الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
كلية الاقتصاد-الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال

إستراتيجية التمكين وتأثيرها في تنمية واستثمار رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية
(دراسة ميدانية لعينة من المصارف العراقية)

أطروحة أعدت استكمالا لمتطلبات نيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إعداد الطالب
أحمد حميد كريم الكلكاوي

المشرف الرئيسي — **أ.د. طارق الخير**

المشرف المشارك — **أ.د. حاكم محسن الربيعي**

1433هـ - 2011 م

بسم الله الرحمن الرحيم

{ يَا يَحْيَى خُذِ الْكِتَابَ بِقُوَّةٍ وَآتَيْنَاهُ الْحُكْمَ صَبِيّاً }

صدق الله العظيم

مريم (الآية 12)

Syrian Arab Republic
Ministry Of Higher Education
Damascus University
Economics Faculty

Empowerment Strategy and its Effect Lndevelopment and Invest of Intellectual capital to Achive Competitive Advantage

Dissertation Submited to The Economics Faculty of The Damascus University In Partial Fulfillment of The Requirement For The Degree of Doctor of Philosophy of Management Information Systems

A Disseration Submitted

By

Ahmed hameedkareem

Major Supervisor **Prof. Dr** Tariq al haer

Associate Supervisor **Prof. Dr**Hakm MhsenMhld

2011 A. D **1433 A.H**

Abstract:

Surrounding environment of contemporary organizations، many of the rapid changes that have become the challenges and pressure on them and call them the need to respond to meet the changes of the most important global business and increased competition، technological progress، and development in the administrative، economic، political، social، and orientation towards the customer. Therefore، the problem revolves the need to study through the constant search by organizations for new concepts and methods for the management of modern systems using these concepts and the enabling strategy and intellectual capital. leading to enhance the organization's ability to achieve its objectives and then its mission، thereby enhancing the satisfaction employees toward their jobs and their organizations and is widely applied in the service sector (first)، Operations and production in second place to give workers in the organization the ability to take responsibility and prepare them for making decisions related to their work by providing resources and a favorable climate.

The interest in intellectual capital across its components (human، structural،Zubaúna) and management of important issues which attracted the attention of professionals and researchers even counting described as knowledge that can be turned into benefits، and are preserved of the great challenges faced by organizations based on knowledge skills and expertise generate innovative and creative outcomes contribute to increasing the value provided to its customers achieve the competitive advantage of them.

Under the above adopts the research present a strategy of empowerment as a variable has an impact on the intellectual capital within organizations that create requirements of their relationship، and in support of this vision was based on the search form on the logic of Default indicates that the adoption of the banks strategy of empowerment may lead to a strengthening of intellectual capital in this leads to excellence and according to this logic the problem of the study were identified by asking the following: (Is there a relationship between the empowerment strategy and intellectual capital and its impact on the achievement of competitive advantage).

The research found to provide a set of recommendations aimed at improving the positive relations realized and a pointing aspects that need to re-tracks the direction of investment positive، as well as to invite academics، researchers and graduate students to address the concept of empowerment، intellectual capital and the depth in which to take advantage of the positive aspects of the possibility of application in different organizations.



الإهداء

- إلى بلد الحضارات و المقدسات . . أرض البطولة والشهادة والتضحيات . .

وطني العراق

- إلى من دعاؤهم لي سبب نجاحي . . نور عيني . . **والدّي**

جميلكما لا يمكنني الوفاء به . . رضاكما عني هدفي . . أدامكما الله لي

- إلى من أعانني بعزمه وقوته . . وصبره و صلابته . وخط معي حروف هذا الجهد .

أخي . . **كريم**

- إلى من أكن لهن محبتي . . أخواتي . . **أبرار ، أسرار ، أثمار**

- إلى من رافقتني رحلتي والمضحية بكل شيء لأجلي . .

زوجتي الغالية . . حباً وتقديراً

- إلى قرة عيني وأملي بالحياة . . أبنائي . . **حميد ، يسرا ، محمد**

- إلى كل من علمني حرفاً وأنار لي طريق العلم والمعرفة

أهدي لكم جميعاً هذا الجهد

أحمد

بسم الله الرحمن الرحيم

{نِعْمَةً مِنْ عِنْدِنَا كَذَلِكَ نَجْزِي مَنْ شَكَرَ}

صدق الله العظيم (القمر:الآية 35)

شكر وامتنان

لا يسعني بعد هذا المشوار مع البحث إلا أن أسجد (لله) سبحانه وتعالى شكراً، وأحمده عدد خلقه وزنة عرشه ورضا نفسه ومداد كلماته الحمد لله على ما عرفنا من نفسه، وألهمنا من شكره، وفتح لنا أبواب العلم بربوبيته، إلهي أحمدك وأنت للحمد أهلٌ، على حسن صنيعك إليّ، وجزيل عطائك عندي، فقد اصطنعت ما يعجز عنه شكري، تحمدك نفسي ولساني وعقلي حمداً يبلغ الوفاء وحقيقة الشكر، الحمد والشكر لله رب العالمين الذي سهل لنا وسدد خطانا وهدانا لاستكمال هذه الدراسة نضيف ولو شيئاً بسيطاً لما فيه خدمة العلم والإنسانية، اللهم صل وسلم وبارك على سيدنا محمد وآله وصحبه أجمعين.

كما تدعوني فروض الأمانة والوفاء أن أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان العظيم إلى كل من **الأستاذ الدكتور طارق الخير والأستاذ الدكتور حاكم محسن محمد الربيعي** اللذان أشرفا على أطروحتي فكانا نعم الأساتذة الحريصين المتفانين من أجل إظهار هذا الجهد بأحسن ما يمكن وفقهما الله لإفادة طلبتهم متمنياً لهم كل خير وتوفيق.

وعميق تقديري للسادة أعضاء لجنة مناقشة الأطروحة وكذلك السادة المقيمين والخبراء لمساهمتهم في تقويم الاستبيان الخاص بالأطروحة ولما أبدوه من رغبة حقيقية في إفادتي وتوجيهي.

ويحتم واجب الوفاء والعرفان الإشادة بالدور الكبير **للدكتور جمال اليوسف رئيس قسم أدارة الأعمال** لما بذله في مساعدتي وزملائي من جهود علمية بناءة وحثنا على بذل كل الجهود لبلوغ مسعانا، وكذلك **للأستاذ الدكتور عواد كاظم الخالدي** و**الدكتور حيدر أحمد عباس** لما قدماه من جهد وإرشادات وتوجيهات في استخدام الوسائل الإحصائية، كما لابد لي أن أزجي جزيل امتناني وصادق تقديري لأساتذتي الأفاضل الذين تتلمذت على أيديهم أثناء دراستي الجامعية الأولية والماجستير ووجدت منهم الرعاية والاهتمام والحث على مواصلة طريق التعليم .

كما أشعر بأني مدين لكل من **الدكتور زهير عبد الأمير الجبوري** و**الدكتور حيدر حمزة الدليمي** و**الدكتور محمود فهد الدليمي** و**الدكتورة أثمار حميد الكلكاوي** و**الزميل حاكم جبوري الخفاجي** لتقديمهم لي يد العون في إنجاز هذه الدراسة وكذلك الآنسة أبتسام جهيم لتقويمها البحث لغوياً فجزآهم الله مني خير الجزاء. ولا يفوتني أن أنوه بالصبر الجميل الذي تحلى به الأخ العزيز الأستاذ أحمد الوني – مكتبة الفجر في طبع هذه الأطروحة وحسن إخراجها، ولكل من ساهم وبذل جهداً من أجل إنجاز هذه الأطروحة.

وختاماً أسأل الله –عز وجل - في علاه المباركة والثواب

الملخص:

تحيط البيئة المعاصرة للمنظمات عوامل عديدة سريعة التغير من أبرزها عالمية الأعمال وازدياد حدة المنافسة ، والتقدم التكنولوجي ، والتطور في النظم الإدارية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية ، والتوجه نحو الزبون . لذلك تتمحور مشكلة البحث من خلال ضرورة البحث الدائم من قبل المنظمات عن مفاهيم وطرائق جديدة لإدارة الموارد باستخدام أنظمة حديثة ومن هذه المفاهيم إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري.

فاستخدام إستراتيجية التمكين يعود إلى ما أفرزته التجارب الميدانية للمنظمات التي اعتمدته ، مما يعزز رضا العاملين تجاه وظائفهم ومنظماتهم ويكثر تطبيقه في قطاع الخدمات بالدرجة الأولى وقطاع العمليات والإنتاج بالدرجة الثانية .

فإستراتيجية التمكين تعني إعطاء العاملين في المنظمة القدرة على تحمل المسؤولية وتأهيلهم لصنع القرارات ذات العلاقة بعملهم ومتابعة تنفيذها من خلال توفير الموارد والمناخ الملائم.

ويعد الاهتمام برأس المال الفكري وأدارته من القضايا المهمة والتي جذبت انتباه المهنيين والباحثين حتى عُد وصفه بأنه المعرفة التي يمكن أن تتحول إلى فوائد ، ويعرف بأنه ما تمتلكه المنظمة من قدرات متفردة تولد نتاجات ابتكاريه وإبداعية تسهم في زيادة القيمة المقدمة لزبائنها وتحقق لها الميزة التنافسية.

وبموجب ما تقدم يتبنى البحث الحاضر إستراتيجية التمكين بوصفه متغير له تأثير في رأس المال الفكري في إطار المنظمات التي تهيئ مستلزمات العلاقة بينهما ، وتدعيماً لهذه الرؤية استند نموذج البحث على منطق افتراضي يشير إلى أن تبني المصارف لإستراتيجية التمكين ربما يفضي إلى تعزيز رأس المال الفكري فيها وهذا ما يؤدي إلى تميزها ووفق هذا المنطق تم تحديد مشكلة البحث بالتساؤل الآتي: (هل هناك علاقة بين إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري ؟ وما تأثير ذلك في تحقيق الميزة التنافسية).

يهدف البحث التقصي عن تأثير إستراتيجية التمكين في تنمية واستثمار رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية عبر عدد من الوسائل الإحصائية ، واستخدمت استمارة الاستبيان

وعلى ضوء النتائج تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها وجود علاقة معنوية مؤثرة بين إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري في الميزة التنافسية.

وخلص البحث إلى تقديم مجموعة من التوصيات تستهدف تفعيل العلاقات الإيجابية المتحققة وتأشير الجوانب التي تحتاج إلى إعادة مساراتها باتجاه الاستثمار الإيجابي ، فضلاً عن دعوة الأساتذة الأكاديميين والباحثين وطلبة الدراسات العليا بتناول مفهوم التمكين ورأس المال الفكري والتعمق فيهما للاستفادة من الجوانب الإيجابية لإمكان التطبيق في مختلف المنظمات .

قائمة المحتويات

عـنـــوان الـــمـــوضـــوع	رقم الصفحة
الإهداء	أ
شكر وامتنان	ب
الملخص.....	ج
قائمة المحتويات	د
قائمة الجداول	ه
قائمة الأشكال	و
قائمة الملاحق	ز
المقدمة	1
الفصل الأول: منهجية البحث و بعض الدراسات السابقة	26-2
المبحث الأول : منهجية البحث	3
المبحث الثاني : دراسات سابقة.....	15
الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث	110-28
المبحث الأول: إستراتيجية التمكين	29
المبحث الثاني: رأس المال الفكري	60
المبحث الثالث: الميزة التنافسية.....	83
الفصل الثالث: عرض البيانات وتحليل النتائج	128-112
المبحث الأول: وصف وتشخيص إستراتيجية التمكين.....	113
المبحث الثاني: وصف وتشخيص رأس المال الفكري	118
المبحث الثالث: وصف وتشخيص الميزة التنافسية	123
الفصل الرابع: اختبار نموذج البحث وفرضياته	145-130
المبحث الأول : علاقات الارتباط بين متغيرات البحث.....	131
المبحث الثاني : اختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث.....	139
الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات	160-147
المبحث الأول: الاستنتاجات	148
المبحث الثاني: التوصيات	154
المصادر	162
الملاحق	164

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	إجابة أفراد العينة لإستراتيجية التمكين في المصارف عينة الدراسة	113
2	إجابة أفراد العينة لرأس المال الفكري في المصارف عينة الدراسة	118
3	إجابة أفراد العينة للميزة التنافسية في المصارف عينة الدراسة	123
4	علاقة الارتباط بين إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري على مستوى المصارف عينة الدراسة	131
5	علاقة الارتباط بين إستراتيجية التمكين والميزة التنافسية على مستوى المصارف عينة الدراسة	133
6	علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية على مستوى المصارف عينة الدراسة	135
7	علاقة الارتباط بين إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري معاً والميزة التنافسية على مستوى المصارف عينة الدراسة	138
8	تأثير إستراتيجية التمكين في رأس المال الفكري على مستوى المصارف عينة الدراسة	139
9	تأثير إستراتيجية التمكين في الميزة التنافسية على مستوى المصارف عينة الدراسة	140
10	تأثير رأس المال الفكري في الميزة التنافسية على مستوى المصارف عينة الدراسة	141
11	تأثير إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري معاً في الميزة التنافسية على مستوى المصارف عينة الدراسة	142

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	الإطار الافتراضي لنموذج البحث	6
2	التتابع المرحلي للتمكين	38
3	المعرفة من وجهة نظر أدارة خدمة الزبون	57
4	مكونات رأس المال الفكري من وجهة نظر (Edvinsson)	68
5	مكونات رأس المال الفكري وفق نظرية Stewart	69
6	تقسيم (Al Ali) لرأس المال الفكري	70
7	مكونات رأس المال الفكري وفق نظرة Sullivan	71
8	نموذج قياس رأس المال الفكري لشركة (Skaindia)	75
9	مصفوفة Stewart لقياس رأس المال الفكري	77
10	المنظمة المقلوبة: الخبراء المهنيون أصبحوا الرؤساء	79
11	طبيعة وآلية عمل الشبكات الفكرية	80
12	جذور المقدرة الجوهرية	90
13	سلسلة القيمة	92
14	تحليل سلسلة القيمة نقطة انطلاق	93
15	العناصر التي تتصف بها موارد المنظمة	95
16	البيئة الخارجية	97
17	تأثير الأسبقيات التنافسية على الكلفة	100
18	تأثير الجودة على أرباح المنظمة	102

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
1	استمارة الخبراء
2	استمارة الاستبيان
3	توزيع فقرات الاستبيان لمتغيرات البحث
4	أسماء السادة محكمي استمارة الاستبيان
5	معاملات الاتساق الداخلي
6	المعلومات الشخصية لعينة البحث

المقدمة :

أصبحت الإدارة الفاعلة لعملية تقويم أداء الموارد البشرية تقوم على فلسفة إدارية ترى في العاملين عقولاً مفكرة وليس مجرد إفراد، فالموارد البشرية الفاعلة لأية منظمة هي تلك المجموعات من الإفراد القادرين والراغبين في هذا الأداء وبشكل كفوء فظهور مفهوم إستراتيجية التمكين ومكوناته (توافر المعلومات ، الاستقلالية ، امتلاك المعرفة) في بحوث ودراسات الإدارة والأعمال والموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية ، فضلاً عن إدارة الجودة الشاملة ، فاستخدام التمكين تعود إلى ما أفرزته التجارب الميدانية للمنظمات التي اعتمدته المتمثلة بالأداء المالي المتفوق وزيادة القدرات التنافسية التي تتحقق بفعل التمكين وزيادة كمية المبيعات ونمو الحصة السوقية وتحقيق القيمة المضافة والنمو العام كمحصلة نهائية يؤدي إلى تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ومن ثمّ رسالتها

ويعد الاهتمام برأس المال الفكري عبر مكوناته (البشري ، الهيكلي ، الزبائني) وأدارته من القضايا المهمة والتي جذبت انتباه المهنيين والباحثين حتى عُد وصفه بأنه المعرفة التي يمكن أن تتحول إلى فوائد ، وباتت المحافظة عليه من التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات القائمة على المعرفة والتي يفترض بها أن تستجيب لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية وما تشهده هذه البيئة من تغييرات سريعة وتحديات كبيرة في عالم الأعمال ، مما استدعت الحاجة إلى البحث عن وسائل وأساليب ذات فاعلية وقدرة عالية في استيعابها لتحقيق حالة من التكيف والاستمرار والديمومة ، وكان شان ذلك إجراء تغييرات في الأنشطة الداخلية لتلك المنظمات وهياكلها وتقنياتها ، ومواردها البشرية .

