 600.000 جهاز بالتكنولوجيا الجديدة من نوع **MSAN** على مستوى 22 ولاية، وقد سمح برنامج تشغيل أجهزة التكنولوجيا الجديدة بتحديث الشبكة إلى نسبة % 14 في شهر مارس 2013، ويمتد هذا البرنامج على 48 ولاية لتحديث 3 ملايين نقطة نفاذ ومن بينها 1 مليون مبرمج لسنة 2013.

كما تجدر الإشارة أنه ارتفع عدد الزبائن لخدمة الهاتف من 2.079.464 في سنة 2003إلى 3.267.183 في شهر مارس 2013، أي زيادة قدرها 57 .% .

**4- الانترنت:**

عرف مجال الانترنت تقدما إيجابيا في عدة ميادين، وقد ورد في تقرير محاضرة الأمم المتحدة حول التجارة والتطور (تقرير الإعلام الاقتصادي 2009، الاتجاهات والتوقعات)، أنه تم تصنيف الجزائر من بين الدول الإفريقية الخمسة التي تجمع 90 % من مشتركي الانترنت ذو التدفق السريع إلى جانب المغرب وتونس ومصر وجنوب إفريقيا.

وقد كان هذا نتيجة عدة عمليات تحسين وتطوير وتنظيم وبذل مجهودات كثيفة من أجل تطوير وتوسيع شبكات الاتصالات الوطنية والدولية، وبالفعل منذ سنة 2008 تم ربط 1541 بلدية بالانترنت بفضل شبكة الانترنت ذو التدفق السريع وهذا ما سمح بوصل المنازل والشركات ومقاهي الانترنت بهذه الخدمة حيث ارتفعت نسبة توفر الانترنت ذو التدفق السريع في المنازل من 1 % في 2005 إلى 20 % في 2013.

عرف النطاق الترددي الدولي الذي كان محدودا برابطين من 34 Mbps تطورا تدريجيا منذ 2004 ليصل بعدها إلى 5 Gbps في 2005 ثم 10.8 Gbps في 2007 تم 48 Gbps في 2010 ليصل اليوم إلى 131 Gbps وهذا بتنويع على مستوى الرابط الدولي**ALPAL2** ، **SMW4** ومزودين دوليين للانترنت France Telecom و Telecom Italieوغيرها.

فيما يتعلق بعدد أجهزة الانترنت ذو التدفق السريع فلقد انتقلت من 56.000 في2005 إلى 1.309.454 في نهاية شهر مارس 2013 إضافة أنه مع انتشار شبكة الجيل الجديد من نوع**MSAN**، تم تشغيل 682540 خط، من بينها 50% تخص الانترنت ذو التدفق السريع+**ADSL2**.

فيما يتعلق بعدد زبائن الانترنت ذو التدفق السريع فلقد انتقل من 178.707 زبون في نهاية 2007 إلى 1.188.201 في مارس 2013 حيث 60% منهم يستفيد من خدمة الانترنت ذو التدفق السريع مع مودمWIFI.

لقد زاد الطلب على خدمة الانترنت خاصة في سنة 2008 عندما أجريت تخفيضات قدرها 50 % على مجموعة عروض اتصالات الجزائر الخاصة بالانترنت ذو التدفق السريع، وفي سنة 2003 كان أقصى تدفق الاتصالات على الشبكة الهاتفية هو Kbps64، أما اليوم فيمكن أن يصل إلى 20 Mbps مع تكنولوجيا +ADSL2كما تستطيع الشركات اختيار تمديد شبكاتها مع توسيع إمكانية التوصيل بالألياف البصرية التي تصل إلى 10 .Gbps .

**5- شبكات الشركات:**

اتصالات الجزائر فخورة لأنها تحظى بثقة المؤسسات العامة والشركات الكبرى لقطاع الاقتصاد سواء كانت عامة أو خاصة، وتعرض اتصالات الجزائر لزبائنها مجموعة من الخدمات عبر الشبكة الموضوعة تحت تصرفهم، كما تم تشغيل أكثر من 83.000 رابط انترنت ذو التدفق السريع لهؤلاء الزبائن% 55 للانترنت ذو التدفق السريع ADSLو SHDSLو39 % منها وصلات متخصصة، وانتقل عدد الوصلات المتخصصة المقدمة للمؤسسات والشركات من 19.000 في 2005 إلى 32.500 في 2013 أي زيادة قدرها 71 % خلال هذه الفترة. وصلات X25 ذات التكنولوجيا القديمة لا تمثل إلا 5 % من هذه الروابط كما قد تم وضع برنامج لإيقاف هذه التكنولوجيا وتحويل الزبائن إلى تكنولوجيا جديدة في بداية سنة 2013.

**6- الشبكة التجارية:**

منذ نشأة اتصالات الجزائر تم تقوية الشبكة التجارية من سنة إلى أخرى للتقرب من الزبائن، وقد وصل عدد الوكالات التجارية إلى 341 في 2013 وكالة تجارية مقابل 225 وكالة في 2005.

**ثالثا: الموارد البشرية للمديرية العامة لاتصالات الجزائر**

في سنة 2003 كان لاتصالات الجزائر 20.845 عامل مع نسبة تأطير ضعيفة جدا لا تتجاوز2 % لتنتقل إلى 5.879 إطار وإطار سامي من بين21.357 موظف بنسبة تأطير قدرها 27%. أما فيما يخص الجهود الرامية إلى تحسين كفاءة الموارد البشرية، انتقل عدد المكونين من 1400 موظف مكون في 2003 إلى 5.029 في 2012 ثم أكثر من 8.000 موظف مبرمج تكوينهم إلى نهاية 2013 حسب الأهداف المحددة في إطار خطة العمل، كما وظفت اتصالات الجزائر 11.447 عاملا من جميع الفئات من بينهم 3121 في إطار أنظمة الدعم للإدماج المهني. ويوضح الجدول التالي عدد العاملين في مقر المديرية العامة، ووحداتها حسب التصنيف الوظيفي.

**الجدول رقم (4-3): عدد العاملين (تقييم حسب الأصناف)**

| الأصناف | إطار سامي | إطار | أعوان التحكم | أعوان التنفيذ | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|
| **المقر** | 342 | 921 | 220 | 329 | **1812** |
| **الجزائر** | 24 | 873 | 972 | 1326 | **3195** |
| **عنابة** | 14 | 550 | 331 | 456 | **1351** |
| **بشار** | 15 | 337 | 224 | 282 | **858** |
| **البليدة** | 14 | 602 | 411 | 562 | **1589** |
| **باتنة** | 13 | 532 | 390 | 443 | **1378** |
| **الشلف** | 16 | 461 | 305 | 435 | **1217** |
| **قسنطينة** | 23 | 982 | 576 | 711 | **2292** |
| **الأغواط** | 18 | 302 | 203 | 248 | **771** |
| **ورقلة** | 17 | 548 | 370 | 601 | **1536** |
| **وهران** | 21 | 724 | 420 | 625 | **1790** |
| **سطيف** | 17 | 650 | 329 | 438 | **1434** |
| **تلمسان** | 16 | 464 | 293 | 418 | **1191** |
| **تيزي وزو** | 11 | 373 | 335 | 427 | **1146** |
| **المجموع** | **561** | **8319** | **5379** | **7301** | **21560** |

**Source**: http: //www.algerietelecom.dz/AR/?p=effectifs, on: 08/05/2016.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العاملين التابعين لمؤسسة اتصالات الجزائر بلغ عددهم الإجمالي **21560** عامل أما عدد العاملين في المديرية العامة فقد بلغ عددهم **1812**من مختلف الأصناف وهو الرقم الذي يعبر عن أفراد مجتمع الدراسة.

ويمكن توضيح عدد العاملين المسيرين حسب الجنس في الجدول رقم(4-3).

**الجدول رقم (4-4): العاملين المسيَّرين حسب الجنس**

| الأصناف | أنثى | ذكر | المجموع |
|---|---|---|---|
| **المقر** | 740 | 1072 | **1812** |
| **الجزائر** | 1107 | 2088 | **3195** |
| **عنابة** | 421 | 930 | **1351** |
| **بشار** | 244 | 614 | **858** |
| **البليدة** | 432 | 1157 | **1589** |
| **باتنة** | 322 | 1056 | **1378** |
| **الشلف** | 308 | 909 | **1217** |
| **قسنطينة** | 748 | 1544 | **2292** |
| **الأغواط** | 145 | 626 | **771** |
| **ورقلة** | 219 | 1317 | **1536** |
| **وهران** | 523 | 1267 | **1790** |
| **سطيف** | 371 | 1063 | **1434** |
| **تلمسان** | 272 | 919 | **1191** |
| **تيزي وزو** | 277 | 869 | **1146** |
| **المجموع** | **6129** | **15431** | **21560** |

**Source**: http: //www.algerietelecom.dz/AR/?p=effectifs, on15 /08/2016.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد العاملين الإناث في المديرية العامة لاتصالات الجزائر بلغ 740 عاملة أما الذكور فقد بلغ 1072عامل.

**المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة**

إن إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة حالة العاملين بالمديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، يتطلب كخطوة أولى توفر إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي ستجري من خلالها الدراسة الميدانية، ووذلك من خلال اختيار نموذج وأداة مناسبين يتوافقان مع هدف البحث وظروف الباحث، ويشترط في اختيارهما الابتعاد عن العشوائية والذاتية، بل ويجب أن يبنى ذلك على أسس متينة للوصول إلى نتائج ذات مصداقية تقدم على أساسها التوصيات الملائمة.

**المطلب الأول: منهج الدراسة**

للقيام بأي دراسة لابد من الاعتماد على قواعد وأسس تمثل المنهج الذي يعرف على أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة[1]. فالمنهج ضروري للبحث وهو ينير الطريق، ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث[2].

وفي دراستنا هذه سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصف الظاهرة وصفا دقيقا وتحليلها وتفسيرها واستخلاص التعميمات والاستنباطات منها، ويعبر عنها تعبيرا كميا أو كيفيا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة[3].

**أولا: نموذج الدراسة:**

يقصد بنموذج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث، ودراستنا هذه تتشكل من متغيرين، الأول مستقل والثاني تابع، حيث أن المتغير المستقل هو القيادة بالتمكين، أما المتغير التابع فهو كفاءة رأس المال الفكري، بالإضافة إلى العوامل المعدلة أو الضابطة والمتمثلة في المتغيرات الشخصية والوظيفية( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، والمركز الوظيفي).

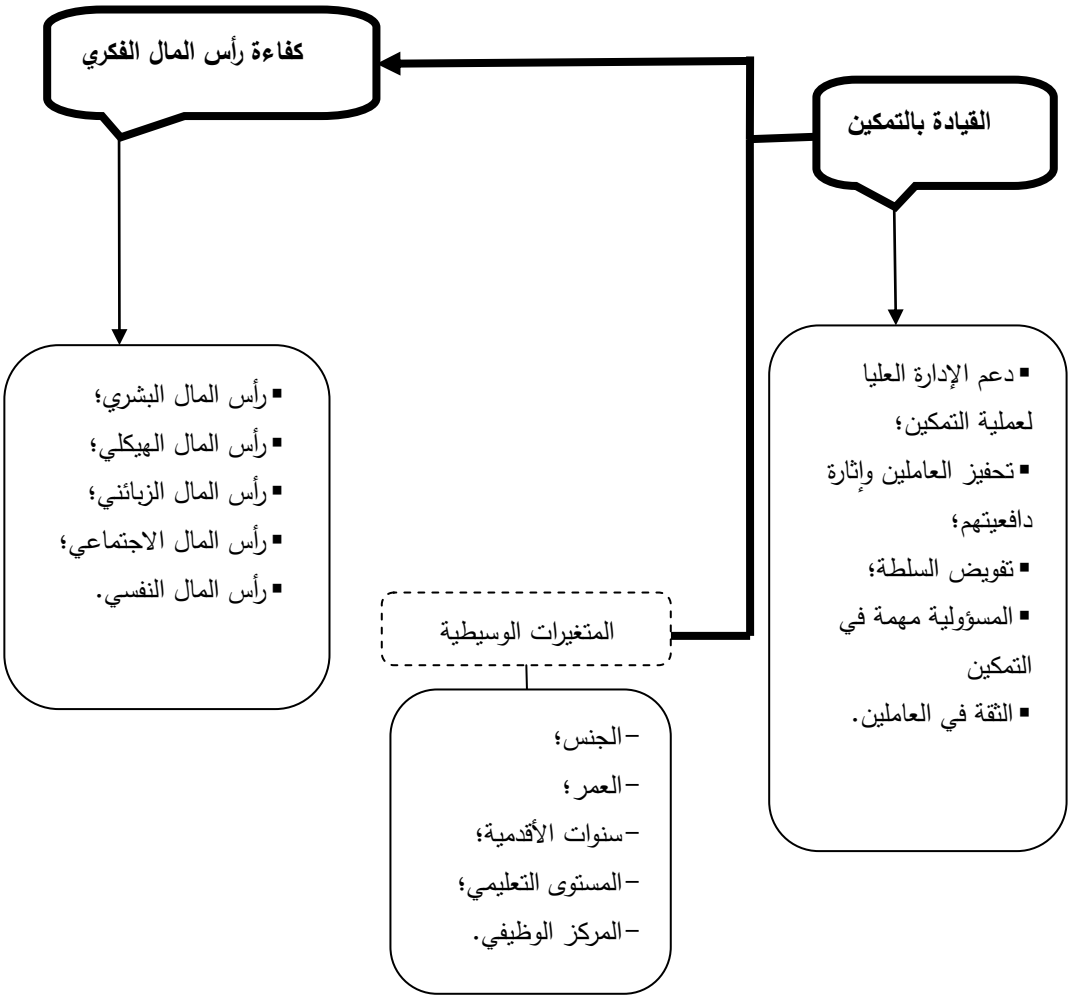
ومن أجل قياس متغيرات الدراسة كان لابد علينا تحديد الأبعاد التي تعكس وتعبر عن كل متغير، أو بصورة أخرى كل متغير يظهر عمليا من خلال مجموعة من السلوكيات أو الممارسات التي تسمى بأبعاده.

[1] فوزي عبد الخالق، طرق البحث العلمي، المفاهيم والمنهجيات وتقارير نهائية، المكتب العربي الحديث، عمان، 2007، ص76.

[2] رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2002، ص 119.

[3] ذوقان حميدات وآخرون، طرق البحث العلمي، دار الشروق، عمان، 2004، ص111.

**الشكل رقم (4-2): نموذج الدراسة**




**المصدر**: من إعداد الطالبة

**ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة**

يعد حصر مجتمع البحث الخطوة الأولى التي يقوم بها الباحث، ومجتمع البحث يعني المجموعة التي يهتم بها الباحث، والتي يريد أن يعمم عليها النتائج التي يصل إليها من العينة[1]، ومن أجل اختيار حجم العينة الملائم أظهرت خلاصة النتائج والتجارب في معظم الدراسات والبحوث أنها تكون في حدود 10% إلى 15% من حجم المجتمع الأصلي[2].

وفي دراستنا هذه مجتمع البحث هو جميع العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر على اختلاف مستوياتهم (إطارات سامية، إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ). ونظرا لارتفاع عددهم والبالغ كما أشرنا سابقا 1812 عامل وصعوبة الوصول إليهم جميعا، فإننا اخترنا تطبيق أداة الدراسة عن طريق المعاينة.

[1] ذوقان حميدات وآخرون، مرجع سابق، ص111.

[2] فتحي عبد العزيز أبو الراضي، الطرق الإحصائية في العلوم الاجتماعية، دار النهضة للطباعة والنشر، لبنان، 1998، ص28.

وانطلاقا من هذا استهدفنا عينة عشوائية تمثل 11.5% من المجتمع الكلي، وعليه كان لزاما علينا توزيع 208 استبانه على العاملين على اختلاف تصنيفاتهم ومراكزهم الوظيفية.

**المطلب الثاني: خطوات تصميم وبناء أداة الدراسة**

بناءا على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي اخترناه لهذه الدراسة، وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هو الإستبيان، وذلك نظرا لصعوبة الحصول على البيانات المطلوبة باستخدام الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، والملاحظة، ...الخ. وقد مر تطوير الاستبيان بمجموعة من المراحل، وذلك حتى نتأكد من قدرته وصلاحيته على تحقيق الهدف المنشود منه، وفيما يلي توضيح لما قمنا به في كل مرحلة.

**أولا: بناء أداة الدراسة:**

بناءا على مشكلة الدراسة وأهدافها، وانطلاقا من نموذج الدراسة المعتمد، قمنا بتصميم استبان خاص نظرا لعدم وجود أداة مصممة لتحقيق غرض الدراسة، معتمدين في ذلك على الدراسات السابقة والأدب النظري من خلال مراجعة وتمحيص الكتب والمقالات ذات العلاقة، وكان الهدف الأساسي من الإستبيان أن يكون شاملا لكافة متغيرات وأبعاد الدراسة، وأن يكون ذو دلالة ليعطي صورة واقعية عن حقيقة الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث حاولنا الابتعاد عن المصطلحات الأكاديمية الغامضة مركزين على المصطلحات المفهومة والمتداولة في بيئة العمل أثناء بناء الإستبيان، وبعد الإنتهاء من إعداد الإستبيان في شكله الأولي كان لابد من اختبار صدق محتواها عن طريق عرضه للتحكيم.

**ثانيا: صدق أداة الدراسة**

من المهم أن نتأكد من جودة الأداة المستخدمة في جمع البيانات، وأهم شيء أن تكون صادقة، ويقصد بالصدق هنا التأكد من أن أداة الدراسة صالحة لقياس ما أعدت من أجله[1]. ويعرف كذلك بأنه شمول الإستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل أفراد العينة المعنية بالدراسة.

وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بقياس صدقها الظاهري، من خلال عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين من مختلف الجامعات الجزائرية والدولية بتوزيع استبيانات صدق المحكمين عبر البريد الإلكتروني، والتوزيع المباشر ولم يتم الرد إلا من قبل محكمين (الملحق رقم1) متخصصين في العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، لإبداء آرائهم فيه من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، وتنوع محتواه وتقويم الصياغة اللغوية، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف. وبناءا على اقتراحاتهم تم تعديل عبارات الاستبيان ليخرج بصورته النهائية (الملحق رقم2).

[1] محمد صالح العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، العبيكان للطباعة والتوزيع، السعودية، 1995، ص229.

**ثالثا: الشكل النهائي لأداة الدراسة "الاستبيان"**

بعد تلقي الملاحظات والنصائح من قبل الأساتذة المحكمين، قمنا بالإلتزام بها في تعديل الإستبيان الذي جاء في شكله النهائي مكون من الأجزاء التالية:

- **الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية**

تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، وهي تمثل المتغيرات الوسيطية، وتشمل كلا من (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المركز الوظيفي).

- **الجزء الثاني: القيادة بالتمكين**

ويشمل هذا الجزء الأبعاد المتعلقة بمحور ممارسة القيادة بالتمكين، وهي مقسمة إلى خمسة أبعاد:

- ✓ **دعم الإدارة العليا لعملية التمكين** : وقد خصصنا له العبارات التالية: (1؛2؛3؛4؛5؛6؛7؛8)؛
- ✓ **تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم**: وقد خصصنا له العبارات التالية: (9، 10، 11؛12؛13)؛
- ✓ **تفويض السلطة**: وقد خصصنا له العبارات التالية: (14، 15، 16، 17)؛
- ✓ **المسؤولية مهمة في التمكين**: وقد خصصنا له العبارات التالية: (18، 19، 20، 21، 22)؛
- ✓ **الثقة في العاملين**: وقد خصصنا له العبارات التالية: (23، 24، 25، 26).

**- الجزء الثالث: كفاءة رأس المال الفكري**

ويشمل هذا الجزء الأبعاد المتعلقة بكفاءة رأس المال الفكري، وهي مقسمة إلى خمسة أبعاد:

- ✓ **رأس المال البشري**: وقد خصصنا له العبارات التالية: (27، 28، 29، 30، 31)؛
- ✓ **رأس المال الهيكلي**: وقد خصصنا له العبارات التالية: (32، 33، 34، 35)؛
- ✓ **رأس المال الزبائني**: وقد خصصنا له العبارات التالية: (36، 37، 38، 39، 40، 41)؛
- ✓ **رأس المال النفسي**: وقد خصصنا له العبارات التالية: (42، 43، 44، 45).
- ✓ **رأس المال الاجتماعي**: وقد خصصنا له العبارات التالية: ( 46، 47، 48، 49، 50)

وتم اعتماد مقياس (**Likert**) **ليكرت الخماسي** لبيان مدى أهمية كل عبارة من العبارات لدى العاملين للمحورين، وأعطيت الإجابات على الخيارات المختلفة الأوزان كما يلي:

**جدول رقم(4-5): محاور الاستبيان وفق معيار ليكرت الخماسي**

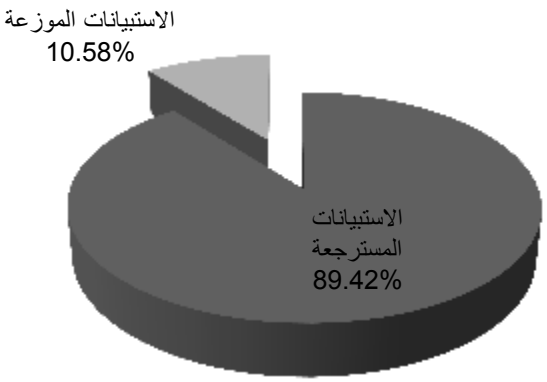
| العبارة | دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | أبدا |
|---|---|---|---|---|---|
| **إيجابية** | 5درجات | 4درجات | 3درجات | درجتين | درجة واحدة |

**رابعا: توزيع أداة الدراسة (الاستبيان)**

بعد الضبط النهائي للاستبيان أداة الدراسة، قمنا بتطبيقها ميدانيا على عينة الدراسة، حيث قمنا بالذهاب إلى المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر في 23 أكتوبر2016، وذلك لعرض فكرة الموضوع من أجل الحصول على الموافقة لتوزيع الاستبيان داخل المؤسسة، وبعد النقاش والاستفسار عن الهدف من الدراسة وطريقتها تحصلنا على الموافقة النهائية لتوزيع الاستبيان.

بدأنا في تطبيق الدراسة الميدانية ابتداء من تاريخ2016/10/25، حيث قامت المكلفة بالتكوين داخل المؤسسة بتوزيع الاستبيان وجمعه من العاملين وذلك حرصا منها على عدم التشويش على العاملين، حاولنا معها لإقناعها بتوزيعنا للاستبيان يدا بيد على المستجوبين لشرح الاستبيان لهم إلا أنها رفضت. وقد اتفقنا معها على موعد استلام الإجابات يوم2016/11/6، إلا أننا لم نتمكن من استرجاعها حتى يوم 2016/11/15، حيث استرجعنا 186استبيان من أصل 208 استبيان موزع بنسبة استرجاع بلغت89.42%، في حين لم نتمكن من استرجاع 22 استبيان، أي أن نسبة الاستبيانات المفقودة بلغت 10.58% ، وهذا ما يمكن تمثيله من خلال الشكل التالي:

**شكل (4-3): الاستبيانات المسترجعة والمفقودة**

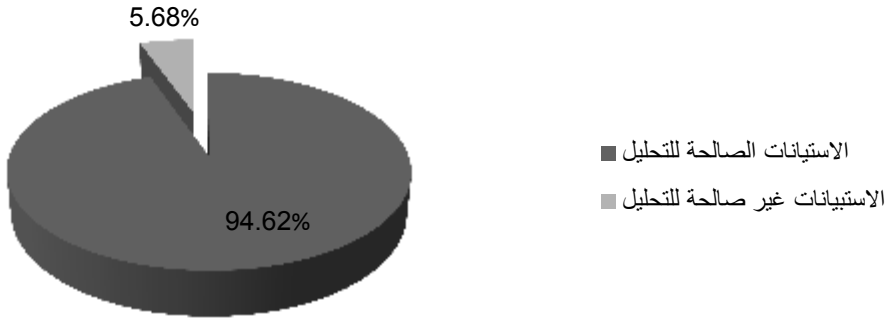



**المصدر**: من إعداد الطالبة

من خلال الشكل رقم (4-3) يمكننا القول أن الاستجابة مع أداة الدراسة كانت كبيرة جدا بنسبة بلغت89.42%، والسبب في نظرنا راجع إلى تأكيدنا على عدم ذكر الاسم واللقب، وبساطة الاستبيان ووضوح عباراته.

وبعد فحصنا للاستبيانات المسترجعة وجدنا أن الصالح منها للتحليل هو 176 استبيان، حيث قمنا بتفريغ محتوياتها في برنامج spss للمعالجة الإحصائية، في حين وجدنا 10 استبيانات غير صالحة للتحليل بسبب ترك أصحابها للعديد من الأسئلة بدون إجابة محددة، وعليه قمنا بإقصائها في عملية التفريغ النهائي. والشكل الآتي يوضح النتائج الخاصة بالاستبيانات الصالحة للتحليل وغير الصالحة لذلك.

**الشكل (4-4): الاستبيانات الصالحة وغير الصالحة للتحليل بعد الاسترجاع**




**المصدر**: من إعداد الطالبة

من خلال الشكل رقم (4-4) يمكن القول أن نسبة الإستبيانات الصالحة للتحليل كانت عالية إذ وصلت إلى 94.62%، والسبب راجع إلى تأكيدنا على المكلفة بالتكوين بضرورة الإجابة على كل العبارات دون أي تجاوز وإهمال لأي عبارة من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة.

**المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية**

**أولا: توضيح مقياس ليكارت الخماسي**

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا) مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج وهي الأوزان (دائما=5، غالبا=4، أحيانا=3، نادرا=2، أبدا=1)؛ حسبنا بعد ذلك المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) وذلك بحساب طول الفترة أولا وهي في مثالنا هذا عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5، حيث 4 تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)، أما خمسة فتمثل عدد الاختيارات الخاصة بتقييم المتوسطات وهي ضعيف جدا، ضعيف، متوسط، مرتفع، مرتفع جدا. وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.8 ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

**الجدول رقم (4-6): تقدير أوزان الإجابات**

| المتوسط المرجح | المستوى |
|---|---|
| من 1 إلى 1.79 | أبدا |
| من 1.80 إلى 2.59 | نادرا |
| من 2.60 إلى 3.39 | أحيانا |
| من 3.40 إلى 4.19 | غالبا |
| من 4.20 إلى 5 | دائما |

من خلال الجدول رقم (4-6) يمكن أن نستنتج أن تحديد الاتجاه في هذه الدراسة يكون وفق الآلية التالية:

✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين(1-1.79) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة على ما جاء في العبارة هو **أبدا**؛ وإذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد ككل أو للمحور ككل يتراوح بين (1-1.79) فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون **منخفض جدا**.

✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين(1.8- 2.59) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة على ما جاء في العبارة هو **نادرا**؛ وإذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد ككل أو للمحور ككل يتراوح بين (1.8-2.59) فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون **منخفض**.

✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين(2.6- 3.39) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة على ما جاء في العبارة هو **أحيانا**؛ وإذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد ككل أو للمحور ككل يتراوح بين (2.6-3.39) فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون **متوسط**.

✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين(3.4- 4.19) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة على ما جاء في العبارة هو **غالبا**؛ وإذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد ككل أو للمحور ككل يتراوح بين (3.4-4.19) فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون **مرتفع**.

✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين(4.2-5) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة على ما جاء في العبارة هو دائما؛ وإذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد ككل أو للمحور ككل يتراوح بين (4.2-5) فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون مرتفع جدا.

**ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات**

حسب نظرية النهاية المركزية فإنه كلما زاد عدد العينة كلما اقترب تباينها من تباين المجتمع ويمكن اعتبار أن التوزيع يكون طبيعيا بصورة تقريبية عندما يصبح حجم العينة (30) فما فوق.

ويعلق على هذا الشرط بكونه متعلق بقياس تباين العينة إلى تباين المجتمع، إذ وجد أنه كلما اقترب حجم العينة من (30) وصعوداً فإن تباينه سيقارب تباين حجم العينات الكبيرة (المئات والآلاف) ومن هنا وضع الحد الفاصل (30) في التعامل مع بعض الوسائل الإحصائية من قبيل اختبار (ت) وتم التعامل معه كونه من المسلمات وعمم من خلاله فكرة أنه إذا كان عدد العينات أو المشاهدات أقل من (30) فان شرط اعتدالية التوزيع (التوزيع الطبيعي) قد اختل وبالتالي وجب الانتقال إلى الإحصاء البديل (اللامعلمي)[1].

وبما أن عينة دراستنا أكبر من (30) فيمكن القول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لذلك سنستخدم الاختبارات المعلمية.

[1] هشام هنداوي هويدي، مناقشات احصائية، [ على الخط ]، متاح على: www.husseinmardan.com/DrHisham-08.htm ، تاريخ الاطلاع، 2016/12/6.

**ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة**

لأغراض التحليل واختبار فرضيات الدراسة فقد تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية من خلال استخدام برنامج الإعلام الآلي المسمى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له بالرمز**spss** حيث استخدمنا إصداره الثالث والعشرون وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

- اختبار **ألفا كرونباخ** (**Cronbach's Alpha** (α)) بغية تقدير ثبات الدراسة؛
- معامل الارتباط **سيبرمان** (**Spearman Corrélation Coefficient**) وذلك لقياس العلاقات الارتباطية بين العبارات والأبعاد والمتغيرات؛
- التكرارات والنسب المئوية (لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة)؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمعرفة طبيعة الاتجاهات وتقدير مستويات تحقق الأبعاد والمتغيرات التي تتشكل منها الدراسة؛
- **الاختبارات المعلمية**: لأنها اختبارات مناسبة في حالة توزيع البيانات طبيعيا، وتتمثل في:
  - ✓ اختبار التباين الأحادي لدراسة الفروق One Way ANOVA ؛
  - ✓ اختبار التجانس Levene' Test.
- **برنامج Spss amos** : لقياس أثر القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري في المديرية العامة اتصالات الجزائر.

**المبحث الثالث: اختبارات الصلاحية والنتائج الشخصية والوظيفية**

انطلاقا من نموذج الدراسة المعتمد قمنا بتطوير أداة الدراسة وتطبيقها، وقبل عرض نتائجها وتفسيرها لابد من اختبار صلاحيتها، وذلك عن طريق مجموعة من الاختبارات الإحصائية المتخصصة، ثم بعد ذلك لابد من عرض وتحليل النتائج الشخصية والوظيفية للعاملين في عينة الدراسة، والتي تشكل قاعدة أساسية تساعدنا لاحقا على فهم واقع متغيرات الدراسة، وتفسير طبيعة العلاقات بينها.

**المطلب الأول: اتساق وثبات أداة الدراسة**

بما أن الاستبيان أداة من أدوات جمع البيانات التي تستخدم في اتخاذ القرارات كان لازما علينا التأكد من جودته ولهذا قمنا بالتأكد من صدقه وثباته كما سيأتي.

**أولا: الاتساق الداخلي**: هو مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وهذا من خلال استعمال معامل سبيرمان (Spearman) لحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محوري الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة. وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجدولين الآتيين:

**1- الاتساق الداخلي لمحور القيادة بالتمكين:**

نوضح ذلك من خلال عرض الجدول رقم (4-7).

**الجدول رقم (4-7): معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد محور القيادة بالتمكين مع الدرجة الكلية لكل بعد**

| البعد | رقم العبارة | العبارة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|
| دعم الإدارة العليا لعملية التمكين | 01 | توفر لي الإدارة العليا فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات | 0.630** | 0.000 |
| | 02 | تهتم الإدارة العليا بمساعدتي وإزالة الحواجز لتحقيق الأداء المتميز | 0.751** | 0.000 |
| | 03 | تخصص الإدارة العليا مبالغ كافية المخصصة لتدريبي | 0.738** | 0.000 |
| | 04 | أجد سهولة في التواصل مع الإدارة العليا لتحسين العمليات الإدارية | 0.607** | 0.000 |
| | 05 | توفر الإدارة العليا المعلومات الضرورية لأداء عملي | 0.727** | 0.000 |
| | 06 | تحرص الإدارة العليا على تأهيلي لتولي مناصب أعلى | 0.782** | 0.000 |
| | 07 | تحرص الإدارة العليا على تخصيص أوقات لمناقشة وتبادل الأفكار | 0.752** | 0.000 |
| | 08 | توفر الإدارة العليا التجهيزات الملائمة للقيام بممارسة الصلاحيات المفوضة لي | 0.714** | 0.000 |
| تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم | 09 | يعبر مسؤولي المباشر عن تقديره لي عند أدائي الجيد للعمل | 0.644** | 0.000 |
| | 10 | يعتبر مسؤولي المباشر أخطائي كفرصة للتعلمي والاستفادة منها | 0.611** | 0.000 |
| | 11 | يعمل مسؤولي المباشر على على استثارة روح التحدي بين العاملين | 0.761** | 0.000 |
| | 12 | يتسم نظام الحوافز(الأجر، المكافأة، الشكر، التقدير...) المعمول به بالعدالة والموضوعية | 0.801** | 0.000 |
| | 13 | يحرص مسؤولي المباشر على التشجيع المادي للمتميزين في الأداء | 0.808** | 0.000 |
| تفويض السلطة | 14 | يوفر لي مسؤولي المباشر صلاحيات كافية لانجاز عملي | 0.811** | 0.000 |
| | 15 | يسمح لي مسؤولي المباشر باتخاذ قرارات دون الرجوع إليه | 0.862** | 0.000 |
| | 16 | يمنحني مسؤولي المباشر دائما حرية التصرف في الأمور المتعلقة بعملي | 0.746** | 0.000 |
| | 17 | ساعدني مسؤولي المباشر على تنمية وتطوير قدراتي من خلال تكليفي ببعض الأعمال | 0.691** | 0.000 |
| المسؤولية مهمة في التمكين | 18 | يدفعني مسؤولي المباشر إلى تحمل المسؤوليات الجديدة باعتبارها فرص حقيقة للتعلم. | 0.519** | 0.000 |
| | 19 | أحرص على تنفيذ الأعمال الموكلة إلي طبقا للقوانين والنظام المعمول به في المؤسسة | 0.758** | 0.000 |
| | 20 | أحرص على إنهاء الأعمال الموكلة إلي في الوقت المناسب | 0.752** | 0.000 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 21 | أراقب نتائج أدائي حرصا مني على تحمل المسؤولية | 0.721** | 0.000 |
| | 22 | يعتبرني مسؤولي المباشر أنني جدير بتحمل المسؤولية | 0.621** | 0.000 |
| الثقة في العاملين | 23 | يمنحني مسؤولي المباشر الحرية في معالجة الحالات الصعبة بالأسلوب الذي أشعر أنه الأفضل | 0.694** | 0.000 |
| | 24 | ثقة مسؤولي المباشر بي تدفعني للعمل بطريقة أفضل | 0.861** | 0.000 |
| | 25 | أشعر بصدق أقوال مسؤولي المباشر من خلال تصرفاته | 0.732** | 0.000 |
| | 26 | تعاملات مسؤولي المباشر معي قائمة على الثقة المتبادلة | 0.878** | 0.000 |

**دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائجSPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (4-7) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، وهذا ما يدل على علاقة طردية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع أبعاد المحور الخاص بالقيادة بالتمكين، حيث تراوحت بين (0.878) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (26) وبين (0.519) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (18)، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)، مما يعني تمتع عبارات المحور الخاص بالقيادة بالتمكين بالاتساق وعليه لا نستثني أي عبارة منه من التحليل.

**2- الاتساق الداخلي لمحور كفاءة رأس المال الفكري :**

نوضح ذلك من خلال عرض الجدول رقم (4-8).

**الجدول رقم (4-8): معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد محور كفاءة رأس المال الفكري مع الدرجة الكلية لكل بعد**

| البعد | رقم العبارة | العبارة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|
| رأس المال البشري | 27 | أسيطر بدرجة كبيرة على الطرق والوسائل التي تساعدني في أداء عملي | 0.797** | 0.000 |
| | 28 | أمتلك المهارات التي تمكنني من تحمل مسؤوليات وأعباء وظيفتي | 0.864** | 0.000 |
| | 29 | يمكنني التعامل بكفاءة مع المشاكل الوظيفية | 0.815** | 0.000 |
| | 30 | لدي رغبة عالية في أداء العمل الذي أكلف به | 0.647** | 0.000 |
| | 31 | أحاول اكتشاف المشاكل بنفسي بهدف حلها والإسهام في تجاوز المؤسسة لها | 0.664** | 0.000 |
| رأس المال الهيكلي | 32 | أستطيع التعامل مع على كافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء عملي | 0.654** | 0.000 |
| | 33 | يمكنني الإطلاع على قاعدة بيانات المؤسسة كلما استلزم ذلك | 0.721** | 0.000 |
| | 34 | تسهل سياسات وإجراءات المؤسسة علي عملي | 0.679** | 0.000 |
| | 35 | تدعم المؤسسة الأفكار الجديدة التي يمكن تسجيلها كبراءة اختراع | 0.692** | 0.000 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| رأس المال الزبائني | 36 | تحرص مؤسستنا على بناء علاقات طويلة المدى بزبائنها | 0.730** | 0.000 |
| | 37 | نستخدم تكنولوجيا حديثة في خدمة الزبائن بهدف الاحتفاظ بهم | 0.718** | 0.000 |
| | 38 | تأخذ مؤسستنا آراء واقتراحات الزبائن بهدف تطوير الخدمات | 0.637** | 0.000 |
| | 39 | تنجز المؤسسة العديد من الأعمال من خلال تعاونها مع مؤسسات أخرى | 0.644** | 0.000 |
| | 40 | لدى مؤسستنا قاعدة بيانات كاملة حول الموردين تعمل على تحديثها باستمرار | 0.583** | 0.000 |
| | 41 | تحرص مؤسستنا على بناء علاقات طيبة وطويلة المدى مع مورديها | 0.739** | 0.000 |
| رأس المال النفسي | 42 | لدي إرادة قوية لتحقيق الأهداف المسطرة | 0.740** | 0.000 |
| | 43 | أنظر إلى الأعمال والمهام الموكلة إلي بتفاؤل | 0.807** | 0.000 |
| | 44 | أستطيع تنفيذ الخطط التي أضعها للقيام بعمل ما | 0.605** | 0.000 |
| | 45 | أملك من المقومات ما يمكنني من تحقيق المستوى الذي أرتضيه | 0.629** | 0.000 |
| رأس المال الاجتماعي | 46 | أتبادل مع زملائي في العمل المعلومات الهامة التي تتعلق بالعمل | 0.790** | 0.000 |
| | 47 | أناقش الأفكار والآراء مع زملائي لتطوير العمل | 0.751** | 0.000 |
| | 48 | يسهل علي تحقيق الأهداف إذا تم العمل على شكل مجموعات | 0.737** | 0.000 |
| | 49 | أشعر براحة خلال تعاملي مع زملائي | 0.694** | 0.000 |
| | 50 | لدي علاقات اجتماعية قوية من خلال عملي | 0.613** | 0.000 |

**دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).

*دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05).

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائجSPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (4-8) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، وهذا ما يدل على علاقة طردية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع أبعاد المحور الخاص بـ **كفاءة رأس المال الفكري**، حيث تراوحت بين (0.864) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (28) وبين (0.583) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (40)، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)، مما يعني تمتع عبارات المحور الخاص بكفاءة رأس المال الفكري بالاتساق وعليه لا نستثني أي عبارة منه من التحليل.

**ثانيا: ثبات أداة الدراسة**

يقصد بثبات أداة الدراسة مدى خلوها من الأخطاء غير المنتظمة التي تشوب القياس[1]، وقد اعتمدنا لتقدير ثبات أداة الدراسة حساب معامل ألفا كرونباخ (**Cronbach Alpha**)، وذلك للدراسة ككل وللمحاور المشكلة لها، والجدول الآتي يوضح معاملات ألفا كرونباخ:

[1] رضا عبد الله أبو سريع، تحليل البيانات باستخدام برنامج spss، دار الفكر، عمان، 2004، ص185.

**الجدول رقم (4–9): معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان والاستبيان ككل**

| المحور | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|---|---|---|
| القيادة بالتمكين | 26 | 0.948 |
| كفاءة رأس المال الفكري | 24 | 0.962 |
| الاستبيان ككل | 50 | 0.972 |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائجSPSS.

يتضح من الجدول (4–9) قيم معاملات الثبات لمحوري الاستبيان والاستبيان ككل، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمحور المتمثل في القيادة بالتمكين وهي (0.948) أنها قيمة عالية وهذا ما يؤكد على ثبات عال لهذا المحور، كما تدل قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني **كفاءة رأس المال الفكري** وهي (0.962) وهي قيمة عالية أيضا مما يؤكد على ثبات عال لهذا المحور.

كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان ككل وهي (0.972) أن ثبات الاستبيان ككل عال، وهذا ما يؤكد على إمكانية الاعتماد على نتائج الاستبيان والاستفادة من نتائجها في التفسير.

من خلال النتائج السابقة والخاصة بقياس الاتساق الداخلي وثبات الاستبيان، نكون قد تأكدنا من صدقه وثباته مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وبذلك يكون الاستبيان النهائي كما هو موضح في الملحق رقم (2).

**المطلب الثاني: البيانات الشخصية لعينة الدراسة**

من خلال هذا المطلب سيتم معرفة الخصائص الشخصية الخاصة بأفراد عينة الدراسة من خلال متغيري الجنس، العمر.

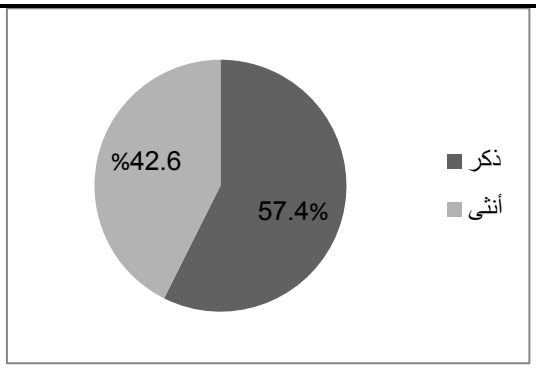
**أولا: متغير الجنس**

يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس:

**الجدول رقم (4–10): توزيع أفراد العينة حسب الجنس**

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ذكر | 101 | % 57.4 |
| أنثى | 75 | %42.6 |
| المجموع | 176 | %100 |

**الشكل رقم (4–5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس**




**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائجSPSS.

من خلال الجدول رقم (4-10) والشكل رقم (4-5) نجد أن أفراد العينة أغلبهم ذكور إذ بلغت نسبتهم 64.7% من إجمالي عينة الدراسة، وبلغت نسبة الإناث 42.6%، وهذا راجع إلى الخصائص الفعلية للمجتمع وتوزيعها حسب الجنس إذ قدر عدد الذكور بالمؤسسة 1072 مقارنة ب740 أنثى.

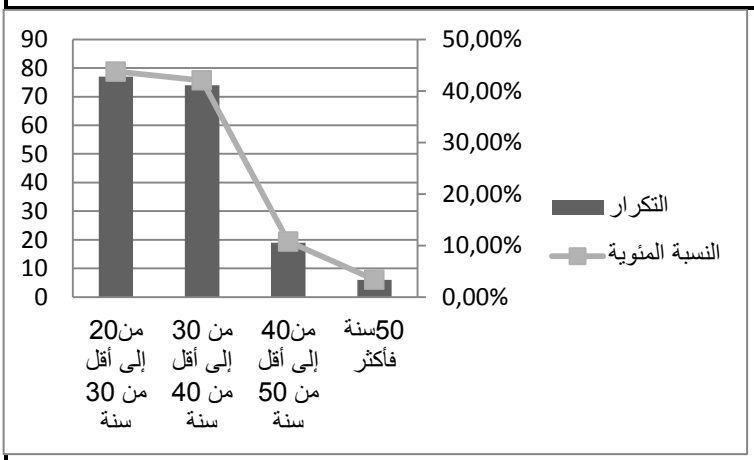
**ثانيا: متغير العمر**

يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب العمر:

**الجدول رقم (4-11): توزيع أفراد العينة حسب العمر**

| العمر | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| من20 إلى أقل من 30 سنة | 77 | 43.8% |
| من 30 إلى أقل من 40 سنة | 74 | 42% |
| من40 إلى أقل من 50 سنة | 19 | 10.8% |
| 50سنة فأكثر | 6 | %3.4 |
| المجموع | 176 | %100 |

**الشكل رقم (4-6): توزيع أفراد العينة حسب العمر**




**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائجSPSS.

من خلال الجدول رقم (4-11) والشكل (4-6) نجد أن43.8% تتراوح أعمارهم مابين (20 و30 سنة) بما يعادل 77 فردا من عينة الدراسة، بينما 42% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (30 و40سنة)، تليها الفئة العمرية (من 40 إلى 50 سنة) التي بلغت نسبتها المئوية 10.8، في حين كان عمر الستة عمال الباقين من عينة الدراسة في الفئة من (50 سنة فأكثر) وذلك بنسبة 3.4%، وهذا ما يدل على أن نسبة كبيرة جدا من عينة الدراسة هم من فئة الشباب الذين تقل أعمارهم عن 40 سنة، وذلك راجع إلى استمرار المؤسسة في استقطاب الإطارات حديثة التخرج.

**المطلب الثالث: البيانات الوظيفية لعينة الدراسة**

من خلال هذا المطلب سيتم معرفة الخصائص الوظيفية الخاصة بأفراد عينة الدراسة من خلال متغيرات المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية، المركز الوظيفي.

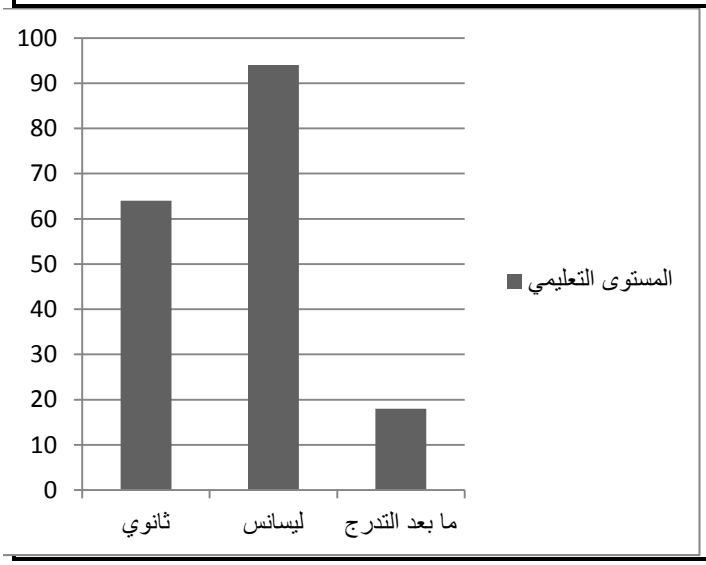
**أولا: متغير المستوى التعليمي**

يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

**الجدول رقم (4-12): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي**

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ثانوي | 64 | 36.4% |
| ليسانس | 94 | %53.4 |
| ما بعد التدرج | 18 | 10.2% |
| المجموع | 176 | %100 |

**الشكل رقم (4-7): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي**




**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائجSPSS.

من خلال الجدول (4-12) والشكل (4-7) نجد أن المستوى التعليمي الغالب على العاملين في عينة الدراسة هو الجامعي، حيث بلغت نسبة حامليه 53.4% من عينة الدراسة، يليه مستوى الدراسات العليا إذ بلغت نسبته في عينة الدراسة 10.2%، ثم يأتي بعده مستوى ثانوي بنسبة 36.4%، وهذا يعني أن المستوى الجامعي هو الغالب ويفسر ذلك بطبيعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة التي تتميز بالتقنية المعقدة.

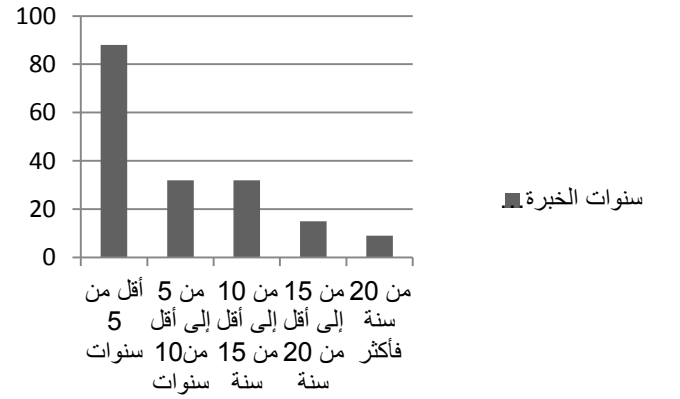
**ثانيا: متغير سنوات الأقدمية**

يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

**الجدول رقم (4-13): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية**

| سنوات الخبرة المهنية | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| أقل من 5 سنوات | 88 | 50% |
| من 5 إلى أقل من10 سنوات | 32 | 18.2% |
| من 10 إلى أقل من 15 سنة | 32 | 18.2% |
| من 15 إلى أقل من 20 سنة | 15 | 8.5% |
| من 20 سنة فأكثر | 9 | 5.1% |
| المجموع | 176 | %100 |

**الشكل رقم (4-8): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية**




**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائجSPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (4-13) والشكل رقم (4-8) أن فئة مستوى الأقدمية الأكثر انتشارا في عينة الدراسة هي (أقل من 5 سنوات) بنسبة مئوية بلغت 50%، تلتها الفئة مابين (5 إلى 10 سنوات) والفئة مابين (11 إلى 15 سنة) بنفس النسبة المئوية والتي بلغت18.2%، تلتها الفئة مابين (15 إلى 20 سنة) بنسبة مئوية بلغت 8.5 %، في حين بلغت نسبة الفئة (من 20 سنة فأكثر) 5.1 %؛ وهذا يتناسب مع مستويات أعمارهم والتي وضحناها سابقا، ومستويات تعليمهم الجامعي مما يخدم موضوعنا لإدراكهم المفاهيم الإدارية الحديثة (كالتمكين، التفويض، الكفاءات، ....) والمطلوبة في ظل اقتصاد المعرفة.

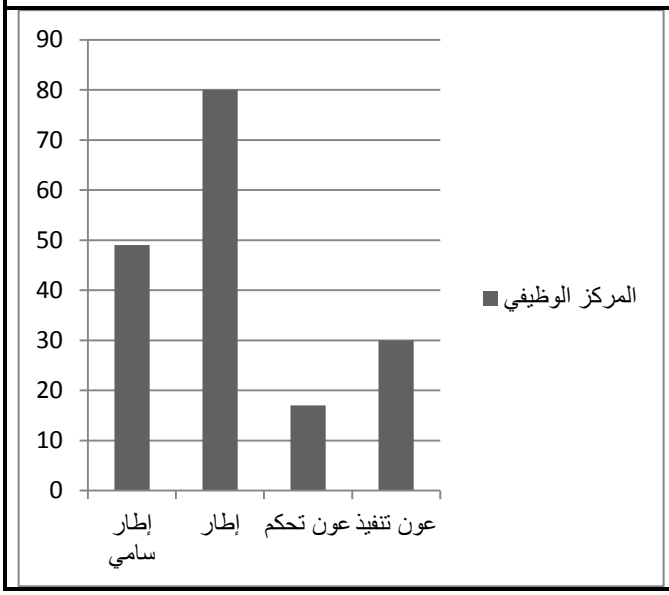
**ثالثا: متغير المركز الوظيفي**

يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي:

**الجدول رقم (4-14): توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي**

| المركز الوظيفي | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **إطار سامي** | 49 | 27.8% |
| **إطار** | 80 | 45.5% |
| **عون تحكم** | 17 | 9.7% |
| **عون تنفيذ** | 30 | 17% |
| **المجموع** | 176 | %100 |

**الشكل رقم (4-9): توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي**




**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائجSPSS.

يتضح من الجدول (4-14) والشكل (4-9) أن المنصب الأكثر انتشارا في عينة الدراسة هو الإطار إذ بلغت نسبته 45.5%، يليه منصب الإطار السامي بنسبة 27.8%، تليهم فئة أعوان التنفيذ بنسبة17%، ثم فئة عون تحكم بنسبة مئوية بلغت 9.7%.

ويمكننا القول بأن توزيع العاملين في عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي كان خاضعا للواقع العملي الذي تكشفه وثائق المديرية( النسب المئوية لعدد العاملين حسب الأصناف)، حيث يحتل الإطارات المرتبة الأولى من حيث العدد بنسبة (50.83%) من إجمالي العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر، يليهم الإطارات السامية في المرتبة الثانية بنسبة (18.87%)، ويليهم أعوان التنفيذ في المرتبة الثالثة بنسبة (18.16%)، ثم يأتي أعوان التحكم في المرتبة الرابعة بنسبة (12.4%)، وهذا ما يجعل عينة الدراسة تمثل مجتمع الدراسة أحسن تمثيل.

**المبحث الرابع: تحليل ومناقشة نتائج دراسة الحالة**

بعد التأكد من صدق وثبات أداة القياس المتمثلة في الاستبيان أجريت الدراسة على العينة الممثلة للمجتمع المدروس وبعد عرض الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة، سنحاول من خلال هذا المبحث عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة بعد معالجة البيانات ببرنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

**المطلب الأول: نتائج الفرضية الأولى المتعلقة بدرجة ممارسة القيادة بالتمكين**

تنص الفرضية الأولى على أن ممارسة القيادة بالتمكين في المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر منخفظة.

انطلاقا من نموذج الدراسة المعتمد تقسم دراستنا محور القيادة بالتمكين إلى خمسة أبعاد أساسية، وهي: دعم الإدارة العليا لعملية التمكين، تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم، تفويض السلطة، المسؤولية مهمة في التمكين، الثقة في العاملين. ولتقدير درجة ممارسة القيادة بالتمكين يجب علينا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

**الجدول رقم (4-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد القيادة بالتمكين**

| البيان | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة التقدير |
|---|---|---|---|---|---|
| الأبعاد | دعم الإدارة العليا لعملية التمكين | 3.29 | 0.876 | 5 | متوسط |
| | تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم | 3.30 | 0.961 | 4 | متوسط |
| | تفويض السلطة | 3.57 | 1.004 | 3 | مرتفع |
| | المسؤولية مهمة في التمكين | 4.08 | 0.895 | 1 | مرتفع |
| | الثقة في العاملين | 3.85 | 0.949 | 2 | مرتفع |
| **المحور** | **القيادة بالتمكين** | **3.62** | **0.784** | | **مرتفع** |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بالاعتماد على نتائجSPSS.

يتضح من الجدول رقم (4-15) أن درجة ممارسة القيادة بالتمكين على العاملين بالمديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر كان **مرتفعا** وهذا **ما ينفي صحة الفرضية الأولى**، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.62) بانحراف معياري مقداره (0.784). ومن حيث ترتيب أبعادها، جاء بعد المسؤولية مهمة في التمكين في المرتبة الأولى، يليه بعد **الثقة في العاملين** في المرتبة الثانية، ويليه **تفويض السلطة** في المرتبة الثالثة، إذ سجلنا تحققهم جميعا بمستويات مرتفعة، يليهم بعد **تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم** في المرتبة الرابعة، وفي المرتبة الخامسة بعد **دعم الإدارة العليا لعملية التمكين**، واللذان سجلنا تحققهما بمستوى متوسط.

وترتيب هذه الأبعاد جاء ليدل على أنه قبل أن تدعم الإدارة العليا عملية التمكين عليها أولا أن تتأكد من توفر المتطلبات الأساسية للتمكين والمتمثلة في روح المسؤولية لدى عامليها والثقة في قدراتهم ومهاراتهم لتفويض السلطة وبعد ذلك العمل على تحفيزهم وإثارة دافعيتهم ومن ثم دعم الإدارة العليا لهم لتمكينهم للقيام بمهام أكبر قد تأخذ البعد الاستراتيجي.

وعليه فالمطلوب من المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر استغلال الحالة النفسية الجيدة التي يتمتع بها عمالها عموما والمتمثلة في روح المسؤولية ومستويات الثقة العالية، وذلك من سعيها إلى استخراج قدراتهم الكامنة واستثمار أفكارهم وإبداعاتهم، لانجاز الأعمال المفوضة إليهم على أكمل وجه وهنا نؤكد على ضرورة توفير مزيد من الاستقلالية والتحفيز وإثارة الدافعية لهم بما يمنحهم حرية أكبر في المشاركة والنقاش ، وكذا ضرورة زيادة دعم الإدارة العليا لعملية التمكين الذي يأخذ معنى أوسع من التفويض من خلال دعوتها الصادقة لإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات وذلك بتبنيها منهجا سلوكيا يتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية الذي تركز على السلطة والتوجيه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا مايدعم ويعزز ممارسة القيادة بالتمكين، والذي يعد مطلبا أساسيا لتحقيق كفاءة رأس المال الفكري.

ومن أجل التفصيل أكثر سنحاول تحليل كل بعد من أبعاد القيادة بالتمكين على حدى.

**أولا: تحليل عبارات بعد دعم الإدارة العليا لعملية التمكين**

يتكون هذا البعد من ثمانية عبارات كانت موزعة في الإستبيان وفقا للترتيب الآتي: (01، 02، 03، 04، 05، 06، 07، 08)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بالمديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر تجاه كل عبارة من عباراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

**جدول رقم (4-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد دعم الإدارة العليا لعملية التمكين**

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه |
|---|---|---|---|---|---|
| 01 | توفر لي الإدارة العليا فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات | 2.90 | 1.35 | 8 | أحيانا |
| 02 | تهتم الإدارة العليا بمساعدتي وإزالة الحواجز لتحقيق الأداء المتميز | 3.20 | 1.23 | 5 | أحيانا |
| 03 | تخصص الإدارة العليا مبالغ كافية لتدريبي | 3.30 | 1.07 | 4 | أحيانا |
| 04 | أجد سهولة في التواصل مع الإدارة العليا لتحسين العمليات الإدارية | 3.57 | 1.21 | 3 | غالبا |
| 05 | توفر الإدارة العليا المعلومات الضرورية لأداء عملي | 3.60 | 1.22 | 2 | غالبا |
| 06 | تحرص الإدارة العليا على تأهيلي لتولي مناصب أعلى | 3.07 | 1.11 | 6 | أحيانا |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 07 | تحرص الإدارة العليا على تخصيص أوقات لمناقشة وتبادل الأفكار | 2.95 | 1.18 | 7 | أحيانا |
| 08 | توفر الإدارة العليا التجهيزات الملائمة للقيام بممارسة الصلاحيات المفوضة لي | 3.76 | 1.13 | 1 | غالبا |
| | المستوى العام | 3.29 | 0.876 | | متوسط |
| مستوى المعنوية الاحصائية α=0.05 | | | | | |
| **المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائجSPSS. | | | | | |

يتضح من الجدول رقم (4-16) أن مستوى دعم الإدارة العليا لعملية التمكين كان **متوسطا** في المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.29) بانحراف معياري مقداره(0.876).

وكتعليق يمكننا القول أن على المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر أن تعمل على زيادة دعم عملية التمكين التي تعتبر أعم وأشمل من التفويض ولا تكتفي فقط بالتفويض الذي يعد مرحلة من مراحل التمكين.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (4-16) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص **بدعم الإدارة العليا للتمكين** تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي:

1-جاءت العبارة رقم "08" التي تضمنت: " توفر الإدارة العليا التجهيزات الملائمة للقيام بممارسة الصلاحيات المفوضة لي " **في المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.76) بانحراف معياري مقداره (1.13).

وعليه يمكننا القول بأن العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر **غالبا** ما توفر لهم الإدرة العليا التجهيزات الملائمة للقيام بممارسة الصلاحيات المفوضة لهم. وهذا في نظرنا راجع إلى حرص المؤسسة على مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات التي تتميز بالمنافسة الشديدة وتوفيرها داخل المؤسسة لتسهيل عملياتها الداخلية.

2-جاءت العبارة رقم "05" التي تضمنت: " توفر الإدارة العليا المعلومات الضرورية لأداء عملي " في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.60) بانحراف معياري مقداره (1.22).

وعليه يمكن القول أن العاملين في المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر **غالبا** ما توفر لهم الإدارة العليا المعلومات الضرورية لأداء أعمالهم، وهذه النتيجة رغم أنها تبدو عادية إلا أن هذا القدر غير كاف إطلاقا، فالمطلوب هو أن تكون المعلومات الخاصة بالعمل متوافرة دائما لضمان تنفيذ الأعمال الضرورية في الوقت المناسب، لأن أي خلل في تدفقها وانسيابها في أي اتجاه كان سيؤدي إلى ضياع الوقت والجهد.

3-جاءت العبارة رقم "04" التي تضمنت: " أجد سهولة في التواصل مع الإدارة العليا لتحسين العمليات الإدارية" في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.57) بانحراف معياري مقداره (1.21).

وعليه يمكن القول أن العاملين في المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر **غالبا** ما يجدون سهولة في التواصل مع الإدارة العليا لتحسين العمليات الإدارية. وهذه النتيجة تعتبر على قدر كبير من الأهمية، إذ أن سهولة التواصل مع الإدارة العليا لتحسين العمليات الإدارية يعد مطلبا أساسيا لتشجيع وتهيئة العاملين ذوي المهارات والخبرات العالية، لاستخراج أكبر قدر من طاقتهم الإبداعية والابتكارية الكامنة، حتى العاملين الجدد وقليلي الخبرة حيث يعتبر التواصل مع الإدارة العليا من أهم أساليب التهيئة والدعم للتمكين والإتيان بالجديد والتحسين والإبداع.

4-جاءت العبارة رقم "03" التي تضمنت: " تخصص الإدارة العليا مبالغ كافية لتدريبي " في **المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.30) بانحراف معياري مقداره (1.07).

وعليه يمكن القول أن العاملين في المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر يقرون بأنه **أحيانا** ما تخصص الإدارة العليا مبالغ كافية لتدريبهم وهذا ما يؤكد على أن نظام التدريب في المؤسسة بحاجة إلى تدعيم وتعزيز لهذا على المؤسسة زيادة المبالغ المخصصة للإنفاق على التدريب والتدريب الإبداعي، وزيادة الانفاق على المهمات الخارجية للعاملين من خلال إرسالهم لاكتساب الخبرة من بيئات التعلم الدولية في المؤسسات العالمية الكبرى، خصوصا وأن نشاط المؤسسة يتطلب مواكبة كل التطورات والمستجدات الحاصلة في ميدان الاتصالات.

5- جاءت العبارة رقم "02" التي تضمنت: " تهتم الإدارة العليا بمساعدتي وإزالة الحواجز لتحقيق الأداء المتميز" في **المرتبة الخامسة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.20) بانحراف معياري مقداره (1.23).

وعليه يمكن القول أن العاملين في المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر يقرون بأنه **أحيانا** ما تهتم الإدارة العليا بمساعدة العاملين وإزالة الحواجز أمامهم لتحقيق الأداء المتميز، ولعل سبب ذلك هو التمسك بإجراءات وأساليب العمل. وبناء عليه لابد من التأكيد على أن المؤسسة مطالبة بفتح المجال أمام عمالها وإلغاء كل الحواجز البيروقراطية من أجل التقدم بمبادراتهم مهما كانت، وعدم تقييدها بإجراءات رسمية ثقيلة تمكن من تجسيد كفاءة رأس المال الفكري على الواقع ، وهذا ما ينعكس بالفائدة الكبيرة على كل من المؤسسة والعامل.

6- جاءت العبارة رقم "06" التي تضمنت: " تحرص الإدارة العليا على تأهيلي لتولي مناصب أعلى " في **المرتبة السادسة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.07) بانحراف معياري مقداره (1.11).

وعليه يمكن القول أن العاملين في المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر يقرون بأنه **أحيانا** ما تحرص الإدارة العليا على تأهيلهم لتولي مناصب أعلى ولعل سبب ذلك هو شعور العاملين باللامساواة في فرص التنمية

والتدريب هذا من جهة، ومن جهة أخرى لقلة المخصصات المالية للإنفاق على التدريب والتأهيل لشغل مناصب مستقبلية أعلى.

7- جاءت العبارة رقم "07" التي تضمنت: " تحرص الإدارة العليا على تخصيص أوقات لمناقشة وتبادل الأفكار " في **المرتبة السابعة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.95) بانحراف معياري مقداره (1.18).

وعليه يمكن القول أن العاملين في المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر **أحيانا** فقط ما تحرص الإدارة العليا على تخصيص أوقات لمناقشة وتبادل الأفكار معهم، وهذا في نظرنا راجع إلى افتقارها إلى الأساليب المعاصرة الداعمة للمشاركة ولا تركز عليها، ونذكر هنا على سبيل المثال حلقات الجودة، والاجتماعات الدورية للتقييم...الخ، وعليه فالمطلوب منها إذن تبنيها وتعزيزها لتصبح المشاركة شعارا للعمل في المؤسسة.

8- جاءت العبارة رقم "01" التي تضمنت: " توفر لي الإدارة العليا فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات " في **المرتبة الثامنة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.90) بانحراف معياري مقداره (1.35).

وعليه يمكن القول أن العاملين في المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر **أحيانا** فقط ما توفر الإدارة العليا لهم فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا في نظرنا راجع إلى عدم تخصيصها أوقات كافية لمناقشة وتبادل الأفكار معهم كما رأينا سابقا، وعدم تطبيقها للأساليب المعاصرة الداعمة للمشاركة، لهذا نرى أنه من القضايا الضرورية المطروحة استعجالا أمام المديرية العامة لاتصالات الجزائر هي ضرورة تعزيز استخدام هذه الأساليب والتدريب عليها لأنها تعتبر من الدعائم والمرتكزات الأساسية لعملية التمكين.