من هنا جاءت فكرة هذا البحث وهدفه وليهتم بتقصي تأثير إستراتيجية التمكين في تنمية واستثمار رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية ولغرض تحقيق هدف البحث تم بناء نموذج البحث ووضع الفرضيات الخاصة به. حيث تضمنت الدراسة فرضية واحدة رئيسة وأربعةفرعية منبثقة منها. ولاختبار مدى صحة هذه الفرضيات تم جمع البيانات الخاصة بمتغيرات البحث عن طريق الاستبيان. عبر عدد من الوسائل الإحصائية ، واستخدمت استمارة الاستبيان بعد عرضها على مجموعه من الخبراء لاختبار الصدق الظاهري والشمولية كأداة للقياس وجمع البيانات من مجتمع البحث حيث وزعت على (100) فرد كمجتمع للبحث الذي تضمن (مدير، عضو مجلس إدارة، مساعد مدير، رئيس قسم) موزعين على المصارف العراقية (مجال البحث). وتم استخدام عددا من الوسائل الإحصائية كالوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية لوصف متغيرات البحث، ومعامل الارتباط لـــــ(سبيرمان) وقيمة (F) لنماذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات التأثير.

وضمت الدراسة خمسة فصول رئيسة تناول الفصل الأول من الدراسة منهجية الدراسة ودراسات سابقة، وقد تم تقسيمه إلى مبحثين، تضمن الأول منهجية الدراسة المتعلقة بمشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها، فضلاً عن العينة وحدود الدراسة ومصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات وأدوات التحليل ، فيما تضمن الثاني عرضا لما تيسر الحصول عليه من دراسات سابقة العربية والأجنبية ذات الصلة وأوجه الإفادة منها.

إما الفصل الثاني تناول الإطار النظري للبحث وجاء بثلاثة مباحث تضمن المبحث الأولإستراتيجية التمكين من حيث المفهوم والتطبيق والفوائد وكذلك الانتقادات الموجة للتمكين ومعيقات تطبيقه وتم استعراض إبعاده أما المبحث الثاني تناول رأس المال الفكري من حيث المفهوم والمكونات والقياس وكذلك الإدارة والاستثمار وتناول المبحث الثالث الميزة التنافسية من حيث المفهوم والمصادر والأبعاد . والفصل الثالث من الدراسة تناول عرض
وتحليل النتائج وجاء بثلاث مباحث خصص الأول لوصف وتشخيص إستراتيجية التمكين، والثاني خصص لوصف وتشخيص رأس المال الفكري والمبحث الثالث لوصف وتشخيص الميزة التنافسية. إما الفصل الرابع فقد تم تخصيصه لاختبار نموذج البحث وفرضياتهوتضمن مبحثين تناول المبحث الأول علاقات الارتباط بين متغيرات البحث والمبحث الثاني اختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث وخصص الفصل الخامس والأخير للاستنتاجات والتوصيات إذ تناول المبحث الأول الاستنتاجات والمبحث الثاني التوصيات.

الفصل الأول

منهجية البحث
وبعض الدراسات السابقة

سلطان

الفصل الأول
منهجية البحث و بعض الدراسات السابقة

يتضمن الفصل مبحثين هما المنهجية التي تم اعتمادها في الجانب الميداني من هذا البحث و التي حددت على ضوء الأدبيات المتوفرة وبعض الدراسات السابقة التي بوساطتها نقف على المساهمات الفكرية والعلمية ذات الصلة بالبحث الحالي وإمكانية الاستفادة بما يعزز من بناء منهجية رصينة ، والتي ساعدت في تحديد الإطار العام لهذا البحث ، وما تضمنته بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بالبحث الحالي أو بعض متغيراته :

المبحث الأول: منهجية البحث
المبحث الثاني: دراسات سابقة

المبحث الأول
منهجية البحث

يهدف هذا المبحث إلى تحديد مسار البحث وذلك من خلال عرض منهجيته وما تناوله لتوضيح وتحديد مسار العمل الذي سيتبعه الباحث.

أولاً : مشكلة البحث:

يعد توجه المنظمات المعاصرة للتحول من المنظمة الخدمية إلى منطق المنظمة المتعلمة المتحولة من صيغة العمل بالرؤية الخدمية المستندة إلى المداخل الإستراتيجية التقليدية إلى صيغة العمل المستندة إلى الموارد وهو مدخل لخلق حالة المعيارية الاجتماعية التنظيمية بين ثقافتها المدركة وثقافة مواردها البشرية العاملة أو المرتقبة وما يتميز به هذا المورد من ندرة وصعوبة التقليد وهذا ما يقود إلى الميزة التنافسية.

وينطلق البحث من افتراضات عديدة يتقدمها اعتماد إستراتيجية التمكين لإمكان أن يفضي إلى تعزيز رأس المال الفكري فيما إذا توافرت البيئة المنظمية الداعمة لذلك والعمل على إيجاد علاقات تأثيرية متبادلة كلية أو جزئية تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية.

ومن خلال مراجعة الأدبيات الإدارية وبحدود اطلاع الباحث فإن إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري والميزة التنافسية لم يحظوا ببحث ميداني سوى بعض الدراسات التي أجريت لتربط متغيرين منها وفي ضوء ما ورد أعلاه يتبين ضرورة البحث واختبار المتغيرات في البيئة العراقية ولاسيما في المنظمات الخدمية. فالافتراض بتراجع أو عدم مواكبة المنظمات المبحوثة في تشخيص وقياس ثقافتها التنظيمية يرتب آثاراً تطبيقية لاحقة في قدرتها على وضع آليات لتطبيق الأسس السليمة وعلى هذا الأساس تبرز مشكلة البحث بالتساؤل الآتي: **(هل هناك علاقة بين إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري ؟ وما تأثير ذلك في تحقيق الميزة التنافسية).**

وبشكل أكثر تفصيلاً فإن التساؤلات البحثية الآتية يمكن أن تأطر مشكلة البحث وتوجهاته المستهدفة:

1- هل تساهم إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري في تحقيق أهداف المنظمة.
2- هل يمتلك الأفراد العاملون في المنظمة عينة البحث تصوراً واضحاً عن إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري.
3- هل هناك علاقة ارتباط بين إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري.
4- هل العلاقة بين إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية.

ثانياً: أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته في أربع مستويات وعلى النحو الآتي:

1- **الأهمية الأكاديمية:**

وتتجسد أهمية البحث في تناوله لموضوعات تعد الأكثر رواجاً في بيئة المنظمات المعاصرة، لاسيما التمكين ورأس المال الفكري والميزة التنافسية وضمن إطار مفهومي تكاملي ومحاولة الاستفادة من التراكم المعرفي النظري وبناء دعائم الميدان على النحو الذي يمكن من تأكيد العلاقات الأرتباطية بين المتغيرات الرئيسة وعواملها الفرعية بما يؤكد دقة الاختبار وموضوعيته.

2- **الأهمية الميدانية:**

تنعكس أهمية البحث في حث عينة البحث (المصارف التجارية العراقية) للاهتمام بالموضوعات الحديثة الحيوية لدراستها وتحليلها والاستفادة منها في تعزيز أدائها والتعرف على الأبعاد الرئيسة لمتغيراتها ومدى تأثيرها لتحقيق أهدافها.

3- **الأهمية الاقتصادية:**

تكمن أهمية البحث اقتصادياً في قدرته على التوصل إلى نتائج إيجابية تشكل انعكاساً مهماً على الناتج القومي وذلك بتحسين أداء المنظمات بعامة وأداء المصارف بخاصة عند تطبيقها لمتغيرات البحث فضلاً عن احتمالية إسهام البحث في إضافة أطر نظرية لمداخل ومفاهيم إدارية حديثة لم يتم التطرق إليها من قبل لتبنيها.

4- الأهمية الخاصة:

انتفاع المنظمات عينة البحث وكذلك المنظمات التي لم يطلها البحث مما خلص إليها من استنتاجات وتوصيات.

ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف البحث إلى اقتراح آلية توفر إطاراً تحليلياً يستند على مجموعة من العوامل والأبعاد التي تهيئ البيئة للمنظمة القادرة على استيعاب إستراتيجية التمكين لتنمية واستثمار رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية أي أن هذا الإطار يساعد الميدان المبحوث (المصارف) في اختبار مدى قدرتها على تطبيق إستراتيجية التمكين لتعزيز رأس المال الفكري فيها وضمن هذا التوجه يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها في التمييز ويمكن وصفها بصورة دقيقة على النحو الآتي:

1- إعداد إطار نظري خاص بالبحث من خلال الإطلاع على الأدبيات ذات الصلة والتعرف على مضامينها الفكرية واستخلاص المؤشرات لبناء الإطار العملي.

2- دراسة العلاقة بين إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري من مختلف الجوانب.

3- دراسة تأثير العلاقة بين إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.

4- قياس مدى استجابة الميدان المبحوث(المصارف) لإستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري.

5- تقديم تصور عملي بكيفية استخدام التمكين ورأس المال الفكري في الانتقال بالمصارف من هيكله وأساليبها الإدارية التقليدية إلى تصميمات مبتكرة تستوعب المفاهيم الحديثة في الإدارة.

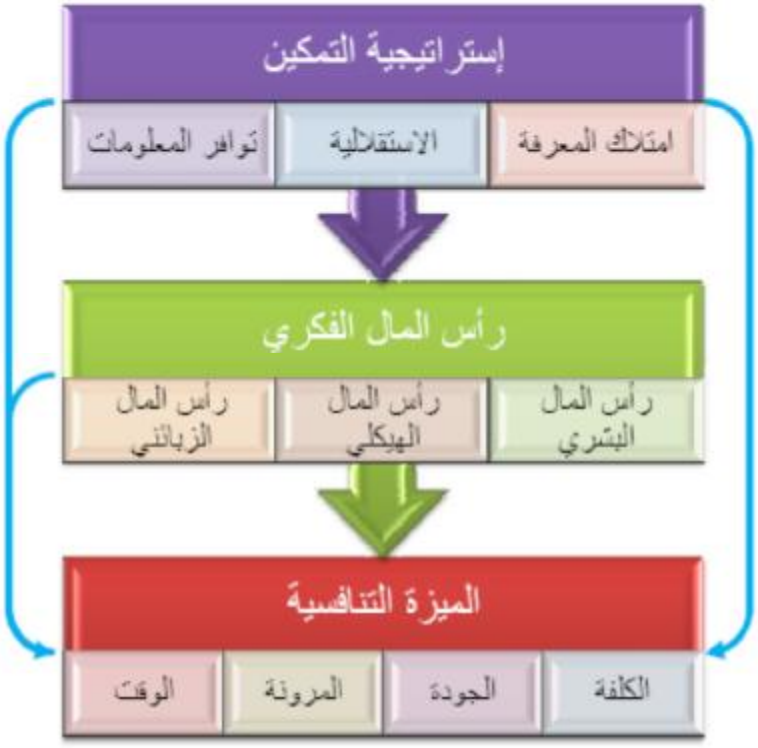
رابعاً: نموذج البحث:

يستند نموذج البحث على منطق افتراضي يشير إلى أن تبني عينة البحث (المصارف) لإستراتيجية التمكين ربما يؤثر في تنمية رأس المال الفكري فيها مما

يحقق الميزة التنافسية في إطار هذه العلاقة المنطقية ،وبما أن نموذج البحث يعد من الوسائل المهمة في بيان توجهات الجهد الميداني في رسم ملامح الافتراض الحدسي والمنطقي لإمكانية وجود علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وعوامله وأبعاده.

فقد تم تصميم نموذج البحث ليتضمن ثلاثة أجزاء رئيسية وكما موضح بالمخطط (1) حيث يستند البحث على النموذج المقترح الآتي:

المخطط (1)
الإطار الافتراضي لنموذج البحث



واستناداً لما تقدم يوضح المخطط أعلاه نموذج البحث المتكون من الأجزاء الرئيسية لمتغيرات البحث وكما يلي:

1- **المتغير المستقل**:

وهو التمكين بثلاثة عوامل هي(امتلاك المعرفة والاستقلالية وتوافر المعلومات).

2- **المتغير الوسيط**:

وهو رأس المال الفكري فهو يضم ثلاثة عوامل هي (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني)

3- **المتغير التابع**:

وهو الميزة التنافسية بأبعادها (الكلفة، الجودة، المرونة، الوقت).

يُفترض النموذج وجود علاقة بين إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري والميزة التنافسية حيث يمثل هذا الاتجاه الأول من النموذج. أما الاتجاه الثاني فيتمثل بأن إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري يؤثران معاً في الميزة التنافسية.

كما أن شمولية النموذج لم تتوقف عند هذا الحد بل شملت اختبار العلاقة بين كل من أبعاد إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري مع الميزة التنافسية.

خامساً: فرضيات البحث:

انسجاما مع أهداف البحث واختباراً لنموذجه تم صياغة الفرضية الرئيسية الآتية:

العلاقة بين إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري علاقة معنوية ومؤثرة في الميزة التنافسية

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التمكين والميزة التنافسية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري معاً والميزة التنافسية.

سادساً: أساليب جمع البيانات

للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لاختبار نموذج البحث وفرضياته والوصول إلى النتائج تم اعتماد الأساليب الآتية:

1- **الجانب النظري**: تم تناول هذا الجانب بالاعتماد على العديد من المصادر المتوفرة والمتمثلة بالمراجع العلمية من كتب ومجلات ودراسات وبحوث وأطاريح ورسائل ذات صلة بمتغيرات البحث وكذلك استخدام شبكة الاتصالات الدولية وصولاً إلى إطار عملي واضح لمعالجة مشكلة البحث.

2- **الجانب العملي**: سيتم استخدم الوسائل الآتية لغرض الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة للبحث:

أ- استمارة الاستبيان: والتي تعد المصدر الرئيسي للحصول على البيانات الخاصة بمتغيرات البحث (ملحق 2) وتضمنت جزئيين الأول تضمن المعلومات التعريفية لأفراد عينة البحث من حيث (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، الموقع الوظيفي، سنوات الخدمة وعدد سنوات الخدمة بالقطاع المصرفي). أما الجزء الثاني من استمارة الاستبيان فقد تضمن متغيرات البحث المتمثلة بـ (إستراتيجية التمكين، رأس المال الفكري والميزة التنافسية) وتم تحديد (80) فقرة موزعة على أبعاد متغيرات البحث(ملحق 3) واستخدام أسلوب (ليكرت) الخماسي.