**ثانيا: تحليل عبارات بعد تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم**

يتكون هذا البعد من خمسة عبارات كانت موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب الآتي: (09، 10، 11، 12، 13) ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بالمديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر تجاه كل عبارة من عباراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (4-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم**

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه |
|---|---|---|---|---|---|
| 9 | يعبر مسؤولي المباشر عن تقديره لي عند أدائي الجيد للعمل | 3.65 | 1.058 | 1 | غالبا |
| 10 | يعتبر مسؤولي المباشر أخطائي كفرصة للتعلمي والاستفادة منها | 3.31 | 1.189 | 3 | أحيانا |
| 11 | يعمل مسؤولي المباشر على استثارة روح التحدي بين العاملين | 3.47 | 1.291 | 2 | غالبا |
| 12 | يتسم نظام الحوافز(الأجر، المكافأة، الشكر، التقدير...) المعمول به بالعدالة والموضوعية | 3.29 | 1.301 | 4 | أحيانا |
| 13 | يحرص مسؤولي المباشر على التشجيع المادي للمتميزين في الأداء | 2.80 | 1.454 | 5 | أحيانا |
| | المجموع الكلي | 3.30 | 0.961 | | متوسط |
| مستوى المعنوية الاحصائية α=0.05 | | | | | |
| **المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS. | | | | | |

يتضح من الجدول رقم (4-17) أن مستوى **تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم** كان متوسطا في المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.30) بانحراف معياري مقداره(.0961).

وكتعليق على هاته النتيجة يمكننا القول بداية أن هذا البعد احتل المركز الرابع من حيث مستواه بين جميع أبعاد القيادة بالتمكين، ونحن نعلم أن هناك علاقة وطيدة بين التحفيز والأداء الوظيفي لهذا نؤكد على ضرورة إعادة النظر في نظام التحفيز داخل المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم(4-17) يمكننا ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص بالتحفيز وإثارة الدوافع تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم "09" التي تضمنت: " يعبر مسؤولي المباشر عن تقديره لي عند أدائي الجيد للعمل " **في المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.65) بانحراف معياري مقداره (1.058).

وعليه يمكننا القول بأن العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر **غالبا** ما يعبر مسؤوليهم المباشرين عن تقديرهم لهم عند أداءهم الجيد للعمل، هذا يدل على أن المسؤولين في المؤسسة يستشعرون ويقدرون أهمية الأعمال والأدوار التي يؤديها العاملون، وهذا بدوره يشكل دعما وتشجيعا معنويا ينعكس على زيادة مستويات الثقة وروح المسؤولية.

2-جاءت العبارة رقم "11" التي تضمنت: " يعمل مسؤولي المباشر على استثارة روح التحدي بين العاملين " **في المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.47) بانحراف معياري مقداره (1.291).

وعليه يمكننا القول بأن العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر **غالبا** مايقوم مسؤوليهم المباشرين باستثارة روح التحدي بينهم، وهذا يدل على أن المسؤولين في المؤسسة يحرصون على إثارة دوافع العاملين للعمل في جو تنافسي تسوده روح الألفة والتعاون.

3-جاءت العبارة رقم "10" التي تضمنت: " يعتبر مسؤولي المباشر أخطائي كفرصة للتعلمي والاستفادة منها " **في المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.31) بانحراف معياري مقداره (1.189).

وعليه يمكننا القول بأن العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر **أحيانا** ما يعتبر المسؤولين الأخطاء التي يقع فيها العاملون كفرص للتعلم والاستفادة منها، وهذا راجع في نظرنا إلى المساءلة المشددة على الأخطاء في المؤسسة، وهذا مايؤثر سلبا على المبادرة والابداع.

4-جاءت العبارة رقم "12" التي تضمنت: " يتسم نظام الحوافز(الأجر، المكافأة، الشكر، التقدير...) المعمول به بالعدالة والموضوعية " **في المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.29) بانحراف معياري مقداره (1.301).

وعليه يمكننا القول بأن العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر يقرون بأنه **أحيانا** فقط ما يتسم نظام الحوافز(الأجر، المكافأة، الشكر، التقدير...) المعمول به بالعدالة والموضوعية، وهذا راجع في نظرنا إلى أنهم يرون أن الجهود التي يبذلونها لا تتناسب مع الراتب والمكافآت التي يتحصلون عليها، لهذا على المؤسسة أن تعيد النظر في هذا النظام لما له من تأثير كبير على الكفاءة والفعالية.

5- جاءت العبارة رقم "13" التي تضمنت: " يحرص مسؤولي المباشر على التشجيع المادي للمتميزين في الأداء " **في المرتبة الخامسة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.80) بانحراف معياري مقداره (1.454).

وكنتيجة عامة يمكن القول أنه **أحيانا** فقط ما يحرص مسؤولي المؤسسة على التشجيع المادي للمتميزين في الأداء، وهذا في نظرنا راجع إلى تركيزهم على التحفيزات المعنوية أكثر من التحفيزات المادية.

**ثالثا: تحليل عبارات بعد تفويض السلطة**

يتكون هذا البعد من أربع عبارات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (14، 15، 16، 17)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والنحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بالمديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر تجاه كل عبارة من عباراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (4-18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تفويض السلطة**

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه |
|---|---|---|---|---|---|
| 14 | يوفر لي مسؤولي المباشر صلاحيات كافية لانجاز عملي | 3.39 | 1.304 | 4 | أحيانا |
| 15 | يسمح لي مسؤولي المباشر باتخاذ قرارات دون الرجوع إليه | 3.39 | 1.296 | 3 | أحيانا |
| 16 | يمنحني مسؤولي المباشر دائما حرية التصرف في الأمور المتعلقة بعملي | 3.70 | 1.056 | 2 | غالبا |
| 17 | يساعدني مسؤولي المباشر على تنمية وتطوير قدراتي من خلال تكليفي ببعض الأعمال | 3.81 | 1.140 | 1 | غالبا |
| | المجموع الكلي | 3.57 | 1.004 | | مرتفع |
| مستوى المعنوية الاحصائية $\alpha$=0.05 | | | | | |
| **المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS. | | | | | |

يتضح من الجدول رقم (4-18) أن مستوى **تفويض السلطة** كان مرتفعا في المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.57) بانحراف معياري مقداره(1.004).

وكتعليق يمكننا القول بأن أهم مرتكزات القيادة بالتمكين هو تفويض السلطة، وهو يتوفر في المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر. فالتفويض يعتبر من أبجديات العمل الإداري في بيئة الأعمال المعاصرة، بسبب ارتفاع مستويات التحديات والتوقعات من فئة المدراء، لذا نستطيع القول أن التحدي الذي يسبق إحلال التمكين في المؤسسة هو تعزيز مبادئ التفويض وتطبيقها بالشكل الصحيح.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (4-18) يمكننا ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص بتفويض السلطة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم "17" التي تضمنت: " يساعدني مسؤولي المباشر على تنمية وتطوير قدراتي من خلال تكليفي ببعض الأعمال " **في المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.81) بانحراف معياري مقداره (1.140).

وعليه يمكننا القول بأن العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر يقرون بأنه **غالبا** ما يقوم المسؤولين المباشرين لهم بمساعدتهم على تنمية وتطوير قدراتهم من خلال تكليفهم ببعض الأعمال، وهذا راجع إلى أن العاملين يعتبرون أن التفويض هو فرصة لتأهيلهم وتنمية قدراتهم لا أعباء إضافية يتذمرون منها.

2- جاءت العبارة رقم "16" التي تضمنت: " يمنحني مسؤولي المباشر دائما حرية التصرف في الأمور المتعلقة بعملي " **في المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.70) بانحراف معياري مقداره (1.056).

وعليه يمكننا القول بأن العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر **غالبا** ما يحرص مسؤوليهم المباشرين على منحهم حرية التصرف في الأمور المتعلقة بعملهم، وهذا دليل على أن العاملين يحددون بأنفسهم الطرق المناسبة لتأدية العمل، وهذا ما يبرز بأن هناك هامش مرونة معتبر للعاملين في المفاضلة بين بدائل حل المشكلات، وكتحليل لهاته النتيجة نرى بأن طبيعة العمل في المؤسسة تقني وميداني في كثير من أوجهه، وفيها يحاسب العامل على أساس النتائج والمهمات، على أن تترك له الحرية في تقدير الطرق المناسبة لتأدية العمل غير أن هذا التقدير يكون في حدود الإجراءات والتعليمات السائدة.

3- جاءت العبارة رقم "15" التي تضمنت: " يسمح لي مسؤولي المباشر باتخاذ قرارات دون الرجوع إليه " **في المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.39) بانحراف معياري مقداره (1.296).

وعليه يمكننا القول بأن العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر يقرون بأنه **أحيانا** فقط ما يقومون باتخاذ قرارات دون الرجوع إلى رؤسائهم المباشرين، وهذا في نظرنا راجع إلى وجود حالات استثنائية ينشغل فيها الرؤساء بأعمال أخرى لهذا يتم التنازل عن بعض الأعمال المفوضة لهم، والاكتفاء فقط بمتابعة نتائجها دون تتبع طرق تأديتها.

4- جاءت العبارة رقم "14" التي تضمنت: " يوفر لي مسؤولي المباشر صلاحيات كافية لانجاز عملي " في **المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.39) بانحراف معياري مقداره (1.304).

وعليه يمكننا القول بأنه **أحيانا** فقط ما يوفر المسؤولين المباشرين للعاملين صلاحيات كافية للقيام بأعمالهم في المديرية العامة لاتصالات الجزائر، وهذا الأمر يجعلهم يرجعون إلى مسؤوليهم المباشرين وهذا ما تؤكده النتيجة

السابقة أحيانا فقط ما يقوم العاملين باتخاذ قرارات دون الرجوع إلى مسؤوليهم المباشرين وهي الحالات الاستثنائية التي يكون فيها المسؤولين منشغلون بأمور أهم.

**رابعا: تحليل عبارات بعد المسؤولية مهمة في التمكين**

يتكون هذا البعد من خمسة عبارات كانت موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب الآتي: (18، 19، 20، 21، 22) ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بالمديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر تجاه كل عبارة من عباراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (4-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد المسؤولية مهمة في التمكين**

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه |
|---|---|---|---|---|---|
| 18 | يدفعني مسؤولي المباشر إلى تحمل المسؤوليات الجديدة باعتبارها فرص حقيقية للتعلم. | 3.70 | 1.143 | 5 | غالبا |
| 19 | أحرص على تنفيذ الأعمال الموكلة إلي طبقا للقوانين والنظام المعمول به في المؤسسة | 4.16 | 1.145 | 3 | غالبا |
| 20 | أحرص على إنهاء الأعمال الموكلة إلي في الوقت المناسب | 4.29 | 1.096 | 1 | دائما |
| 21 | أراقب نتائج أدائي حرصا مني على تحمل المسؤولية | 4.18 | 1.165 | 2 | غالبا |
| 22 | يعتبرني مسؤولي المباشر أنني جدير بتحمل المسؤولية | 4.07 | 1.067 | 4 | غالبا |
| | المجموع الكلي | 4.08 | 0.895 | | مرتفع |
| مستوى المعنوية الاحصائية α=0.05 | | | | | |
| **المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS. | | | | | |

يتضح من الجدول رقم (4-19) أن مستوى **المسؤولية** كان مرتفعا في المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.08) بانحراف معياري مقداره(0.895).

وكتعليق يمكننا القول بأن من أهم مرتكزات القيادة بالتمكين هي ارتفاع روح المسؤولية للعاملين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، وهذا يتوفر لدى العاملين في المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر بشكل مرتفع. ولعل

سبب ذلك هو الإستعداد النفسي الكبير لديهم تجاه تنفيذ أعمالهم على أكمل وجه وفي الوقت المناسب وطبقا للاجراءات والقوانين المعمول بها في المؤسسة.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (4-19) يمكننا ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص بالمسؤولية تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم "20" التي تضمنت: " أحرص على إنهاء الأعمال الموكلة إلي في الوقت المناسب" **في المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.29) بانحراف معياري مقداره (1.096).

وعليه يمكننا القول بأن العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر يقرون بأنه **دائما** ما يحرصون على إنهاء الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المناسب، وهذا راجع إلى اهتمامهم وحرصهم على الإستعداد المسبق لتلك الأعمال، الأمر الذي ينعكس إيجابا على نتائجه، كما أنه يظهر تمتعهم بقدر عالي من النضج والوعي الإداري.

ومن خلال المقابلات التي قمنا بها أكد لنا بعض العاملين أن سر نجاحهم في تأدية العمل المطلوب هو التركيز والتنظيم، وذلك نظرا لكثافته وضرورة الانتهاء منه في وقته خصوصا بالنسبة للأعمال التقنية العادية أو حتى المستعجلة.

2- جاءت العبارة رقم "21" التي تضمنت: " أراقب نتائج أدائي حرصا مني على تحمل المسؤولية " في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.18) بانحراف معياري مقداره (1.165).

وعليه يمكننا القول بأن العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر **غالبا** ما يراقبون نتائج أدائهم عملهم حرصا منهم على تحمل المسؤولية، وهذا راجع إلى الرقابة الذاتية لتجنب الوقوع في الخطأ والاستعداد الكبير لديهم لتحمل نتائج أعمالهم.

3- جاءت العبارة رقم "19" التي تضمنت: " أحرص على تنفيذ الأعمال الموكلة إلي طبقا للقوانين والنظام المعمول به في المؤسسة " في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.16) بانحراف معياري مقداره (1.145).

وعليه يمكننا القول بأن العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر **غالبا** ما يحرصون على تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم طبقا للقوانين والنظام المعمول به في المؤسسة، وهذا راجع في نظرنا إلى الثقافة التنظيمية القوية السائدة في المؤسسة حول الاتفاق على القيم الأساسية للعمل والالتزام بها.

4- جاءت العبارة رقم "22" التي تضمنت: " يعتبرني مسؤولي المباشر أنني جدير بتحمل المسؤولية " في **المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.07) بانحراف معياري مقداره (1.067).

وعليه يمكننا القول بأن العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر **غالبا** مايعتبرهم مسؤوليهم المباشرين بأنهم جديرين بتحمل المسؤولية، وهذا راجع إلى مستوى ثقة المسؤولين في إمكانيات وقدرات ومهارات العاملين.

5- جاءت العبارة رقم "18" التي تضمنت: " يدفعني مسؤولي المباشر إلى تحمل المسؤوليات الجديدة باعتبارها فرص حقيقية للتعلم." في **المرتبة الخامسة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.70) بانحراف معياري مقداره (1.143).

وعليه يمكننا القول بأن العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر **غالبا** ما يدفعهم مسؤوليهم المباشرين إلى تحمل مسؤوليات جديدة باعتبارها فرص حقيقية للتعلم، وهذا راجع إلى ثقتهم فيهم بأنهم مستعدون لتحمل المسؤولية، والتعلم منها وتمكينهم لشغل وظائف مستقبلية أعلى.

**خامسا: تحليل عبارات بعد الثقة في العاملين**

يتكون هذا البعد من أربعة عبارات كانت موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب الآتي: (23، 24، 25، 26) ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بالمديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر تجاه كل عبارة من عباراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (4-20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الثقة في العاملين**

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه |
|---|---|---|---|---|---|
| 23 | يمنحني مسؤولي المباشر الحرية في معالجة الحالات الصعبة بالأسلوب الذي أشعر أنه الأفضل | 3.57 | 1.119 | 4 | غالبا |
| 24 | ثقة مسؤولي المباشر بي تدفعني للعمل بطريقة أفضل | 3.98 | 1.171 | 2 | غالبا |
| 25 | أشعر بصدق أقوال مسؤولي المباشر من خلال تصرفاته | 3.99 | 1.200 | 1 | غالبا |
| 26 | تعاملات مسؤولي المباشر معي قائمة على الثقة المتبادلة | 3.85 | 1.005 | 3 | غالبا |
| | المجموع الكلي | 3.85 | 0.949 | | مرتفع |

مستوى المعنوية الاحصائية $\alpha$=0.05

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (4-20) أن مستوى **الثقة في العاملين** كان مرتفعا في المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.85) بانحراف معياري مقداره(0.949).

وكتعليق على هذه النتيجة يمكننا القول بأنها جد مشجعة، حيث توضح لنا بأن المسؤولين في المؤسسة لديهم ثقة كبيرة في العاملين، وهذا ما ينعكس على استعدادهم النفسي في تحمل المسؤولية تحقيق انجازات ذات قيمة للمؤسسة.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (4-20) يمكننا ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص بالمسؤولية تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم "25" التي تضمنت: " أشعر بصدق أقوال مسؤولي المباشر من خلال تصرفاته" في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.99) بانحراف معياري مقداره (1.200).

وعليه يمكننا القول بأن العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر **غالبا** ما يشعرون بصدق مسؤوليهم المباشرين، وهدا راجع إلى تطابق أقوالهم مع تصرفاتهم وهذا ما يزيد من مستويات الثقة المتبادلة بينهم.

2- جاءت العبارة رقم "24" التي تضمنت: " ثقة مسؤولي المباشر بي تدفعني للعمل بطريقة أفضل " في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.98) بانحراف معياري مقداره (1.171).

وعليه يمكننا القول بأن العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر يقرون بأنه **غالبا** مايكون دافعهم للعمل بطريقة جيدة سببه ثقة مسؤوليهم المباشرين فيهم، وهذا راجع إلى إدراكهم للتأثير الكبير للحوافز المعنوية على الأداء.

3- جاءت العبارة رقم "26" التي تضمنت: " تعاملات مسؤولي المباشر معي قائمة على الثقة المتبادلة " في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.85) بانحراف معياري مقداره (1.005).

وعليه يمكننا القول بأن العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر يقرون بأنه **غالبا** ما تكون تعاملاتهم مع رؤسائهم قائمة على الثقة المتبادلة، وهذا راجع في نظرنا إلى كفاءة العاملين وصدق المسؤولين من جهة، وإلى قلة الحواجز البيروقرطية من جهة ثانية .

4-جاءت العبارة رقم "23" التي تضمنت: " يمنحني مسؤولي المباشر الحرية في معالجة الحالات الصعبة بالأسلوب الذي أشعر أنه الأفضل " في **المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.57) بانحراف معياري مقداره (1.119).

وكنتيجة عامة يمكننا القول بأن العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر **غالبا** ما يمنحهم مسؤوليهم في المؤسسة الحرية في معالجة الحالات الصعبة بالأسلوب الذي يشعرون بأنه الأفضل، ولعل سبب ذلك هو ثقة المسؤولين في التزام العاملين وجديتهم الكبيرة خصوصا في حالات الأزمات والمشاكل، وهذا من شأنه أن يسهل عملية حل المشاكل بسرعة وفي الوقت المناسب ومنع تفاقمها وهذا ما يساهم في استقرار النظام العام للمؤسسة.

**المطلب الثاني: نتائج الفرضية الثانية المتعلقة بمستوى كفاءة رأس المال الفكري**

تنص الفرضية الثانية على أن مستوى كفاءة رأس المال الفكري في المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر منخفض.

انطلاقا من نموذج الدراسة المعتمد تقسم دراستنا محور كفاءة رأس المال الفكري إلى خمسة أبعاد أساسية، وهي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني، رأس المال النفسي، رأس المال الاجتماعي.

بداية ومن أجل تحديد المستوى العام لكفاءة رأس المال الفكري يجب علينا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

**الجدول رقم (4-21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد كفاءة رأس المال الفكري**

| البيان | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه |
|---|---|---|---|---|---|
| الأبعاد | رأس المال البشري | 4.07 | 0.876 | 3 | مرتفع |
| | رأس المال الهيكلي | 3.60 | 0.791 | 5 | مرتفع |
| | رأس المال الزبائني | 4.02 | 0.890 | 4 | مرتفع |
| | رأس المال النفسي | 4.14 | 0.881 | 2 | مرتفع |
| | رأس المال الاجتماعي | 4.26 | 0.897 | 1 | مرتفع جدا |
| المحور | كفاءة رأس المال الفكري | 3.97 | 0.769 | | مرتفع |
| | مستوى المعنوية الاحصائية α=0.05 | | | | |
| | **المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS . | | | | |

يتضح من الجدول رقم (4-21) أن مستوى كفاءة رأس المال الفكري بالمديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر كان **مرتفعا** وهذا **ما ينفي صحة الفرضية الثانية**، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.97) بانحراف معياري مقداره(0.769). ومن حيث ترتيب أبعادها، فقد جاء بعد **رأس المال الاجتماعي** في المرتبة الأولى إذ سجلنا تحققه بمستوى مرتفع جدا، يليه بعد **رأس المال النفسي** في المرتبة الثانية، ويليه بعد **رأس المال البشري** في المرتبة الثالثة، يليه بعد **رأس المال الزبائني** في المرتبة الرابعة، ويليه بعد **رأس المال الهيكلي** في المرتبة الخامسة إذ سجلنا تحققهم جميعا بمستويات مرتفعة.

وكملاحظة جوهرية للمكانة الاستراتيجية للمؤسسة في مجال الاتصلات، ولأهمية خدماتها التي يحتاجها المجتمع بشكل دائم وفي جميع الظروف والأحوال، الأمر الذي يفرض بأن يكون لديها رأس مال فكري كفء قادر على تحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة من خلال التنسيق الفعال بين المكونات الأساسية لرأس المال الفكري من رأس المال الاجتماعي، رأس مال نفسي، رأس مال بشري، رأس مال زبائني، رأس مال هيكلي، لتحقيق مزيدا من التوسع والنمو والتطور خاصة في ظل اقتصاد المعرفة الذي تتزايد فيه الثروة من خلال إنتاج، استخدام، وتوزيع المعرفة.

لهذا على المديرية العامة لاتصالات الجزائر استغلال المستوى المرتفع لرأس المال الاجتماعي والنفسي للعاملين في تنمية وتطوير المعارف الضمنية لرأس المال البشري، هذا الأخير الذي له الدور الفاعل في زيادة رأس المال الزبائني من خلال القدرة على تحويل المعارف الضمنية إلى صريحة في شكل خدمات تعمل على تلبية حاجات الزبائن المستمرة والمتجددة، وهذا طبعا باستغلال رأس المال الهيكلي المتوفر في المؤسسة.

ومن أجل التفصيل أكثر سنحاول تحليل كل بعد من أبعاد القيادة بالتمكين على حدى.

**أولا: تحليل عبارات بعد رأس المال البشري**

يتكون هذا البعد من خمس عبارات كانت موزعة في الإستبيان وفقا للترتيب الآتي: (27، 28، 29، 30، 31)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بالمديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر تجاه كل عبارة من عباراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (4-22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد رأس المال البشري**

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه |
|---|---|---|---|---|---|
| 27 | أسيطر بدرجة كبيرة على الطرق والوسائل التي تساعدني في أداء عملي | 3.91 | 1.004 | 5 | غالبا |
| 28 | أمتلك المهارات التي تمكنني من تحمل مسؤوليات وأعباء وظيفتي | 4.03 | 0.991 | 3 | غالبا |
| 29 | يمكنني التعامل بكفاءة مع المشاكل الوظيفية | 3.96 | 1.038 | 4 | غالبا |
| 30 | لدي رغبة عالية في أداء العمل الذي أكلف به | 4.28 | 1.001 | 1 | دائما |
| 31 | أحاول اكتشاف المشاكل بنفسي بهدف حلها. | 4.17 | 1.023 | 2 | غالبا |
| | المجموع الكلي | 4.07 | 0.876 | | مرتفع |

مستوى المعنوية الاحصائية $\alpha$=0.05

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (4-22) أن مستوى توفر **رأس المال البشري** كان **مرتفعا** في المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.04) بانحراف معياري مقداره(0.876).

وكتعليق على هذه النتيجة يمكننا القول بأنها جيدة، حيث توضح لنا بأن العاملين في المؤسسة لديهم معارف، مهارات وسلوكيات، تنعكس ايجابا على استعداداهم وكفاءتهم في تحقيق انجازات ذات قيمة مضافة للمؤسسة وللمجتمع.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (4-22) يمكننا ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص برأس المال البشري تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم "30" التي تضمنت: " لدي رغبة عالية في أداء العمل الذي أكلف به " في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.28) بانحراف معياري مقداره (1.001).

وعليه يمكننا القول أن العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر **دائما** لديهم رغبة عالية في أداء العمل الذي يكلفون به، وهذا راجع إلى ارتفاع معنوياتهم وحبهم لتحمل المسؤولية.

2- جاءت العبارة رقم "31" التي تضمنت: " أحاول اكتشاف المشاكل بنفسي بهدف حلها. " في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.17) بانحراف معياري مقداره (1.023).

وعليه يمكننا القول أن العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر **دائما** يحاولون اكتشاف المشاكل بأنفسهم بهدف حلها، وهذا ما يثبت مدى حرصهم على التقييم الذاتي من أجل معرفة مكامن الخلل في طرق تنفيذ الأعمال، ومنه القدرة على التطوير من أجل المساهمة في نجاح المؤسسة.

3- جاءت العبارة رقم "31" التي تضمنت: " أمتلك المهارات التي تمكنني من تحمل مسؤوليات وأعباء وظيفتي" في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.03) بانحراف معياري مقداره (0.991).

وعليه يمكننا القول أن العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر **غالبا** ما يمتلكون المهارات التي تمكنهم من تحمل مسؤوليات وأعباء وظائفهم، وهذا ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

4- جاءت العبارة رقم "29" التي تضمنت: " يمكنني التعامل بكفاءة مع المشاكل الوظيفية " في **المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.96) بانحراف معياري مقداره (1.038).

وعليه يمكننا القول أن العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر **غالبا** ما يتعاملون بكفاءة مع المشاكل الوظيفية، وهذا في نظرنا راجع إلى المهارات التي يمتلكونها والرغبة العالية في انجاز الأعمال، وتقييمهم الذاتي للعمل بغية اكتشاف الانحرافات التي أسفرت عنه النتائج السابقة، وهذا ما يمكن من الارتقاء بمستويات أداء المؤسسة.

5- جاءت العبارة رقم "27" التي تضمنت: " أسيطر بدرجة كبيرة على الطرق والوسائل التي تساعدني في أداء عملي " في **المرتبة الخامسة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.91) بانحراف معياري مقداره (1.004).

وعليه يمكننا القول أن العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر **غالبا** ما يسيطرون على الطرق والوسائل التي تساعدهم في أداء أعمالهم، وهذا راجع إلى الوسائل والتجهيزات التي توفرها الإدارة العليا والمهارات التي يمتلكها العاملين والتي تمكنهم من تحمل المسؤولية وأعباء الوظيفة، كما أسفرت عنه النتائج السابقة.

**ثانيا: تحليل عبارات بعد رأس المال الهيكلي**

يتكون هذا البعد من أربعة عبارات كانت موزعة في الإستبيان وفقا للترتيب الآتي: (32، 33، 34، 35)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بالمديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر تجاه كل عبارة من عباراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (4-23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد رأس المال الهيكلي**

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه |
|---|---|---|---|---|---|
| 32 | أستطيع التعامل مع كافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء عملي | 3.88 | 1.027 | 1 | غالبا |
| 33 | يمكنني الإطلاع على قاعدة بيانات المؤسسة كلما استلزم ذلك | 3.61 | 1.052 | 2 | غالبا |
| 34 | تسهل سياسات وإجراءات المؤسسة علي عملي | 3.51 | 0.944 | 3 | غالبا |
| 35 | تدعم المؤسسة الأفكار الجديدة التي يمكن تسجيلها كبراءة اختراع | 3.39 | 1.052 | 4 | أحيانا |
| | المجموع الكلي | 3.60 | 0.791 | | مرتفع |

مستوى المعنوية الاحصائية $\alpha$=0.05

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (4-23) أن مستوى توفر **رأس المال الهيكلي** كان **مرتفعا** في المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.60) بانحراف معياري مقداره(0.791).

وكتعليق على هذه النتيجة يمكننا القول أن المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر تتوفر على تجهيزات، أنظمة معلومات، قواعد بيانات، سياسات واجراءات واضحة، تمكن من تحويل المعارف الضمنية للعامين إلى معارف صريحة في شكا إبداعات وأفكار جديدة تساهم في خلق قيم مضافة للمؤسسة.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (4-23) يمكننا ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص برأس المال الهيكلي تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم "32" التي تضمنت: " أستطيع التعامل مع كافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء عملي " في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.88) بانحراف معياري مقداره (1.027).

وعليه يمكننا القول أن العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر **غالبا** ما يستطيعون التعامل مع كافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء الأعمال، وهذا يعتبر شيء ضروري وأساسي خاصة وأن أعمال المؤسسة يغلب عليها الجانب التقني.

2- جاءت العبارة رقم "33" التي تضمنت: " يمكنني الإطلاع على قاعدة بيانات المؤسسة كلما استلزم ذلك " في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.61) بانحراف معياري مقداره (1.052).

وعليه يمكننا القول أن العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر **غالبا** يمكنهم الاطلاع على قاعدة بيانات المؤسسة كلما استلزم ذلك، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعمل على توفير المعلومات في الوقت المناسب لمن يحتاجها، وهذا ما يساعد على ضمان السير الحسن لتنفيذ الأعمال.

3- جاءت العبارة رقم "34" التي تضمنت: " تسهل سياسات وإجراءات المؤسسة علي عملي " في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.51) بانحراف معياري مقداره (0.944).

وعليه يمكننا القول أن العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر يقرون بأنه **غالبا** ما تسهل السياسات والإجراءات عليهم عملهم، وهذا راجع إلى أن السياسات والإجراءات توضح تفاصيل العمل ومراحله، والالتزام بهذه السياسات والإجراءات يساعد على تنفيذ الأعمال بكفاءة.

4- جاءت العبارة رقم "35" التي تضمنت: " تدعم المؤسسة الأفكار الجديدة التي يمكن تسجيلها كبراءة اختراع" في **المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.39) بانحراف معياري مقداره (1.052).

وعليه يمكننا القول أن العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر يقرون بأنه أحيانا فقط ما تدعم المؤسسة الأفكار الجديدة التي يمكن تسجيلها كبراءة اختراع.

**ثالثا: تحليل عبارات بعد رأس المال الزبائني**

يتكون هذا البعد من ستة عبارات كانت موزعة في الإستبيان وفقا للترتيب الآتي: (36، 37، 38، 39، 40، 41)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بالمديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر تجاه كل عبارة من عباراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (4-24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد رأس المال الزبائني**

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه |
|---|---|---|---|---|---|
| 36 | تحرص مؤسستنا على بناء علاقات طويلة المدى بزبائنها | 3.88 | 1.226 | 5 | غالبا |
| 37 | نستخدم تكنولوجيا حديثة في خدمة الزبائن بهدف الاحتفاظ بهم | 4.25 | 1.154 | 1 | دائما |
| 38 | تأخذ مؤسستنا آراء واقتراحات الزبائن بهدف تطوير الخدمات | 3.98 | 1.050 | 4 | غالبا |
| 39 | تنجز المؤسسة العديد من الأعمال من خلال تعاونها مع مؤسسات أخرى | 3.78 | 1.151 | 6 | غالبا |
| 40 | لدى مؤسستنا قاعدة بيانات كاملة حول الموردين تعمل على تحديثها باستمرار | 4.02 | 1.106 | 3 | غالبا |
| 41 | تحرص مؤسستنا على بناء علاقات طيبة وطويلة المدى مع مورديها | 4.18 | 1.196 | 2 | غالبا |
| | المجموع الكلي | 4.02 | 0.890 | | مرتفع |

مستوى المعنوية الاحصائية $\alpha$=0.05

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (4-24) أن مستوى توفر **رأس المال الزبائني** كان **مرتفعا** في المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.02) بانحراف معياري مقداره(0.890).

وكتعليق على هذه النتيجة يمكننا القول أن المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر تعمل جاهدة على بناء علاقات طيبة مع زبائنها وموردیها والأطراف المتعاملة معها لما لهم من تأثير ايجابي على مردودية المؤسسة خاصة في ظل المنافسة الشرسة وسرعة التغيرات البيئية.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (4-24) يمكننا ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص برأس المال الزبائني تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم "37" التي تضمنت: " نستخدم تكنولوجيا حديثة في خدمة الزبائن بهدف الاحتفاظ بهم " في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.25) بانحراف معياري مقداره (1.154).

وعليه يمكننا القول أن العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر يقرون بأنه **دائما** ما تستخدم مؤسستهم تكنولوجيا حديثة في خدمة الزبائن بهدف الاحتفاظ بهم، وجذب زبائن جدد، حيث وضعت إتصالات الجزائر تحت تصرف زبائنها بريدا إلكترونيا بعنوان (jesignale@at.dz) يرمي إلى تحسين جودة العلاقات التي تربطها بهم وتمنحهم الفرصة لإرسال انشغالاتهم مباشرة إلى المديرية العامة.

وأوضح بيان لاتصالات الجزائر أنه "يمكن لأي شخص أن يبلغ عن أي خلل وظيفي أو تقصير يعاينه على مستوى الوكالات التجارية أو تأخر غير عادي في تصليح الأعطال أو في الرد على طلبات الربط بخدمتي الهاتف والانترنت وذلك بإرسال انشغاله عبر البريد الإلكتروني المذكور".

وأشار ذات المصدر إلى أنه "بعد استلام الانشغالات، ستقوم هيئة مستقلة خاضعة للسلطة المباشرة للرئيس المدير العام لاتصالات الجزائر بالتحقيق فيها قبل تحليلها ومعالجتها".

ومن جهة أخرى، ستتكفل هذه الهيئة -حسب ذات المصدر- ب"المتابعة والتحقيق من تسوية هذه الاختلالات الوظيفية المبلغ عنها".

2- جاءت العبارة رقم "41" التي تضمنت: " تحرص مؤسستنا على بناء علاقات طيبة وطويلة المدى مع موردیها" في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.18) بانحراف معياري مقداره (1.196).

وعليه يمكننا القول أن العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر يقرون بأنه **غالبا** ما تحرص مؤسستهم على بناء علاقات طيبة وطويلة المدى مع موردیها، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تدرك جيدا أهمية المحافظة على المورد المناسب الذي يوفر لها كل ما تحتاجه في الوقت المناسب والتكلفة المناسبة، وهذا ما يوفر احتمال تكاليف البحث عن موردين جدد.

3- جاءت العبارة رقم "40" التي تضمنت: " لدى مؤسستنا قاعدة بيانات كاملة حول الموردين تعمل على تحديثها باستمرار " في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.02) بانحراف معياري مقداره (1.106).

وعليه يمكننا القول أن العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر يقرون بأنه **غالبا** ما تعمل مؤسستهم على تحديث قاعدة بياناتها المتعلقة بالموردين باستمرار، وهذا راجع لأهمية معرفة المورد المناسب الذي يضمن لها توفير ما تحتاجه في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة وبالنوعية المناسبة، من خلال المفاضلة بين الموردين المتاحين أمامها.

4- جاءت العبارة رقم "38" التي تضمنت: " تأخذ مؤسستنا آراء واقتراحات الزبائن بهدف تطوير الخدمات" في **المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.98) بانحراف معياري مقداره (1.050).

وعليه يمكننا القول أن العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر يقرون بأنه **غالبا** ماتأخذ مؤسستهم آراء واقتراحات الزبائن بهدف تطوير الخدمات، وهذا راجع لوضع المؤسسة مراكز اتصال تحت تصرف زبائنها المحليين التي تتمثل مهمتها في معالجة عدد المكالمات الداخلة التي تندرج في إطار الخدمة ما بعد البيع للاستفسار، أو للإحتتاج، أو للاستفسار عن مختلف العروض التي تقترحها اتصالات الجزائر، ووضع مراكز أخرى للمؤسسات.

5- جاءت العبارة رقم "36" التي تضمنت: " تحرص مؤسستنا على بناء علاقات طويلة المدى بزبائنها " في **المرتبة الخامسة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.88) بانحراف معياري مقداره (1.226).

وعليه يمكننا القول أن العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر يقرون بأنه **غالبا** ما تحرص مؤسستهم على بناء علاقات طويلة المدى بزبائنها، وهذا دليل على نجاحها في استراتيجة مراكز الاتصال.

6- جاءت العبارة رقم "39" التي تضمنت: " تنجز المؤسسة العديد من الأعمال من خلال تعاونها مع مؤسسات أخرى " في **المرتبة السادسة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.78) بانحراف معياري مقداره (1.151).

وعليه يمكننا القول أن العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر يقرون بأنه **غالبا** ما تنجز مؤسستهم العديد من الأعمال من خلال تعاونها مع مؤسسات أخرى.

**رابعا: تحليل عبارات بعد رأس المال النفسي**

يتكون هذا البعد من أربعة عبارات كانت موزعة في الإستبيان وفقا للترتيب الآتي: (42، 43، 44، 45)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بالمديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر تجاه كل عبارة من عباراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (4-25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد رأس المال النفسي**

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه |
|---|---|---|---|---|---|
| 42 | لدي إرادة قوية لتحقيق الأهداف المسطرة | 4.16 | 1.172 | 2 | غالبا |
| 43 | أنظر إلى الأعمال والمهام الموكلة إلي بتفاؤل | 4.09 | 1.032 | 4 | غالبا |
| 44 | أستطيع تنفيذ الخطط التي أضعها للقيام بعمل ما | 4.11 | 0.994 | 3 | غالبا |
| 45 | أملك من المقومات ما يمكنني من تحقيق المستوى الذي أرتضيه | 4.21 | 1.072 | 1 | دائما |
| | المجموع الكلي | 4.14 | 0.881 | | مرتفع |

مستوى المعنوية الاحصائية $\alpha$=0.05

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (4-25) أن مستوى توفر **رأس المال النفسي** كان **مرتفعا** في المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.14) بانحراف معياري مقداره(0.881).

وكتعليق على هذه النتيجة يمكننا القول أن العاملين في المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر يملكون من المقومات النفسية ما يمكنهم من تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (4-25) يمكننا ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص برأس المال النفسي تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم "45" التي تضمنت: " أملك من المقومات ما يمكنني من تحقيق المستوى الذي أرتضيه " في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.21) بانحراف معياري مقداره (1.072).

وعليه يمكننا القول أن العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر يقرون بأنه **دائما** ما يملكون من المقومات ما يمكنهم من تحقيق المستوى الذي يرتضينه، ولعل هذا راجع إلى المثابرة والاجتهاد المستمر للعاملين في تجديد قدراتهم وتحينها لمواكبة التغيرات والتكيف مع بيئة الأعمال المعاصرة.

2- جاءت العبارة رقم "42" التي تضمنت: " لدي إرادة قوية لتحقيق الأهداف المسطرة " في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.16) بانحراف معياري مقداره (1.172).

وعليه يمكننا القول أن العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر يقرون بأنه **غالبا** ما لديهم إرادة قوية لتحقيق الأهداف المسطرة، وهذا راجع في نظرنا إلى أن العاملين محفزون داخليا وراغبون في العطاء.

3- جاءت العبارة رقم "44" التي تضمنت: " أستطيع تنفيذ الخطط التي أضعها للقيام بعمل ما " في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.11) بانحراف معياري مقداره (0.994).

وعليه يمكننا القول أن العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر يقرون بأنه **غالبا** ما يستطعون تنفيذ الخطط التي يضعونها للقيام بعمل ما، وهذا ما يبين بأن هناك قدر من المرونة تسمح به المؤسسة في وضع الخطط ، وبالمقابل الشعور بالمرونة والاستقلالية في وضع الخطط يمكن ويساعد من تنفيذها بكفاءة وفعالية.

4- جاءت العبارة رقم "43" التي تضمنت: " أنظر إلى الأعمال والمهام الموكلة إلي بتفاؤل " في **المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.09) بانحراف معياري مقداره (1.032).

وعليه يمكننا القول أن العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر يقرون بأنه **غالبا** ما ينظرون إلى الأعمال والمهام الموكلة إليهم بنظرة تفاؤلية، وهذا راجع إلى اعتبار أن تلك المهم هي فرص للتعلم وتحقيق الذات وليس أعباء يحاولون التخلص منها.

**خامسا: تحليل عبارات بعد رأس المال الاجتماعي**

يتكون هذا البعد من خمسة عبارات كانت موزعة في الاستبيان وفقا للترتيب الآتي: (46، 47، 48، 49، 50)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بالمديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر تجاه كل عبارة من عباراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

**جدول رقم (4-26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد رأس المال الاجتماعي**

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه |
|---|---|---|---|---|---|
| 46 | أتبادل مع زملائي في العمل المعلومات الهامة التي تتعلق بالعمل | 4.16 | 1.120 | 5 | غالبا |
| 47 | أناقش الأفكار والآراء مع زملائي لتطوير العمل | 4.24 | 1.081 | 3 | دائما |
| 48 | يسهل علي تحقيق الأهداف إذا تم العمل على شكل مجموعات | 4.26 | 1.069 | 2 | دائما |
| 49 | أشعر براحة خلال تعاملي مع زملائي | 4.39 | 0.943 | 1 | دائما |
| 50 | لدي علاقات اجتماعية قوية من خلال عملي | 4.24 | 1.117 | 4 | دائما |
| | المجموع الكلي | 4.26 | 0.897 | | مرتفع جدا |

مستوى المعنوية الاحصائية α=0.05

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (4-26) أن مستوى توفر **رأس المال الاجتماعي** كان **مرتفعا** في المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.26) بانحراف معياري مقداره(0.897).

وكتعليق على هذه النتيجة يمكننا القول أن العاملين في المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر يعبرون عن مستوى الثقة والتعاون بينهم ووجود شبكات عمل القوية، من خلال عملية تبادل المعلومات ونقل المعرفة الضرورية، وهذا ما يساهم في دعم رأس المال الفكري بالمؤسسة.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (4-26) يمكننا ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص برأس المال الاجتماعي تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم "49" التي تضمنت: " أشعر براحة خلال تعاملي مع زملائي " في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.39) بانحراف معياري مقداره (0.943).

وعليه يمكننا القول أن العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر يقرون بأنه **دائما** ما يشعرون براحة في خلال تعاملاتهم مع زملائهم، ولعل سبب ذلك هو روح الأخوة والزمالة السائدة بينهم.

2- جاءت العبارة رقم "48" التي تضمنت: " يسهل علي تحقيق الأهداف إذا تم العمل على شكل مجموعات " في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.26) بانحراف معياري مقداره (1.069).

وعليه يمكننا القول أن العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر يقرون بأنه **دائما** ما يسهل عليهم تحقيق الأهداف إذا تم العمل على شكل مجموعات، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن تشكيل مجموعات في المؤسسة يؤدي إلى دمج العاملين في العمل وتحفيزهم على استغلال أقصى طاقاتهم وانجاز الأعمال بكفاءة واقتدار، حيث يسعى الجميع لإنجاز المهام إلى تحقيق مصلحة العمل ورفع مستوى أداء المؤسسة، سعيا من الجميع لتطوير الخدمات المقدمة لجمهور المتعاملين.

3- جاءت العبارة رقم "47" التي تضمنت: " أناقش الأفكار والآراء مع زملائي لتطوير العمل " في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.24) بانحراف معياري مقداره (1.081).

وعليه يمكننا القول أن العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر يقرون بأنه **دائما** ما يناقشون الأفكار والآراء مع زملائهم لتطوير العمل، وهذا راجع إلى الثقافة التنظيمية القوية المشجعة على التعاون، المشاركة وقبول

الاختلاف من أجل التحسين والتطوير وهذا ما يؤثر ايجابا على عمليات تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة ومنه زيادة مستوى كفاءة رأس المال الفكري.

4- جاءت العبارة رقم "50" التي تضمنت: " لدي علاقات اجتماعية قوية من خلال عملي " في **المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.24) بانحراف معياري مقداره (1.117).

وعليه يمكننا القول أن العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر يقرون بأنه **دائما** ما لديهم علاقات اجتماعية قوية من خلال عملهم، وهذا راجع إلى توفر الثقة، الألفة والتعاون بين العاملين،والذي يساعد في تحقيق صيغة الأداء العالي.

5- جاءت العبارة رقم "46" التي تضمنت: " أتبادل مع زملائي في العمل المعلومات الهامة التي تتعلق بالعمل " في **المرتبة الخامسة** من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.16) بانحراف معياري مقداره (1.120).

وعليه يمكننا القول أن العاملين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر يقرون بأنه **غالبا** ما يتبادل العاملون مع زملائهم المعلومات الهامة التي تتعلق بالعمل، وهذا راجع إلى العلاقات الاجتماعية القوية بينهم كما أسفرت عنه نتائج سابقة .

**المطلب الثالث: نتائج الفرضية الثالثة المتعلقة بتأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة بالتمكين وكفاءة رأس المال الفكري.**

تنص الفرضية الثالثة على أنه" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة بالتمكين و كفاءة رأس المال الفكري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

للإجابة على هذه الفرضية استخدمنا اختبار التجانس Levene's Test في حالة دراسة الاختلاف بين فئتين، تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA وهذا في حالة دراسة الاختلاف بين أكثر من فئتين، واختبار LCD لترجيح الاختلاف لأي فئة ينتمي لإثبات أو نفي وجود الاختلاف، انطلاقا من الفرضين الإحصائيين الآتيين:

- **الفرض العدمي**($H_0$): لا يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في محوري الدراسة (القيادة بالتمكين، كفاءة رأس المال الفكري) كل على حده تعزى للمتغير الشخصي أو الوظيفي المدروس.
- **الفرض البديل** ($H_1$): يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في محوري الدراسة كل على حده تعزى للمتغير الشخصي أو الوظيفي المدروس.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

**أولا: الفرضية الفرعية الأولى**

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة بالتمكين و كفاءة رأس المال الفكري تعزى لمتغير الجنس.

باعتبار أن متغير الجنس يضم فئتين (ذكور، إناث) استخدمنا اختبار التجانس لتحديد الاختلاف من عدمه.

فإذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig P.value) في اختبار التجانس أقل من مستوى المعنوية 0.05 فإننا نقبل الفرض البديل (وجود اختلاف).

أما إذا كانت قيمة الاحتمالية (Sig P.value) في اختبار التجانس أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فإننا نقبل الفرض الصفري (عدم وجود اختلاف).

بعد إجراء الاختبار تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الآتي.

**الجدول رقم( 4-27): نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى متغير الجنس**

| المحور | الجنس | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | اختبار التجانس Levene'sTest | قيمة T | قيمة الاحتمالية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| القيادة بالتمكين | ذكر | 101 | 3.58 | 0.828 | 2.647 | 0.783- | 0.434 |
| | أنثى | 75 | 3.67 | 0.723 | | 0.799- | 0.425 |
| كفاءة رأس المال الفكري | ذكر | 101 | 3.97 | 0.795 | 0.114 | 0.028- | 0.978 |
| | أنثى | 75 | 3.98 | 0.738 | | 0.028- | 0.978 |

*دال إحصائيا عند0.05

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

بناء على النتائج الموضحة في الجدول رقم(4-27) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار التجانس أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لكلا المحورين القيادة بالتمكين وكفاءة رأس المال الفكري لذلك نقبل الفرض الصفري (وجود تجانس)، بمعنى ليس هناك اختلاف بين الجنسين. وهذا راجع إلى أن الواقع الفعلي والتشريعات القانونية في

الجزائر لا تفرق بين الجنسين في المعاملة، الأجر، الحوافز المادية والمعنوية، توفير المعلومات والمستلزمات الضرورية لأداء المهام.

**ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية**

تنص الفرصية الفرعية الثانية على أنه **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة بالتمكين و كفاءة رأس المال الفكري تعزى لمتغير الفئة العمرية.**

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا إلى الفئة العمرية استخدمنا تحليل التباين الأحادي .

- **الفرض العدمي ($H_0$)**: لا يوجد اختلاف بين إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب الفئات العمرية الأربعة.
- **الفرض البديل ($H_1$)**: يوجد اختلاف بين إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب الفئات العمرية الأربعة.

فإذا كانت القيمة الاحتمالية في اختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فإننا نقبل الفرض العدمي (لا يوجد اختلاف ).

أما إذا كانت قيمة الاحتمالية في اختبار التبادل الأحادي أقل من مستوى المعنوية 0.05 فإننا نقبل الفرض البديل ( وجود اختلاف ).

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

**الجدول رقم (4-28): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الفئة العمرية**

| المحور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **القيادة بالتمكين** | بين المجموعات | 4,949 | 3 | 1,650 | 2,763 | 0,044* |
| | داخل المجموعات | 102,697 | 172 | 0,597 | | |
| | المجموع | 107,647 | 175 | | | |
| **كفاءة رأس المال الفكري** | بين المجموعات | 2,525 | 3 | 0,842 | 1,432 | 0,235 |
| | داخل المجموعات | 101,087 | 172 | ,5880 | | |
| | المجموع | 103,612 | 175 | 1,650 | | |

*دال إحصائيا عند 0.05

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-28) أن القيمة الإحتمالية في إختبار التباين الأحادي لمحور كفاءة رأس المال الفكري أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لذلك نقبل الفرض العدمي( لايوجد اختلاف)، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول كفاءة رأس المال الفكري في المديرية العامة لاتصالات الجزائر باختلاف متغير الفئة العمرية ونرجع هذه النتيجة إلى أن كفاءة رأس المال الفكري ليست متعلقة بفئة عمرية دون فئة أخرى، أي أن مختلف الفئات العمرية من العاملين يمكنهم تحويل كل ما في أذهانهم من معارف، مهارات، وقدرات إلى انجازات ذات قيمة إذا توفرت لهم العوامل المساعدة على ذلك.

وكذلك يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم(4-28) أن القيمة الاحتمالية في اختبار التباين الأحادي لمحور القيادة بالتمكين أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك نقبل الفرض البديل( يوجد اختلاف)، أي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة بالتمكين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر باختلاف متغير الفئة العمرية، وهنا يجب تحديد مصدر الاختلاف وهذا من خلال إجراء اختبار**LSD** ، وبناءا على نتيجة هذا الاختبار نحدد مصدر الاختلاف.

بعد استخدام اختبار**LSD** لتحديد مصدر الفروقات الإحصائية في إجابات المستقصين حول محور واقع القيادة بالتمكين في المؤسسة توصلنا للنتائج المبينة في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (4-29): نتائج اختبار LSD حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور القيادة بالتمكين تعزى إلى الفئات العمرية**

| المحور | الفئات العمرية | التكرارات | متوسط الفروقات | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|
| القيادة بالتمكين | 30-20 | 77 | *0.468 | 0.019 |
| | 50-40 | 19 | | |
| | 40-30 | 74 | *0.563 | 0.005 |
| | 50-40 | 19 | | |

*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من الجدول رقم (4-29) نلاحظ أن مستوى الدلالة أقل من 0.05، وبالتالي هناك فروقا بين إجابات الفئة الثالثة (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة)، مع الفئتين الأولى (من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة) والفئة

الثانية (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة)، حول محور القيادة بالتمكين وهذا في نظرنا راجع إلى أن الفئات السابقة الذكر يختلفون في إدراكهم للمفاهيم الإدارية الحديثة (تفويض السلطة، المسؤولية، المشاركة، التمكين...) وأثرها على مستويات الكفاءة وكذلك عدد أفراد الفئة الثالثة صغير بالمقارنة بأفراد الفئة الأولى والثانية (إذ بلغت 19 مقابل 77و74 على التوالي).لذلك نقبل الفرض البديل(عدم وجود تجانس).

**ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة**

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة بالتمكين وكفاءة رأس المال الفكري تعزى لمتغير المستوى التعليمي.**

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي استخدمنا تحليل التباين الأحادي.

- **الفرض العدمي ($H_0$)**: لا يوجد اختلاف بين إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب مستويات التعليم الثلاث.
- **الفرض البديل ($H_1$)**: يوجد اختلاف بين إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب مستويات التعليم الثلاث.

فإذا كانت القيمة الاحتمالية في اختبار التباين الأحادي أقل من مستوى المعنوية 0.05 فإننا نقبل الفرض العدمي ( عدم وجود اختلاف ).

أما إذا كانت قيمة الاحتمالية في اختبار التبادل الأحادي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فإننا نقبل الفرض البديل ( وجود الاختلاف ).

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

**الجدول رقم (4-30): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف المستوى التعليمي**

| المحور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **القيادة بالتمكين** | بين المجموعات | 3,795 | 2 | 1,897 | 3,161 | *,0450 |
| | داخل المجموعات | 103,852 | 173 | ,6000 | | |
| | المجموع | 107,647 | 175 | | | |
| **كفاءة رأس المال الفكري** | بين المجموعات | 11,086 | 2 | 5,543 | 10,364 | *,000 |
| | داخل المجموعات | 92,526 | 173 | ,5350 | | |
| | المجموع | 103,612 | 175 | 1,897 | | |

*دال إحصائيا عند 0.05

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم(4-30) أن القيمة الاحتمالية في اختبار التباين الأحادي لمحوري القيادة بالتمكين و كفاءة رأس المال الفكري أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك نقبل الفرض البديل( يوجد اختلاف)، أي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول القيادة بالتمكين وكفاءة رأس المال الفكري في المديرية العامة لاتصالات الجزائر باختلاف متغير المستوى التعليمي، وهنا يجب تحديد مصدر الاختلاف وهذا من خلال إجراء اختبار**LSD** ، وبناءا على نتيجة هذا الاختبار نحدد مصدر الاختلاف.

بعد استخدام اختبار**LSD** لتحديد مصدر الفروقات الإحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور القيادة بالتمكين في المؤسسة ومحور كفاءة رأس المال الفكري توصلنا للنتائج المبينة في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (4-31): نتائج اختبار LSD حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور القيادة بالتمكين ومحور كفاءة رأس المال الفكري تعزى إلى المستوى التعليمي**

| المحور | المستوى التعليمي | التكرارات | متوسط الفروقات | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|
| **القيادة بالتمكين** | ثانوي | 64 | *0.294 | 0.02 |
| | ليسانس | 94 | | |
| **كفاءة رأس المال الفكري** | ثانوي | 64 | *0.534 | 0.000 |
| | ليسانس | 94 | | |
| | ثانوي | 64 | *0.440 | 0.025 |
| | ما بعد التدرج | 18 | | |

*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من الجدول رقم(4-31) نلاحظ أن مستوى الدلالة أقل من 0.05، وبالتالي هناك فروقا بين إجابات الفئة الأولى (ثانوي)، مع الفئة الثانية (ليسانس) بالنسبة لمحور القيادة بالتمكين، وهذا قد يرجع إلى أن العاملين ذوي المستوى الثانوي لا يملكون القدر الكافي من المعارف بسبب عدم دخولهم للجامعة والتي تمكنهم من تقييم ممارسة القيادة بالتمكين وتقبلهم غير المشروط لكل ما يصدر من قادتهم، على اختلاف العاملين ذوي مستوى الليسانس الذين أكسبهم دخولهم للجامعة معارف أوسع مكنتهم من فهم الممارسات الحديثة في التسيير.

وكذلك هناك فروقا بين إجابات الفئة الأولى (ثانوي) مع الفئة الثانية (ليسانس) والفئة الثالثة (ما بعد التدرج) بالنسبة لمحور كفاءة رأس المال الفكري، وهذا قد يرجع إلى أن مفهوم الكفاءة يختلف بين الأفراد ذوي المستوى الثانوي والآخرين ذوي مستوى الليسانس وما بعد التدرج فالأفراد ذو المستوى الثانوي يعتقدون أن الكفاءة هي القدرة على التنفيذ الحرفي للمهام أما الآخرين ذوي مستوى الليسانس وما بعد التدرج يعتقدون أن

الكفاءة هي القدرة على خلق قيم مضافة من خلال التنسيق الفعال للموارد المتعلقة برأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني، رأس المال نفسي، رأس المال الاجتماعي.

**رابعا: الفرضية الفرعية الرابعة**

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة بالتمكين وكفاءة رأس المال الفكري تعزى لمتغير سنوات الأقدمية.**

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمستويات سنوات الأقدمية استخدمنا تحليل التباين الأحادي.

- **الفرض العدمي ($H_0$)**: لا يوجد اختلاف بين إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب سنوات الأقدمية الخمس.
- **الفرض البديل ($H_1$)**: يوجد اختلاف بين إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب سنوات الأقدمية الخمس.

فإذا كانت القيمة الاحتمالية في اختبار التباين الأحادي أقل من مستوى المعنوية 0.05 فإننا نقبل الفرض العدمي ( عدم وجود اختلاف ).

أما إذا كانت قيمة الاحتمالية في اختبار التبادل الأحادي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فإننا نقبل الفرض البديل ( وجود الاختلاف ).

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

**الجدول رقم(4-32): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف سنوات الأقدمية**

| المحور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **القيادة بالتمكين** | بين المجموعات | 12,239 | 4 | 3,060 | 5,484 | ,000* |
| | داخل المجموعات | 95,408 | 171 | ,558 | | |
| | المجموع | 107,647 | 175 | | | |
| **كفاءة رأس المال الفكري** | بين المجموعات | 3,710 | 4 | ,928 | 1,588 | ,180 |
| | داخل المجموعات | 99,902 | 171 | ,584 | | |
| | المجموع | 103,612 | 175 | 3,060 | | |

*دال إحصائيا عند 0.05

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم(4-32) أن القيمة الاحتمالية في اختبار التباين الأحادي لمحور كفاءة رأس المال الفكري أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لذلك نقبل الفرض العدمي( لايوجد اختلاف)، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول كفاءة رأس المال الفكري في المديرية العامة لاتصالات الجزائر باختلاف متغير سنوات الأقدمية. ونرجع هذه النتيجة إلى أن سنوات الأقدمية لا تعبر بالضرورة عن مستوى الخبرة الذي يؤثر على كفاءة رأس المال الفكري.

وكذلك يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم(4-32) أن القيمة الاحتمالية في اختبار التباين الأحادي لمحور القيادة بالتمكين أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك نقبل الفرض البديل( يوجد اختلاف)، أي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول القيادة بالتمكين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر باختلاف متغير سنوات الأقدمية، وهنا يجب تحديد مصدر الاختلاف وهذا من خلال إجراء اختبار**LSD** ، وبناءا على نتيجة هذا الاختبار نحدد مصدر الاختلاف.

بعد استخدام اختبار**LSD** لتحديد مصدر الفروقات الإحصائية في إجابات المستقصين حول محور القيادة بالتمكين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر بحسب سنوات الأقدمية توصلنا للنتائج المبينة في الجدول الآتي:

**الجدول رقم(4-33): نتائج اختبار LSD حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور القيادة بالتمكين تعزى إلى سنوات الأقدمية**

| المحور | سنوات الأقدمية | التكرارات | متوسط الفروقات | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|
| **القيادة بالتمكين** | أقل من 5 سنوات | 88 | *0.388 | 0.013 |
| | من5-أقل من 10 | 32 | | |
| | أقل من 5 سنوات | 88 | *0.461 | 0.003 |
| | من10-أقل من15 | 32 | | |
| | من5-أقل من 10 | 32 | *0.973 | 0.000 |
| | أكثر من 20 سنة | 9 | | |
| | من 15- 20سنة | 15 | *0.585 | 0.040 |
| | أكثر من 20 سنة | 9 | | |
| | أقل من 5 سنوات | 88 | 0.843 | 0.008 |
| | أكثر من 20 سنة | 9 | | |

*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من الجدول رقم (4-33) نلاحظ أن مستوى الدلالة أقل من 0.05، وبالتالي هناك فروقا بين إجابات العينات الخمس بالنسبة لمحور القيادة بالتمكين، وهذا قد يرجع إلى أن العاملين تختلف آرائهم باختلاف سنوات أقدميتهم في المؤسسة حول ممارسة القيادة بالتمكين عليهم لأنهم لا يحملون نفس التصورات والاتجاهات .

**خامسا: الفرضية الفرعية الخامسة**

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة بالتمكين وكفاءة رأس المال الفكري تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمستويات المركز الوظيفي استخدمنا تحليل التباين الأحادي.

- **الفرض العدمي ($H_0$)**: لا يوجد اختلاف بين إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب المراكز الوظيفية الأربع.
- **الفرض البديل ($H_1$)**: يوجد اختلاف بين إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب المراكز الوظيفية الأربع.

فإذا كانت القيمة الاحتمالية في اختبار التباين الأحادي أقل من مستوى المعنوية 0.05 فإننا نقبل الفرض العدمي ( عدم وجود اختلاف ).

أما إذا كانت قيمة الاحتمالية في اختبار التبادل الأحادي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فإننا نقبل الفرض البديل ( وجود الاختلاف ).

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

**الجدول رقم(4-34): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف المراكز الوظيفية**

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **القيادة بالتمكين** | بين المجموعات | 2,052 | 3 | ,684 | 1,114 | ,345 |
| | داخل المجموعات | 105,595 | 172 | ,614 | | |
| | المجموع | 107,647 | 175 | | | |
| **كفاءة رأس المال الفكري** | بين المجموعات | 8,558 | 3 | 2,853 | 5,162 | *,002 |
| | داخل المجموعات | 95,054 | 172 | ,553 | | |
| | المجموع | 103,612 | 175 | ,684 | | |

*دال إحصائيا عند 0.05

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-34) أن القيمة الاحتمالية في اختبار التباين الأحادي لمحور القيادة بالتمكين أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لذلك نقبل الفرض العدمي( لايوجد اختلاف)، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول القيادة بالتمكين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر باختلاف متغير المراكز الوظيفية ونرجع هذه النتيجة إلى أن القادة في المديرية العامة يمارسون التمكين في مختلف المستويات الإدارية والوظيفية.

وكذلك يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-34) أن القيمة الاحتمالية في اختبار التباين الأحادي لمحور كفاءة رأس المال الفكري أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك نقبل الفرض البديل( يوجد اختلاف)، أي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول كفاءة رأس المال الفكري في المديرية العامة لاتصالات الجزائر باختلاف متغير المركز الوظيفي، وهنا يجب تحديد مصدر الاختلاف وهذا من خلال إجراء اختبار**LSD** ، وبناءا على نتيجة هذا الاختبار نحدد مصدر الاختلاف..

بعد استخدام اختبار**LSD** لتحديد مصدر الفروقات الإحصائية في إجابات المستقصين حول محور مستوى كفاءة رأس المال الفكري بحسب المركز الوظيفي توصلنا للنتائج المبينة في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (4-35): نتائج اختبار LSD حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور كفاءة رأس المال الفكري تعزى إلى المركز الوظيفي**

| المحور | المركز الوظيفي | التكرارات | متوسط الفروقات | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|
| **كفاءة رأس المال الفكري** | إطار | 80 | *0.406 | 0.042 |
| | إطار سامي | 17 | | |
| | إطار | 80 | *0.508 | 0.000 |
| | عون تحكم | 49 | | |

*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من الجدول رقم (4-35) نلاحظ أن مستوى الدلالة أقل من 0.05، وبالتالي هناك فروقا بين إجابات الفئة الأولى (إطارا) مع الفئتين الثانية (إطار سامي)، والفئة الثالثة (عون تحكم) بالنسبة لمحور كفاءة رأس المال الفكري، وهذا قد يرجع إلى أن كفاءة رأس المال الفكري تظهر بصفة كبيرة في المراكز الوظيفية(إطار، إطار سامي، عون تحكم دون عون تنفيذ) والتي تتمتع بمزايا إشرافية تختلف فيما بينها.

## المطلب الرابع: اختبار النموذج المقترح لتأثير القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري في المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر

من خلال هذا المبحث سنحاول الإجابة على الفرضية الرابعة للدراسة التطبيقية والتي جاءت على النحو الآتي: لا يوجد تأثر قوي للقيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر.

للإجابة على هذه الفرضية اعتمدنا في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أساليب نمذجة المعادلة البنائية (SEM)*، وفيما يلي عرض مختصر لها.

**أولا: مفهوم النمذجة بالمعادلة البنائية**

تعتبر النمذجة بالمعادلة البنائية أحد منهجيات إجراء النمذجة وهي أقرب ما تكون إلى النمذجة الرياضية وتحديدا الإحصائية، حيث يتم فيها النظر إلى المشكلة الإدارية موضع الدراسة كظاهرة أو متغير يمكن قياسه وتحديده كميا من خلال بناء نموذج لقياسه يتضمن مجموعة من المؤشرات الدالة عليه، إذ تعرف النمذجة بالمعادلة البنائية على أنها منهجية أو طريقة بحثية تستخدم لتقدير وتحليل واختبار النماذج التي تحدد العلاقات بين المتغيرات[1]، كما تعرف على أنها طريقة للنمذجة الإحصائية على نحو واسع في العلوم السلوكية، محور اهتمامها عادة هو البنى النظرية التي تمثلها عوامل كامنة، وينظر إليها كتوليفة تظم تحليل المسار*، تحليل الانحدار**، والتحليل العاملي التوكيدي***.