ب- المقابلات الشخصية مع أفراد عينة البحث لغرض توضيح فقرات الاستبيان في حالة الحاجة لذلك لضمان الإجابة الأدق فضلاً عن طرح الأسئلة غير المباشرة والتي تخدم أغراض البحث.

سابعاً: اختبارات صدق الاستبيان وثباته

تم إخضاع استمارة الاستبيان إلى بعض الاختبارات قبل التوزيع وبعده تمثلت بالآتي:

أ- قياس الصدق الظاهري

بهدف التأكد من قدرة الاستبيان على قياس متغيرات البحث تم اختبار الصدق الظاهري لفقرات استمارة الاستبيان بعد إعدادها من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء(*) المختصين في العلوم الإدارية ومن لديهم خبرة في هذا المجال للتأكد من صحة الفقرات ومدى ملائمتها لفرضيات البحث ومن خلال الملاحظات ثم إجراء التعديلات والإضافات.

*-تم الاستعانة بعدد من الخبراء والمختصين كما مبين في الملحق (4).

ب- قياس الشمولية

تم اختبار قياس الشمولية في ضوء طرح العديد من الأسئلة على السادة الخبراء (الملحق1) عن شمولية أبعاد وعوامل الاستبيان وفي ضوء ذلك تم إضافة بعض الأسئلة وحذف البعض الآخر وتصحيح وصياغة بعض العبارات لتكن أكثر ملائمة.

ج- الحيادية

لم يتم التدخل في التأثير على أفراد عينة البحث من خلال إجاباتهم على فقرات الاستبيان لغرض تحقيق الموضوعية والحيادية وإعطاء فرصة للتعبير عن الرأي الحقيقي بمنحهم الوقت الكافي إلاّ في حالات التوضيح.

د- الاتساق الداخلي

بهدف اختبار محتوى الاستبيان تم استخراج معاملات الاتساق الداخلي للفقرات المعبرة عن كل متغير باستخدام مصفوفات الارتباط وكانت النتائج على النحو الموضوع في الملحق(5) إذ تعكس هذه النتائج وجود عدد كبير من الارتباطات المعنوية عند درجة مستوى معنوية (0.05) وعلى النحو الذي يعكس الاتساق الداخلي بين هذه المتغيرات.

هـ - الثبات

أعتمد الباحث على تطبيق الاختبار وإعادة تطبيقه لحساب درجة ثبات المقياس حيث تم توزيع الاستبيان على (20) مديراً في المصارف عينة البحث وأعيد الاختبار مرة ثانية في الأسبوع الثالث من الشهر نفسه وأحتسب معامل الثبات بين الإجابات وكانت 85 % وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة في الدراسات الإدارية السلوكية .

ثامناً: مجتمع البحث وعينته

أ- مجتمع البحث

اعتمد البحث عينة من المصارف التجارية العراقية شمل البحث أعضاء مجالس الإدارة والمدراء وكذلك معاون مدير ورئيس قسم ، جدول (2) وذلك للمسوغات الآتية:

1- الأهمية الكبيرة للقطاع المصرفي ومكانته الاقتصادية في حركة النمو.
2- محاولة الارتقاء بهذا القطاع المهم من خلال تشخيص نقاط الضعف فيها.
3- التقارب الكبير بين المصارف عينة البحث من خلال جوانب عديدة.
4- إمكانية تحليل المعلومات الخاصة بمتغيرات البحث واختبار فرضياتها بشكل أدق.

ب- عينة البحث

اختيرت عينة من المصارف التجارية العراقية وفق معيار الدور المؤثر لكل منهم في المصرف الذي يعملون فيه فضلاً عن تمتعهم بالخبرة الكبيرة في المجال المصرفي بلغت عينة البحث مجتمعة (100) فرداً ولوصف عينة البحث ملحق (6) حيث ظهرت النتائج كالآتي:

1- الجنس

إن نسبة الذكور 62% مقابل 38% للإناث.

2- الفئات العمرية

تشكل الفئات العمرية (41-45) أعلى نسبة إذ بلغت (31%) وتقع نسبة (4%) ضمن الفئة العمرية (46-50) وهي أقل النسب.

3- التحصيل الدراسي:

تشير النسب الخاصة بالتحصيل الدراسي لأفراد عينة البحث أن نسبة (61%) حصلوا على شهادة البكالوريوس بينما (33%) من أفراد العينة هم دون الشهادة الجامعية من خريجي المعاهد والثانوية العامة في حين أن نسبة (6%) من أفراد العينة حصلوا على شهادات عليا.

4- الموقع الوظيفي الحالي:

يلاحظ إن نسبة من هم بدرجة مدير بلغت (34%) وهي أعلى النسب فيما تشير نسبة أعضاء مجلس الإدارة (14%) وهي أقل النسب.

5- سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي:

أما سنوات الخدمة في المنصب الوظيفي الحالي فقد شكلت الفئة (11-15) أعلى نسبة إذ بلغت (34%) أما الفئة (1-5) كانت نسبتها (8%) وهي اقل النسب.

6-عدد سنوات الخدمة في القطاع المصرفي:

ظهر أن نسبة (9%) من أفراد العينة ممن كانت خدمتهم في القطاع المصرفي الفئة (1-5) وهي أقل الفئات، بينما (33%) من أفراد العينة ممن كانت خدمتهم في القطاع المصرفي الفئة (11-15) وهي أعلى نسبة.

تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل نتائج المعلومات الخاصة بمتغيرات البحث واختبار فرضياتها استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية والاستعانة بالحاسوب لاستخراج نتائج البحث باستخدام حزمة برامج التطبيقات الجاهزة (SPSS) ومن الأساليب الإحصائية المستخدمة:

1- النسبة المئوية Percentage لإجابات عينة البحث.

2- الوسط الحسابي Mean لتحديد مستوى المتغيرات واتجاهات إجابة أفراد العينة.

3- معامل الارتباط البسيط (Simple Correlation Coefficient): يستخدم في تحديد العلاقة بين متغيرين وكذلك في تحديد الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.

4- معامل الارتباط المتعدد (Multiple Correlation Coefficient): يستخدم في تحديد العلاقة بين مجموعة متغيرات مستقلة ومتغير معتمد.

5- الانحدار المتعدد (Multiple Regression): يستخدم لقياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد.

6- معامل التحديد (R^2): لمعرفة مقدار التغيرات في المتغير المعتمد التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغير المستقل.

7- اختبار t: يستخدم هذا الاختبار في قياس معنوية علاقة الارتباط بين متغيـــرين ولتحديد الدلالة المعنوية لقيم معامل الانحدار الجزئي.

8- اختبار (F): يستخدم في قياس معنوية التأثير وتحديد الدلالة المعنويـــة لنســـبة معامل التحديد (R^2).

9- تحليل المسار Path Analysis وهو أسلوب يعتمد على وجود علاقة خطية بين المتغير المعتمد (التأثير) والمتغير المستقل (السبب).

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة المنطلق الأساس لأية دراسة قادمة ذات صلة، وتزود الباحثين بمؤشرات واضحة عما انتهى إليه الآخرون ضمن المجال البحثي .

وعليه سيتم في هذا المبحث استعراض دراسات إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري ، وكذلك دراسات الميزة التنافسية ومجالات الاستفادة من الدراسات السابقة موضع البحث الحالي منها .

أولاً: دراسات إستراتيجية التمكين:

1- دراسة (الحلبي ،2009)[1]:

(تأثير أخلاقيات الخدمة العامة على تمكين العاملين)

ركزت الدراسة على تأثير أخلاقيات الخدمة العامة على تمكين العاملين في المستشفيات العامة في سوريا - محافظة دمشق وتأثير وجود الأخلاقيات على توفير متطلبات تمكين العاملين والمتمثلة بالثقة والاتصال الفعال والمكافآت والمناخ التنظيمي والالتزام من خلال التعرف على أخلاقيات الخدمة العامة المطبقة في المستشفيات والتعرف على مفهوم تمكين العاملين ومتطلبات تحقيقه في هذه المستشفيات. وطبقت في خمسة مستشفيات بالاعتماد على استمارة استبيان تم توزيعها على عينة من العاملين بلغت (271) استمارة ومن أهم النتائج التي توصلت لها هذا الدراسة هي:

أ- لا يمكن توفير متطلبات تمكين العاملين دون وجود أخلاقيات الخدمة العامة.

ب- وجود نسبة عدم رضا اتجاه الإجراءات المتعلقة بكيفية التوظيف والمكافآت.

ج- وجود اتفاق على أهمية أخلاقيات الخدمة في تأمين متطلبات تمكين العاملين المتمثلة بالثقة والاتصالات الفعالة والمكافآت والمناخ التنظيمي والالتزام.

وتوصل الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها:

1-الحلبي، نهى سعيد (2009) تأثير أخلاقيات الخدمة العامة على تمكين العاملين دراسة تطبيقية على المستشفيات العامة في محافظة دمشق، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

أ- تشجيع إدارة المستشفيات للعاملين فيها على المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تفعيل الاتصال بين الإدارة والعاملين.

ب- معرفة مشاكل العاملين ومحاولة معالجتها وتحفيز العاملين.

ج- تفعيل أجهزة الرقابة لكشف أي تجاوز أخلاقي ومحاسبة الفاعل.

2- **دراسة (2006,Melhem)**[1]:

(متطلبات تمكين العاملين في شركات الاتصال الخلوية الأردنية)

أوضحت الدراسة بوجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين أربعة متطلبات للتمكين وتتضمن هذه المتطلبات الأساسية كلاً من الثقة والحوافز والاتصال وتدقيق المعلومات والمعرفة والمهارات وعلاقتها من تمكين عاملي الخدمات في الشركات المبحوثة وشملت الدراسة عينة مكونة من (191) عامل خدمات مباشرة من شركات الهاتف الخلوي(الموبايل). توصلت الدراسة إلى وجود تأثيراً قوياً ومباشراً لهذه المتغيرات الأربعة المستقلة على المتغير التابع وهو تمكين العاملين.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تتعلق بأبحاث مستقبلية ذات علاقة فضلاً عن توصيات ربما تهم الباحثين والمديرين على حد سواء ومن هذه التوصيات أن التمكين لا يمكن أن يأخذ مجراه في الشركات الخدمية وخاصة خدمات الاتصالات ما لم يكن مصحوباً بالثقة وذلك الثقة بالنفس فعلى المدراء أن يحسنوا من مستوى السيطرة الذاتية والاعتماد على الذات والاستقلالية من خلال الثقة بموظفيهم والإيمان بقدراتهم في القيام بعملهم على الوجه الأكمل.

3- **دراسة (الملوك ،2002)**[2]:

(أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي)

تتبنى الدراسة إستراتيجية التمكين بوصفها فلسفة تنطوي على تفعيل نشاطات الإبداع في إطار المنظمات التي تهيئ العلاقة بينهما، ولتحقيق هذه الأهداف تم بناء

1-Melhem, Yahya S. (2006) Prerequisites of Employee Empowerment : The Case of Jordanian Mobanian Mobile Phone Companies, Jordan Journal of Business Administration, Vol.2, No.4, 2006.

2-الملوك، جلال سعد(2002) أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي دراسة تحليلية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

نموذج افتراضي يؤسس عليه مجموعة فرضيات تم اختبارها ميدانياً باعتماد تشخيص آراء أفراد عينة البحث من القادة العلميين في جامعة الموصل - العراق وبلغت عينة الدراسة (120) فرداً وجاءت الدراسة بجملة من الاستنتاجات ومنها:

أ- تباين مستويات التمكين بين الفئات الأربع لأفراد عينة البحث وبفروق معنوية لصالح فئة مجلس إدارة الجامعة الأكثر تمكيناً.

ب- اكتشاف فروق معنوية في إدراك الفئات الأربع لعوامل التمكين لصالح المعرفة التي جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية.

ج- عدم وجود علاقات معنوية بين البيئة المنظمية والإبداع الفردي والمنظمي.

وخلصت الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات تستهدف تفعيل العلاقات الإيجابية المتحققة وتأشير الجوانب التي تحتاج إلى إعادة مساراتها باتجاه الاستثمار الإيجابي، فضلاً عن دعوة الأساتذة الأكاديميين والباحثين وطلبة الدراسات العليا بتناول مفهوم التمكين والتعميق فيه للاستفادة من جوانبه الإيجابية لإمكان تطبيقه في المنظمات.

4- دراسة (1997,Johnson &Thurson)

(إنجاز التمكين باستخدام شبكة إستراتيجية التمكين)[1]:

تهدف الدراسة إلى استخدام التمكين لإدامة البقاء في ظل البيئة التنافسية التي تعيشها المنظمات التي تمتاز بإعادة تنظيم الأسواق وزيادة تقاربها وتعقد احتياجات الزبائن فيها وإعادة هيكلة المنظمات، فقد أجرت الدراسة مسحاً استطلاعياً للشركات التي تصنف ثرية وتوصلت أن (47%) من الشركات الألف قد استخدمت نوعاً من الإدارة الذاتية أو طبقت آلية فرق العمل المتمكنة، بينما خططت (66%) لزيادة مشاركة العاملين وتعزيز إسهاماتهم في نشاطات شركاتهم، وخلصت الدراسة إلى أن ما شجع الشركات على أحداث التغيير باتجاه التمكين هو

1-Johnson, Robin& Thurston, Flieabeth,(1997) Achieving Empowerment Using the Empowerment Strategy Grid Leadership & Organization Development Journal, Vol18, No2. P.71.

الأداء المالي المتفوق الواعد الذي حققته وكذلك توقع الوصول إلى رضا كل العاملين من جراء اعتماد التمكين.

خلصت الدراسة إلى تقديم نموذج افتراضي أطلقت عليه تسمية شبكة إستراتيجية التمكين وهي أداة إدارية تساعد من خلال تكامل المفاهيم الرئيسة للتمكين والبناء الفرقي وتنوعها على تسهيل القيمة المنظمية لتطوير فريق العمل.

5- دراسة (1995,Simons)

(الرقابة في عصر التمكين)[1]:

دراسة نظرية تدور حول تساؤل (كيف يمكن خلق المواءمة بين التمكين والرقابة) فما تواجه المنظمات من تحديات متزايدة جعلها تبحث عن أسلوب جديد في الرقابة يكون بديلاً عن الرقابة المباشرة والحل الذي أوجده الباحثون بالتعاون مع إدارات المنظمات هو أسلوب التمكين الذي يمنح الأفراد العاملين حرية تقديم المبادرات في التعامل مع حاجات الزبائن وتلبية رغباتهم وأثارت الدراسة التساؤلات الآتي:

- كيف يمكن ضمان تصرفات العاملين ومدى ملائمتها لرسالة المنظمة وأهدافها؟
- كيف يمكن تحاشي أخطاء قد تصدر من يتم تمكينهم؟

وفي ضوء الإجابات قدمت الدراسة أربعة أنماط من الرقابة هي:

(نظم الرقابة التشخيصية، نظم المعتقدات والقناعات، نظم الحدود، الرقابة المتفاعلة) وتوصلت الدراسة إلى أن الأنماط الرقابية الأربعة تشكل قوى فاعلة متداخلة ومحركة تدفع الواحدة منها الأخرى وإذا ما استخدمت بفاعلية ستحقق فوائد الابتكار والإبداع.

1- Simons, Robert, (1995) Control in an Age of Empowerment, Havard Business Review, March-April, P.84.