من التعريفين السابقين نرى أن النمذجة بالمعادلة البنائية هي منهجية أو طريقة أو أسلوب في البحث والتحليل للنماذج النظرية التي تصف وتحدد العلاقات بين المتغيرات التي يتناولها الباحث بالمعالجة والدراسة.

وتستخدم النمذجة بالمعادلة البنائية أنماطا مختلفة من النماذج لرسم وتصوير العلاقات بهدف أساسي هو إجراء الاختبار الكمي للنموذج النظري الذي يفترضه الباحث، وبصورة أكثر تحديدا فإن النماذج النظرية المتنوعة

---

* (SEM :(Structural Equation Modeling

[1] ياسر فتحي الهنداوي المهدي، منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، العدد40، أفريل 2007، ص13.

* إن تحديد نماذج المسار يتم بالمتغيرات المشاهدة، وهو يسمح بالمرونة حيث يمكن أن يتضمن متغيرات مشاهدة مستقلة عديدة ومتغيرات مشاهدة تابعة عديدة.

** تتكون نماذج الانحدار من متغيرات مشاهدة فقط حيث يتم فيها تفسير متغير مشاهدة تابع أو التنبؤ به من خلال واحد أو أكثر من المتغيرات المشاهدة المستقلة.

والفرق الأساسي بين نموذج تحليل المسار ونموذج تحليل الانحدار أنه في تحليل المسار يستطيع الباحث إيجاد التأثير والتأثر بين المتغيرات التي يقوم ببحثها – بغض النظر عن كون هذه المتغيرات مستقلة أم تابعة– أما في تحليل الانحدار فيستطيع الباحث التعرف على تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة فقط، ولا تمكنة نماذج الانحدار من بحث تأثير المتغيرات بعضها على بعض. وبذلك تختبر نماذج المسار عادة نماذج أكثر تعقيدا من نماذج الانحدار.

*** يستخدم التحليل العاملي التوكيدي لاختبار الفرض حول وجود صلة معينة بين المتغيرات الكامنة استنادا إلى نظرية معينة أو أدبيات البحث أو الدراسات السابقة ثم يختبر الباحث النموذج الذي افترضه اختبارا احصائيا.

يمكن اختبارها في منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية الذي يحدد كيف لمجموعة من المتغيرات تحديد بنى نظرية معينة وكيف ترتبط تلك البنى معا.

وتهدف النمذجة بالمعادلة البنائية إلى تحديد مدى مطابقة النموذج النظري للبيانات الميدانية، أي المدى الذي يتم فيه تأييد النموذج النظري بواسطة بيانات العينة، فإذا دعمت بيانات العينة النموذج النظري فمن الممكن بعد ذلك افتراض نماذج نظرية أكثر تعقيدا، أما إذا لم تدعم البيانات النموذج النظرية فإما أنه يتم تعديل النموذج الأصلي واختباره أو يتم تطوير نماذج نظرية أخرى واختبارها[1].

وفي هذا الاطار وللحكم على جودة المطابقة التي تقدمها معظم برامج النمذجة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوئها، توجد مجموعة من المؤشرات يمكن الاعتماد عليها في ذلك نوجزها فيما يلي[2]:

– النسبة بين قيم $x^2$ ودرجات الحرية df(The relative chi-square): وهي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماما للنموذج المفترض لبيانات العينة.

– مؤشر حسن المطابقة((GFI) Goodness of Fit Index): يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد $R^2$، وتتراوح قيمته بين(0، 1)، وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض.

– مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ( Root Mean Square Error of Approximation(RMSEA)): وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.08، 0.05 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج.

– مؤشر المطابقة المعياري((NFI) Normed Fit Index): تتراوح قيمة هذا المؤشر بين(0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.

– مؤشر المطابقة المقارن((CFI) Comparative Fit Index): وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.

– مؤشر المطابقة المتزايد((IFI) Incremental Fit Index): وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.

---

[1] ياسر فتحي الهنداوي المهدي، المرجع السابق، ص14.

[2] عماد عبد الجليل على إسماعيل، مؤشرات اكتشاف خطر الاحتيال على شركات التأمين الطبي بالمملكة العربية السعودية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد(75)، 2010، ص ص 751-755.

– مؤشر توكر لويس((Tucker-Lewis Index (TLI): وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0،1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.

مما سبق يمكن القول أنه للحكم على جودة نموذج معين أو المقارنة بين عدة نماذج يمكن الحصول عليها من نفس البيانات، يجب ملاحظة أن أفضل النماذج هو الذي يتميز بتوفر أفضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات الإحصائي السابقة مجتمعة.

**ثانيا: لغة النمذجة بالمعادلة البنائية**

توجد للنمذجة لغة موحدة يتفق عليها العلماء في تصميم النماذج واختبارها وتتمثل في مجموعة من الأشكال والأسهم المستخدمة في رسم النموذج وهي:

- الدائرة أو الشكل البيضاوي: ◯ تشير إلى المتغيرات الكامنة، ويعني ذلك أن المتغيرات الموجودة داخل الدائرة أو الشكل البيضاوي تسمى متغيرات كامنة؛
- المستطيل أو المربع ▭ يشير إلى المتغيرات الظاهرة المشاهدة؛
- السهم ذو الرأس الواحد: ⟵ يوضح العلاقة السببية ( المتغير الخارج منه السهم يؤثر في المتغير الذي يصل إليه السهم)؛
- السهم ذو الرأسان: ⟷ علاقة اقتران/ ارتباطية ( ليس فيها سببية)؛
- السهمين ذو الرأسين مختلفي الاتجاه: ⇄ علاقة سببية تبادلية ( تأثير متبادل)؛
- خطأ البناء للمتغيرات الكامنة ◯؛
- خطأ القياس للمتغيرات المشاهدة ▭←

**ثالثا: تطبيق النموذج المقترح لأثر القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري**

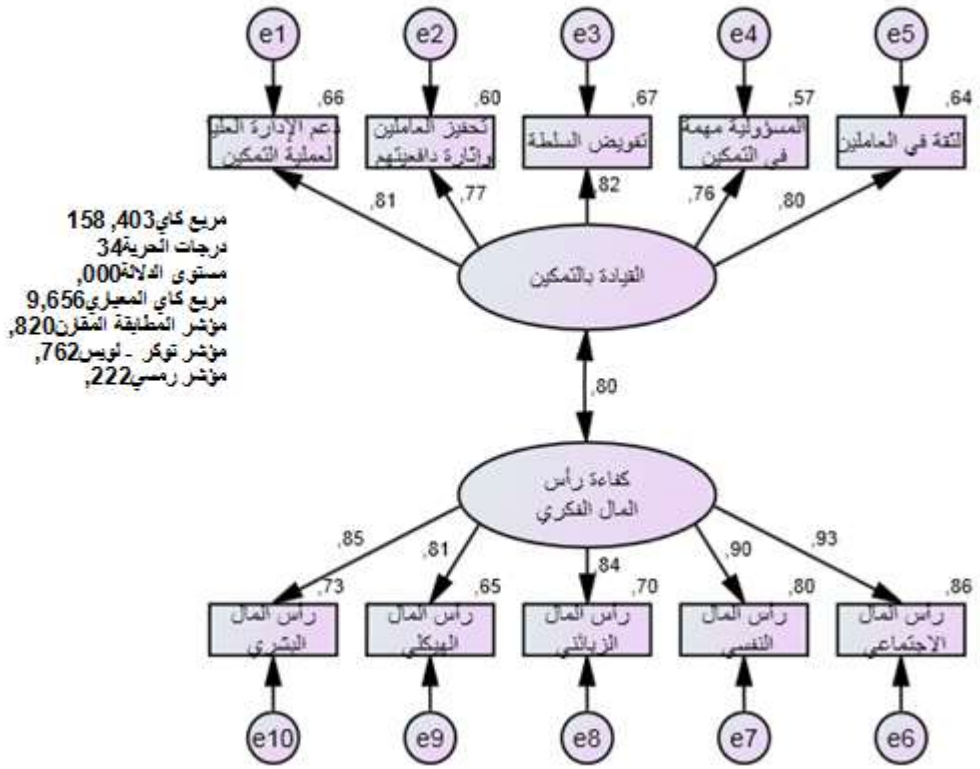
لإجراء هذا التطبيق اعتمدنا على برنامج AMOS.24 لتقدير معاملات نموذج تحليل المسار، ومؤشرات جودة النموذج، على النحو التالي:

**1– التعريف بمتغيرات النموذج**

المتغير المستقل: القيادة بالتمكين ويتم قياسه عن طريق الأبعاده الخمسة التالية: (دعم الإدارة العليا لعملية التمكين، تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم، تفويض السلطة، المسؤولية مهمة في التمكين، والثقة في العاملين).

المتغير التابع: كفاءة رأس المال الفكري ويتم قياسه عن طريق المكونات الخمسة التالية: (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني، رأس المال النفسي، ورأس المال الاجتماعي) .والشكل التالي يوضح النموذج المفترض الذي يجمع بين المتغيرات سالفة الذكر.

**الشكل رقم (4-10): النموذج المقترح لتأثير القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري في المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر**




**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS.

من الشكل رقم (4-10) نلاحظ أن السهم المتبادل ذو الاتجاهين بين المتغير المستقل والمتغير التابع تقيس التغاير بين هذه المتغيرات، والأسهم ذات الاتجاه الواحد بين المتغير المستقل وأبعاده تقيس مقدار التباين غير المباشر، الذي تفسره هذه المتغيرات.

إذ أن التغير في المتغيرات المستقلة تفسر 80% من التباين في المتغير التابع المتعلق بكفاءة رأس المال الفكري، وباقي النسبة والمقدرة ب20%. ترجع لتباين المتغير التابع نفسه، أو لمتغيرات أخرى لم تؤخذ في الاعتبار.

### 2- اختبار صدق النموذج البنائي المقترح

للتأكد من صدق النموذج المقترح استخدمنا أسلوب نمذجة المعادلات البنائية لاختبار معاملات التحليل العاملي التوكيدي مع الأخذ بعين الاعتبار أخطاء القياس والعلاقات غير المباشرة، والنتائج التي تحصلنا عليها نوضحها في الجدول الآتي.

**الجدول رقم (4-36): نتائج تقدير النموذج المقترح لأثر القيادة بالتمكين على تحقيق كفاءة رأس المال الفكري**

| البيان | معاملات الانحدار المعيارية | الخطأ المعياري | T المعنوية |
|---|---|---|---|
| دعم الإدارة العليا لعملية التمكين--->القيادة بالتمكين | 1,052 | ,095 | 000, |
| تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم--->القيادة بالتمكين | 1,099 | ,105 | 000, |
| تفويض السلطة--->القيادة بالتمكين | 1,212 | ,109 | 000, |
| المسؤولية مهمة في التمكين--->القيادة بالتمكين | 1,000 | | 000, |
| الثقة في العاملين--->القيادة بالتمكين | 1,117 | ,104 | 000, |
| رأس المال البشري--->كفاءة رأس المال الفكري | 1,000 | | 000, |
| رأس المال الهيكلي--->كفاءة رأس المال الفكري | ,853 | ,064 | 000, |
| رأس المال الزبائني--->كفاءة رأس المال الفكري | ,997 | ,070 | 000, |
| رأس المال النفسي--->كفاءة رأس المال الفكري | 1,058 | ,066 | 000, |
| رأس المال الاجتماعي--->كفاءة رأس المال الفكري | 1,117 | ,065 | 000, |
| القيادة بالتمكين -->كفاءة رأس المال الفكري | ,402 | ,060 | 00,0 |
| النسبة بين قيم $x^2$ ودرجات الحرية df(CMIN/DF) | | 4.656 | |
| مؤشر حسن المطابقة(GFI) | | 0.737 | |
| مؤشر المطابقة المعياري (NFI) | | 0.805 | |
| مؤشر المطابقة المقارن(CFI) | | 0.820 | |
| مؤشر توكر لويس(TLI) | | 0.762 | |
| مؤشر المطابقة المتزايد(IFI) | | 0.821 | |
| مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي(RMSEA) | | 0.222 | |

**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS.

نلاحظ من الجدول رقم (4-36) ما يلي:

- قيمة النسبة بين قيم $x^2$ ودرجات الحرية df أقل من 5 فهي تدل على قبول النموذج؛
- قيمة مؤشر حسن المطابقة تقترب من 0.9 ويدل ذلك على جودة النموذج؛
- قيمة مؤشر المطابقة المعياري قريبة من 1 تدل على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة؛

- قيمة مؤشر المطابقة المقارن قريبة من 1 تدل على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة؛
- قيمة مؤشر توكر لويس قريبة من 1 تدل على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة؛
- قيمة مؤشر المطابقة المتزايد قريبة من 1 تدل تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة؛
- قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي أكبر من 0.08 وعليه وبحسب هذا المؤشر يتم رفض النموذج.

تأسيسا على ما سبق فهذا النموذج تميز بتوفر أفضل قيم لستة مؤشرات إحصائية من أصل سبعة مؤشرات، وعليه فإن النموذج المقترح يتمتع بجودة لقياس أثر القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري في المديرية العامة لاتصالات الجزائر.

وكنتيجة عامة لما سبق، يمكن القول أنة وبدرجة ثقة 95 % يتضح أن التغير في المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة بالتمكين) تفسر 80% من التباين في المتغير التابع المتعلق بكفاءة رأس المال الفكري، وباقي النسبة والمقدرة بـ 20% ترجع لتباين المتغير التابع نفسه، أو لمتغيرات أخرى لم تؤخذ في الاعتبار، وعلية يوجد تأثير قوي للقيادة بالتمكين في تحقيق كفاءة رأس المال الفكري بنسبة 80%.

**خلاصة الفصل:**

من خلال دراسة الفصل التطبيقي والذي يهدف إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة بالتمكين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر، ومستوى كفاءة رأس المال الفكري بها، واختبار النموذج المقترح لتأثير القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري، أظهرت نتائج الإستبيان وبالخصوص المحور الأول أن درجة ممارسة القيادة بالتمكين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر كانت مرتفعة وهذا ما يعكسه ارتفاع مستوى أغلب أبعادها ممثلة في المسؤولية مهمة في التمكين، الثقة في العاملين، وتفويض السلطة، في حين جاء بعد التحفيز وإثارة الدافعية، ودعم الإدارة العليا لعملية التمكين بمستوى متوسطا. وعليه فالمطلوب من المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر استغلال الحالة النفسية الجيدة التي يتمتع بها عمالها عموما والمتمثلة في روح المسؤولية ومستويات الثقة العالية، وذلك من خلال سعيها إلى استخراج قدراتهم الكامنة واستثمار أفكارهم وإبداعاتهم، لانجاز الأعمال المفوضة إليهم على أكمل وجه، وهنا نؤكد على ضرورة توفير مزيد من الاستقلالية والتحفيز وإثارة الدافعية لهم بما يمنحهم حرية أكبر في المشاركة والنقاش، وكذا ضرورة زيادة دعم الإدارة العليا لعملية التمكين الذي يأخذ معنى أوسع من التفويض من خلال دعوتها الصادقة لإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات وذلك بتبنيها منهجا سلوكيا يتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية الذي تركز على السلطة والتوجيه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا مايدعم ويعزز ممارسة القيادة بالتمكين في المديرية، والذي يعد مطلبا أساسيا لتحقيق كفاءة رأس المال الفكري.

أما بالنسبة لمستوى كفاءة رأس المال الفكري فقد توصلنا بأنه يتحقق داخل المديرية العامة لاتصالات الجزائر بمستوى مرتفع، وهذا ما يعكسه ظهور كل أبعاده بمستويات مرتفعة ممثلة في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني، رأس المال النفسي، رأس المال الاجتماعي.

وبالنسبة لاختبار فرضية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات عينة الدراسة نحو كل من المتغيرات الشخصية والوظيفية، بالنسبة لمحور القيادة بالتمكين في المديرية العامة لاتصالات الجزائر وجدنا بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات ( الجنس، المركز الوظيفي) ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات ( الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية)، أما بالنسبة لمحور كفاءة رأس المال الفكري وجدنا بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) نحو المتغيرات الشخصية والوظيفية ( الجنس، الفئة العمرية، سنوات الأقدمية) ووجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو متغير (المستوى التعليمي، المركز الوظيفي).

وعند دراسة تأثير القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري في المديرية العامة لاتصالات الجزائر وجدنا أن القيادة بالتمكين بأبعادها المتمثلة في دعم الادارة العليا لعملية التمكين، تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم، تفويض السلطة، المسؤولية مهمة في التمكين، والثقة في العاملين لها تأثير قوي على كفاءة رأس المال الفكري.



# الخاتمة العامة

إن أهم التغيرات التي تشهدها البيئة الخارجية في الوقت الحالي هي التحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، فكل الدلائل تؤكد أن العالم لا محالة يتجه نحو اقتصاد جديد يعرف باقتصاد المعرفة هذا الاقتصاد الذي فرض تحديات اختلفت تماما عن تحديات الاقتصاد التقليدي، حيث تطور بسرعة وعلى نطاق واسع، كما تتوسع خصائصه وتتجذر مبادئه يوما بعد يوم، والدول التي تفطنت أو ستتفطن قبل فوات الأوان لذلك، يمكنها العمل للتكيف مع التغيرات الحاصلة للاقتصاد الجديد، بخطوات أسرع من تلك التي أفرزتها الأساليب التقليدية، والتركيز على المؤشرات التي يمكن من خلالها فهم التوجه نحو هذا الاقتصاد وتطبيق السياسات والبرامج الخاصة بتنمية الموارد البشرية والتحكم في التكنولوجيا الحديثة، فاقتصاد المعرفة يستند إلى المعرفة كمحرك أساسي للنمو الاقتصادي، ومن الطبيعي أن تكون شروط إقامة عملية تنموية أساسها المعرفة تقتضي موارد بشرية متعلمة، بنية تحتية حديثة، نظام ابتكاري فعال، ونظام مؤسسي محفز على الابتكار الناجح ونشر واستخدام المعرفة الحالية.

لذلك فالتحول نحو اقتصاد المعرفة لا يعني فقط استيراد التكنولوجيا والعمل على نشر استخدامها في المجتمع دون العمل على تطوير سلوكيات العاملين والإداريين وتغيير نظرتهم لعلاقة القائد بالعاملين، فالواقع يفرض حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء والنمط الديموقراطي الأكثر انفتاحا، والاهتمام برأس المال الفكري والاستجابة السريعة للزبائن، والاستقلالية، وزيادة مساحة المخاطرة وحرية المبادرة كما أجبرت الظروف الراهنة المنظمات إلى السعي الدائم نحو اكتساب ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المنافسة الشرسة.

وفي هذا الإطار ومن أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تم اعتماد منهجية متكاملة في إدارة الموارد البشرية بما يتناسب مع دورها الجديد في المنظمة، حيث أن واقع الأعمال الجديد يفرض وبقوة أهمية الموارد البشرية كرأس مال فكري يصعب تقليدة، وقبول هذا الواقع يؤدي بالمنظمة إلى حتمية إعادة النظر والتفكير في أهدافها ونوعية العاملين فيها، والأسلوب الذي تقاد وتدار به مواردها البشرية، خاصة في مجال توظيف واستخدام طاقاتها الذهنية والفكرية تحقيقا لمستويات الكفاءة والتميز، فقد ظهرت العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة، اهتمت جميعها بالجانب الإنساني، وركزت على تبادل الثقة بين القادة والعاملين والعمل برح الفريق والمشاركة في وضع الأهداف، ومن أهم هذه المفاهيم القيادة بالتمكين الذي يعد أسلوب قيادي معاصر، يقوم أساسا على تهيئة الفرص للعاملين بالمنظمة للمشاركة والانطلاق وذلك باستغلال واستثمار طاقاتهم الذهنية وقدراتهم ومواهبهم والاستفادة منها وتسخيرها في حل مشاكل العمل وزيادة جودة القرارات وتحسين الإنتاجية. فالهدف الأساسي من وراء تطبيق القيادة بالتمكين هو الذهاب باتجاه زرع الثقة في نفس العاملين، وإشعارهم بأنهم عناصر مهمة في تحقيق أهداف المنظمة، وبأنهم شركاء حقيقيون في ذلك.

والجزائر كغيرها من الدول معنية بهذه التغيرات، وكمثيلاتها من دول العالم الثالث التي تصارع لأجل البقاء في خضمها، ملزمة بأن تجد لنفسها مكانة في البيئة الاقتصادية العالمية و كذا ملزمة بالاندماج الايجابي في الاقتصاد المعرفي، و أن تقوم بضرورة التغيير وأن تفكر فعليا في التخلي عن بعض الممارسات التقليدية غير النافعة، وهذا

الإيمان بضرورة التغيير يجب أن ينعكس في الواقع بممارسات فعلية على المستوى الكلي و الجزئي . حيث أن القواعد الجديدة للتنافس التي ترتكز على المعرفة كعامل رئيسي في الإنتاج وكأداة لكسب السيطرة والهيمنة، لا تدع مكانا للضعيف، لذا على الدول بصفة عامة والمنظمات بصفة خاصة التي تريد كسب هذه الرهانات أن تعمل وفق المعطيات الجديدة، حيث أصبح من الصعب أن تعيش بمعزل عما يحدث، لأن التغيرات شملت كل مناحي الحياة بالعمق والشمول والسرعة.

**نتائج الدراسة:** توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن تفريعها إلى قسمين هما:

**أولا– نتائج الدراسة النظرية:** من خلال عرضنا الجانب النظري للدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن إدراج أهمها فيما يلي:

– إن أهم ما يميز اقتصاد المعرفة اعتماده على مصادر أخرى غير الطاقة، وهي مصادر غير ملموسة كالمعرفة والمعلومات وإدارة المعرفة وإنتاجية رأس المال الفكري، لدرجة غدت فيها تلك المصادر مجالا رحبا للتنافس العالمي وأصبحت موضوعا لمهن مستقبلية في إطار المنظومة الاقتصادية العالمية فضلا عن كونها مولدا فعليا للثروة ومصدرا للمزايا التنافسية؛

– إن المتغيرات العالمية الجديدة سوف تجعل الأساليب التقليدية لتطوير أنشطة المنظمات غير مجدية نتيجة الحاجة إلى السرعة في الأداء وارتفاع معدلات تغير التكنولوجيا، ومن ثم زيادة الحاجة إلى توليد المعرفة بشكل يساعد على تطوير المنتجات والخدمات في ضوء الاحتياجات الحقيقية للسوق؛

– إن الطريق للتعايش والتأقلم مع ظروف اقتصاد المعرفة يتطلب العديد من الجهود المخلصة الرامية إلى تدعيم مفهوم المنظمات المتعلمة، كأحد المتطلبات الأساسية التي يجب على المنظمات الاعتماد عليها من أجل تدعيم فرص نجاحها في التعامل مع متطلبات اقتصاد المعرفة؛

– إن التعامل مع متطلبات اقتصاد المعرفة لا يتضمن مجرد سعي المنظمات إلى امتلاك الموارد الطبيعية أو رأس المال أو التكنولوجيا الحديثة فقط، بقدر ما يتضمن ضرورة توافر نوعية معينة من الموارد البشرية والمهارات الإدارية لتعظيم الاستفادة الناتجة عن توافر تلك الموارد، وبمعنى آخر فإن الموارد البشرية تمثل المصدر الأساسي الذي تعتمد عليه المنظمات لتحقيق التقدم المنشود خلال اقتصاد المعرفة؛ كما أن التحديات التي تواجه إدارة أي منظمة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها فإن قدرتها على التعامل مع تلك التحديات إنما تتوقف بدرجة كاملة على ما يتاح لها من معرفة يوظفها المديرون والعاملون في كل الأنشطة التي يباشرونها لتحقيق أغراضهم **وهذا ما يثبت الفرضية الأولى؛**

– طالما وقد حلت المعرفة كمورد اقتصادي متجدد محل الموارد الطبيعية، وصارت عامل الإنتاج الرئيسي، وطاقة التنمية، ومصدر الثورة والقوة؛ فإن المعرفة لا تقوم بهذه الأدوار بنفسها، ولا يمكن أن تنتج نفسها بنفسها، وإنتاجها لا يعني أن لها قيمة سوقية ، كما أن توظيفها في سياقها الاقتصادي والاجتماعي لا يتم تلقائيا وهذا يعني أنه لا بد أن يسبق إنتاج المعرفة ويرافق توظيفها ومتابعة نتائجها، وجود إدارة المعرفة بتنظيم محكم؛

– يوجد إجماع في هذا العصر على أن الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة هي أهم الأصول اللازمة لتحقيق النجاح والمزايا التنافسية على كل من مستوى المنظمة والدولة ككل، فالموارد البشرية هي التي تؤدي الأعمال وتسعى إلى تحقيق مختلف العائدات والنتائج وتؤدي إلى التقدم والتطور لمنظماتها ودولها، ولذلك تعمل منظمات الأعمال وغيرها من الجهات إلى جانب الدولة على إعطاء الأولوية لإدارة وتنمية الموارد البشرية حتى تصبح أكثر قدرة على مواجهة المواقف والتعامل بإيجابية واحترافية مع التأثيرات الناتجة عن المتغيرات المؤثرة داخليا أو خارجيا؛

– في ظل اقتصاد المعرفة أول ما يجب أن تركز عليه إدارة الموارد البشرية هو تنمية رأس المال البشري وإدارة المعرفة فالدور الجديد لإدارة الموارد البشرية يشمل إدارة رأس المال الفكري وتنمية رأس المال البشري داخل المنظمة؛ بالإضافة إلى ذلك هناك أدوار كثيرة يمكن أن تلعبها إدارة الموارد البشرية في تطوير نظام إدارة المعرفة، فبعض الباحثين يرون أنه في ظل اقتصاد المعرفة، المنظمات تحتاج إلى إدارة الموارد البشرية التي تتميز بأدوار جديدة تساعد وتولد وتدعم قدرات المنظمة؛

–إن ما يميز اقتصاد المعرفة هو ظهور ما يسمى بعمالة المعرفة والمتمثلة أساسا في الأفراد ذوي المهارات العالية في مختلف المجالات والقادرين على تحقيق نتائج مهمة للمنظمة من خلال معارفهم الكامنة التي تمكنهم من حل المشاكل وإنتاج معارف جديدة؛ لذا فإن الأولوية التي يحتلها المورد البشري في اقتصاد المعرفة تقود إلى صراع عالمي حول الموهوبين تماما كما حدث عندما كانت الشعوب في الماضي تتصارع على الأرض لأنها كانت تعتبر أصلا من أصول الإنتاج وكنتيجة منطقية لهذا التوجه الجديد سوف تبدأ الأصول المادية بفقدان قيمتها كأصول مضمونة، بينما يصبح رأس المال البشري ذا قيمة ربحية مما يدفع المنظمات للنظر للعمالة من منظور جديد، ففي ظل اقتصاد المعرفة يكون العاملون هم المنظمة والناتج هو المعرفة وبينما كانت المنظمة تعد مجموعة من الأصول الثابتة فإنها في الوقت الراهن مجموعة من الأفكار، ويعتبر العاملون فيها رأس مال بشري يستثمر الوقت والطاقة والذكاء، وبالتالي يسود التأكيد على التعلم بوصفه عملية مستمرة وكذلك التأكيد على الاستثمار الفردي في اكتساب المهارات وبالتالي تتمثل قيمة أي فرد في مجمل خبراته ومهاراته وقدراته الكامنة مع الأخذ في الاعتبار ندرة موهبته الخاصة والطلب الفعلي على هذا النوع من المهارات التي يملكها؛

– إن ظهور عمالة المعرفة يعتبر تحديا لعمالة الصناعة وأن إحلال عمالة المعرفة محل عمالة الصناعة لا يمكن أن يتم بنفس الطريقة التي تم بها إحلال عمالة الصناعة محل عمالة الزراعة، ففي حالة عمالة المعرفة هناك حاجة إلى تغيير الاتجاهات والقيم والمعتقدات، فيترتب على طبيعة العمل الكثيف المعرفة في اقتصاد المعرفة أن تكون مهارات العاملين مختلفة عن مهارات اقتصاد القرن الماضي، ويترتب على سرعة التغير التي تزداد على الدوام أن يحتاج العاملون لتحديث وتعزيز وحتى استبدال مهاراتهم بمعدل أسرع؛

– إن النشاطات التقليدية لإدارة الموارد البشرية المتضمنة الاستقطاب والاختيار، إدارة الأداء والتطوير والتدريب الآن أصبحت من وظائف المدراء التنفيذيين تشاركهم إدارة الموارد البشرية المسؤولية في ذلك، وهذا بدوره حدد دور مدير الموارد البشرية ليكون شريك استراتيجي، خبير إداري، نصير للعاملين، ووكيل للتغير؛ فالشريك الاستراتيجي

يسهل قرارات الأعمال التي تؤدي للميزة التنافسية، بينما الخبير الإداري يطبق التكنولوجيا، مقاييس الجودة والتحسين المستمر لتطوير نتائج العمل، أما نصير العاملين فيكون من خلال تلبية احتياجات العاملين، أما دوره كوكيل للتغير فيتجسد في بحثه الدائم عن الفعالية والتحسين التنظيمي؛

– هناك علاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وهذه العلاقة تتجسد من خلال أن إنتاج المعرفة يستوجب توظيف الأفراد ومساعدتهم على التعلم والتطور كأفراد ومهنيين، وتشجيعهم على المشاركة في الشبكات المهنية وجماعات الممارسة التي تمتد خارج الحدود التنظيمية، كما يتحقق إنتاج المعرفة بتوفير بيئة داعمة من خلال إدارة محددة للأفراد وفرق العمل بغرض حل المشاكل التنظيمية، وكذلك توفير تغذية لتدفقات المعلومات وتحديد سلم المكافآت وغيرها من نظم التحفيز، كما يشمل أيضا الاستثمار في تدريب وتطوير الموارد البشرية ونقل المعرفة بمختلف أشكال التعلم، أما تطبيق المعرفة فيمر عبر استغلال الموارد البشرية عن طريق القيادة الرشيدة والممكنة، تقسيم المهام والمسؤوليات، أنظمة الأجور وتقييم الأداء؛

– يتمثل رأس المال الفكري في النخبة المتميزة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية والبحثية دون غيرهم، وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في مواقع قادرة على اقتناص الفرص المناسبة، كما تمكنهم مهاراتهم المتميزة من القيام بالبحث العلمي والابتكار التطبيقي للأفكار الإبداعية، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري أو فني أو أكاديمي معين دون غيره، فالأساس في المعرفة والرؤية والطاقة الفكرية لدى هذه النخبة تكمن في التعامل مع المواقف بمنظور مختلف وإبداعي وابتكاري، مما يمكنها من إضافة قيمة وتحقيق تنافسية مستدامة للمنظمة؛

– إن المعرفة التي تتجسد في قدرات رأس المال الفكري غالبا ما تكون غير مرئية، تتصف بالغموض والعتامة، صعبة التقليد والإحلال، فضلا عن أنها نادرة، لأنها ناتجة عن مشاركة العاملين وتقاسم خبراتهم والعلاقة التداؤبية الموجودة بينهم، وهذا ما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة **وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية؛**

– إدارة رأس المال الفكري تتمثل في مجموعة الأساليب والممارسات الإدارية، والمهارات التي تكشف عن الطاقات الإبداعية الكامنة، والعمل على تنميتها بالتنسيق مع رأس مالها الهيكلي وتجسيدها في شكل معارف صريحة، قابلة لتحقيق أرباح وبناء علاقات ودية مع الأطراف الخارجية؛

– إن سر نجاح أي مشروع يعود لدور القيادة والتزامها وحماسها في إنجاح ذلك المشروع، إذ أنه في بيئة الأعمال الحديثة أصبح هناك ضرورة حتمية لاعتماد القائد على المصادر الذاتية في التأثير على الآخرين مثل قوة الخبرة، قوة الإعجاب، قوة التمكين، فهذا لا يؤدي إلى الانصياع فحسب بل يتجاوزه إلى الانتماء والولاء، وفي الإنتماء والولاء قد يعمل العامل أكثر مما يطلب منه القائد كما ونوعا ويشعر بأن عليه واجب نحو العمل، وقد يدفعه ذلك إلى روح المبادرة وتقديم أفضل ما لديه، وهنا تتحق مستويات من الأداء المتميز كما ونوعا. **وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.**

– في اقتصاد المعرفة والأصول اللاملموسة اليوم يجري الحديث عن رأس المال القيادي Leadership Capital أي معاملة القيادة وكأنها ذات قيمة سوقية، فالقيمة السوقية للمنظمة تتأثر بالقيادة التي تقود المنظمة، و رأس المال القيادي هو أحد الموارد الأساسية في المنظمة، وأن هذا المورد له نتائج وعوائد مثل رأس المال المالي والمادي، كونها المورد الأكثر تأثيرا في الرؤية والمقدرة والميزة التنافسية، وهذا ما يجعل القيادة مجال من مجالات الاستثمار المهمة في المنظمات التي أصبحت لديها مسارات مهنية وبرامج تدريبية بعيدة المدى لتطوير القيادات في المنظمة؛

– إن القيادة بالتمكين هي القيادة التي تهيئ الفرص للعاملين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات، تفويض الصلاحيات، إشراك العاملين بصنع القرارات وتحمل المسؤوليات، كما تحفزهم على الإبداع في العمل، وتكافئهم لقاء مبادراتهم الإبداعية، وتعمل على تدعيم الثقة بين المنظمة والعاملين، بمعنى آخر هي كيفية تغيير القائد لبيئة العمل بما يؤدي إلى تمكين العاملين؛

– إن القيادة بالتمكين وسيلة تحفيزية تعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى شعور العاملين بشيء من الرضا ومن ثم زيادة مستوى الانتماء والولاء، وهذا الرضا يسهم مع حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي والسعي لتحسين الأداء، ناهيك عن سرعة معالجة شكاوي واقتراحات ومشكلات الزبائن بالداخل وبالخارج، وهو عامل أساسي لنجاح المنظمات واستمرارها فعالة ناجحة لاسيما وقد أصبحت المنظمات في بيئة تنافسية متصاعدة تسعى للتنافس بالوقت؛

– إن القيادة بالتمكين تعطي للقائد كفاءة وفاعلية قيادية كبيرة، فهو لا يشغل نفسه كثيرا في التأكد والرقابة والتفتيش والسيطرة وهي كلها وسائل خارجية بالنسبة للعامل وسبب ذلك هو الثقة، فالثقة وقدرة العاملين على القيام بالعمل دون رقابة، وتوافر المعلومات التي يحتاجون إليها والاتصال المستمر والشفافية العالية تحتم على القائد التفرغ للمصالح العليا والترفع عن رقابة كل صغيرة وكبيرة في المنظمة. وهذا يحقق مستويات عالية من الكفاءة القيادية بتحقيق نتائج أداء عالية ومتفوقة من خلال عاملين ممكنين، إنتاجيتهم عالية كما ونوعا، والرقابة وتكاليفها أقل ما يمكن، وبالمقابل فوقت القائد وجهده مخصصان لأهم الأمور التي تتطلبها المنظمة؛

– إن أساليب القيادة بالتمكين هي ممارسات قيادية تهدف لتعزيز التمكين النفسي للعاملين والذي يعبر عن إحساس داخلي يدفع العامل نحو التقدم والتطور الوظيفي، من خلال توفير القيادة الإدارية لمقومات وركائز بيئية في إطار ما يسمى بالتمكين الهيكلي، وتعتبر كل من الممارسات القيادية للتمكين النفسي والتمكين الهيكلي ممكنات أساسية لتحويل المعرفة الضمنية إلي معرفة صريحة (التمكين المعرفي)؛

– أصبحت الكفاءة في ظل اقتصاد المعرفة تتعدى المفهوم التقليدي الذي يعني القدرة على انجاز المهام في إطار التنفيذ الحرفي للأوامر، إلى المفهوم الحديث والذي يعني القدرة على خلق قيمة مضافة تساهم في تنافسية المنظمة في إطار الأخذ بالمبادرة والتعليمات المفتوحة، فمن أجل أن تكون كفؤ لا يكفي فقط أن تكون قادرا على تنفيذ التعليمات ولكن أن تذهب أبعد من ذلك؛

– إن كفاءة رأس المال الفكري تتحدد من خلال عناصره ومكوناته مجتمعة ولا يمكن التكلم عن كفاءة رأس المال الفكري بغياب أحد المكونات، والمتمثلة أساسا في رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني، رأس المال النفسي، رأس المال الإجتماعي، ورأس المال البشري، هذا الأخير الذي يعد الشكل الأرقى والمكون الرئيسي لرأس المال الفكري ومصدر مكوناته الأخرى، وهو الأكثر حيوية وقدرة على تجديد نفسه وتوليد قيمته المتجدد، وإن مخاطرته هي الأكثر تهديدا للمنظمة في حالة النقص أو التسرب أو عدم الولاء؛

**ثانيا– نتائج الدراسة التطبيقية:** قمنا بإجراء الدراسة التطبيقية على عينة من العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر، ومن خلال تحليل استمارات الاستبان الموجهة إليهم، فإننا توصلنا إلى جملة من النتائج بخصوص اتجاهات العاملين نحو محاور الدراسة:

- لقد وقع اختيارنا على المديرية العامة لاتصالات الجزائر لعدة أسباب من بينها أنها تعتبر المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر، بالإضافة إلى حساسية الخدمات التي تقدمها بالنسبة للمجتمع والتي تعد ضرورية خاصة في ظل اقتصاد المعرفة، الأمر الذي يشكل تحديا كبيرا للاهتمام بمواردها البشرية خاصة المتميزة منها، بما يفرض عليها ضرورة قيادتهم بالتمكين من أجل الرفع من مستويات كفاءتهم وفعاليتهم.