ثانياً: دراسات رأس المال الفكري:

1- دراسة (المفرجي وصالح ،2006)[1]:

(تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري):

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري من وجهة نظر قادة المنظمات المعرفية في العراق ولتحقيق ذلك صيغت ست فرضيات رئيسية اختبرت بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسه لجمع البيانات والمعلومات عن عينة الدراسة البالغة (54) قيادياً.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من بينها أن جميع العلاقات الارتباطية لإبعاد نظام معلومات الموارد البشرية بشكل منفرد مع أبعاد رأس المال الفكري مجتمعة حيث كانت العلاقة موجبة ودالة معنوية وهي إشارة واضحة إلى وجود الاعتمادية والتبادلية بين المتغيرين المبحوثين. وأوصى الباحثان بتنشيط البحث العلمي حول الأبعاد الداخلية المكونة لنظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري وإشباعها بالتحليل العلمي الذي يسهم في تشخيص الأبعاد الأكثر فاعلية وحالات استخدامها بدقة لأن تلك الأبعاد لا تزال بحاجة إلى البحث والتحليل الذي يفضي إلى إرساء عملية تخدم المنظمات ويمكنها من استخدام إستراتيجية المناسبة أمام كل موقف أو ظرف تتعامل معه تلك المنظمات دون أن تلجأ إلى التخبط والعشوائية والتجريب لأن المنافسة شديدة.

1-المفرجي، وصالح، عادل حرموش وأحمد علي(2006) تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين نظام المعلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري من وجهة نظر قادة المنظمات المعرفية في العراق، بحث منشور في المجلة العربية للإدارة، مجلة(26)، العدد(1)، حزيران.

2- **دراسة** (2000,Rastogi) [1]:

(إدارة المعرفة ورأس المال الفكري: الحقيقة النشطة المعاصرة للتنافسية).

تشير الدراسة إلى أن إدارة المعرفة ورأس المال الفكري يمثلان صيغ التنافس المعتمدة على القوة الذهنية الفردية والجماعية للموارد البشرية الموجودة في المنظمة وأن مساهمة إدارة المعرفة تتمثل بتنسيق عمليات المنظمة المستمرة والمترابطة لاكتساب المعرفة وتوليدها وتطويرها وتكاملها وتحويلها والمشاركة فيها وتطبيقها لكي تسهم في المخرجات الأساسية المتمثلة بالآتي:

أ- تطوير وتعميق كفاءة المنظمة وقدراتها الجوهرية غير القابلة للتقليد والمحاكاة.

ب- الانسيابية المستمرة لعمليات الأعمال الجوهرية للمنظمة.

ج- الإبداعات الجذرية والتدريجية في المنتجات والخدمات وصيغ الابتكار وتحويل القيمة.

أما المؤشرات التي تخص قياس التنافسية فهي القيمة السوقية في المنظمة وتوقعات الزبائن حول الأداء المستقبلي لها.

وهي دراسة تطبيقية اعتمدت المقابلات والاستبيان كأدوات للبحث وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة هو أن النجاح التنافسي للمنظمة ينبثق أساساً من الإبداع والخلق والتعلم والمعرفة والمهارات الفردية والجماعية لمواردها البشرية التي تمكنها من تحقيق أداء عمل متميز وابتكار القيمة بصورة مستمرة.

3- **دراسة** (1998,Bonits)[2]

(تطوير مقياس لأنواع رأس المال الفكري وتأثيرها على الأداء العالي)

تهدف الدراسة لإظهار دور رأس المال الفكري وتطبيقاته في تحقيق مستوى الأداء العالي المطلوب إنجازه من قبل المنظمة من خلال استخدام مجموعة المقاييس التي

1 - Rastogi. P.N, (2000) Knowledge Management and Intellectual capital, The New Virtuous Reality of Compotitivess. HSM, Vol.19.

2-Bonits, Nick, (1998) Teach in Knowledge Management and Intellectual CapitaL, An Exploratory Study That Develops Measures and Models, Models, Management Decision, Vol.36. No.2.

تحدد هذا الدور. وتم الاستعانة باستمارة استبيان مكونة من (63) متغيراً تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (64) مشاهدة في مجموعة من الشركات الصناعية وقد استهدفت الدراسة إظهار دور رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية وما تمتلكه هذه المكونات وخصوصاً رأس المال البشري والمعرفي والمهارات والقدرات التي يمتلكها في إيصال أداء العاملين إلى مستوى الأداء المتفوق الذي ترغب المنظمة في تحقيقه وكذلك إضافة القيمة للمنظمة والمتعاملين معها عبر هذه المعارف والمهارات والقدرات وتوصلت الدراسة إلى استنتاجات من أهمها أن المنظمة التي تمتلك رأس مال فكري هي التي تكون قادرة على مضاعفه القيمة الاقتصادية بما يؤدي لتحقيق الأداء المتفوق للمنظمة وأصحاب المصالح عبر الحصول عليها من المعرفة التخصصية والتعلم المنظمي الذي يحمله رأس المال الفكري ومكوناته.

4- **دراسة (1997,Stewart)**[1]

(رأس المال الفكري: الثروة المعاصرة للمنظمات)

تمثل هذه الدراسة لتجربة الباحث (Stewart) وهو من الباحثين الرواد في دراسة رأس المال الفكري ولديه العديد من البحوث النظرية والميدانية حول إدارة رأس المال الفكري وبناءه واستثماره في منظمات الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية وكيفية اعتباره الموجود الأكثر قيمة وأهمية فيها وذلك بعد تحديده في تلك الشركات العملاقة التي اهتمت به واستخدمته في زيادة الإنتاجية والربحية وقد خرجت الدراسة بمجموعة استنتاجات نظرية من بينها:

أ- أن رأس المال الفكري هو المادة الأولية التي تنطلق من تحقيق تلك النتائج المالية المتقدمة.

ب- أن المادة الفكرية التي تنتجها الموارد البشرية تكون قادرة من خلال رعايتها على إنتاج موجودات ذات قيمة عالية المستوى.

1-Stewart T.A,(1997) Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations, Double Day. New York.

ج- ضرورة الاستفادة من معارف الموارد البشرية وجميع مساهماتهم القيمة واستثمارها لصالح الشركة لأغراض زيادة الربحية وتحقيق المنافسة المالية مع الشركات الأخرى.

5- دراسة (1995,Webester)[1]

(القيادة التحويلية لرأس المال الفكري: ثلاث دراسات حالة لمدارس ابتدائية):

هدفت الدراسة للتعرف على مدى فهم وإدراك القيادة التحويلية لمدراء المدارس الابتدائية لمفاهيم رأس المال الفكري وتطبيقاتها من خلال دراسة الحالة فيها وذلك عبر استعمال الاستبيان وباستخدام المتوسطات والتحليل العاملي وتبين من خلال الدراسة ما يأتي:

أ- أن كل مدير مدرسة عادة ما يستخدم مجموعة من الإستراتيجيات للحصول على رأس المال الفكري.

ب- أن فاعلية تنشيط رأس المال الفكري وتطويره تعتمد على استعمال عدة أساليب أطرية منها توجيه الأسئلة المباشرة وإثارتها باستمرار للمورد البشري، مشاركة المدرسين في الرأي والاستشارة، مراعاة كثرة استعمال أنواع الدافعية المادية والمعنوية ورفع الروح المعنوية، السعي نحو مساعدة الأفراد في تحليل المشكلات وعصف الأفكار حولها.

ثالثاً: دراسات الميزة التنافسية:

1- دراسة (داسي، 2007) [2]

(إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية)

تناولت الدراسة موضوع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الحكومية السورية وهدفت إلى تأكيد أهمية المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لقطاع المصاريف الحكومية السورية وكشفت العلاقة

1-Webester , A. C. (1995) Trans formational leader ship through Intellectual capital, three case studies of Elementry school principals TIL, D, University of Colorado.

2- داسي، وهيبة حسين(2007)إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في المصارف السورية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لهذه المصارف. وأجريت الدراسة على عينة بلغت (54) مديراً في الإدارة العليا(مدير عام، معاون مدير عام، مديري مديريات) يعملون في (6) مصارف وقد أفرزت نتائج اختبار العلاقات عن وجود علاقة قوية ومعنوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية وكذلك وجود ضعف في جودة الخدمات وعدم تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ووجود ضعف بنسبة كبيرة في اعتماد المصارف على تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعملية إدارة المعرفة مثل النظم الخبيرة ونظم دعم القرارات الجماعية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها:

أ- استحداث إدارة المعرفة في كل مصرف لتشترك مع نظم المعلومات وتكنولوجياتها في تحقيق الميزة التنافسية.

ب- زيادة الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي للعاملين لزيادة الدافعية لديهم لاكتساب المعرفة واستخدامها وتحقيق رضا العاملين.

2-دراسة(الكلكاوي، 2005)[1]

(العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع المنظمي وتأثرها في تحقيق الميزة التنافسية)

يهدف البحث إلى تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع المنظمي وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية وتم اختبار عينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة مركزاً على مشكلة يمكن (عدم إدراك أهمية بعض أبعاد المناخ التنظيمي المهمة للمصارف التجارية في تحقيق الإبداع لهذه المصارف وتأثير ذلك في تحقيق الميزة التنافسية) ويهدف البحث إلى اختبار العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع المنظمي وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية .

1 -الكلكاوي، أحمد حميد(2005)العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع المنظمي وتأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في المصارف العراقية الخاصة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية.

وشملت عينة البحث (6) مصارف أهلية وجمعت البيانات من (42) مدير ، ولاختبار صحة هذه الفرضيات تم جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات نموذج البحث باعتماد استبيان أعد لهذا الغرض فضلاً عن أسلوب المقابلات الشخصية والملاحظة الميدانية والتقارير السنوية للمصارف عينة البحث بهدف دعم البيانات وصحة تحليل النتائج، وبناءً على وصف متغيرات البحث وتشخصيه واختبار العلاقات التأثيرية على وفق ما أفضى إليه نموذج البحث تم تأشير مجموعة من الاستنتاجات أهما وجود علاقة أثر وارتباط لكل من المناخ التنظيمي والإبداع المنظمي في الميزة التنافسية. وتضمن البحث مجموعة من التوصيات أهمها تبني المناخ التنظيمي والإبداع المنظمي كونهما علاقة مميزة للنجاح وتحقيق الأهداف، واهتمام المصارف بتقديم الخدمات الحديثة كاستخدامها لشبكة الصراف الآلي وبطاقات التسوق والاهتمام بالبحث والتطوير من خلال الاستعانة بذوي الخبرة .

3- دراسة (Heizer& Render ,2001)[1]

(الإيحاء الواسع يزود شركة Dell للحاسبات الميزة التنافسية):

تم إجراء الدراسة في شركة Dell Computer للحاسبات بالولايات المتحدة الأمريكية وتحظى بكونها تتميز عن الدراسات الأخرى وبالريادية في تحديد متطلبات الإيحاء الواسع والمتمثلة بتكنولوجيا المعلومات والعاملون المعارفون وكذلك أنظمة التصنيع المرنة وعلاقتها بالميزة التنافسية، تطرقت الدراسة إلى مفهوم زبونية الطلب والشخصنة واهتمت بالتعامل مع جميع متطلبات نظام الدراسة إلى ما يلي:

أ- أنها دمجت شبكة الانترنت في كل جانب من جوانب أعمالها(التصميم، الإنتاج، المبيعات، الخدمة).

ب- وضعت الشركة مقياساً للتسليم السريع والإيحاء الواسع فهي تصنع أجهزة الحاسوب بسرعة وبكلفة قليلة وعند الطلب فقط وبذلك تجنب إحدى المشكلات الرئيسية في سوق الحاسبة الشخصية (PC) المتغير بسرعة فقد تجنبت أجهزة

1-Heizer, J.& Render, B.(2001) Operation Management "6"the d. Prentice-Hall New York.

الحاسوب الشخصي القديمة وقامت بتشذيبها ونصب وتجميع (ترتيب) أجهزة الحاسوب الخاصة بها كعملية سريعة وبسيطة.

4- دراسة (2001,Maurer)[1]

(حول معرفتك إلى ميزة تنافسية)

تهدف الدراسة لتعزيز أداء العاملين من خلال التدريب بوصفها وسيلة مهمة لإحراز ميزة تنافسية وركزت الدراسة في مشكلتها على أن قيمة العاملين المهرة أصبحت أكثر أهمية وأكثر صعوبة للحصول عليها من خلال مسح جرى على بعض المنظمات الغنية والذي أوضح بأن 70 % من (1000) من تلك المنظمات قد شخصت نقصاً في العاملين المتدربين لديها والذي يعتبر معوقاً للنمو.

أهم استنتاجات الدراسة أن أكثر الأعمال نجاحاً هي تلك التي تكسب الحد الأعلى من الميزة التنافسية المعرفية وأن التعلم الالكتروني قد دفع ذلك خطوة أخرى أبعد وقدم بيئة تعليمية موسعة شخصت المتطلبات التدريبية للفرد وأنها أكثر فعالية وأكثر مباشرة وفورية من أي شكل من أشكال التدريب المتيسرة سابقاً.

أهم توصيات الدراسة أن المنظمات التي لم تأخذ بنظر الاهتمام الحاجة إلى التعلم الالكتروني أو تراعي كيف أن بالإمكان استخدامه لتقديم فرصة جديدة لتعزيز الأداء أن تضع بالحسبان أنها سوف تبقى متخلفة.

5- دراسة (Hall & Smith, 1999)[2]

(تطوير الميزة التنافسية باستخدام كل من عملية الإبداع ومنحنى الخبرة)

تهدف الدراسة إلى إمكانية استخدام الإبداع ومنحنى الخبرة في بناء الميزة التنافسية وسلط الباحث الضوء على عدم وجود أعمال رئيسه تصف استخدام كل من عملية الإبداع ومنحنى الخبرة في تطوير الميزة التنافسية إنما هناك مجموعة من المواد المنشورة بصدد الإبداع الإنتاجي وعملية التحسين ومنحنيات التعلم فيما وجدت

1-Maurer, Herman, (2001) Turn your Know ledge into competitive advantage, http://www.hypewave.com/e/news/ph12.htm1

2-Hall, John& Smith Wiliams, (1999) Developing Competitive advantage Using both process innovation and the experience curv http://members.aol.com/wsmith8180/essay1.htm

المواد المتعلقة بمنحنيات الخبرة في كراسات إدارة العمليات والكتب المتعلقة بعمليات تحسين التقنية الصناعية اقترحت الدراسة عدد من المقترحات أهمها:

أ- أن ما تحتاجه المنظمات الأمريكية هو فكرة العملية المقترنة بالإبداع والنظام في التحسينات المستمرة وتمارس تقنية المعلومات دوراً في توحيد هاتين الفكرتين المتعارضتين في بناء الميزة التنافسية.

ب- لقصر دورة حياة المنتج فبإمكان المنظمة تنفيذ وتطوير عملية الإبداع ومنحنى الخبرة من أجل بناء الميزة التنافسية عن طريق الآتي:

- استخدام إستراتيجية منحنى الخبرة في المراحل المبكرة لدورة حياة المنتج.
- استخدام العمليات الإبداعية في المراحل المتأخرة لدورة حياة المنتج.

رابعا: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

تمثلت جوانب الفائدة من الدراسات السابقة في توجيه البحث الحالي لاختيار مسعاه للوصول إلى أهدافه وكما يأتي:

1. الاهتداء إلى بعض المصادر والبحوث والدراسات التي لم يتسن للباحث الاطلاع عليها من قبل

2. أعطت المنهجيات والأساليب المعتمدة في هذه الدراسات تصوراً للبناء المنهجي للبحث الحالي، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد مخططها الفرضي

3. اتسعت أفاق الباحث لتشمل بعض المصادر والدوريات والدراسات، ومواقع الكترونية التي لم يتسنى للباحث معرفتها من قبل، وكانت داعمة في كثير من المفاصل المهمة للبحث الحالي، والاطلاع عليها، واعتمادها في تكوين الإطار النظري للبحث.

4. التعرف على منهجية الدراسات السابقة، وتسلسل الفقرات بالشكل الذي سهل على الباحث بناء منهجية بحثه الحالي.

5. تصميم الاستبيان في الدراسات السابقة والاستفادة من بعض فقرات المقاييس المستخدمة في هذا البحث ، كما أن تحديد العينة تم من خلال الاطلاع على عينات هذه الدراسات و اختيار الأنسب لهذا البحث.

6. التعرف على النتائج التي توصلت أليها هذه الدراسات بهدف تدعيم نتائج البحث الحالي، وإسناد تحليلاتها الميدانية خصوصا مع الدراسات التي اعتمدت على الجانب الميداني ولم تكتفي بالجانب النظري.

7. التفاوت في الاستنتاجات التي توصلت أليها الدراسات و محدودية تناولها للمتغيرات أشارة واضحة إلى أن البحث والدراسة مازالا ضرورة مُلحة في ترصين النتائج و استظهار جوانب أخرى لم يجري الاهتمام بها من قبل الباحثين، خصوصا وان متغيرات البحث الحالي لها خصوصية تميزها عن كل الدراسات التي سبقتها . ويعد ما تقدم أهم الأسباب لإجراء البحث الحالي .

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

سلطان

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

تتمايز المنظمات طبقا لإبعاد متعددة تقيم حاجات ورغبات الزبائن بشكل مستمر وما يقدمه منافسوها من جهة، ومن جهة أخرى يتباين التركيز على هذه الإبعاد بين خدمة وأخرى ومدة وأخرى إذ يستنتج من التتابع الزمني لأبعاد التنافس بين المنظمات أنه انصب في أواسط القرن العشرين على الكلفة المنخفضة وأضيف إليه في السبعينيات والثمانينيات الجودة العالية، ثم أدركت المنظمات أن المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية في التسعينيات نتيجة لديناميكية البيئة وتعد الأكثر أهمية في القرن الحادي والعشرين. وتضمن هذا الفصل مباحث ثلاثة تتناول الجانب النظري لمتغيرات البحث:

المبحث الأول- إستراتيجية التمكين

المبحث الثاني- رأس المال الفكري

المبحث الثالث- الميزة التنافسية

سلطان

المبحث الأول
إستراتيجية التمكين

أولاً ــ مفهوم التمكين:

يشتق مفهوم التمكين لغوياً من الفعل مكن ويعني إعطاء السلطة والحكم والقوة أو القدرة، وقد تجلى ذلك بالقرآن الكريم في أكثر من آية أغلب هذه الآيات كان مدلولها حول المعنى الذي نتناوله في دراستنا. ففي قوله تعالى: **(** الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ**)** [الحج: **1 4**].

وقوله تعالى: **(**وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِن تَأْوِيلِ الأَحَادِيثِ وَاللّهُ غَالِبٌ عَلَى أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لاَ يَعْلَمُونَ**)** [يوسف: **1 2**].

فمفهوم التمكين في القرآن الكريم يختلف من حيث الطبيعة كونه منهج رباني يمنح الله عز وجل التمكين للأنبياء والرسل والعباد الصالحين من خلال تبليغ رسالته السماوية وتكريماً لهم.

ودلت كلمة التمكين في (المنجد) وتعني مكّن (تمكيناً من الشيء) أي جعل له سلطاناً ومقدره وبمعنى أمكن فلاناً، أي سهل له أو يسر له فعله وأداءه[1].

وفي تعريف قاموس أكسفورد التمكين هو (إعطاء الشخص القدرة)، أما قاموس ويستر فالتمكين يعني عملية (منح السلطة القانونية) أو (تخويل السلطة إلى شخص ما) أو (أن يتاح للفرد الفرصة للقيام بعمل ما).

أما مفهوم التمكين من الناحية الفنية فهو لا يختلف كثيراً عن المعنى اللغوي فقد أضحى التمكين أحد العناصر الخاصة باندفاع الأفراد نحو الإنجاز وتحمل المزيد من المسؤوليات وعلى هذا الأساس اعتمدت

1- المنجد، صلاح الدين (1976) الإسلام والعقل ط2، دار الكتاب الجديد بيروت، ص 191.

المنظمات المعاصرة على مبدأ العاملين المتمكنين (Employees Empowered) لتزايد الحاجة إلى مهاراتهم ومعارفهم وبخاصة تلك التي تتعلق بالمهارات التفاعلية والفنية.

لهذا تعددت الرؤى والأساليب التي تربط بين التمكين والأداء الفردي والجماعي والمنظمي. فضلا عن التمكين أصبح في نظر المدراء في بيئة المنظمات المعاصرة أحد معايير القدرة التنافسية إلى جانب إمكانية تلك المنظمات في الحصول على الموارد المختلفة ولاسيما البشرية والذين يحملون دافعية عالية نحو العمل ويتمتعون بالتمكين إلى درجة تحقيق أهداف المنظمات.

وعلى هذا النحو نلاحظ ورود العديد من المفاهيم في الأدبيات الإدارية التي اهتمت بالتمكين وتحدد إطاره فعرف كل من (Bowen & Lawler) واللذان يعدان من رواد التمكين بأنه مساهمة الأفراد العاملين في الخط الأول بخصوص أداء المنظمة والمعلومات الخاصة بالمكافآت المرتبطة بأداء المنظمة وكذلك المعرفة التي تمكن الأفراد من فهم الأداء المنظمي والمشاركة بسلطة صنع القرار[1]. وضمن توجه آخر قدم (Eccles) مفهوم للتمكين بأنه منح العاملين ما يكفي من القوة والسلطة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المنظمة بفاعليه[2]. وضمن نفس التوجه أكد (Simon) أن التمكين يعني امتلاك العاملين في المنظمة الحرية الكافية في أداء عملهم مع مسؤوليتهم الكاملة عن النتائج[3].

1- Bowen, D. E. & Lawler, E. E, (1992), The Empowerment of service workers: When, why and How, Sloan Management Review, Vol. 33, N. 3, p. 31.

2- Eccles, Tony, (1993), The Deceptive Allure of Empowerment, long Rang plang planning, vol. 26, n. 6, p. 17.

3- Simons, Robert, (1995), Control in an Age of Empowerment, Harvard Business Review, March – April, p. 80.

في حين يقدم (Brown) مفهوم للتمكين ضمن إطار الجودة الشاملة كبعد رئيسي فيها ويؤكد أن التمكين مسؤولية جميع أعضاء المنظمة في تحقيق الجودة ويتطلب ذلك إتاحة جميع تقنيات الجودة وأدواتها أمام الجميع بما فيها السلطة والموارد والمعلومات[1].

ويرى (Choi) أن التمكين إستراتيجية تعني تحرير العاملين من الرقابة المباشرة المفروضة عليهم بالسياسات والأوامر ومنحهم بدل ذلك حرية تحمل المسؤوليات بخصوص أفكارهم وقراراتهم وإجراءاتهم[2]. أما (Argenti) أورد في دراسته تعريفاً أكد فيه أن التمكين هو أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات التي تعزز من دوافع ونشاطات العاملين وكذلك يزيد من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون ذا معنى من ضمان امتلاك القدرة والمسؤولية للتأثير في بيئة العمل[3]. ونعرج على مفهوم (Goetsch) وزملائه بأن التمكين هو تأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم المهنية لتعزيز مساهماتهم في تطوير العمل[4]. وفي نفس السياق أكدت دراسة (Ivancevich) أن التمكين هو تعزيز اندماج العاملين في أعمالهم لاسيما التصميم والتدفق والتفاعل وصنع القرارات[5]. كما أكدت دراسة (Heselbeing) وزملائه أن مفهوم التمكين هو منح العملين فرصة صنع القرارات المؤثرة على الزبون وخدمته من دون وجود شعور بالرقابة المباشرة[6]. يتفق معه (Robbins) في تعبيره عن التمكين بأنه منح الأفراد العاملين

1- Brown, Sleven, (1996), Strategic Manufacturing for Competitive Advantage, prentice – Hall, Europe, London, p. 197.
2- Choi, T. Y. &Behling, O. (1997), Top Management and T Q M Success on more look after all these years, Academy of management Executive, Vol, 11, N01, p. 37.
3- Argeneti, Paul, A. (1997) The Fast For – word MBO Pocket reference, John Wiley & Sons, inc, New York, p. 242.
4- Goetsch, David L, & Davis, Stanley B., (1997), Introduction to Total Quality, 2nd ed, prentice Hall, Inc, New Jersey, P. 174.
5- Ivancevich, John, M, Lorenzi, Peler& Skinner, steven J, (1997), Management Quality and Competitiveness, McGraw, Hill Companies, Inc, chicago, p. 488.
6- Hesselbeing, France, Goldsmith, Marshall &Bechard, Richard, (1997), The Organization of The Future, DruckerFounation Future Series, London, p. 174.

الصلاحيات الواسعة لاتخاذ القرارات الخاصة بتطوير الخدمات المقدمة للزبائن[1]. وبنفس السياق يرى (Arggris) أن التمكين يعني تمكين العاملين في تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها عن طريق منحهم حرية التصرف في مجال تقديم الخدمات للزبائن[2].

وضمن منحى آخر أكدت دراسة (Griffin) بأن مفهوم التمكين هو عملية تأهيل العاملين لتحديد أهداف العمل الملقى على عاتقهم ومسؤولية إنجازه وإصدار القرارات اللازمة لاتخاذها وإعطائهم حرية التصرف في معالجة المشكلات التي تواجههم وحلها ضمن مجالات السلطة والمسؤولية المتاحة لهم من قبل مسؤوليهم[3]. وفي توجه آخر أكدت دراسة (Krajewski) أن التمكين هو منح العاملين في المنظمات مسؤولية اتخاذ القرارات والنتائج المترتبة عليها عوضاً عن الإدارة العليا[4]. أما دراسة (Ugboro) فعرف التمكين بأنه تقوية الخط الأمامي للمنظمة من خلال تشجيع العاملين ومكافأتهم على تقديم المبادرات الإبداعية في العمل[5]. وقدمت دراسة (Bruno) مفهوماً للتمكين ينص على أنه تنازل الأفراد الأقوياء في المنظمة عن جزء من قوتهم للأفراد الأقل قوة والمقصود هو السلطة والصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا لباقي المستويات في المنظمة[6]. كما تؤكد دراسة (Lawson) أن التمكين هو جعل الأفراد العاملين في المنظمة يشعرون بقيمة المشاركة في صنع القرارات

1- Robbins, Stephen, P, (1998) Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications, Prentice, Hall International, Inc, New Jersey, P. 379.
2- Arggris, Chris, (1998), Empowerment: The Emperor's New clothes, Harvard Business Review, May – June, p. 98.
3- Griffin, Ridy w, (1999) Management, 6 thed, HoughtonMsffin Company, Boston, P, 499.
4- Krigewski, lee J. &Ritezman, larry, D, (1999), Operations, Management Strategy and Analysis, Addison – Wesley Publishing Company, Inc, New York, p 188.
5- Ugboro, Isaiah, O. &Obeng, Kofi, (2000) Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer satisfaction in TQM Organization, An Empirical study, Journal of Quality Management, Vol. 5 No. 2, p. 247.
6- Bruno, Robert, (2001) The Business of Employee Empowerment, Labor Studies Journal, Winter, vol. 25, No. 4, p. 108.

والمشاركة في عمليات التخطيط[1]. وفي نفس السياق أكدت دراسة (Daft) أن التمكين يعني منح الأفراد العاملين بالمنظمة القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها[2]. وترى دراسة (Heizer& Render) أن التمكين هو اندماج الأشخاص في المنظمة بكل خطوه من العملية الإنتاجية[3]، أما دراسة (Stevenson) فتعرف التمكين بأنه إعطاء العاملين المسؤولية للتحسينات والسلطة لصنع تغييرات لإنجازها بقوة دافعة مجهزة للعاملين[4]. كما أكد (جودة) بأن التمكين هو رفع قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات بأنفسهم دون تدخل الإدارة[5].

وترى دراسة (Goetsch& Davis) التمكين بأنه اندماج الأفراد بالطرق التي تمنحهم المشاركة الحقيقية وتمكنه من صنع القرارات المتعلقة بتحسين عمليات العمل ضمن المعايير المحددة بالشكل الدقيق[6]. في حين قدم (اللوزي وحمود) مفهوم للتمكين بأنه البيئة التي يتوفر فيها للعاملين القدرة والقابلية على تحمل المسؤولية في تطوير وتحسين الفعاليات الأساسية لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين من خلال علاقات ونتائج واضحة المعالم لتحقيق منفعة وأهداف المنظمة[7].

وبناءاً لما تقدم من مفاهيم تم استعراضها نلاحظ وجود اختلاف في الرأي شأنه شأن الكثير من المفاهيم الإدارية، لكن هذا الاختلاف لا يصل لمستوى التناقض فنجد الاتفاق حاضر في جميع المفاهيم وعند وجود

1- Lawson, Karen, (2001) Build Your Business From the inside Out: For Keys to Employee Empowerment That Will Help Your Business Grow, Business Gredit, Vol. 103, No. 3, P. 8.

2- Daft, Richard L, (2001) organization Theory and Design, South, Western College Publishing, Ohio, P. 501.

3- Hiezer, Jay & Render, Barry (2004) Principles of Operations Management, 5th ed, Pearson Prentice, Hall New Jersey, P. 194.

4- Stevenson, William J, (2005) Operations, Management 8th ed, McGraw 0 Hill. P. 399.

5 - جوده، محفوظ أحمد (2006) إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، ص 137.

6- Goetsch, Davidl, & Davis, Stanley B (2006) Quality Management Introduction to Total Quality Management for Production, processing, and services, 5th ed. Pearson prentice, Hall. P. 17.

7- اللوزي، موسى سلامة، وحموده، خضير كاظم (2008) مبادئ إدارة الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ص 256.

بعض التباين بسبب حداثة موضوع التمكين لهو مؤشر واضح على أن التمكين موضوع قابل على استيعاب الكثير من الأراء والأفكار البحثية في الجانبين النظري والميداني، وعليه يمكن وضع التعريف الآتي لإستراتيجية التمكين:

(التمكين هو إعطاء العاملين في المنظمة القدرة على تحمل المسؤولية وتأهيلهم لصنع القرارات ذات العلاقة بعملهم ومتابعة تنفيذها من خلال توفير الموارد والمناخ الملائم).

ثانياً ــ متطلبات وآليات تطبيق التمكين:

أ-**متطلبات التمكين**:لنجاح تطبيق التمكين في المنظمات يجب توافر مجموعة من المتطلبات، وفي هذا الصدد يرى كل من (Bowen &Lamler) انه يجب على المنظمة القيام بالآتي لتحقيق إستراتيجية التمكين والاستفادة من مزاياه[1]:

ــ تأهيل الإدارة وتطوير إمكانياتها.