– انطلاقا من الدراسات السابقة قمنا ببناء أنموذج خاص لقياس متغيرات الدراسة، حيث تمثل المتغير المستقل في القيادة بالتمكين وقمنا بقياسه عن طريق خمسة أبعاد أساسية وهي: (دعم الإدارة العليا لعملية التمكين، تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم، تفويض السلطة، المسؤولية مهمة في التمكين، والثقة في العاملين)، أما المتغير التابع فكان كفاءة رأس المال الفكري، الذي قسناه بخمسة أبعاد هي: (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني، رأس المال النفسي، ورأس المال الاجتماعي)؛

– بلغت عينة الدراسة 11.5 % من مجتمع الدراسة، حيث وزعنا (208) استبانة عشوائيا على مختلف العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر، واسترجعنا منها (186) استبانة، وبعد الفحص التحليلي لجميع الاستبانات وجدنا أن الصالح منها للتحليل هو (176) استبانة بنسبة بلغت (89.42%) وهي نسبة عالية؛

– كانت جميع عبارات الاستبانة على علاقة طردية كبيرة مع المحاور التي تنتمي إليها، وهذا ما يعكس المصداقية العالية لأداء الدراسة وصلاحيتها الكبيرة للتطبيق، وهذا ما دعمه معامل ألفا **Alpha Cronbach 's** للدراسة ككل والذي بلغ (0.972)، وهي قيمة ممتازة مما يدل على ثبات عال للاستبانة، بحيث تعني أننا متأكدون بنسبة 97.2% من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع الاستبانة على نفس عينة الدراسة؛

– كتحليل لأهم الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة يمكننا القول بان الغالب عليها هم الذكور بنسبة (57.4 %)، أما متغير العمر فقد كانت نسبة (43.8%) من العاملين في عينة الدراسة ممن لا يتجاوز عمرهم (30سنة)، أما بالنسبة للمستوى التعليمي فقد شكل مستوى الليسانس ما نسبته (53.4%) من عينة الدراسة كأعلى نسبة، والبقية كانت بشهادات ومستويات متنوعة، أما بالنسبة لسنوات الأقدمية فإن ما نسبته (50 %)

لا تتجاوز خبرتهم في المديرية 5 سنوات في المديرية وهذا راجع إلى في نظرنا إلى التقاعد المبكر، والمنصب الأكثر انتشارا في عينة الدراسة هو الإطار إذ بلغت نسبته (45.5%)؛

- بصفة عامة كان مستوى ممارسة القيادة بالتمكين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر **مرتفعا** من وجهة نظر عينة الدراسة وهذا **ما ينفي صحة الفرضية الأولى** إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**3.62**)، أما من منظور الأبعاد المشكلة لها فقد كان مستوى كل من "تفويض السلطة " و" المسؤولية مهمة في التمكين " و" الثقة في العاملين " مرتفعا إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهم على التوالي(3.57) و (4.08) و(3.85) أما مستوى "دعم الإدارة العليا لعملية التمكين" و" تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم " فقد كانا متوسطين إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهما على التوالي (3.29) و(3.30).

- بصفة عامة كان مستوى كفاءة رأس المال الفكري بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر **مرتفعا** من وجهة نظر عينة الدراسة وهذا **ما ينفي صحة الفرضية الثانية** إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**3.97**)، أما من منظور الأبعاد المشكلة لها فقد كان مستوى كل من " رأس المال البشري" و" رأس المال الهيكلي" و" رأس المال الزبائني" و" رأس المال النفسي" مرتفعا إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهم على التوالي (4.07) و (3.60) و (4.02) و (4.14)، أما مستوى رأس المال الاجتماعي فقد كان مرتفعا جدا إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (4.26)؛

- وبالنسبة لاختبار **الفرضية الثالثة** والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول القيادة بالتمكين و كفاءة رأس المال الفكري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، **فسيتم قبولها جزئيا** وهذا راجع إلى:

- ✓ بالنسة لمتغير الجنس: لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل من القيادة بالتمكين وكفاءة رأس المال الفكري؛
- ✓ بالنسبة للفئة العمرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكفاءة رأس المال الفكري عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمحور القيادة بالتمكين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لصالح الفئة العمرية (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة)، مع الفئتين الأولى (من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة) والفئة الثانية (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة)؛
- ✓ المستوى التعليمي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمحور القيادة بالتمكين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لصالح فئة الثانوي مع فئة الليسانس، و توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمحور كفاءة رأس المال الفكري عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لصالح فئة الثانوي مع فئة الليسانس و فئة ما بعد التدرج؛
- ✓ سنوات الأقدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمحور كفاءة رأس المال الفكري عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمحور القيادة بالتمكين

عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لصالح الفئات الخمس (أقل من 5 سنوات، من 5سنوات إلى أقل من10 سنوات، من 10سنوات إلى أقل من 15 سنة، من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة، أكثر من 20 سنة)؛

- ✓ المركز الوظيفي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمحور القيادة بالتمكين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمحور كفاءة رأس المال الفكري عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لصالح فئة الإطارات مع فئة الإطارات السامية وفئة أعوان التحكم.

- تبين من خلال نتائج مؤشرات حسن المطابقة قبول النموذج المفترض لتأثير القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر وهذا لتوفر أفضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات الإحصائية للحكم على جودته والمتمثلة في: نسبة $x^2$ ودرجات الحرية df والبالغة (4.656) وهي أقل من 5 تدل على قبول النموذج؛ ومؤشرات حسن المطابقة (GFI)، مؤشر المطابقة المعياري (NFI)، مؤشر المطابقة المقارن (CFI)، مؤشر توكر لويس(TLI)، مؤشر المطابقة المتزايد(IFI) بلغت قيمها على التوالي (0.737، 0.805، 0.762،0.820،0.821) وكلها قيم قريبة من 1 تدل على تطابق بين النموذج المقترح والمفترض؛

- كما أشارت نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأثر القيادة بالتمكين بأبعادها الخمسة على كفاءة رأس المال الفكري في المديرية العامة لاتصالات الجزائر، أن القيادة بالتمكين فسرت ما قيمته (80%) من كفاءة رأس المال الفكري. مما يعني أنه يوجد تأثير قوي للقيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر. **وهذا ما ينفي صحة الفرضية الرابعة.**

**أهم الاقتراحات والتوصيات:**

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج نظرية وتطبيقية فإننا نقترح ما يلي:

- ضرورة اهتمام الباحثين والممارسين بتحليل موضوع القيادة بالتمكين لما فيه من عمق في التحليل وخصوصية في الطرح وبالأخص في المؤسسات الجزائرية، حيث سجلنا ندرة في الدراسات التي حاولت تناول هذا الموضوع؛

- من الضروري أن تسعى المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر إلى استغلال الحالة النفسية الجيدة التي يتمتع بها عمالها عموما والمتمثلة في روح المسؤولية ومستويات الثقة العالية، وذلك من أجل استخراج قدراتهم الكامنة واستثمار أفكارهم وإبداعاتهم؛

- ضرورة توفير المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر المزيد من الاستقلالية والتحفيز وإثارة الدافعية للعاملين بما يمنحهم حرية أكبر في المشاركة والنقاش، وكذا ضرورة زيادة دعم الإدارة العليا لعملية التمكين الذي يأخذ معنى أوسع من التفويض من خلال دعوتها الصادقة لإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات؛

- ضرورة تبني المديرية العامة لاتصالات الجزائر منهجا سلوكيا يتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية، الذي تركز على السلطة والتوجيه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا ما يدعم ويعزز ممارسة القيادة بالتمكين، والذي يعد مطلبا أساسيا لتحقيق كفاءة رأس المال الفكري؛
- على المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر أن تعمل على زيادة دعم عملية التمكين التي تعتبر أعم وأشمل من التفويض ولا تكتفي فقط بالتفويض الذي يعد مرحلة من مراحل التمكين؛
- على المديرية العامة لاتصالات الجزائر استغلال المستوى المرتفع لرأس المال الاجتماعي والنفسي للعاملين في تنمية وتطوير المعارف الضمنية لرأس المال البشري، هذا الأخير الذي له الدور الفاعل في زيادة رأس المال الزبائني من خلال القدرة على تحويل المعارف الضمنية إلى صريحة في شكل خدمات تعمل على تلبية حاجات الزبائن المستمرة والمتجددة، وهذا طبعا باستغلال رأس المال الهيكلي المتوفر في المنظمة؛
- ونظرا للمكانة الاستراتيجية للمؤسسة في مجال الاتصالات، ولأهمية خدماتها التي يحتاجها المجتمع بشكل دائم وفي جميع الظروف والأحوال، يستلزم الأمر بأن يكون لديها رأس مال فكري كفء قادر على تحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة من خلال التنسيق الفعال بين المكونات الأساسية لرأس المال الفكري من رأس المال الاجتماعي، رأس مال نفسي، رأس مال بشري، رأس مال زبائني، رأس مال هيكلي، لتحقيق المزيد من التوسع والنمو والتطور خاصة في ظل اقتصاد المعرفة الذي تتزايد فيه الثروة نتيجة إنتاج، استخدام، وتوزيع المعرفة.

**آفاق الدراسة:**

لقد حاولنا من خلال ما تم عرضه معالجة الموضوع حسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، والحقيقة التي توصلنا إليها أنه جد متشعب ويحتاج إلى تفصيل كبير، لذا فإننا نعتبر دراستنا هذه كقاعدة يمكن الانطلاق منها لبناء مواضيع أخرى ذات علاقة بها يمكن أن تسهم أكثر في إثراء البحث العلمي في ميدان القيادة بالتمكين من جهة، وكفاءة رأس المال الفكري من جهة أخرى.

وفي ما يلي سنقدم بعض المواضيع المقترحة للبحث على أمل أن نلفت أنظار الباحثين لمعالجتها:

- أثر التمكين المعرفي على كفاءة رأس المال الفكري؛
- دور القيادة بالتمكين في بناء المنظمة المتعلمة؛
- قيادة الإبداع والإبتكار في المنظمات المعرفية؛
- ممكنات التحول نحو اقتصاد المعرفة؛

أثر رأس المال الفكري (البشري والاجتماعي) في أداء الأعمال.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

**أولا: قائمة المراجع باللغة العربية**

**أ- الكتب**

1- أبحاث البنك الدولي، بناء اقتصاديات المعرفة: استراتيجيات تنموية متقدمة، ترجمة محمد أمين مخيمر وموسى أبو طه، دار الكتاب الجامعي، العين، 2009.

2- ابراهيم الخلوف، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

3- ابراهيم يحي، استراتيجيات النجاح وأسرار التميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر،2001.

4- اتحاد الخبراء والإستشاريون الدوليون، عائد الإستثمار في رأس المال البشري"قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين"، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.

5- إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والإندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

6- أحمد إسماعيل المعاني، ناصر محمد سعود جرادات، أسماء رشاد الصالح، إدارة المعرفة، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

7- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية مستقبلية، دم، دن، 2000.

8- الاسكوا، مؤشرات العلم والتكنولوجيا والابتكار في المجتمع المبني على المعرفة، الأمم المتحدة، نيويورك، 2003.

9- أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

10- بوحنيه قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2008.

11- توماس ستيوارت، ثروة المعرفة رأس المال الفكري، ترجمة علا صالح، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، مصر، 2004.

12- ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، الدار الجامعية، مصر، 2002.

13- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة-، الدار الجامعية، مصر، 2002.

14- جمال داود سليمان، اقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان،2009 .

15- حاتم بن صلاح أبو الجدائل، رأس المال البشري: إدارته وقياسه واستثماره، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر، 2012.

16- الحبيب ثابتي، الجيلالي بن عبو، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمنظمات الألفية الثالثة، منظمة الثقافة الجامعية، الجزائر، 2009،

17- حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان، 2005.

18- حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

19- حمود خضير كاظم، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

20- حميد الطائي، أحمد علي صالح، دنيا فاضل الوائلي، إدارة الجدارات والمواهب، دار اليازوري، عمان، 2012

21- خليل حسن الزركاني، الاقتصاد المعرفي والتعليم الإلكتروني ركيزتان في كفاءة العنصر البشري، ورقة بحث مقدمة في جامعة بغداد، بغداد،2006.

22- دافيد لاسكل، روي بكوك، قمة الأداء، طرجمة عبد الرحمان توفيق، دار الطباعة المتميزة، القاهرة، 1998.

23- دفيد ويتون، تيم كاميرون، العلاقات..التفاعل الإيجابي، ترجمة محمد محمود عبد العليم، بميك، مصر، 2001.

24- ذوقان حميدات وآخرون، طرق البحث العلمي، دار الشروق، عمان، 2004.

25- راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2001،

26- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2005.

27- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

28- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2002.

29- رضا عبد الله أبو سريع، تحليل البيانات باستخدام برنامج spss، دار الفكر، عمان، 2004.

30- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي،المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2005.

31- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2011.

32- زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

33- زيد منير عبودي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

34- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

35- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة : المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

36- سعدون جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

37- سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2013.

38- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية موضوعات و بحوث متقدمة، مطبعة العشري، مصر، 2005/2004. لازم تتأكدي منو

39- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكريّة والمعرفية في منظمات الأعمال المعاصرة، مطبعة العشري ،مصر، 2009.

40- صالح علي عودة الهلالات، إدارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2014.

41- صلاح الدين الكبيسي ،إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.

42- طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مصر، 2002.

43- طلعت مصطفى السروجي، رأس المال الاجتماعي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2009.

44- عادل حرحوش المفرجي، صالح أحمد علي، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه،المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.

45- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث و دراسات، مصر، 2003.

46- عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الإستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي : أسلوب كمي تحليلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

47- عبد الخالق فاروق، اقتصاد المعرفة في العالم العربي مشكلاته ... وأفق تطوره، الطبعة الأولى، مكتب نائب رئيس مجلس الوزراء لشؤون الإعلام، الإمارات العربية المتحدة، 2005.

48- عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقاتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر، عمان، 2013.

49- عبد الرحمان بن أحمد، أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، بشرى بنت بدير المرسى غنام، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، العبيكان، الرياض، 2014.

50- عبد الرحمان كساب عامر، رأس المال المعرفي، دار كتاب للنشر والتوزيع، 2014.

51- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى ادارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006.

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

53- علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار الغريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.

54- عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

55- عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

56- فتحي الزيات، اقتصاد المعرفة: نحو منظور أشمل للأصول المعرفية، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، مصر، 2011.

57- فوزي عبد الخالق، طرق البحث العلمي، المفاهيم والمنهجيات وتقارير نهائية، المكتب العربي الحديث، عمان، 2007.

58- كمال سليم دواني، القيادة التربوية، دار المسيرة، عمان، 2013.

59- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الأسكوا)، مؤشرات العلم والتكنولوجيا والابتكار في المجتمع المبني على المعرفة، الأمم المتحدة، نيويورك، 2003.

60- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة ( مفاهيم و تطبيقات)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2006.

61- محمد صالح العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، العبيكان للطباعة والتوزيع، السعودية، 1995.

62- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

63- محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

64- مدحت محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2005.

65- مرال توتليان، مؤشرات اقتصاد المعرفة وموقع المرأة من تطورها، منشورات المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، لبنان، 2006.

66- مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، الإمارات العربية المتحدة، 2004.

67- مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، القيادة والإدارة في عصر المعلومات، الإمارات العربية المتحدة، 2001.

68- مركز الدراسات الإستراتيجية، سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة: الموارد البشرية الفكرية الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة، ردمك، جامعة الملك عبد العزيز، 2012.

69- منذر منصور عبد الله، الإقتصاد المعرفي، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

70- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.

71- مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
72- ناصر محمد سعود جرادات، أحمد اسماعيل المعاني، أسماء رشاد صالح، إدارة المعرفة، اثراء للنشر والتوزيع، عمان،2011.
73- نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات (إدارة ما لا يقاس)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
74- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
75- نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2011.
76- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، 1992.
77- هاشم الشمري و ناديا الليثي، الاقتصاد المعرفي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
78- هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري إنطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب، القاهرة، 2008.
79- هواري معراج ، شرع مريم، مدخل إلى الإدارة التمكينية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
80- هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية، عمان، 2005.
81- يحي ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، 2006.

**ب- الأطروحات والرسائل**

1- ابتسام عاشوري، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2015.
2- أبو القاسم حمدي، التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة (دراسة حالة مديرية الصيانة "سوناطراك" بالأغواط)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011.
3- أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، 2010.
4- أشرف عبد الرحمان محمد، دور إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المصرية في ظل اقتصاد المعرفة، أطرورحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2006.
5- إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2008.

6- توفيق كرمية، تمكين العاملين ( دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان SC SEG )، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2007 / 2008.

7- حسام عبد الله الأحمد، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين (بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب)، رسالة ماجستيير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة حلب، 2008.

8- حمد بن سليمان البدراني، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.

9- خالد حمد أمين ميرخان، خالد حمد أمين ميرخان، العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي : دراسة تحليلية لآراء عينة من مدري مجالس إدارة شركات القطاع الخاص في مدينة الموصل، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2003.

10- خليدة محمد بلكبير، تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية تجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013/2012.

11- خليل صبرينة، تطوير كفاءات المسيرين وأثره في إدارة المؤسسات الاستشفائية-دراسة عينة من المؤسسات الاستشفائية-،أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2015/2014.

12- دريوش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012.

13- دعاء عبد العزيز الجعبري، واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عامليها الاداريين، رسالة ماجستيير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2010.

14- زهية عزيون، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة –وحدة نوميديا بقسنطينة-، رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007.

15- السعيد قاسي، التفاعل بين الرسالة والبيئة، في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012.

16- سماهر مرزوق أحمد أبو وطفة، تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلميهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الاسلامية –غزة–، 2010.

17- سمرة كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، رسالة ماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009/2008.

18- سمرة كحلات، المكتبة الجزائرية وإسهامها في تأسيس مجتمع المعرفة، دراسة ميدانية بمكتبات جامعات الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه العلوم في علم المكتبات، جامعة قسنطينة 2، معهد علم المكتبات والتوثيق، قسم المكتبات ومراكز التوثيق، 2014/2013.

19- سمير بن عمور، آليات تنمية كفاءات الأفراد وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية (حالة مجمع صيدال)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2013/2012.

20- سميرة عبد الصمد، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات- دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة (SCIMAT)، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016/2015.

21- شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية: دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.

22- شلالي محمد البشير، واقع وتحديات سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر، رسالة ماجستير في الاقتصاد الكمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2016/2015.

23- الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة: مجمع صيدال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

24- صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة: دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012-2013.

25- عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك-دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012/2011.

26- عبد السلام مسعود محمود هندر، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي بالمنظمات الخدمية: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في ليبيا، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سورية، 2012-2011.

27- عبد القادر أحمد دواليبي، اختبار أثر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرين وسيطيين في علاقة استراتيجية تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات السورية الحكومية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإقتصاد، جامعة حلب، 2010.

28- عبد القادر هاملي، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المنظمة دراسة حالتي منظمة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة نفطال بتلمسان، رسالة ماجستيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2011/2010.

29- عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودوره في إدارة المعرفة بالمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في نظم المعلومات وإدارة المعرفة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009.

30- علي بن حسن يعن الله القرني، متطلبات التحول التربوي في مدارس المستقبل الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تحديات اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.

31- علي بن محمد بن علي العثرباني العسيري، العوامل والمتغيرات البيئية في المناطق النائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي(دراسة تطبيقية على منسوبي حرس الحدود العسكريين بمنطقة عسير)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.

32- فريد بلقوم، إنتاج ومشاركة المعرفة في المنظمة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية: دراسة حالة المنظمات الحاصلة على شهادة الايزو 9001 لولاية وهران، أطروحة دكتوراه علوم في التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2013/2012.

33- فهد بن محمد الغنام، مدى فاعلية الأساليب الحديثة في مكافحة الفساد الإداري من وجهة نظر أعظاء مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011.

34- قراش عفاف، قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى منظمات الأعمال (دراسة ميدانية)، أطروح دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، 2013/2012.

35- لطيفة بريي، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الجزائرية: دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في إقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014-2015.

36- ليلى بن زرقة، أثر الاستثمار التعليمي في تطوير الكفاءات دراسة حالة منظومة التعليم العالي في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجاريةوعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2014-2015.

37- ماري ثابت ماركو، أثر تمكين العاملين على الإنتماء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة المصرية العامة للمساحة، رسالة ماجستيير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 2011.

38- محمد أديب رياض السيد أحمد، رأس المال الفكري ودوره في فعالية العمليت الداخلية من وجهة نظر المديرين العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

39- محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الإقتصادية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2015/2014.

40- محمد بولصنام، واقع وآفاق الإفصاح الاجتماعي في الجزائر دراسة حالة قطاع الاتصالات، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2015/2014.

41- محمد دهان، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري (مقاربة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر)، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2009-2010.

42- محمد رشدي سلطاني، المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الابداع في المنظمة: دراسة ميدانية حول منظمات قطاع الالكترونيات بالجزائر، رسالة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم اتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر-، 2013.

43- محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه-المملكة العربية السعودية- من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، 2008..

44- محمد فوزي على العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.

45- محمد قارة برنو، التحول نحو الاقتصاد القائم على المعرفة وأثره على أهم المؤشرات الاقتصادية الكلية مع الاشارة إلى حالة الجزائر، رسالة ماجستير في الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2012-2013.

46- محمود حمدان القاق، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على السلوك الإبداعي للمرؤوسين في القطاع المصرفي التجاري الخاص في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005.

47- مزازة أمينة، تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة2، رسالة ماجستيير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر3، 2014/2013.

48- مصطفى محمد يوسف عبد الله، دراسة تحليلية للعلاقة بين تمكين العاملين والإبداع الإداري بالتطبيق على قطاع البترول بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، 2010.

49- مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2008.

50- مها فرمان أحمد، أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العام العراقي: دراسة حالة وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، 2010.

51- نداء محمد النجار، دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة الجامعة الإسلامية-غزة-، رسالة ماجستيير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2012.

52- نغم حسين نعمة عبيد، أثر استثمار رأس المال الفكري في الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2000.

53- هشام عيسى سعيد أبو لبدة، الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة (دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الأردنية)، رسالة ماجستيير في إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، 2008/2007.

54- وسيلة بوازيد، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012/2011.

55- وهيبة سراج، إستراتيجية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المنظمة الاقتصادية: دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012/2011.

56- يوسف بسام عبد الرحمان، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، 2005.

**ت– المقالات والمداخلات**

1- ابتسام عبد الرحمان حلواني، أسلوب التمكين ومدى استعداد المديرين لتطبيقه دراسة ميدانية على عينة عشوائية من مديري الإدارات الحكومية بمدينة جدة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد الثالث والرابع، 2001.

2- إبراهيم بختي، دور التعليم الافتراضي في إنتاج وتنمية المعرفة البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10مارس 2004.

3- أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية: الواقع العملي و أفاق التطوير تجارب الدول، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف،04/03 ديسمبر 2012.

4- أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال: التحديات، الفرص والآفاق، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، 10-2009/11/11.

5- أزهار نعمة أبو غنيم، رحاب حسين جواد، تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، السنة الثامنة، العدد الثاني والعشرون.

6- أفنان عبد علي الأسدي، أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية اتصالات وبريد النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد الثامن، العدد الحادي والثلاثون، 2014.

7- أكثم الصرايرة، مظاهر الاحباط الوظيفي وأثرها في الاغتراب التنظيمي: دراسة ميدانية في المنظمات الصحية العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة دراسات، العلوم الادارية، المجلد32، العدد2، 2005.

8- إلهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، الدوحة، 6-8 أكتوبر 2003.

9- إنجي محمد عبد الحميد، دور المجتمع المدني في تكوين رأس المال الاجتماعي :دراسة حالة للجمعيات الأهلية في مصر، سلسلة أبحاث ودراسات، العدد الأول، المركز المصري للحقوق الاقتصادي والاجتماعي، القاهرة، 2010.

10- بلكير بومدين، فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.

11- جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والإقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 12، العدد1، 2010.

12- حسام طالب الكيالي، إدارة المعرفة بين فرص النجاح .. ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، 2004.

13- حسين حريم، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية للقطاع المصرفي الأردني، المؤتمر العلمى الدولى السنوى الخامس حول إقتصاد المعرفة والتنمية الإقتصادية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونية الأردنية، 2005.

14- خالد الخطيب، الإستثمار في رأس المال الفكري كحتمية لتحقيق التنمية، الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 2008/12/3.

15- خالد محمد الحياصات، معايير قياس كفاءة وفعالية استراتيجية الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 34.، العدد 2، 2007.

16- خليل حسن الزركاني، الاقتصاد المعرفي والتعليم الإلكتروني ركيزتان في كفاءة العنصر البشري، ورقة بحث مقدمة في جامعة بغداد، بغداد،2006.

17- خولة عبد الحميد محمد الطالباني، دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري: دراسة تحليلية في المعهد التقني"بابل"، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد21، العدد3، 2013.

18- رأفت عاصي العبيدي، أضواء كمال الجراح، دور عمليات إدارة المعرفة مدخل لتحقيق الأداء المتميز دراسة ميداني في عينة من الشركات الصناعية العاملة في محافظة نينوى، المؤتمر العلمي الدولي الرابع: الإبداع والأداء المتميز، 2012.

19- رشيد سعادة، مهارات وخصائص القائد التربوي الفعال، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد السادس، 2011.

20- رنا ناصر صبري، دور العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال الاجتماعي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة الدنانير، العدد الأول.

21- رياض بن صوشة، رأس المال الفكري كمورد إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة حالة على المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء)، بحث مقدم للمشاركة في اليوم الدراسي بالمركز الجامعي بالوادي تحت عنوان: الموارد الإستراتيجية الرهان الأقوى لتميز المؤسسات الإقتصادية في ظل الاقتصاد اللامادي، 26أفريل2011.

22- زروقي نعيمة، حسن جبر، رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات حول إدارة المعلومات في البيئة الرقمية: المعارف والكفاءات والجودة،، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، 2003.

23- سالمي جمال، أثر التنمية البشرية المستدامة في تحسين فرص اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية،جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.

24- سعد بن مرزوق العتيبى، القيادة التحويلية والتمكينيه ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة القيادة، ملتقى دور القائد الادارى في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات، تونس، 1-4 جوان2009.

25- سعد علي العنزي، الاستثمار في رأس المال الاجتماعي: دروس من تجارب الشركات العالمية، مجلة دراسات إدارية، المجلد الأول، العدد الثاني، 2006.

26- سعد مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر: المملكة العربية السعودية، 17-18 أفريل 2005.

27- سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2010.

28- سملالي يحضية، محمد قويدري، أهمية تسيير المعرفة بالمنظمة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، 25-27 أفريل 2005.

29- سندية مروان سلطان الحيالي، نور علي عبود العبيدي، جنان سعيد أحمد الرحو، دور المنظمة المعرفية في تحقيق الأداء المتميز دراسة تحليلية لأراء عينة من المرؤوسين في كليات جامعة الموصل، المؤتمر العلمي الرابع: الإبداع والتميز في منظمات الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان،29-30أفريل 2012.

30- سهير محمد حواله، هند سيد أحمد الشوربجي، رأس المال الإجتماعي بالتعليم: مقوماته ومعوقاته(دراسة تحليلية)، معهد الدراسات والبحوث التربوية، العدد الثالث، الجزء 2، جامعة القاهرة،2014.

31- سهيلة محمد عباس، علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية ونموذج مقترح، مجلة الإداري، الصادرة عن معهد الإدارة العامة، العدد 97، عمان، جوان2004.

32- شاكر جار الله الخشالي، حسن على الزعبي، محي الدين القطب، أثر التمكين الإداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكهربائية، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والعشرون، العدد الخامس.