ــ توفير نظم للمعلومات والاتصالات.

ــ تحديد أساليب تحفيز الطاقات الكامنة لدى العاملين.

ويرى(Ecceles)أن الإدارة التي تسعى لنجاح التمكين عليها إتباع الآتي[2]:

ــ استخدام نظم اتصالات مفتوحة في ظل نظام فريق العمل الواحد.

ــ استخدام نظم عالية الجودة لحل المشكلات والمعوقات.

ــ الانفتاح على الأفكار الجديدة.

ــ وضع برامج لاكتشاف الابتكار والإبداع لدى العاملين.

ــ وجود رغبة لدى الإدارة العليا باعتماد منهج حرية التصرف.

وقدمت دراسة (Nicholls) متطلبات للتمكين بالآتي[1]:

1- Bowen &Lamler, Op. Cit. p. 16.
2- Ecceles. Op. Cit. p. 19.

ـــ الولاء والالتزام تجاه العمل والمنظمة.

ـــ تعريف العاملين على أهداف المنظمة.

ـــ تعريف العاملين على طبيعة ومتطلبات أعمالهم.

وقدم (Hesselbing) بعض النقاط لضمان تطبيق التمكين وهي[2]:

ـــ وجود الشخص المناسب في المكان المناسب وفقاً لمؤهلاته ومهاراته.

ـــ تدفق المعلومات المطلوبة لصنع القرارات المبنية على المعلومات المسبقة.

ـــ توفر نظم فاعلة للاتصالات تسهم في تدقيق المعلومات بجميع الاتجاهات

وترى دراسة (Griffin) أن التمكين يكون ناجحاً إذا توفرت فيه الآتي[3]:

ـــ مدى جدية المنظمة في منح الحرية للعاملين فيها.

ـــ سعي المنظمة لدعم العاملين وإسنادهم اعتماداً على مدخل المشاركة والاندماج والتمكين.

ـــ الاستعانة بالرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة المباشرة.

ـــ اعتماد التخطيط المنهجي عند تطبيق التمكين.

ـــ تأهيل وتدريب العاملين في المنظمة لضمان التطبيق الفعال للتمكين.

وفي هذا الصدد أشار (Daft) إلى المتطلبات الآتية[4]:

ـــ منح التمكين للأفراد القادرين على فهمه وما يتضمنه.

ـــ تأهيل الإدارة العليا لتقيمها للقرارات المتخذة من قبل الأفراد.

ـــ اعتماد النمط المناسب بين المستويات الأدنى والإدارة العليا من خلال الاستماع لآرائهم ومقترحاتهم بخصوص عملهم في المنظمة.

وضمن التوجه نفسه يؤكد (جودة) أن التمكين يعزز الفاعلية للمنظمة إذا

1- Nicholls, John, (1995) Getting Empowerment into perspective: Athree – starting Framework Empowerment indicator Organization. Vol. 3, No. 3. P. 5.

2- Hesselbing. Et. Al. op. Cit. P. 175.

3- Griffin. Op. Cit. p. 499

4- Daft. Op. Cit. P. 503.

توفرت المتطلبات الآتية[1]:

ـ مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين.

ـ الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.

ـ فاعلية نظام الاتصالات والتغذية العكسية في المنظمة.

ـ وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء.

ـ وجود نظام موضوعي للتعيين قائم على توظيف المؤهلين الذين يمتلكون مهارات عالية في مجال عملهم.

ـ ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية.

ـ تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكلة إليهم.

ب -تطبيق التمكين:تحرص أكثر المنظمات في قطاع السلع والخدمات على تطبيق التمكين للاستفادة من مزاياه. فالمنظمات التي تسعى لتنفيذ إستراتيجية التمكين للعاملين فيها أن تتفهم أن تبني التمكين ليست بحال من الأحوال اختيار سهل وفي هذا الصدد حدد كل من (Gotesh& Davis) آليات تطبيق التمكين بأربع مراحل هي[2]:

ـ تهيئة البيئة الداعمة للتمكين وإزالة المعيقات التي تعترض تطبيقه.

ـ وضع أهداف التمكين وتحديد سقفه الزمني أمد طويلمتوسط وقصير.

ـ توفير متطلبات الدعم والأسناد من قبل الإدارة العليا في بيئة العمل.

ـ اعتماد آليات التطبيق والتقويم والضبط والتطوير.

وضمن نفس التوجه أشارت دراسة (Blanchard) أن هناك أربع مراحل لتطبيق إستراتيجية التمكين وهي[3]:

ـ مرحلة الحماس: وتتمثل هذه المرحلة بتحمس الأفراد العاملين لفكرة التمكين لكنهم لا يمتلكون المعرفة مما يستوجب على الإدارة توجيههم.

---

1 - جودة، مصدر سابق، ص 138.

2-Gotesh& Davis. Op. Cit. P. 185.

3-Blanchard Ken, Jono P. Carlos & Alan Randolph. (1999) The 3 keys to Empowerment: Release, The Power within People for Astonishing Results First Edition, Berrett – Koehler Publishers, Inc, San Fancisco.p. 35.

ـ مرحلة الامتناع: تتسم هذه المرحلة بعدم القبول أو الرضا لأن التمكين يحتاج مهارات عالية لتحمل المسؤولية وعلى الإدارة تشجيع العاملين على قبول التمكين.

ـ مرحلة القبول: وفيها يدرك العاملين معنى التمكين وأهميته وفوائده وكذلك فهم واضح للأدوار والمسؤوليات وعلى الإدارة تنظيم جهود الأفراد.

ـ مرحلة الثبات والاستقرار: تبدأ الإدارة بهذه المرحلة تدريب العاملين وكيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات ومواجهة الصراعات.

في حين تشير دراسة (Daft) أن تطبيق التمكين له أشكال عديدة وكما يلي[1]:

ـ تصميم الوظائف بما يحقق إثراء وأغناء العاملين وزيادة مسؤولياتهم تجاه الأعمال المنوطة بهم.

ـ تشجيع العاملين وبمختلف مستوياتهم للمشاركة وتقديم مقترحاتهم.

ـ منح العاملين الذين يمتلكون الرغبة والقدرة فرصة للمشاركة في صنع القرارات وبخاصة من ينال ثقة الإدارة.

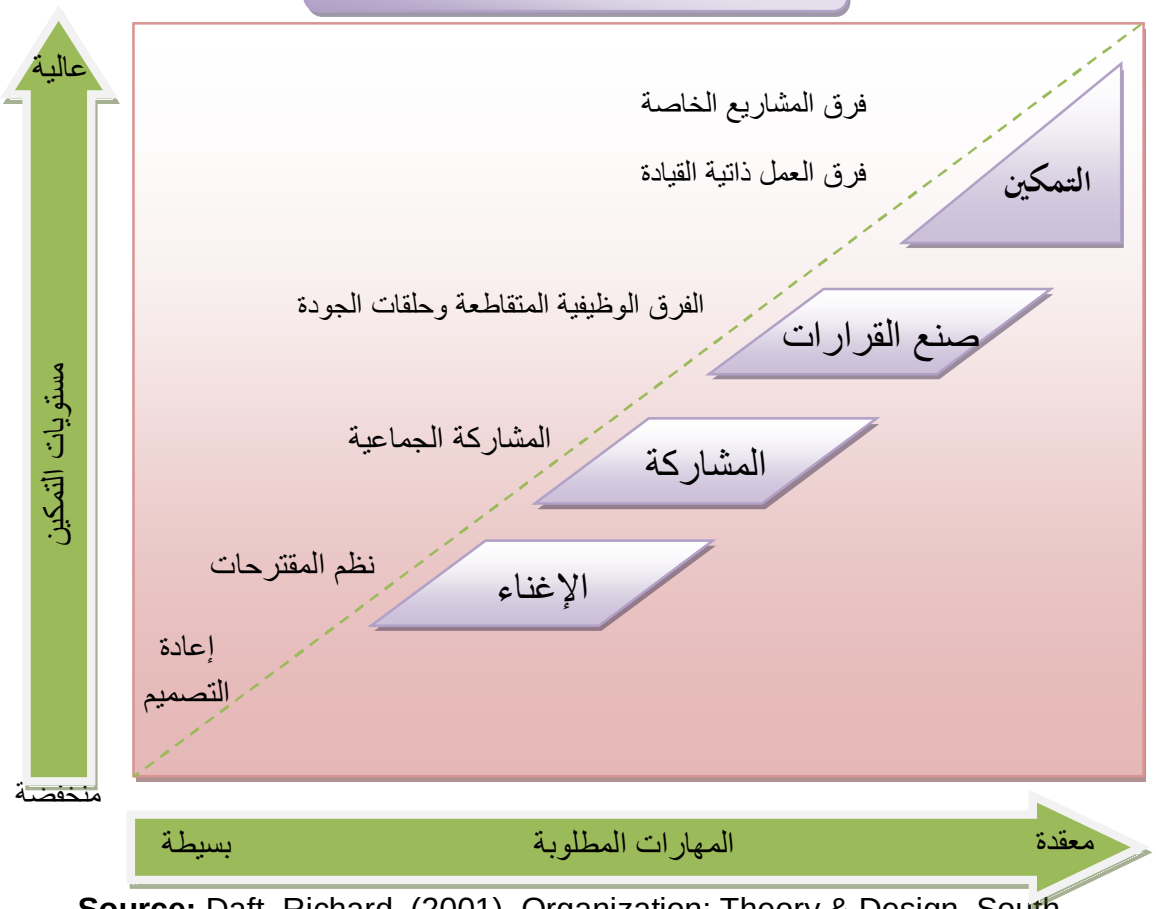
ـ تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة وقوى المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات وفرق العمل ذاتية القيادة وغيرها.

ـ تمكين العاملين بشكل بسيط في الأنشطة الاعتيادية الروتينية ومن ثم زيادة مسؤوليات التمكين.

وتعبر المرحلة الأخيرة عن التمكين وتقنيات تطبيقه بشكل تام لأن تشكيل فرق العمل يعد أحد أهم التقنيات المستخدمة في تطبيق برامج التمكين. ويوضح الشكل (2) مراحل تطبيق التمكين.

1-Daft, Op. Cit, p. 500 – 505.

الشكل (2) التتابع المرحلي للتمكين



Source: Daft, Richard, (2001), Organization: Theory & Design, South Western College Publishing, Ohio, P. 505.

وضمن التوجه نفسه حدد(Stevenson) ثلاث مراحل لتطبيق التمكين في ظل عملية التغيير الذي تشهدها المنظمات المعاصرة وتتمثل بالآتي[1]:

ـ مرحلة المقاومة: رد فعل العاملين تجاه التغيير هو المقاومة وتكون ذات صلة بمقدار المشاركة التي تحدد التغيير فالأفراد لا يقاومون التغيير بشكل كبير ولكن يقاومون ما يتطلب تغييره بالفعل.

ـ مرحلة القبول: عند ظهور التغيير تظهر المقاومة وتصبح الحالة ضرورية لتأشير تلك المواقف الجديدة بما يجعل العاملين يستشعرون قبولهم للتغيير بأساليب معينة من تاريخ حدوث ذلك التغيير.

1-Stevenson, Op. Cit. P. 404.

ـ بعد اكتمال القبول فإن التغيير يصبح عبارة عن أسلوب يراد من خلاله يؤدي الأفراد أشياء مختلفة تجاهه فالأفراد ممكن أن يؤديها الأفراد خلال فترة شعورهم بأنهم يتكاملون في التفكير والخضوع بأن التغيير حدث ولابد من تقليل المقاومة تجاهه.

ثالثاً ـ التمكين الأهداف والفوائد:

أشارت الكثير من الدراسات لأهداف التمكين فتمكين العاملين يعمل على تأهيل(خلق) أفراد يتمتعونبقدرات فعالة لإنتاج سلع وخدمات تلبي حاجة الزبون أو تفوقها أو يمارس العاملين في المنظمة نشاط يفوق المعدلات المعيارية خدمة للمتعاملين مع المنظمة أو المستفيدين من خدماتها[1].

وحددت دراسة (Johnson & Thurston) أهداف التمكين بالمؤشرات الآتية[2]:

ـ البحث عن طرق جديدة لتحفيز الطاقات الكامنة لدى العاملين.

ـ تحفيز العاملين على الابتكار لغرض إدامة المنظمة على البقاء في ظل البيئة التنافسية المعاصرة.

ـ إعادة هيكلة المنظمة في ظل نظم الجودة الشاملة.

في حين أشارت دراسة (Lioyd) لثلاثة أهداف للتمكين هي[3]:

ـ جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومنظماتهم مما ينعكس على أدائهم وكذلك معنوياتهم.

ـ يساعد التمكين للوصول إلى الكفاءة العالية والفاعلية المتزايدة.

ـ استخدام التمكين كأداة لتطوير الاستراتيجيات التي لا يمنع استخدامها من ترسيخ روح التغيير بين أفراد المنظمة والمتعاملين معها والمهتمين بهذا التغيير لتوجيهات المجتمع وأهدافه.

1-Ugboro&Obeng, Op. Cit, P. 255.

2- Johnson & Thurston, Op. Cit, P. 69.

3-Lioyd, Peter, Bruith; Waite, Jeffrey &Southen, Gray (1999) Empowerment and The performance of Health Services, Journal of Empowerment in medicine Vol. 13. No2. P. 83.

فيما خلصت دراسة (Lawson) إلى الأهداف الآتية[1]:

ـ جعل المنظمة في المقدمة دائماً ومحاولة إبقائها رائدة في عملها.

ـ الاستفادة الفاعلة من إمكانيات العاملين في المنظمة.

ـ زيادة ربحية المنظمة من خلال زيادة المبيعات فيها مما يؤدي لتحقيق النمو.

لذا أشارت الدراسات والبحوث الخاصة بالتمكين للكثير من المؤشرات التي تؤكد على الفوائد المترتبة على تطبيق هذه الإستراتيجية من قبل أكثر المنظمات، فقد أشارت دراسة (Eccles) إلى الفوائد المحتملة للتمكين وهي[2]:

ـ مشاركة الأفراد الفاعلة نحو تحسين الإنتاج.

ـ حرية التصرف من خلال إعادة الربط الفاعل بين السلطة والمسؤولية في وقت أصبح فيه رضا الزبائن يتطلب مثل هذه الحرية التي يجب توافرها في كل المستويات وصولاً للعاملين الذين يتعاملون مع الزبائن.

وأكدت دراسة (Blanchard) وزملائه العديد من الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من التمكين وهي[3]:

ـ يسهم في تقليل الأخطاء الناتجة من العمل بنسبة 40%.

ـ سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن بنسبة تصل إلى 50%.

ـ تحقيق الجودة المطلوبة بنسبة تقترب من 100%.

ـ تعزيز المواقف السلوكية الإيجابية كالرضا والولاء والالتزام.

ـ تعزيز الثقة بالقدرات الذاتية التي يتمتع بها الأفراد.

ـ تعزيز لقدرات الأفراد على تحمل المزيد من المسؤوليات.

ـ تخفيض الكلف بنسبة تتراوح من 10% إلى 15%.

1- Lawson, Op. Cit, P. 9.

2- Eccles, Op. Cit, p. 15.

3- Blanchard Ken; John P. Carlos & Alan Randolpb (1999). The 3keys to empowerment: Release, The Power Within People for Astonishing Results First Edition, Berrett.

- Koehler Publishers, Inc, San Francisco. P. 35.

فيما خلصت دراسة (Appelbaum) وزملائه إلى الفوائد الآتية للتمكين[1]:

ـ زيادة الإنتاج ورفع الجودة سلعة كانت أم خدمة.

ـ تحسين العمل الجماعي والاستجابة لحاجات السوق.

ـ زيادة معدلات الإبداع والابتكار لدى الافراد.

ـ ارتفاع مستوى الاندفاع والمعنويات من قبل الأفراد.

في حين أشارة دراسة (اللوزي وحمود) إلى عدد آخر من الفوائد وهي[2]:

ـ تحسين نوعية الخدمات المقدمة للزبائن من خلال تصميم المنتجات والعمليات وفق متطلباتهم وحاجاتهم وتعزيز سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن.

ـ السماح للعاملين بحرية التصرف واستقلالية التفكير مما يؤدي لبذل جهود مضاعفة في العمل وبكفاءة أكبر تخدم أهداف المنظمة.

ـ تحمل العاملين المسؤولية لتعزيز فاعلية المنظمة والتأكد من فاعلية الأداء المنجز.

ـ توفير بيئة عمل تتسم بالديمقراطية وإزالة البيروقراطية في الأداء من جراء انتقال سلطة صنع القرارات واتخاذه من مواقعها التقليدية إلى موقع أدنى وهذا من شأنه يسهم بتسريع الإنجاز الكفء والفاعل.

ـ تعزيز الثقة بالقدرات الذاتية للعاملين وتقليل الأخطاء الناتجة عن العمل وتخفيض الكلف.

رابعاً ـ المعيقات والانتقادات الموجهة للتمكين

لقد أضحى التمكين كإستراتيجية إدارية تستخدم لحث الأفراد العاملين وتشجيعهم وكذلك المدراء لاستثمار مهاراتهم وخبراتهم وأصبح هذا المفهوم لا يقتصر استخدامه في العديد من مواقع العمل ، بل تعدى ذلك

1- Appelbaum, Steven, Hebert, Danielle &Leroux, Sylvie (1999), Empowerment: Power, Culture and leader ship – Astrategy or Far The Millennium? Journal of work place learning: Employee Counselling Today. Vol. 11, N. 7. P. 240.

2 - اللوزي وحمود، مصدر سابق، ص 259.

ليكون محط اهتمام الباحثين ومدراء المنظمات ومالكوها يدركون الفوائد التي يمكن تحقيقها جراء تطبيقه من تعزيز فاعلية المنظمة إلى زيادة الرضا ، والاهتمام بالزبائن ، وصولاً إلى مواقع عمل تلجئ الإدارات فيها لتطوير صنع القرارات ومنحها للأفراد العاملين، إلا أن الأمر لا يخلو من ظهور العديد من المعيقات والانتقادات التي تحد من اعتماد التمكين على نحو واسع لدى جميع الأفراد وفي جميع الفعاليات وعلى هذا الأساس شخصت دراسة (Cook) عدداً من المعيقات تمثلت بالآتي[1]:

1 ــ عدم الالتزام الفعلي من قبل الإدارة العليا بالتمكين.

2 ــ الإخفاق في تعريف وتدريب المدراء على الدور الذي يتوجب عليهم فعله وتسهيل عملية تمكين العاملين وتعزيزها.

3 ــ عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات على كافة مستويات العاملين.

4 ــ غياب بيئة الفريق وروح الفريق للعاملين والتي يمكن من خلالها مناقشة المشاكل والقضايا علناً وبشكل جماعي.

5 ــ عدم التحرر من فكرة أن تمكين الموارد البشرية لن يغير شيء.

6 ــ سوء النية بين المجاميع الممكنة من العمال وبين المجاميع غير الممكنة.

وتشير دراسة (Denham & Travers) أن التمكين في المنظمات يواجه بعض المشاكل التي تعيق إلى حدود بعيدة فرص نجاحه ولخصت الدراسة هذه المعيقات على النحو الآتي[2]:

1 ــ عدم قدرة المنظمة لإجراء تقييم شامل لإمكانياتها المتوافرة مما ينعكس على تطبيق التمكين.

2 ــ وضع مفاهيم ضيقة من قبل الإدارة العليا مما يسبب حالة من الإرباك وعدم الانسجام في العمل.

1- Cook, S, (1994) The Cultural Implications of Empowerment in Organizations, Vol 1, No 1. P. 9.

2-Denham, Nicola, Peter, Ackers& Travers, Chery, (1997), Doing Yourself out of Ajob, Employee Relations, Vol. 19, No. 2. P. 147.

3 ــ فشل الإدارة في تحقيق التطبيع المنظمي لفرق العمل بسبب وجود تباين في العوامل الديموغرافية قد تعيق مبادرات الإدارة من هذه العوامل الجنس والعرق والقومية والديانة.

كما أحصت دراسة (Miller) العوامل التي يمكن أن تعيق التمكين على النحو الآتي[1]:

1 ــ القيادات العليا لا تزال تزج نفسها في ممارسة أدوار تكتيكية، وتتخذ القرارات الروتينية وبما يلغي مهام القائد الاستراتيجي بسبب عدم القناعة بقدرات العاملين على اتخاذ مثل هذه القرارات.

2 ــ عدم رغبة العاملين في المبادرة والابتكار وتحمل المسؤولية وكذلك أعباء القيام بأعمال إضافية.

3 ــ الكثير من القرارات يتطلب اتخاذها موافقة الإدارة العليا.

4 ــ عدم تجاوز المنظمات كإدارة وعاملين على ما اعتادوا عليه واقتنعوا فيه لمدة طويلة.

5 ــ البحث عن المثالية وعدم البدء بتحقيقها.

وتشير دراسة (Smith &Mouly) بعض معيقات التمكين يمكن إجمالها على النحو الآتي[2]:

1 ــ ضعف مصداقية الإدارة.

2 ــ عدم الثقة في الإدارة.

3 ــ خوف الإدارة العليا من فقدان القوة.

4 ــ خوف الإدارة الوسطى من فقدان فرصة العمل.

5 ــ خوف العاملين من تحمل المسؤولية والمساءلة.

6 ــ البناء البيروقراطي التقليدي السائد.

7 ــ انفصال الإدارة عن العاملين مادياً وهرمياً.

8 ــ عدم الاستعداد لتقبل التغيير وعدم الرغبة فيه.

1- Miller, W, C, (1998), Fostering International Capital, HR Focus P. 144.

2- Smith, Amelia C. &Mouly, v. Suchitra (1998) Empowerment in New Zealand Firms: In Sights From Two Cases, Empowerment in Organization, Vol. 6. N. 3. P. 69.

واتفقت دراسة (العتيبي) مع الدراسة السابقة، وإضافة عوامل أخرى يمكن أن تعيق التمكين وهي[1]:

1 ــ البناء التنظيمي الهرمي.

2 ــ المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.

3 ــ الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.

4 ــ السرية في تبادل المعلومات.

5 ــ ضعف نظام التحفيز.

6 ــ عدم ملائمة نظام المكافات.

وتشير دراسة (المغربي) عدداً من المعيقات تمثلة بالآتي[2]:

1 ــ تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.

2 ــ زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.

3 ــ اتخاذ القرارات بناءا على أسس شخصية وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

4 ــ عدم تمكن بعض العملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.

أما (الجميلي) فيؤكد وجود عدد من المعيقات التي تواجه التمكين وفيها[3]:

1 ــ أحياناً يتهم المديرون والقياديون ويوجه لهم اللوم أو يحملون بعضاً من المسؤولية في إعاقة التمكين.

2 ــ المرؤوسون منخفضو الكفاءة يخشون انكشاف أمرهم أن هم تولوا مسؤولية التصرف وصنع القرارات.

---

1 - العتيبي، سعد بن مرزوق (2005)، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، بث مقدم إلى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر، أبريل، السعودية، ص 40.

2- المغربي، عبد الحميد الفتاح (2001) تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص دراسة تطبيقية على المنظمات العامة بمحافظة د. مياط، بحث منشور في المجلة العلمية التجارية والتمويل - كلية التجارة - جامعة طنطا، مصر، المحلق 2 العدد 1 ص 4.

3- الجملي، مطر بن عبد المحسن (2008) الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية ص 61.

3 ــ قد يأتي مدير جديد يود أن يضع بصماته فيغير ما قد يكون قائماً من فلسفة وأساليب التمكين.

4 ــ غياب الأمن الوظيفي فلن يبدع موظف أو يعمل بجد تحت مظلة التمكين أن لم يشعر بالأمن الوظيفي.

ونختتم المعيقات التي تواجه التمكين بدراسة (اللوزي) التي شخصت عدداً من المعيقات تمثلت بالآتي[1]:

1 ــ المشاكل المتعلقة بالمراقبة ودور المدير: أن إلغاء دور المدير بالمراقبة على الأداء يتيح فرصة أكبر في إعادة تحجيم دور المديرين في مراقبة الأداء هذه من المشاكل التي تواجه ذلك.

2 ــ الرقابة والتوسع في العمليات :أن مشكلة العمل حتى في البيئة البسيطة تتطلب تفاعل الآراء وتمازجها للركون لقرار أكثر صواباً.

3 ــ المسؤولية :أن الأشخاص غالباً ما يتخوفون من تحمل المسؤولية كما أن العاملين يرغبون دائماً بدعم المدراء أثناء أدائهم لمسؤولية الإنجاز.

4 ــ البيروقراطية: يود الأشخاص العاملين أن يقوم المديرون بالتعامل معهم في إطار تحمل المسؤولية في ظل تحفيزهم ودفعهم للأداء وفق صورة واضحة المعالم بحيث تقييم أدائهمبشكل واضح وشفاف وليس في إطار السبل البيروقراطية المغرقة في التفصيلات.

وأما فيما يتعلق بالانتقادات الموجهة للتمكين فعلى الرغم من الاهتمام وما حققه التمكين من فوائد ومزايا لكثير من لمنظمات المعروفة عالمياً وبعد أن أضحى من الممارسات الإدارية المعاصر الأكثر شيوعاً لما أثمر عن زيادة الرضا الوظيفي بالنسبة للعاملين وزيادة الاهتمام بالزبائن من قبل المنظمة وإيجاد مواقع عمل تعتمد الأسلوب الديمقراطي إلا أن التمكين لم يسلم من الانتقادات التي وجهت إليه فهذه دراسة (Eccles) التي تؤكد أن التمكين مفهوم قديم جديد فهو مزيج من مفاهيم تم تطبيقها وما يزال مثل (نظم المقترحات، الإغناء الوظيفي، مشاركة العاملين) وأن مشاركة

1- اللوزي، مصدر سابق، ص 259.

العاملين في اتخاذ القرارات له جوانب سلبية تتمثل في مشكلة قيام بعض العاملين غير الكفؤين باتخاذ القرارات ومن ثم تكون العواقب مكلفة بالنسبة للمنظمة[1].

وتؤكد دراسة (Foster – Fishman) في حال عدم وجود الثقافة الملائمة في المنظمة أي جهد في التمكين مصيره الفشل[2]، فيما ذهبت دراسة (Claydon& Doyle) إلى أن التمكين صرعه إدارية لا قيمة لها فهو مفهوم يحمل من الهشاشة الشيء الكثير فضلاً عن كون فاعليته ظرفية تتحكم فيها القوى الرئيسة التي توجه علاقات القوى داخل المنظمة[3]. ووصفت دراسة (Koch & Godden) بعدم وجود كتابات تصف التمكين في الشركات الكبرى لذا أعلنوا عدم فائدته ومثار جدلهم وأن التمكين لا يتماشى مع القيادة القوية ولا يصلح للسيطرة على المنظمة[4]. فيما يرى دراسة (Wyer& Mason) أن التمكين مفهوم غير واضح الحدود يتداخل مع مفاهيم أخرى ولاسيما المشاركة والاندماج. أو هو نوع من تفويض السلطات وأنه قد حظي باهتمام كبير لا يستحقه حتى عده البعض أسير النجاح المنظمي[5]. وتؤكد دراسة (Argyris) أن مفهوم التمكين لا يزال غامض على الرغم من الجهود التي تبذل لتحديد أطره وتوجهت الإدارات لتطبيقه[6]. فما اختلفت دراسة (Liayd) وزملائه في انتقادها للتمكين عن باقي الدراسات التي تم تناولها بعدم قدرة المدراء على التعامل مع التمكين في ظل الأطر الإدارية القائمة المستندة على الفلسفة البيروقراطية لأن المدراء يتحدثون عن التمكين وآثاره الإيجابية ولكنهم يعجزون عن جعل العاملين لديهم متمكنين فعلاً وذلك خوفاً من

1- Eccles, Op. Cit. P. 14.

2 -Foster – Fishman, P. G. & Keys, C. B (1995) The inserted pyramid how a well – meaning attempt to initate employee empowerment ran afoul of the culture of public bureaucracy Academy of Management Journal Best papers Proceefing. P. 78.

3- Claydon, Tim & Doyle, Mike (1996) Trusting me, Trusting you? The Ethies of Employloyee Empowerment, persoual Review. Vol, 25, No. 6. P. 13.

4

5-Werye, Peter & Mason, Jane (1999) Empowermentin Small Business Participation & Empowerment, An International Journal, Vol, 7. No, 7. P. 185.

6- Argyris, Op. Cit, p. 78.

فقدان سيطرتهم على هؤلاء العملين وخوفاً من توزيع سلطاتهم على الآخرين لأنهم لا يرغبون في التخلي عن تلك السلطات[1].

وبناءاً على ما تقدم يلاحظ أن منشأ المعيقات أو الانتقادات الموجهة للتمكين تأتي من تخوف القيادات الإدارية من فقدان السلطة والنفوذ وكذلك عدم قدرتها من التعامل بصدق وبشكل أكثر مرونة مع التمكين مما يؤدي إلى تحجم طاقة العاملين وإبداعاتهم، أو عدم امتلاك تلك القيادات الإدارية للمؤهلات والخبرات المهنية المميزة والواسعة التي تؤهلهم لتبني إستراتيجيةالتمكين أي العيب ليس بالتمكين كإستراتيجية أو كأسلوب عمل بل بالمنظمات التي تعتمده .

خامساً ــ أبعاد التمكين:

التمكين حصيلة عوامل كثيرة منها المعرفة والاستعداد الفردي والدافعية الذاتية فضلاً عن توافر التماسك والانسجام في فريق العمل الجماعي إلى جانب ما توفره المنظمة من عوامل الدعم والتشجيع والموارد ونمط القيادة التي تعين الأفراد والجماعات وكذلك البيئة الملائمة لتطبيق التمكين نفسه. من هنا نسلط الضوء على الأبعاد من خلال إسهامات الباحثين الذين تناولوا التمكين وتحديد المفاهيم من وجهات نظرهم المختلفة التي تلامس بشكل مباشر أو غير مباشر بعض العوالم والأبعاد التي تدل على محتواه ومتضمناته لتحقيق تلك المفاهيم لمقاصد البحث .

وبموجب ما تقدم أكدت دراسة (Eccles) أمكانية اعتماد القوة والموارد بالإضافة للحرية كنمط ملائم للتمكين[2]. أمادراسة (Simons) فقد تناولت العلاقة بين الرقابة والتمكين ورأى إمكانية اعتماد الرقابة التفاعلية وتوليدها كنمط ملائم لنجاح التمكين[3].