33- طبايبية سليمة، لرباع الهادي، جريبي السبتي، التسيير الاستراتيجي للرأس المال الفكري وأهميته في دعم تنافسية مستدامة للمنظمة في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 2008/12/3.

34- طريف شوقي محمد فرج، إدراك بعض القادة الإداريين المصريين لأوجه القصور في قدراتهم ومهاراتهم الشخصية وأساليب تغلبهم عليها ذاتيا، مجلة الآداب والعلوم الانسانية، المجلد الثاني والثلاثون، أفريل 1999.

35- عادل عادي البغدادي، هاشم فوزي العبادي، علي رزاق جياد العابدي، أثر إدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات منظمة الأعمال: دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل، مجلة العلوم الإقتصادية، العدد 21، المجلد الخامس، 2008.

36- عاصم الأعرجي، الحاجة إلى نموذج القيادة الريادية في الجامعات العربية: منظور مستقبلي في إدارة رأس المال الفكري في عصر اللاخطية والعولمة، مؤتمر رأس المال الفكري العربي: نحو رؤية استراتيجية جديدة للإستثمار والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، الأردن، 2014.

37- عامر بشير، يدو محمد، اقتصاد المعرفة في الجزائر: الواقع والتحديات، الملتقى الدولي الأول حول: اقتصاديات المعرفة والإبداع، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 17-18 أفريل2013.

38- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية التجارة والتمويل، الملحق الثاني، العدد الأول، 2001.

39- عبد الرزاق مولاي لخضر، محمد لحسن علاوي، حسين شنيني، إشكالية الاستثمار في رأس المال المعرفي بالمنظمات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 2008/12/3.

40- عبد الله بن محمد الرزين، الكفاءة الاقتصادية للأسواق المالية وارتباطها باقتصاد المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، 2005/03/18/16.

41- عبد المجيد قدي، سملالي يحضيه، نحو تنمية إستراتيجية للموارد و الكفاءات البشرية في ظل العولمة، المؤتمر الدولي الأول حول النجاعة في الأداء و الشفافية من أجل ضمان نجاح الإصلاحات و الاندماج في الاقتصاد العالمي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 30 ماي 2003.

42- عز الدين بن تركي، منصف شرفي، الفساد الإداري: أسبابه، آثاره وطرق مكافحته-إشارة لتجارب بعض الدول، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 6-7ماي2012.

43- عصام الدين محمد متولي، صلاح علي أحمد، مفهوم ونماذج القياس المحاسبي لرأس المال الفكري، المؤتمر السنوي الدولي الخامس والعشرون حول إدارة المعرفة: الاستراتيجيات والتحديات، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 4-2010/5/6.

44- عطية عبد الواحد سالم، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لمنشآت الأعمال، مؤتمر رأس المال الفكري العربي: نحو رؤية استراتيجية جديدة للإستثمار والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، الأردن، 2014.

45- علاء زهران، المحاسبة عن رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، الصادرة عن معهد التخطيط القومي، المجلد الرابع عشر، العدد الأول، جوان2006.

46- علي بن حسن يعن الله القرني، متطلبات التحول التربوي في مدارس المستقبل الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تحديات اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.

47- علي نور الدين إسماعيل، اقتصاد المعرفة من منظور رياضي: الدولة العربية حالة للدراسة، المجلة الاقتصادية السعودية، العدد السابع عشر، 2004.

48- عماد عبد الجليل على إسماعيل، مؤشرات اكتشاف خطر الاحتيال على شركات التأمين الطبي بالمملكة العربية السعودية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد(75)، 2010.

49- غانم أرزوقي أنيس، ياسمين خضير عباس، علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي بحث ميداني لآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 17، العدد62، 2011.

50- فريد بلقوم، بن باير حبيبة، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول رأس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.

51- فريد كورتل، مقيمح صبري، قيادة المعرفة و دورها في تنمية رأس المال الفكري للمنظمة الاقتصادية: دراسة تجربة المنظمة الوطنية لإنتاج و تسويق المحروقات – سوناطراك –، المؤتمر العلمي الدولي حول: إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة،13 و 14 ماي 2008.

52- فيصل صالح محمد، تطبيقات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة (دراسة ميدانية في فروع منظمات الهاتف الجوال العاملة في محافظة عدن)، مجلة العلوم الإدارية، العدد الرابع، 2013.

53- لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة : العلاقة والأثر (دراسة استطلاعية)، مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد10، العدد03، جامعة القادسية، العراق،2008 .

54- لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة : العلاقة والأثر (دراسة استطلاعية)، مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد10 ، العدد03 ، جامعة القادسية، العراق،2008 .

55- محمد إليفي، امحمد فرعون، رأس المال الفكري و ثورة المنظمات الجديدة ( مدخل لإدارته و قياسه )، الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 2008/12/3.

56- محمد ذيب المبيظين، محمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبدعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد،2011 .

57- محمد زوبير، شوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لحقيق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي 13و14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2011.

58- محمد طالبي، رشيد ونادي، محمد ساحل، رأس المال الفكري في المنظمة بين الأهمية ومتطلبات التنمية، الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 2008/12/3.

59- محمود جاسم الصميدعي، أحمد شاكر العسكري، انعكاسات اقتصاد المعرفة على الأنشطة التسويقية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 25-27 أفريل 2005.

60- محمود علي الروسان، محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد26، العدد2، 2010.

61- محمود محمد السيد، تمكين الموظفين، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، القاهرة، جامعة عين الشمس، كلية التجارة، العدد (4)، أكتوبر2001.

62- مصطفى أحمد سيد، قدرة الإدارة العربية على تنمية القدرات التنافسية العربية..كيف؟، مجلة آفاق اقتصادية، العدد 85، 2001.

63- مصطفى أحمد سيد، نحو قيادة ابداعية لموارد بشرية تنافسية، مؤتمر القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، مصر، 2001.

64- منال عبد الجبار السماك، دور الكفاءة المعرفية في تنمية القدرة على التفكير الابتكاري دراسة استطلاعية في شركة الكندي العامة –نينوى-، تنمية الرافدين، العدد104، مجلد33، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2011.

65- مها مهدي قاسم، تغيير ثقافة المنظمة كأحد مداخل إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي الخامس لإقتصاد المعرفة و التنمية الإقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2005 .

66- نادية أبو زاهر، محاولة لفهم إشكالية رأس المال الاجتماعي، مجلة علوم إنسانية، العدد 46، 2010.
67- ناصر جاسر الأغا، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة الأقصى(سلسلة العلوم الانسانية)، المجلد السادس عشر، العدد الأول، 2012.
68- ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني، علي أكرم عبد الله علي، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين، دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد 98، مجلد32، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل،2010.
69- نجم عبود نجم، محمد عبد العال النعيمي، الذكاء القيادي: رؤية في القيادة الإستراتيجية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 23-26 أبريل 2012 .
70- نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر-الواقع والمأمول-، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد 12، جوان2014.
71- نغم حسين نعمة، إدارة المعرفة ودورها في بناء المجتمع المعرفي وتحقيق التنمية البشرية المستدامة: تطبيقات مختارة لتجارب عينة من الدول العالمية والعربية، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، العدد 4، 2011.
72- نهال أحمد الجندي، قياس وتقييم رأس المال الفكري : أحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة، مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين، السنة44 ، العدد65 ، جامعة القاهرة، 2005 .
73- الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، كلية الحقوق، جامعة ورقلة، 10-03-2004.
74- الهادي بوقلقول، الرأسمال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 2008/12/3.
75- هاشم فوزي العبادي، دراسة العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي: بحث استطلاعي لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد الثامن، العدد الحادي والثلاثون، 2014.
76- هالة عبد القادر صبري، أنماط القيادة الهيكلية والإنسانية للمديرين الأردنيين في ضوء عوامل القوة وتجنب عدم التأكد ومدى مواءمتها للتوجهات نحو عولمة الإدارة، المؤتمر الثاني حول القضايا الملحة للاقتصاديات الناشئة في بيئة الأعمال الحديثة، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، 14- 15 أفريل2009.
77- هدى صقر، المنطلقات الفكرية الأساسية للقيادات في عصر المعرفة، الملتقى الثالث للجدارة: إعداد قادة المستقبل وتطبيقات لمفهوم الجدارة، 12-19 أفريل 2008.

78- هدى صقر، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة: القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المنظمات في الوطن العربي، دمشق، 13-16 أكتوبر2003.

79- هنار إبراهيم أمين، تشخيص مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة نوروز، مجلة البحوث والدراسات الإسلامية، العدد35، بدون سنة نشر.

80- هيثم أحمد حسين عبد المنعم، اقتصاد المعرفة وأثره على الممارسات المحاسبية وتدقيق الحسابات، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، 25-27 أفريل2005.

81- وفيق حلمي الآغا، دور القيادات الإدارية في التطوير والتمية الإدارية، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة حو القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، 13-16 أكتوبر 2003.

82- ياسر فتحي الهنداوي المهدي، منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، العدد40، أفريل 2007.

**ث- المواقع الالكترونية**

1- أحمد ابراهيم عبد الهادي، أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية، [ على الخط ]، متاح على: kenanaonline.com/files/0043/43307/أخلاقيات%20الأعمال.pdf، تاريخ الإطلاع 2015/05/15.

2- أحمد السيد كردي، دور الدعم القيادي والتنظيمي في تمكين العاملين، [على الخط] متاح على: http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/277376، تاريخ الإطلاع 2016/2/14.

3- أحمد السيد كردي، دور القيادة الذاتية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة، [ على الخط ]، متاح على: http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/190499، تاريخ الإطلاع 2016/01/22.

4- أحمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة ومعوقات تكوينه في اليمن، [ على الخط ]، متاح على: ycsr.org/derasat_yemenia/issue_93/eqtsad_alm3rifa.doc، تاريخ الإطلاع2015/12/17.

5- إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، [ على الخط ]، متاح على: http://www.hrdiscussion.com/downloadfile، تاريخ الإطلاع2014/12/14.

6- حسن العلواني، إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية،[ على الخط ]، متاح على: http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN006095.pdf، تاريخ الإطلاع 2015/12/16.

7- خالد ضيف، تنمية واستثمار رأس المال الفكري، [ على الخط ] متاح على: <http://www.al3ez.net/vb/showpost.php?p=104738&postcount=1>، 2010/05/09.

8- رمضان زبيري، مسؤولية رأس المال الإجتماعي تجاه تحقيق تنمية بشرية مستدامة،، [ على الخط ]، متاح على:iefpedia.com /.../مسؤولية-رأس-المال-الاجتماعي-تجاه-تح...، تاريخ الإطلاع 2016/10/15.

9- سالي طالب علوان، الكفاءة الذاتية المدركة عند طلبة جامعة بغداد،[ على الخط ]، متاح على: http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=63549، تاريخ الاطلاع، 2016/09/17.

10- سعد علي حمود العنزي، ابراهيم خليل، رأس المال النفسي الايجابي(منظور فكري في المكونات الجوهرية للبناء والتطوير)، [ على الخط ]، متاح على: http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=24999، تاريخ الإطلاع، 2016/01/14.

11- سعيد عيمر، التكوين الإلكتروني و إسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، [على الخط] متاح على: elbassair.net/Centre%20de%20téléchargement/maktaba/.../7.DOC، تاريخ الاطلاع 2016/08/31.

12- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية:رؤية استراتيجية، كتاب الكتروني على موقع كتب عربية (www.kotobarabia.com)، 2003.

13- عبد الله الشهري، إدارة المعرفة (المفهوم،الأهمية والمتطلبات)، [ على الخط ]، متاح على: http://www.mdarat.net/vb/showthread.php?t=3490، تاريخ الإطلاع 2016/01/14.

14- عبد الله قلش، إتجاهات حديثة في الفكر الإداري، مجلة علوم إنسانية، العدد 35، [ على الخط ]، متاح على: <http://www.ulum.nl/c105.html >،2010/1/11.

15- عدنان ماشي والي، تمكين الموظفين،[ على الخط ]، متاح على: kenanaonline.com/users/EBENALRAFDEN/downloads/20076، تاريخ الاطلاع 2016/12/15، ص28.

16- عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات في منظمات المعلومات: رؤى نظرية وتطبيقات عملية،دورية إلكترونية محكمة متخصصة في مجال المكتبات والمعلومات،العدد 41، مارس 2016، [على الخط] متاح على: http://journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content&view=article&id=719:adhraa&catid=285:research&Itemid=104، تاريخ الإطلاع 2016/05/13.

17- عزوان سليم، عادل هادي، إدارة علاقات الزبائن (CRM) إطار مفاهيمي لفلسفة تسويقية حديثة، [ على الخط ]، متاح على:http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=44136 ، تاريخ الإطلاع 2016/10/19.

18- علاوي عبد الفتاح، القري عبد الرحمان، علاوي محمد لحسن، تكنولوجيا المعلومات والإتصال مدخل استراتيجي في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، [ على الخط ]، متاح على: www.ouargla.org/download.forum?id=114، تاريخ الإطلاع 2015/03/14.

19- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، [ على الخط ]، متاح على: https://www.google.dz/search، 2014/11/15.

20- فرانسيس فوكوياما، الثقة : دور الثقافة والفضائل الاجتماعية في تحقيق الازدهار الاقتصادي، التنمية الاقتصادية، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)، السنة الرابعة، العدد الربع، مصر، 1996، [ على الخط ]، متاح على:http://www.noorsa.net/files/file/30f6_34.pdf ، تاريخ الإطلاع2015/02/15.

21- قرين ربيع، منهجيات قياس إدارة المعرفة في الوطن العربي، [ على الخط ]، متاح على: http://www.caus.org.lb/PDF/EmagazineArticles/mustaqbal_441_krain_rabi3.pdf، تاريخ الإطلاع2016/8/15.

22- كنجو عبود كنجو، الإبداع المصرفي في ظل الاقتصاد المعرفي، [ على الخط ]، متاح على: www.kantakji.com/media/9009/كنجو.docx، تاريخ الإطلاع، 2015/12/18.

23- ليث علي الحكيم، عمار عبد الأمير زوين، قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات الزبون باستخدام نشر دالة الجودة (دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات/ فرع النجف)، [ على الخط ]، متاح على:rooad.net/uploads/news/wdaif.doc ، تاريخ الإطلاع 2016/09/13.

24- محمد عبد الكريم أبا حسين وآخرون، الصراع التنظيمي، [ على الخط ]، متاح على: http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/376300، تاريخ الإطلاع2016/10/19.

25- محمد عيسى، إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، على الخط http://www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=22657، تاريخ الاطلاع 2016/11/14.

26- مدحت أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر،[ على الخط ]، متاح على:-https://books.google.dz/books?id=pLHCgAAQBAJ&pg=PA44&lpg=PA44&dq=-%09%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA+%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%83%D8%B1%D9%8A%D8%A9&source=bl&ots=d6SxYfu-J_&sig=DS3UjeQKk2q68slw0o1YNhQzXuM&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwic1ruskbLQAhWJXRoKHR1aAgI4FBDoAQhGMAY#v=onepage&q=%09%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%83%D8%B1%D9%8A%D8%A9&f=false، تاريخ الإطلاع2016/06/15.

27- مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ،[ على الخط ]، متاح على: https://books.google.dz/books?id=SmsrDAAAQBAJ&pg=PA42&lpg=PA42&dq=-%09%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA+%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%83%D8%B1%D9%8A%D8%A9&source=bl&ots=yjGtQNQ4te&sig=3McA3JbaQ0yfXW2iwdP9pkYtGUk&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwic1ruskbLQAhWJXRoKHR1aAgI4FBDoAQhLMAc#v=onepage&q=%09%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%83%D8%B1%D9%8A%D8%A9&f=false، تاريخ الإطلاع 2016/06/15.

28- مراد علة، جاهزية الدول العربية للإندماج في اقتصاد المعرفة –دراسة نظرية تحليلية-، [ على الخط ]، متاح على:http://conference.qfis.edu.qa/app/media/344 ، تاريخ الاطلاع 2015/12/28.

29- معالي عكروش، الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية من منظور المعرفة، ملتقى الموارد البشرية الأول (التميز في استثمار الموارد البشرية)، [ على الخط ]، متاح على: http://www.hrdiscussion.com/hr105033.html، تاريخ الإطلاع 2016/08/23.

30- نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، [على الخط]، متاح على: http://www.univ-chlef.dz/renaf/Articles_Renaf_N_07/Article_13.pdf، تاريخ الإطلاع 2016/11/5.

31- هالة أحمد صبري، أساليب القيادة السائدة ومتطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة: دراسة ميدانية لمنظمات الأعمال الأردنية، [ على الخط ]، متاح على:https://www.google.com/search، تاريخ الإطلاع، 2015/01/25.

32- هشام هنداوي هويدي، مناقشات احصائية، [ على الخط ]، متاح على: www.husseinmardan.com/DrHisham-08.htm، تاريخ الاطلاع، 2016/12/6.

33- يحي ملحم، إرساء التحولات التنظيمية، [ على الخط ]، متاح على: http://almerja.net/reading.php?i=5&ida=1927&id=900&idm=46954، تاريخ الإطلاع 2016/05/14.

34- يحي ملحم، أهمية المعرفة وإدارة المعرفة،[ على الخط ]، متاح على: http://almerja.net/reading.php?i=0&ida=1915&id=900&idm=45628، تاريخ الإطلاع2016/01/15

35- يوسف أبو فارة، حمد خليل عليان، دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، [ على الخط ]، متاح على: https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi6haHBt7bKAhWB5CYKHRBECqkQFggqMAI&url=http%3A%2F%2Fwww.kantakji.com%2Fmedia%2F8908%2F14.doc&usg=AFQjCNE8Byd8_jrrkAz3e45f8vasAKUBrw، تاتاريخ الإطلاع 2015/02/15.

**ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية**

**أ- الكتب**

1-Andrzej HUNZYNSKI and David BUCHANAN, Organizational Behavior: An Introductory Text, 4th edition, Prentice Hall Inc, Essex, 2001.

2-Don HELLRIEGEL, et al, Organizational Behavior, 9th edition, South Western, Cincinnati, Ohio, 2001

3-Elias EDWARD, Elias collegiate dictionary : English Arabic, Elias modern publishing house, cairo,1995.

4-Federal Reserve Banke of Dallas, Globalizing the Knowledge Economy, the Annual Report of the Federal Reserve Bank of Dallas, U.S.A, 2006.

5-Gary A YULK, Leadership in Organizations, 6th Ed, USA : USA : Prentice-Hall, 2005.

6-Gérard SCALLON, l'évaluation des apprentissages dans une approche par compétences, Édition De Boeck, France, 2004.

7-Guy le BOTREF, Construire les Compétences individualles et Collectives, éditions d'organisations, paris, France, 2000.

8-Guy le BOTREF, construire les compétences induviduelles et collectives. 2ed. Paris: édition d'orgaisation,2001.

9-Guy le BOTREF, de la compétence a la Navigation professionnelle .paris: Edition d'organisation ,1997.

10- Guy le BOTREF, Ingénierie et évaluation des compétences .3ed . paris : Edition d'organisation , 2001.

11- Guy le BOTREF, Ingénierie et évaluation des compétences, 6eme édition, édition d'organisation , groupe eryrolles, paris, 2011.

12- John HOUGHTON , Peter SHEEHAN, A Primer on the Knowledge Economy, Centre for Strategic Economic Studies, Victoria University, Australia, 2000.

13- John W NEWSROM and Kieth DAVIS, Organizational Behavior : Human Behavior at Work, 11th edition, McGraw-Hill, Boston, 2002.

14- Kimiz DALKIR, Knowledge Management in Theory and Practice, Elsevier, Oxford, 2005

15- Lakhdar SEKIOU et autres, GRH, 2ed, De Boeck university, Canada, 2001.

16- M GOVINDARAJAN & S NATARAJAN, Principles Of Management, INDIA : Prentice-Hall Private Limited, 2007.

17- Mary CLARKSON, Developing IT Staff : a practical approach, Springer, USA, 2001.

18- Michal J MARQUARDS, Building the learning Organizations: Mastering the five elements for corporate learning,David-Black, publishing company, USA, 2002.

19- Oxford:Advanced learner's dictionary, 5th ed, London: Oxford,1995.

20- Petter GOTTSCHALK, Strategic knowledge management technology, Idea Group publishing, USA, 2005.

21- philip STALES, Human capital and performance: a Literature Review, Cambridge Business School press, 2003

22- Philippe ZARIFIAN, objectif compétence : pour un Nouvelle logique . paris :Edition laisons ,1999.

23- Richard.L. Daft, Organization Theory & Design, South-Western Thomson Learning, 2001.

24- Roman ALDAG and Loren W. KUZUHARA, Organizational Behavior and Management: An Integrated Skill Approach, South Western, Cincinnati, Ohio, 2002.

25- Roy LEMARCHAND, ghuySlaine..le Management des compétence: Développer les parcours professionnels et l'employabilité. paris : ESF , 2007.

26- Sharma, Pankj, knowledge Management, New Delhi: A.P.H. Publishing Corporation, 2008

27- Spreitzer GRETCHEN, Taking Stock : A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work, Published in: The SAGE Handbook of Organizational Behavior, USA : SAGE Publications Ltd,2007.

28- Stephen P ROBBINS, Organizational Behavior, 5th edition, New Jersey : Prentice-Hall, 2001.

29- Synthia D. SCOTT et Denis T. JAFFE, L'empowerment : Le nouveau concept du mamagement, Les presses du management, Paris, 1998.

30- Thomas A POTTERFIELD, The Business of employee empowerment democracy and ideology in the workplace, London : quorum books westport, 1999.

**ب- الأطروحات والرسائل**

1- Imen MHEDHBI, Capital immatériel : interaction et création de valeur, thèse de doctorat en Sciences de gestion, École doctorale : Sciences économiques et de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3 ,2010 .

2- Pierre SAULAIS, Application de la gestion des connaissances à la créativité des experts et à la planification de la R & T en milieu industriel de haute technologie, Thèse de doctorat de Télécom Ecole de Management , Sciences de Gestion des Connaissances, l'école doctorale SDS en co-association avec l'université d'Evry-Val d'Essonne, 2013 .

3- Sarah L. BODNER, Design And Empirical Analysis Of A Model Of Empowering Leadership, Thesis Doctor of philosophy, University of North Texas,2005.

4- Zhang XIAOMENG, linking empowerment and employee creativity The mediating roles of creative process engagement and intrinsic motivation, Thesis Doctor of philosophy, University of Maryland, 2007.

**ت- المقالات والمداخلات**

1-Amarjit GILL& others, the impact of transformational leadership and empowerment on employee job stress, business and economics journal, 2010.

2-Amro, A-M.; Dimitrios N.K, linking an integrated Approach of empowerment to employee creativity, European scientific journal, Vol. 02, June 2014

3-Avey J. B. , F. LUTHANS and Pigeon N. G, "Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee performance", Leadership and organizational development journal, Vol.31 No.5, 2010.

4-Avey, J. B. , F. LUTHANS and Jenes, S. M., "Psychological capital: a positive resource for combating employee stress and turnover", Human resource management, Vol.48 No.5, 2009 .

5-David A. HOFRICHTER, Competencies : The Right Foundation For Effective Human Resources Management, Compensation And Benefits, Review, Vol 28, Issue.6, nov/dec, 1996.

6-Deepti MADAAN, Knowledge Management in Libraries: Gaining Competitive Advantage Through E Learning, 5th International Caliber, Panjab university, Chandigarth,08-10 February 2007.

7-Desmond J. LEACH & al, The effect of Empowerment on Job Knowledge: an Empirical Test Involving Operators of Complex Technology, Journal of Occupational & Organizational Psychology,Vol. 76, 2003, p28.

8-F. LUTHANS, K. W LUTHANS and B. T. LUTHANS, " Positive psychological capital: Beyond human and social capital, Business Horizons, 47/1, January-February,2004.

9-F. LUTHANS, Youssef CM, Human, social, and now positive psychological capital management, Organizational Dynamics, Vol. 33, No. 2 ,2004.

10-Frances HILL , Rozana Huq, Employee Empowerment : Conceptualizations, Aims & Outcomes, Total Qualitiy Management, Vol.15,No.8,October 2004,p1028.

11-Gandz, J., The Employee Empowerment Era, Business Quarterly, Autumn90, Vol.55, Issue.2, 1990.

12-Graham S.TOFT , "Human Capital Policies for the Knowledge Economy" , Presentation Prepared for: National Governors'Association Conference "Reaching New Heights: Advancing Workforce Policy through Innovation and Reauthorization" Washington D.C.,9-11December 2002.

13-J .L. HESKETT, T .O. JONES, G. W. LOVEMAN, W. E. SASSER, Jr, & L, A SCHLESINGER, Putting the Service-Profit Chain to Work, Harvard Business Review , March-April 1994.

14-Jean Sebastian BOUDRIAS et al, Empowering Employees: the Moderating Role of Perceived Organizational Climate & Justice, Canadian Journal of Behavioural Science, Vol.42,No.4,2010, p201.

15-Jeffrey PFEFFER, Seven Practices Of Successful Organization, Californiia Management Review , Vol40, No2, Winter 1998.

16-Julckha DASH, HR Tirining Is Everything In The War For Talent, Computer World, Vol.34 Issue48,2000.
17-Kanter R, Power Failure in Management Circuits, Harvard Business Review, (July-August), 1979.
18-L. M, GOGAN. & DURAN, Intellectual capital management- A new model, Practical Application of Science, Vol.2,No. 6.
19-L.M. WHICKER and K.M. ANDREWS, HRM in the knowledge Economy : Realising the potential , K.M Asia pacific Journal of Human Resources , vol.42, N.2 ,2004.
20-Lee J KONZAK, and Others, Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of An Upward Feed Back Instrument, Sage Publications, Inc., Vol. 60, No. 2, April 2000.
21-Lynn L.K. LIM, Peter DALLIMORE, Intellectual Capital: Management Altitudes in Service Industries, Journal of Intellectual Capital, Vol 5,No. 1, 2004.

22-Mamadou NDOYE, L'éducation et l'économie de la connaissance, Conférence : La connaissance pour le développement de l'Afrique, Johannesburg, Afrique du Sud, 8-10 Mai 2006.
23-Marianne GLOET, Milé TERZIOVSKI, Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol15,No.5,2004.
24-Marius W. STANDER & Sebastiaan ROTHMANN, Psychological Empowerment Of Employees in Selected Organizations in South Africa,South Africa Journal of Industrial Psychological, Vol.35,No.1, 2009
25-Markus SCHWANINGER and Michael FLASCHKA, Intelligent Organizations: Building core competencies through Information Systems, EM-Electronic Markets review,N.16-17, November 1995.
26-Mc DERMOTT, R., "Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management" *California Management Review*, Vol. 41,N4, 1999.

27-Michel GRUNDSTEIN, De la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise, les fondamentaux du Knowledge Management, avril 2003.

28-Mika HANNULA and al,The fourth Perspective Knowledge managment in human resources context, Business Excellence, N03, 2003.

29-N.VITTAL, Enhancing Human Capital Index: New Approaches for the Knowledge Economy, Paper presented at the CII Seminar, new delhi, 14 March 2002.

30-Norihro TAKEWCHI, comparative Competitive Aspects Of Japanese Use Of Human Resources Vis-Avis United States And Canada, Canada-Uited States Low Journal, Vol 16 1990.

31-Norzanah MATNOR and Abdulkadir ROSLINE , Managing Knowledge Workers in a Knowledge-Based Economy: the Changinng Role of Human Resource Management in the MSC Status Companies in Malaysia, Research paper HRM Department, Cardiff Business School, Cardiff University,UK, July2005

32-Ongori, H., Managing Behind The Scenes : A View Point On Employee Empowerment, NIGERIA :African Journal Of Business Management, Vol.13 , No 1, 2009.

33-Panagiotiis GKOREZIS , Eugenia P,Employee's Psychological Emowerment Via Intrinsic & Extrinsic Rewards, Academy of Health Care Management Journal Vol.8, No. 1, 2008, p18.

34-Partiicia A. MCLAGAN , As The HRD World Churns, Training & Development, vol53, Issue12, 1999.

35-Patricia ORDONEZ DE PABLOS , Human resource management systems and their role in the development of strategic resource: empirical, Journal of European Industrial Training, Vol28, No6, 2004.

36-Paula KUJANSIVU, Operational sing intellectual Capital management: Choosing a Suitable Approach, Measuring Business Excellence, Vol.20,No. 2, 2008.

37-Pfeffer J and Veiga J, Putting People First for Organizational Success, The Academy of Management Executive, Vol. 13, No. 2, 1999.

38-Randolph, W, A., Re-thinking Empowerment: Why it So Hard to Achieve ?, Netherlands : Organizational Dynamics, Vol.29, Issue.2, 2000.

39-Richard FLORIDA, Jim GOODNIGHT, Managing for Creativity, Harvard Business Review, Vol.83,No 1, 2005

40-Roos .G , Bainbridge. A, & Jacobsen . K , Intellectual Capital Analysis as a Strategic Tool, Strategy and Leadership, Vol 29 , N° 4 , 2001.

41-Saffady WILIAM, Knowledge management, Information Management Journal, new York, 2000, vol 34, issue 3.

42-Sanjay T MENON, Employee Empowerment : An Integrative Psychological Approach, Applied psychology Review, vol 50, Issue 01, 2001, p155.

43-Senga BRIGGS & William KEOGH, Integrating HR Strategy And Strategic planning To Achieve Business Excellence, Total Quality Management, Vol 10,Issue, 415, 1999.

44-Shulagna SARKAR, Empowerment in the Banking Sector, the IUP Journal of Management Research, vol.8, No.9,2009.

45-Stone GREGORY, Transformational Versus Servant Leadership: a Difference in Leader Focus, Leadership & Organization Development Journal, vol.25, No.4,p349.

**ث- المواقع الالكترونية**

1- F. LUTHANS, K. W LUTHANS and B. T. LUTHANS, Positive psychological capital: Beyond human and social capital, disponible sur : http://prrdweb.com/documents/general/Psych%20Capital.pdf, consulté le 26/05/2016.

2- Roland FOUCHER, Normand PETTERSON, Abdlhadi NAJI, Répertoire de définitions : Notions de compétences individuelle et de compétence collective, disponible sur : www.chaire-compétences uquam.ca/pages/documents pdf foucher patter sonnaji 020304.pdf, consulté le 26/12/2014.

3- Stephen Gourlay, The SECI model of knowledge creation: some empirical Shortcomings, disponible sur : http://myweb.tiscali.co.uk/sngourlay/PDFs/Gourlay%202004%20SECI.pd, consulté le12/07/2016.

Susan M HETHFIELD, Your Guide to Human Resources,What's Learning Organization disponible sur : Http://humanresources.about.com/od/education general/a/learning org 3.htm, consulté le 26/05/2016

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

**الملحق رقم 1: قائمة المحكمين**

| الرتبة العلمية و الإسم الكامل للمحكم | مكان العمل | الدولة |
|---|---|---|
| الأستاذ الدكتور: عامر خضير الكبيسي | جامعة نايف العربية | السعودية |
| الأستاذ الدكتور: يرقي حسين | جامعة المدية | الجزائر |
| الدكتور: جوال محمد السعيد | جامعة الأغواط | الجزائر |
| الدكتورة: ليلى بن زرقة | جامعة المدية | الجزائر |
| الأستاذة: حياة طهراوي | جامعة المدية | الجزائر |
| الأستاذة: غزازي زينب | جامعة المدية | الجزائر |
| الأستاذة: حبيبة العيداني | جامعة المدية | الجزائر |
| الأستاذة: فاطنة بلقرع | جامعة الأغواط | الجزائر |

**الملحق رقم2 : الإستبيان في شكله النهائي**

**جامعة يحي فارس بالمدية**

**قسم: دكتوراه علوم التسيير تخصص إدارة أعمال وتسويق**

**استبيان**

سيد(ت)ي الكريم(ة)

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان (**أثر القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة– دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر–**)، وذلك ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تأثير القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري في المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر .

كمساهمة منكم في إعداد هذا البحث الأكاديمي يسعدني أن أقدم لكم مجموعة الأسئلة المتضمنة في هذا الاستبيان، راجية منكم التكرم بالإجابة عنها بدقة، واعدة إياكم بالسرية التامة للبيانات المقدمة من طرفكم، علما بأنها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

لكم مني أسمى التقدير والاحترام مع الشكر الخالص على تعاونكم مسبقا.

**الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية**

**1- الجنس :** ( ) ذكر ( ) أنثى

**2- العمر :** ( ) من 20 إلى أقل من 30 سنة . ( ) من 30 إلى أقل من 40 سنة .

( ) من 40 إلى أقل من 50 سنة . ( ) أكثر من 50 سنة .

**3- المستوى التعليمي :** ( ) ثانوي . ( ) تدرج . ( ) ما بعد التدرج.

**4- عدد سنوات الأقدمية :** ( ) أقل من 5 سنوات. ( ) من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات .

( ) من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة . ( ) من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة .

( ) من 20 سنة فما فوق.

**5- المركز الوظيفي:** ( ) إطار ( ) إطار سامي ( ) عون تحكم ( ) عون تنفيذ

**الجزء الثاني: حدد درجة موافقتك بوضع العلامة (X) التي تعبر عن ممارسة القيادة بالتمكين في مؤسستكم.**

| العبارة | دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | أبدا |
|---|---|---|---|---|---|
| توفر لي الإدارة العليا فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات | | | | | |
| تهتم الإدارة العليا بمساعدتي وإزالة الحواجز لتحقيق الأداء المتميز | | | | | |
| تخصص الإدارة العليا مبالغ كافية لتدريبي | | | | | |
| أجد سهولة في التواصل مع الإدارة العليا لتحسين العمليات الإدارية | | | | | |
| توفر الإدارة العليا المعلومات الضرورية لأداء عملي | | | | | |
| تحرص الإدارة العليا على تأهيلي لتولي مناصب أعلى | | | | | |
| تحرص الإدارة العليا على تخصيص أوقات لمناقشة وتبادل الأفكار | | | | | |
| توفر الإدارة العليا التجهيزات الملائمة للقيام بممارسة الصلاحيات المفوضة لي | | | | | |
| يعبر مسؤولي المباشر عن تقديره لي عند أدائي الجيد للعمل | | | | | |
| يعتبر مسؤولي المباشر أخطائي كفرصة للتعلمي والاستفادة منها | | | | | |
| يعمل مسؤولي المباشر على على استثارة روح التحدي بين العاملين | | | | | |
| يتسم نظام الحوافز(الأجر، المكافأة، الشكر، التقدير...) المعمول به بالعدالة والموضوعية | | | | | |
| يحرص مسؤولي المباشر على التشجيع المادي للمتميزين في الأداء | | | | | |
| يوفر لي مسؤولي المباشر صلاحيات كافية لانجاز عملي | | | | | |
| يسمح لي مسؤولي المباشر باتخاذ قرارات دون الرجوع إليه | | | | | |
| يمنحني مسؤولي المباشر دائما حرية التصرف في الأمور المتعلقة بعملي | | | | | |
| ساعدني مسؤولي المباشر على تنمية وتطوير قدراتي من خلال تكليفي ببعض الأعمال | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| يدفعني مسؤولي المباشر إلى تحمل المسؤوليات الجديدة باعتبارها فرص حقيقية للتعلم. | | | | | |
| أحرص على تنفيذ الأعمال الموكلة إلي طبقا للقوانين والنظام المعمول به في المؤسسة | | | | | |
| أحرص على إنهاء الأعمال الموكلة إلي في الوقت المناسب | | | | | |
| أراقب نتائج أدائي حرصا مني على تحمل المسؤولية | | | | | |
| يعتبرني مسؤولي المباشر أنني جدير بتحمل المسؤولية | | | | | |
| يمنحني مسؤولي المباشر الحرية في معالجة الحالات الصعبة بالأسلوب الذي أشعر أنه الأفضل | | | | | |
| ثقة مسؤولي المباشر بي تدفعني للعمل بطريقة أفضل | | | | | |
| أشعر بصدق أقوال مسؤولي المباشر من خلال تصرفاته | | | | | |
| تعاملات مسؤولي المباشر معي قائمة على الثقة المتبادلة | | | | | |

**الجزء الثالث: حدد درجة موافقتك بوضع العلامة (X) التي تعبر عن مستوى كفاءة رأس المال الفكري**

| *العبارة* | دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | أبدا |
|---|---|---|---|---|---|
| أسيطر بدرجة كبيرة على الطرق والوسائل التي تساعدني في أداء عملي | | | | | |
| أمتلك المهارات التي تمكنني من تحمل مسؤوليات وأعباء وظيفتي | | | | | |
| يمكنني التعامل بكفاءة مع المشاكل الوظيفية | | | | | |
| لدي رغبة عالية في أداء العمل الذي أكلف به | | | | | |
| أحاول اكتشاف المشاكل بنفسي بهدف حلها. | | | | | |
| أستطيع التعامل مع على كافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء عملي | | | | | |
| يمكنني الإطلاع على قاعدة بيانات المؤسسة كلما استلزم ذلك | | | | | |
| تسهل سياسات وإجراءات المؤسسة علي عملي | | | | | |
| تدعم المؤسسة الأفكار الجديدة التي يمكن تسجيلها كبراءة اختراع | | | | | |
| تحرص مؤسستنا على بناء علاقات طويلة المدى بزبائنها | | | | | |
| نستخدم تكنولوجيا حديثة في خدمة الزبائن بهدف الاحتفاظ بهم | | | | | |
| تأخذ مؤسستنا آراء واقتراحات الزبائن بهدف تطوير الخدمات | | | | | |
| تنجز المؤسسة العديد من الأعمال من خلال تعاونها مع مؤسسات أخرى | | | | | |
| لدى مؤسستنا قاعدة بيانات كاملة حول الموردين تعمل على تحديثها | | | | | |

| العبارة | دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | أبدا |
|---|---|---|---|---|---|
| باستمرار | | | | | |
| تحرص مؤسستنا على بناء علاقات طيبة وطويلة المدى مع مورديها | | | | | |
| لدي إرادة قوية لتحقيق الأهداف المسطرة | | | | | |
| أنظر إلى الأعمال والمهام الموكلة إلي بتفاؤل | | | | | |
| أستطيع تنفيذ الخطط التي أضعها للقيام بعمل ما | | | | | |
| أملك من المقومات ما يمكنني من تحقيق المستوى الذي أرتضيه | | | | | |
| أتبادل مع زملائي في العمل المعلومات الهامة التي تتعلق بالعمل | | | | | |
| أناقش الأفكار والآراء مع زملائي لتطوير العمل | | | | | |
| يسهل علي تحقيق الأهداف إذا تم العمل على شكل مجموعات | | | | | |
| أشعر براحة خلال تعاملي مع زملائي | | | | | |
| لدي علاقات اجتماعية قوية من خلال عملي | | | | | |

في الأخير نشكرك سيد(ت)ي المحترم على حسن تعاونكم

## الملحق رقم3: نتائج برنامج SPSS

### 1- الاتساق:

**Corrélations**

| | | | x1 |
|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | x11 | Coefficient de corrélation | ,630** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | x12 | Coefficient de corrélation | ,751** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | x13 | Coefficient de corrélation | ,738** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | x14 | Coefficient de corrélation | ,607** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | x15 | Coefficient de corrélation | ,727** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | x16 | Coefficient de corrélation | ,782** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | x17 | Coefficient de corrélation | ,752** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | x18 | Coefficient de corrélation | ,714** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | x1 | Coefficient de corrélation | 1,000 |
| | | Sig. (bilatéral) | . |
| | | N | 176 |

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

**Corrélations**

| | | | x2 |
|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | x21 | Coefficient de corrélation | ,644** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | x22 | Coefficient de corrélation | ,611** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | x23 | Coefficient de corrélation | ,761** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | x24 | Coefficient de corrélation | ,801** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | x25 | Coefficient de corrélation | ,808** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | x2 | Coefficient de corrélation | 1,000 |
| | | Sig. (bilatéral) | . |
| | | N | 176 |

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

**Corrélations**

| | | | x3 |
|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | x31 | Coefficient de corrélation | ,811** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | x32 | Coefficient de corrélation | ,862** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | x33 | Coefficient de corrélation | ,746** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | N | 176 |
| | x34 | Coefficient de corrélation | ,691** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | x3 | Coefficient de corrélation | 1,000 |
| | | Sig. (bilatéral) | . |
| | | N | 176 |

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

**Corrélations**

| | | | x4 |
|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | x41 | Coefficient de corrélation | ,519** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | x42 | Coefficient de corrélation | ,758** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | x43 | Coefficient de corrélation | ,752** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | x44 | Coefficient de corrélation | ,721** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | x45 | Coefficient de corrélation | ,621** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | x4 | Coefficient de corrélation | 1,000 |
| | | Sig. (bilatéral) | . |
| | | N | 176 |

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

**Corrélations**

| | | | x5 |
|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | x51 | Coefficient de corrélation | ,694** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | x52 | Coefficient de corrélation | ,861** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | x53 | Coefficient de corrélation | ,732** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | x54 | Coefficient de corrélation | ,878** |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | x5 | Coefficient de corrélation | 1,000 |
| | | Sig. (bilatéral) | . |
| | | N | 176 |

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

**Corrélations**

| | | | y1 |
|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | y11 | Coefficient de corrélation | ,797** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | y12 | Coefficient de corrélation | ,864** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | y13 | Coefficient de corrélation | ,815** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | y14 | Coefficient de corrélation | ,647** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | y15 | Coefficient de corrélation | ,664** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 173 |
| | y1 | Coefficient de corrélation | 1,000 |
| | | Sig. (bilatéral) | . |
| | | N | 176 |

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

**Corrélations**

| | | | y2 |
|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | y21 | Coefficient de corrélation | ,654** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | y22 | Coefficient de corrélation | ,721** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | y23 | Coefficient de corrélation | ,679** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | y24 | Coefficient de corrélation | ,692** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | y2 | Coefficient de corrélation | 1,000 |
| | | Sig. (bilatéral) | . |
| | | N | 176 |

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

**Corrélations**

| | | | y3 |
|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | y31 | Coefficient de corrélation | ,730** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | y32 | Coefficient de corrélation | ,718** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | y33 | Coefficient de corrélation | ,637** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | y34 | Coefficient de corrélation | ,644** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | y35 | Coefficient de corrélation | ,583** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | y36 | Coefficient de corrélation | ,739** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | y3 | Coefficient de corrélation | 1,000 |
| | | Sig. (bilatéral) | . |
| | | N | 176 |

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**Corrélations**

| | | | y4 |
|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | y41 | Coefficient de corrélation | ,429** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | y42 | Coefficient de corrélation | ,720** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | y43 | Coefficient de corrélation | ,577** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | y44 | Coefficient de corrélation | ,736** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | N | 176 |
| | y4 | Coefficient de corrélation | 1,000 |
| | | Sig. (bilatéral) | . |
| | | N | 176 |

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

**Corrélations**

| | | | y5 |
|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | y51 | Coefficient de corrélation | ,790** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | y52 | Coefficient de corrélation | ,751** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | y53 | Coefficient de corrélation | ,737** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | y54 | Coefficient de corrélation | ,694** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | y55 | Coefficient de corrélation | ,613** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 |
| | | N | 176 |
| | y5 | Coefficient de corrélation | 1,000 |
| | | Sig. (bilatéral) | . |
| | | N | 176 |

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

## 2- ثبات الاستبانة:

| Statistiques de fiabilité | |
|---|---|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,948 | 26 |

| Statistiques de fiabilité | |
|---|---|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,962 | 24 |

| Statistiques de fiabilité | |
|---|---|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,972 | 50 |

## 3- المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعبارات الاستبانه والأبعاد

**Statistiques descriptives**

| | N | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|
| x11 | 176 | 2,90 | 1,351 |
| x12 | 176 | 3,20 | 1,123 |
| x13 | 176 | 3,30 | 1,072 |
| x14 | 176 | 3,57 | 1,212 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| x15 | 176 | 3,60 | 1,220 |
| x16 | 176 | 3,07 | 1,109 |
| x17 | 176 | 2,95 | 1,175 |
| x18 | 176 | 3,76 | 1,128 |
| x21 | 176 | 3,65 | 1,058 |
| x22 | 176 | 3,31 | 1,189 |
| x23 | 176 | 3,47 | 1,291 |
| x24 | 176 | 3,29 | 1,301 |
| x25 | 176 | 2,80 | 1,454 |
| x31 | 176 | 3,39 | 1,304 |
| x32 | 176 | 3,39 | 1,296 |
| x33 | 176 | 3,70 | 1,056 |
| x34 | 176 | 3,81 | 1,140 |
| x41 | 176 | 3,70 | 1,143 |
| x42 | 176 | 4,16 | 1,145 |
| x43 | 176 | 4,29 | 1,096 |
| x44 | 176 | 4,18 | 1,165 |
| x45 | 176 | 4,07 | 1,067 |
| x51 | 176 | 3,57 | 1,119 |
| x52 | 176 | 3,98 | 1,171 |
| x53 | 176 | 3,99 | 1,200 |
| x54 | 176 | 3,85 | 1,005 |
| y11 | 176 | 3,91 | 1,004 |
| y12 | 176 | 4,03 | ,991 |
| y13 | 176 | 3,96 | 1,038 |
| y14 | 176 | 4,28 | 1,001 |
| y15 | 173 | 4,17 | 1,023 |
| y21 | 176 | 3,88 | 1,027 |
| y22 | 176 | 3,61 | 1,052 |
| y23 | 176 | 3,51 | ,944 |
| y24 | 176 | 3,39 | 1,052 |
| y31 | 176 | 3,88 | 1,226 |
| y32 | 176 | 4,25 | 1,154 |
| y33 | 176 | 3,98 | 1,050 |
| y34 | 176 | 3,78 | 1,151 |
| y35 | 176 | 4,02 | 1,106 |
| y36 | 176 | 4,18 | 1,196 |
| y41 | 176 | 4,16 | 1,172 |
| y42 | 176 | 4,09 | 1,032 |
| y43 | 176 | 4,11 | ,994 |
| y44 | 176 | 4,21 | 1,072 |
| y51 | 176 | 4,16 | 1,120 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| y52 | 176 | 4,24 | 1,081 |
| y53 | 176 | 4,26 | 1,069 |
| y54 | 176 | 4,39 | ,943 |
| y55 | 176 | 4,24 | 1,117 |
| x1 | 176 | 3,29 | ,876 |
| x2 | 176 | 3,30 | ,961 |
| x3 | 176 | 3,57 | 1,004 |
| x4 | 176 | 4,08 | ,895 |
| x5 | 176 | 3,85 | ,949 |
| y1 | 176 | 4,07 | ,876 |
| y2 | 176 | 3,60 | ,791 |
| y3 | 176 | 4,02 | ,890 |
| y4 | 176 | 4,14 | ,881 |
| y5 | 176 | 4,26 | ,897 |
| x | 176 | 3,62 | ,784 |
| y | 176 | 3,97 | ,769 |

**4- الفروق الإحصائية لمحوري الاستبيان تجاه المتغيرات الشخصية والوظيفية للمستقصين**

**أولا: الفروق الإحصائية اتجاه الجنس**

**Test des échantillons indépendants**

| | | Test de Levene sur l'égalité des variances | | Test t pour égalité des moyennes | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
| | | F | Sig. | T | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Différence erreur standard | Inférieur | Supérieur |
| x | Hypothèse de variances égales | 2,647 | ,106 | -,783 | 174 | ,434 | -,094 | ,120 | -,330 | ,142 |
| | Hypothèse de variances inégales | | | -,799 | 169,407 | ,425 | -,094 | ,117 | -,325 | ,138 |
| y | Hypothèse de variances égales | ,114 | ,736 | -,028 | 174 | ,978 | -,003 | ,118 | -,235 | ,229 |
| | Hypothèse de variances inégales | | | -,028 | 165,543 | ,978 | -,003 | ,116 | -,233 | ,226 |

**ثانيا: الفروق الإحصائية اتجاه العمر**

**ANOVA**

| | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| x | Inter-groupes | 4,949 | 3 | 1,650 | 2,763 | ,044 |
| | Intragroupes | 102,697 | 172 | ,597 | | |
| | Total | 107,647 | 175 | | | |
| y | Inter-groupes | 2,525 | 3 | ,842 | 1,432 | ,235 |
| | Intragroupes | 101,087 | 172 | ,588 | | |
| | Total | 103,612 | 175 | | | |

**ثالثا: الفروق الإحصائية اتجاه المستوى التعليمي**

**ANOVA**

| | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| x | Inter-groupes | 3,795 | 2 | 1,897 | 3,161 | ,045 |
| | Intragroupes | 103,852 | 173 | ,600 | | |
| | Total | 107,647 | 175 | | | |
| y | Inter-groupes | 11,086 | 2 | 5,543 | 10,364 | ,000 |
| | Intragroupes | 92,526 | 173 | ,535 | | |
| | Total | 103,612 | 175 | | | |

**رابعا: الفروق الإحصائية اتجاه الأقدمية**

**ANOVA**

| | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| x | Inter-groupes | 12,239 | 4 | 3,060 | 5,484 | ,000 |
| | Intragroupes | 95,408 | 171 | ,558 | | |
| | Total | 107,647 | 175 | | | |
| y | Inter-groupes | 3,710 | 4 | ,928 | 1,588 | ,180 |
| | Intragroupes | 99,902 | 171 | ,584 | | |
| | Total | 103,612 | 175 | | | |

**خامسا: الفروق الإحصائية اتجاه المركز الوظيفي**

**ANOVA**

| | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| x | Inter-groupes | 2,052 | 3 | ,684 | 1,114 | ,345 |
| | Intragroupes | 105,595 | 172 | ,614 | | |
| | Total | 107,647 | 175 | | | |
| y | Inter-groupes | 8,558 | 3 | 2,853 | 5,162 | ,002 |
| | Intragroupes | 95,054 | 172 | ,553 | | |
| | Total | 103,612 | 175 | | | |

## الملحق رقم 4: نتائج برنامج AMOS

**Estimates (Group number 1 - Default model)**
**Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)**
**Maximum Likelihood Estimates**
**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| x1 | <--- | F1 | 1,052 | ,095 | 11,035 | *** | |
| x2 | <--- | F1 | 1,099 | ,105 | 10,442 | *** | |
| x3 | <--- | F1 | 1,212 | ,109 | 11,087 | *** | |
| x4 | <--- | F1 | 1,000 | | | | |
| x5 | <--- | F1 | 1,117 | ,104 | 10,781 | *** | |
| y5 | <--- | F2 | 1,117 | ,065 | 17,256 | *** | |
| y4 | <--- | F2 | 1,058 | ,066 | 16,074 | *** | |
| y3 | <--- | F2 | ,997 | ,070 | 14,171 | *** | |
| y2 | <--- | F2 | ,853 | ,064 | 13,321 | *** | |
| y1 | <--- | F2 | 1,000 | | | | |

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

| | | | Estimate |
|---|---|---|---|
| x1 | <--- | F1 | ,814 |
| x2 | <--- | F1 | ,775 |
| x3 | <--- | F1 | ,817 |
| x4 | <--- | F1 | ,757 |
| x5 | <--- | F1 | ,797 |
| y5 | <--- | F2 | ,930 |
| y4 | <--- | F2 | ,896 |
| y3 | <--- | F2 | ,835 |
| y2 | <--- | F2 | ,805 |
| y1 | <--- | F2 | ,852 |

**Covariances: (Group number 1 - Default model)**

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| F1 | <--> | F2 | ,402 | ,060 | 6,695 | *** | |

**Correlations: (Group number 1 - Default model)**

| | | | Estimate |
|---|---|---|---|
| F1 | <--> | F2 | ,801 |

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| F1 | | | ,456 | ,080 | 5,718 | *** | |
| F2 | | | ,554 | ,080 | 6,953 | *** | |
| e1 | | | ,257 | ,034 | 7,500 | *** | |
| e2 | | | ,367 | ,046 | 7,940 | *** | |
| e3 | | | ,333 | ,045 | 7,452 | *** | |
| e4 | | | ,340 | ,042 | 8,093 | *** | |
| e5 | | | ,326 | ,042 | 7,710 | *** | |
| e6 | | | ,108 | ,018 | 6,031 | *** | |
| e7 | | | ,153 | ,021 | 7,225 | *** | |
| e8 | | | ,238 | ,029 | 8,164 | *** | |
| e9 | | | ,219 | ,026 | 8,408 | *** | |
| e10 | | | ,209 | ,026 | 7,986 | *** | |

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

| | | | Estimate |
|---|---|---|---|
| y1 | | | ,725 |
| y2 | | | ,648 |
| y3 | | | ,698 |
| y4 | | | ,802 |
| y5 | | | ,864 |
| x5 | | | ,635 |
| x4 | | | ,573 |
| x3 | | | ,668 |
| x2 | | | ,600 |
| x1 | | | ,663 |

**Matrices (Group number 1 - Default model)**

**Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)**

| | y1 | y2 | y3 | y4 | y5 | x5 | x4 | x3 | x2 | x1 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| F2 | ,135 | ,110 | ,118 | ,196 | ,292 | ,017 | ,015 | ,018 | ,015 | ,021 |
| F1 | ,024 | ,020 | ,021 | ,035 | ,052 | ,141 | ,121 | ,150 | ,123 | ,168 |

**Covariances: (Group number 1 - Default model)**

| | | | M.I. | Par Change |
|---|---|---|---|---|
| e9 | <--> | e10 | 9,891 | ,057 |
| e8 | <--> | F1 | 5,710 | ,045 |
| e8 | <--> | e9 | 14,471 | ,073 |
| e7 | <--> | F2 | 6,944 | ,044 |
| e7 | <--> | F1 | 11,613 | -,054 |
| e7 | <--> | e9 | 9,650 | -,050 |
| e7 | <--> | e8 | 6,655 | -,044 |
| e6 | <--> | e10 | 5,089 | -,032 |
| e6 | <--> | e9 | 9,909 | -,046 |
| e6 | <--> | e8 | 7,326 | -,041 |
| e6 | <--> | e7 | 41,712 | ,081 |
| e5 | <--> | F2 | 8,316 | ,069 |
| e5 | <--> | F1 | 5,493 | -,052 |
| e5 | <--> | e8 | 4,117 | -,050 |
| e5 | <--> | e7 | 5,368 | ,048 |
| e5 | <--> | e6 | 4,989 | ,042 |
| e4 | <--> | F2 | 46,186 | ,164 |
| e4 | <--> | F1 | 30,696 | -,123 |
| e4 | <--> | e10 | 28,336 | ,123 |
| e4 | <--> | e8 | 23,584 | ,119 |
| e4 | <--> | e5 | 4,105 | ,059 |
| e3 | <--> | F2 | 12,548 | -,087 |
| e3 | <--> | F1 | 8,253 | ,065 |
| e3 | <--> | e7 | 4,435 | -,045 |
| e2 | <--> | F2 | 23,275 | -,121 |
| e2 | <--> | F1 | 15,432 | ,091 |
| e2 | <--> | e10 | 12,533 | -,086 |
| e2 | <--> | e5 | 4,271 | -,062 |
| e2 | <--> | e4 | 16,460 | -,123 |
| e2 | <--> | e3 | 8,682 | ,091 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| e1 | <--> | e9 | 5,425 | ,048 |
| e1 | <--> | e7 | 8,685 | -,055 |
| e1 | <--> | e5 | 9,886 | -,081 |
| e1 | <--> | e4 | 13,303 | -,095 |
| e1 | <--> | e2 | 46,061 | 0,18 |

**Model Fit Summary**

**CMIN**

| Model | NPAR | CMIN | DF | P | CMIN/DF |
|---|---|---|---|---|---|
| Default model | 21 | 328,290 | 34 | ,000 | 4,656 |
| Saturated model | 55 | ,000 | 0 | | |
| Independence model | 10 | 1682,641 | 45 | ,000 | 37,392 |

**RMR, GFI**

| Model | RMR | GFI | AGFI | PGFI |
|---|---|---|---|---|
| Default model | ,071 | ,737 | ,574 | ,455 |
| Saturated model | ,000 | 1,000 | | |
| Independence model | ,458 | ,219 | ,046 | ,179 |

**Baseline Comparisons**

| Model | NFI Delta1 | RFI rho1 | IFI Delta2 | TLI rho2 | CFI |
|---|---|---|---|---|---|
| Default model | ,805 | ,742 | ,821 | ,762 | ,820 |
| Saturated model | 1,000 | | 1,000 | | 1,000 |
| Independence model | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |

**Parsimony-Adjusted Measures**

| Model | PRATIO | PNFI | PCFI |
|---|---|---|---|
| Default model | ,756 | ,608 | ,620 |
| Saturated model | ,000 | ,000 | ,000 |
| Independence model | 1,000 | ,000 | ,000 |

**NCP**

| Model | NCP | LO 90 | HI 90 |
|---|---|---|---|
| Default model | 294,290 | 239,932 | 356,111 |
| Saturated model | ,000 | ,000 | ,000 |
| Independence model | 1637,641 | 1507,244 | 1775,409 |

**FMIN**

| Model | FMIN | F0 | LO 90 | HI 90 |
|---|---|---|---|---|
| Default model | 1,876 | 1,682 | 1,371 | 2,035 |
| Saturated model | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| Independence model | 9,615 | 9,358 | 8,613 | 10,145 |

**RMSEA**

| Model | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE |
|---|---|---|---|---|
| Default model | ,222 | ,201 | ,245 | ,000 |
| Independence model | ,456 | ,437 | ,475 | ,000 |

**AIC**

| Model | AIC | BCC | BIC | CAIC |
|---|---|---|---|---|
| Default model | 370,290 | 373,107 | 436,870 | 457,870 |
| Saturated model | 110,000 | 117,378 | 284,377 | 339,377 |
| Independence model | 1702,641 | 1703,983 | 1734,346 | 1744,346 |

**ECVI**

| Model | ECVI | LO 90 | HI 90 | MECVI |
|---|---|---|---|---|
| Default model | 2,116 | 1,805 | 2,469 | 2,132 |
| Saturated model | ,629 | ,629 | ,629 | ,671 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Independence model | 9,729 | 8,984 | 10,517 | 9,737 |

**HOELTER**

| Model | HOELTER .05 | HOELTER .01 |
|---|---|---|
| Default model | 26 | 30 |
| Independence model | 7 | 8 |



# الفهرس

# فهرس المحتويات


| | |
|---|---|
| **شكر و تقدير** | |
| **الإهداء** | |
| **الملخص باللغة العربية** | |
| **الملخص باللغة الإنجليزية** | |
| **قائمة الجداول** | |
| **قائمة الأشكال** | |
| **مقدمة عامة** | **ب– ز** |
| **الفصل الأول: اقتصاد المعرفة المفهوم والانعكاسات** | |
| **تمهيد** | **2** |
| **المبحث الأول: ماهية اقتصاد المعرفة** | **03** |
| **المطلب الأول:** مفهوم اقتصاد المعرفة | **03** |
| **المطلب الثاني:** خصائص ومحددات اقتصاد المعرفة | **09** |
| **المطلب الثالث:** مقومات ومؤشرات اقتصاد المعرفة | **15** |
| **المبحث الثاني: أثر ظهور اقتصاد المعرفة على المنظمات** | **21** |
| **المطلب الأول:** التغيرات الناتجة عن ظهور اقتصاد المعرفة | **21** |
| **المطلب الثاني:** المتطلبات الأساسية للمنظمات في ظل التغيرات المعاصرة | **25** |
| **المطلب الثالث:** نماذج من المنظمات المعاصرة | **32** |
| **المبحث الثالث: أهمية المعرفة ومبررات التحول نحو إدارة المعرفة** | **43** |
| **المطلب الأول:** الدور المتنامي للمعرفة في ظل اقتصاد المعرفة | **43** |
| **المطلب الثاني:** خصائص ومصادر المعرفة وأنواعها | **49** |
| **المطلب الثالث:** الدور المتنامي لإدارة المعرفة في ظل اقتصاد المعرفة | **56** |
| **المبحث الرابع: أثر ظهور اقتصاد المعرفة على إدارة الموارد البشرية** | **65** |
| **المطلب الأول:** نوعية الموارد البشرية المطلوبة في اقتصاد المعرفة | **66** |

| | |
|---|---|
| **المطلب الثاني:** ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة | **72** |
| **المطلب الثالث:** إدارة الموارد البشرية و إدارة المعرفة | **82** |
| **خلاصة الفصل** | **89** |
| **الفصل الثاني: نحو قيادة ممكنة لرأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة** | |
| **تمهيد** | **91** |
| **المبحث الأول: مكانة رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة** | **92** |
| **المطلب الأول:** مفهوم رأس المال الفكري | **92** |
| **المطلب الثاني:** مكونات وأهمية رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة | **99** |
| **المطلب الثالث:** النموذج الإداري لرأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة | **104** |
| **المبحث الثاني: القيادة الإدارية في ظل اقتصاد المعرفة** | **114** |
| **المطلب الأول:** القيادة الإدارية و رأس المال القيادي | **115** |
| **المطلب الثاني:** سمات و مهام القادة الفاعلون في ظل اقتصاد المعرفة | **120** |
| **المطلب الثالث:** متطلبات قيادة رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة | **129** |
| **المبحث الثالث: القيادة بالتمكين والكفاءة القيادية في ظل اقتصاد المعرفة** | **133** |
| **المطلب الأول:** من القيادة التقليدية إلى القيادة بالتمكين | **133** |
| **المطلب الثاني:** مفهوم القيادة بالتمكين وأسباب التوجه نحوها | **137** |
| **المطلب الثالث:** أهمية وأسس القيادة بالتمكين | **140** |
| **المطلب الرابع:** القائد الممكن و الكفاءة القيادية | **145** |
| **المبحث الرابع: تحليل أساليب وأبعاد القيادة بالتمكين ونتائجها** | **150** |
| **المطلب الأول:** أساليب القيادة بالتمكين | **150** |
| **المطلب الثاني:** أبعاد القيادة بالتمكين | **154** |
| **المطلب الثالث:** نماذج ونتائج القيادة بالتمكين | **161** |
| **خلاصة الفصل** | **172** |
| **الفصل الثالث: كفاءة رأس المال الفكري من خلال القيادة بالتمكين** | |
| **تمهيد** | **174** |
| **المبحث الأول: كفاءة رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة** | **175** |
| **المطلب الأول:** مدلول كفاءة رأس المال الفكري | **175** |

| | |
|---|---|
| **المطلب الثاني:** خصائص و أبعاد كفاءة رأس المال الفكري | **181** |
| **المطلب الثالث:** تصنيف كفاءة رأس المال الفكري وأهميتها | **188** |
| **المبحث الثاني: الأسس المكونة لكفاءة رأس المال الفكري** | **194** |
| **المطلب الأول:** رأس المال البشري مستودع كفاءة رأس المال الفكري | **195** |
| **المطلب الثاني:** رأس المال الهيكلي | **204** |
| **المطلب الثالث:** رأس المال الزبائني ( العلائقي) | **208** |
| **المطلب الرابع:** رأس المال الاجتماعي | **214** |
| **المطلب الخامس:** رأس المال النفسي | **221** |
| **المبحث الثالث: دور القيادة بالتمكين في بناء وتنمية كفاءة رأس المال الفكري** | **227** |
| **المطلب الأول:** المنطلقات الفكرية لممارسة القيادة بالتمكين على رأس المال الفكري | **228** |
| **المطلب الثاني:** الدعائم والمتطلبات اللازمة لتعظيم كفاءة رأس المال الفكري والحفاظ عليه | **234** |
| **المطلب الثالث:** السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري من خلال القيادة المتمكنة والممكنة | **239** |
| **خلاصة الفصل** | **247** |
| **الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر** | |
| **تمهيد** | **249** |
| **المبحث الأول: لمحة حول المديرية العامة لاتصالات الجزائر** | **250** |
| **المطلب الأول:** نشأة وتطور قطاع الاتصالات في الجزائر | **250** |
| **المطلب الثاني:** تقديم المديرية العامة لاتصالات الجزائر | **253** |
| **المطلب الثالث:** تحليل الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر | **258** |
| **المطلب الرابع:** استراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر وحصيلة انجازاتها | **262** |
| **المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة** | **267** |
| **المطلب الأول:** منهج الدراسة | **267** |
| **المطلب الثاني:** خطوات تصميم وبناء أداة الدراسة | **269** |
| **المطلب الثالث:** المعالجة الاحصائية | **272** |
| **المبحث الثالث: اختبارات الصلاحية والنتائج الشخصية والوظيفية** | **274** |
| **المطلب الأول:** اتساق وثبات أداة الدراسة | **274** |
| **المطلب الثاني:** البيانات الشخصية لعينة الدراسة | **278** |

| | |
|---|---|
| **المطلب الثالث:** البيانات الوظيفية لعينة الدراسة | **279** |
| **المبحث الرابع: تحليل ومناقشة نتائج دراسة الحالة** | **282** |
| **المطلب الأول:** نتائج الفرضية الأولى المتعلقة بدرجة ممارسة القيادة بالتمكين | **282** |
| **المطلب الثاني:** نتائج الفرضية الثانية المتعلقة بمستوى كفاءة رأس المال الفكري | **295** |
| **المطلب الثالث:** نتائج الفرضية الثالثة المتعلقة بتأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على إجابات المستقصين حول أثر القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري. | **306** |
| **المطلب الرابع:** اختبار النموذج المقترح لتأثير القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري في المديرية العامة لاتصالات الجزائر | **316** |
| **خلاصة الفصل** | **322** |
| **الخاتمة العامة** | **324** |
| **قائمة المراجع** | **334** |
| **الملاحق** | **365** |