ونلاحظ أن دراسة (Brown) قد ركزت على ثلاث أبعاد للتمكين هي[4]:

1- Lloyd, et al, Op. Cit, P. 85.
2- Eecles, Op. Cit, P. 17.
3- Simons, Op. Cit. P. 80.
4-Brown, Op. Cit. P. 197.

1 ــ الجودة: يجب معرفتها من قبل العاملين في المنظمة وأن تحقيق الجودة الشاملة مسؤولية الجميع.

2 ــ الموارد: إتاحة تقنيات وأدوات الجودة لجميع العاملين.

3 ــ التفويض: تفويض المشرفين المزيد من الصلاحيات لاتخاذ القرارات الخاصة بنطاق أشرافهم.

أما دراسة (Daft) تناولت أربعة أبعاد عدها جوهرية لضمان إستراتيجية التمكين وهي[1]:

1 ــ المعلومات: إتاحة المعلومات لجميع العاملين.

2 ــ المعرفة: هو كل ما يتمتع به العاملين من معرفة.

3 ــ القوة: هو امتلاك العملين القوة في اتخاذ القرارات ودعمها.

4 ــ المكافآت: هي المكافآت التي تمنح للعاملين نتيجة لأدائهم المتميز وذلك من خلال المشاركة في الأرباح أو المساهمة في رأس مال المنظمة.وأكدت دراسة (Ivancevich) على وجود ثلاث عوامل لتطبيق التمكين وهي[2]:

1 ــ فريق العمل: اعتماد فرق العمل التي تدار ذاتياً كبديل للنمط الهرمي.

2 ــ المشاركة بالمعلومات : إتاحة المعلومات للعاملين كل حسب عمله.

3 ــ الهيكل المنظمي: اعتماد الهيكل المصفوفي الذي يتلائم مع تقنية فريق العمل.

فيما حددت دراسة (Clair) ثلاثة عوامل للتمكين وهي[3]:

1 ــ بناء القناعات: ترسيخ قناعة الأفراد العاملين بإمكانياتهم.

2 ــ المسؤوليات: تحديد مسؤوليات الأفراد للمهام المكلفين بها.

3 ــ دعم المنظمة: دعم المنظمة بخصوص تبنيها للتمكين.

1-Daft, Op. Cit. .,P 504.

2-Ivancevich, Op. Cit. P. 488.

3- Clair, Guyt… (1997) Total Quality Management in Information Services, Bowker, Saur, London, p. 145.

في حين تركزت دراسة (Robbins) على عامل الرقابة وتحولها من الرقابة المباشرة إلى الرقابة غير المباشرة أي الرقابة الذاتية بالإضافة لاعتماد المنظمة هيكل تنظيمي يتواءم ومتطلبات استراتيجية التمكين[1].

وحددت دراسة (Rafig& Ahmed) أربعة أبعاد للتمكين وهي[2]:

1 ــ منح العاملين حرية التصرف لإنجاز أعمالهم المكلفين بأدائها.

2 ــ المشاركة في المعلومات الخاصة بأداء المنظمة.

3 ــ نظام المكافآت المعتمد في المنظمة.

4 ــ المعرفة التي تمكن العاملين من فهم الأداء المنظمي والمشاركة فيه.

وتناولت دراسة (Blanchard) وزملائه ثلاثة عوامل كأبعاد لتطبيق التمكين وهي[3]:

1 ــ المشاركة في المعلومات: مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة بالمعلومات.

2 ــ حرية أكبر للأقسام الحدودية: إعطاء حرية لمعالجة المواقف الآنية واتخاذ القرارات المناسبة.

3 ــ استبدال النظام الهرمي التقليدي بفرق العمل الذاتية: أي إحلال فرق العمل الذاتية التوجيه محل النمط البيروقراطي.

وحددت دراسة (Judi) أبعاد التمكين بخمسة عشر بعداً وهي[4]:

1 ــ امتلاك قوة اتخاذ القرارات.

2 ــ توافر المعلومات والموارد.

3 ــ وجود مديات من الخيارات عند وضع البدائل.

4 ــ الاستقلالية.

5 ــ الشعور الذي ينتاب الفرد.

6 ــ قدرة الفرد على التعلم.

1-Robbins, Op. Cit, 16.

2- Rafia, Mohammed & Ahmed, Pervaiz, K (1998) A Contingen Model For Empowering Customer Comtact services Employee, Management Decision Vol. 36, N. 10. P. 688.

3-Blanchard, et al, Op. Cit.., P. 114.

4-Judi Chamberlin (2004) Working definition of empowerment. www. Power 2u. org. p. 2.

7 ــ التعبير عن الأشياء.

8 ــ عدم الشعور بالانفرادية.

9 ــ فهم العاملين بأنهم يسيرون بالاتجاه الصحيح.

10 ــ التأثير بأن فرض الفرد ماله في حياته وما عليه في مجتمعه.

11 ــ تعلم المهارات.

12 ــ تغير إدراك الآخرين من خلال جدارة وطاقة الفرد على فعل ذلك.

13 ــ الابتعاد عن الانغلاق والانفتاح على الآخرين.

14 ــ تهيئة الفرص الدائمة وتحقيق المبادرات الشخصية.

15 ــ زيادة تصورات الفرد الإيجابية.

وأكدت دراسة (Melhem) أن الأبعاد الرئيسية للتمكين هي المعرفة والمكافآت والثقة بالإضافة للمشاركة في المعلومات[1].

أما (الطائي وقداده) فلهما وجهة نظر أخرى فقد قسما أبعاد التمكين إلى البعد الإداري والبعد السلوكي[2].

فيما صنف (الشرابي) أبعاد التمكين إلى وجهين الأول البعد التشغيلي والثاني البعد الاستراتيجي، أخذ بنظر الاعتبار نتائج التمكين في اتخاذ القرار على نوع القرار نفسه تشغيلياً كان أم استراتيجياً حيث يمنح المسؤول القدرة على اتخاذ قرار وهذا القرار قد يكون تشغيلي أو عملياتي أي من نسخ القرارات المرتبطة بالإجراءات اليومية أو الروتينية أو يمنح التمكين المسؤول القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية وبالتحديد في رؤيا المنظمة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية[3].

وفي إطار ما تقدم بتحديد أبعاد إستراتيجية التمكين كما تناولتها الدراسات والبحوث بالتحليل والاختبار ستتبنى الدراسة ثلاثة منها لتكون منالها في الجانب العملي وتحديداً تلك التي شكلت قواسم مشتركة لأغلب الدراسات

1- Melhem, Yaha. S, (2006) Prerequistes of Employee Empowerment: The Case of Jordanian Mobile Phone Companies, Jordan Journal of Business Administration, Vol. 2, No. 4. P. 588.

2- الطائي، رعد عبد الله وقدادة، عيسى (2008) إدارة الجودة الشاملة، دار البارزوري للنشر والطباعة الطبعة العربية، الأردن، ص 242.

3- الشرابي، فؤاد (2008) نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، ص 94.

وهي (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف بالإضافة لامتلاك المعرفة) وفيما يأتي شرحا موجزاً لهذه الأبعاد وكالآتي:

1 ــ المشاركة بالمعلومات:

في عصر يتميز بالسرعة والتطور تصبح المعلومات مهمة في تمكين العاملين.ولتحقيق التمكين يطلب من المنظمة توفير المزيد من المعلومات للأفراد العملين ولمختلف المستويات الإدارية فبدون المعلومات لن تكون المنظمة قادرة على التأكيد من أن العاملين فيها على استعداد كامل لتحمل المسؤوليات وإطلاق الطاقات المبدعة وتقسم المعلومات بالنسبة لتمكين المنظمة إلى المعلومات خاصة بأهداف المنظمة وأخرى خاصة بأداء المنظمة[1]. وإيصال المعلومات إلى الأفراد العاملين في المنظمة بشكل مباشر أفضل من إيصالها بشكل غير مباشر، لضمان توفير المعلومات اللازمة للتمكين بما ينعكس على التأثير أو القرارات الواجب اتخاذها[2]. وفي التوجه نفسه أكدت دراسة (Blanchard) وزملائه أن المدخل الرئيسي لتطبيق التمكين يعتمد على مدى توفير المعلومات وكيفية سير الأعمال في المنظمة أمام جميع الأفراد العاملين فيها والخطوة الأولى في التمكين، هي توافر المعلومات عن أهداف المنظمة واستراتيجياتها بالإضافة لمواردها وطاقاتها الإنتاجية وموازناتها فحجب هذه المعلومات عن العاملين في المنظمة لن يمكنهم من تسير شؤون المنظمة بشكل ناجح مما يؤدي إلى منظمة غير متمكنة وأكدت الدراسة أن من فوائد مشاركة العاملين في المنظمة بالمعلومات هي[3]:

ــ صنع القرارات واتخاذها بالوقت المناسب.

ــ تعزيز المعلومات عن الخدمات المقدمة للزبائن تلبية لاحتياجاتهم.

ــ تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية.

1- Bowen & Lawler, Op. Cit. P. 38.

2-Collins, David (1994) The Disempowering Logic of Empowerment Empowerment in Organizatione, Vol. 2.

3- Blanchard, et, al, Op. Cit, P. 29.

ـ تحقيق نتائج إيجابية في فاعلياتها وكفاءتها.

ـ الاستفادة من مهارة الأفراد وخبراتهم.

وترى دراسة (Griseri) أن مشاركة الأفراد العاملين في المعلومات الخاصة بمنظماتهم وبما يجهله من هو خارجها يجعل الأفراد العاملين يثقون بالإدارة وكذلك رسالة مهمة لكل فرد تؤكد من خلالها ثقة تلك الإدارة بهم وتعكس رغبتها بأن يترجم الأفراد تلك المعلومات وتوظيفها مع المهارات التي يتمتعون بها لخدمة أهداف وإستراتيجية المنظمة[1]. لذا تربط دراسة (Appelbaum) بين نموذجين للثقة الناتجة عن المشاركة بالمعلومات وسهولة الحصول عليها من قبل الأفراد فالنموذج الأول الثقة الشرطية والثاني الثقة الظرفية النابع من القيم والمواقف والعواطف التي تفسر سبب حدوث التعاون المنظمي[2]. تلعب المشاركة بالمعلومات دوراً هام في نجاح التمكين من خلال بناء الثقة بين العاملين في مستويات الإدارة العليا وخطوط الإشراف الأولى[3]. أما دراسة (Baruch) توصلت إلى إن مفهوم التمكين يرتبط بشكل مباشر بالتغيرات في الإدراك الفردي لتحمل المسؤوليات مما دفعت المنظمات إلى إعادة النظر في الأساليب الإدارية واعتماد أساليب جديدة كأسلوب المنظمة الواقعية وهي مرحلة متقدمة في التطور المنظمي يقع فيها عبء الإدارة المنظمية على عاتق الأفراد المتمكنين والقادرين على تحمل المسؤولية من تلقاء أنفسهم[4]. لذا تؤكد دراسة (Blanchard) أن المسؤولية بعد رئيس لنجاح التمكين في المنظمة حيث لا تستطيع أجبار الأفراد على تحمل المسؤولية دون توفر المعلومات الكاملة لتعزيز ثقة الأفراد مما ينتج عنه

1- Griseri, Paul (1998) Managing Valnes: Ethical Change in Organizations, Macmillan Pressltd, London, p. 200.

2-Appelbaum, et al, Op. Cit, P. 249.

3- الدوري، زكريا مالك وصالح، أحمد علي (2009) إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار البازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأردن، ص 81.

4- Baruch, Yehuda (1998) Applying Empowerment: Organizational Model, Career Development International, Vol. 3, N. 2, p. 84.

مراقبة نشاطاتهم واتخاذ القرارات التي تصعب بمصلحة وتوجهات المنظمة[1].

وأكدت دراسة (Hesselbein) وزملائه أن الخطأ الذي تقع فيه المنظمة هو عدم تحقيق الاتصال الفعال بين الأفراد العاملين من جهة والعاملين والزبائن من جهة أخرى فضلاً عن الاتصالات بين العاملين والإدارات.

والاتصالات تعد أحد الوسائل المهمة التي تلجأ إليها الإدارة للمشاركة بالمعلومات ويتوقف اعتماد أنماط معينة من الاتصالات دون أخرى على حجم المنظمة ونشاطها وكذلك إمكانياتها واستخدام وسائل اتصال ذات تقنيات متحركة كالهاتف المحمول والشبكة الالكترونية للمعلومات[2]. وفي الاتجاه نفسه أكدت دراسة (Goetsch& Davis) أن المناخ المشجع للاتصال يوفر للأفراد المعلومات التي يحتاجونها لغرض أداء وظائفهم ورفع معنوياتهم وتشجيعهم على الإبداع أما المناخ الذي لا يشجع على الاتصال فيثير النزاع والإرباك والانتقاد إلا أن معوقات الاتصال الفاعل ما تزال كثيرة رغم تطورها ومن هذه المعوقات نقص الثقة والزخم المعلوماتي والتداخل والنبرة المتعالية ومهارات الإصغاء الضعيفة والأحكام الأستباقية وغيرها من المعوقات يجب على الإدارة معرفتها للتغلب عليها[3].

لذا نجد أن المشاركة بالمعلومات قد ربطت بعدد من الأبعاد والعوامل المكملة لها كالثقة والالتزام وتحديد المسؤوليات بالإضافة إلى توضيح نظم الاتصالات في المنظمة فبعد المشاركة بالمعلومات يلامس هذه المواضيع بوصفها عوامل فرعية تسهم في الوصول للمعلومات وتوافرها.

2 ــ الحرية والاستقلالية:

تعد حرية التصرف والاستقلالية العامل الأكثر أهمية في استراتيجية التمكين لما لهذا البعد من عوامل تنعكس على نشاطات وتصرفات الأفراد

1- Blanchard, et al, Op. Cit. P. 34.
2- Hesselbein, et al, Op. Cit, P. 174.
3- Goetsch& Davis, Op. Cit, P. 325.

العاملين بالمنظمة فحرية التصرف والاستقلالية تعزز من وشائج الثقة والانتماء بين الإدارة من جهة والعاملين من جهة أخرى[1]. وأوردت دراسة (Rafiq& Ahmed) ثلاث أنواع من حرية التصرف وهي[2]:

ـ حرية التصرف الروتينية: حيث يختار العاملون بدائل من مجموعة خيارات متاحة أمامهم لغرض أداء المهمات.

ـ حرية التصرف (المبتكرة): هي ممارسة العاملون كل ما يمكنهم عندما يطلب منهم إيجاد البدائل بأنفسهم لأداء المهام الخاصة بأعمالهم.

ـ حرية التصرف المقيدة: تمثل الجانب السلبي من حريات التصرف حيث تمثل ما تفرضه المنظمة على الأفراد من سلوكيات لا تجعل لهم دور أو حرية في الاختيار.

أما الاستقلالية بحد ذاتها حرية تعرف من خلال منح العاملين سلطة واسعة في مجالات متعددة وإعادة هيكلة العمل وتوزيع واستحداث فرق العمل الذاتية فالعاملين المتمكنين وفق بعد الاستقلالية سيقررون تفاصيل عمليات الإنتاج ومعايير العمل وتقسيم المهمات وإجراء التحسين المستمر والسيطرة على وقت العمل وما إلى غير ذلك، فالاستقلالية هي إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات أي منح العاملين صلاحيات واسعة واتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع كإعادة هيكلية العمل وإعادة توزيعها فيما بينهم وتحديد مسار المنتج أو استحداث فرق عمل مستقلة، لذا يطلق السيكولوجيون على الاستقلالية حرية التصرف بالمهارات والوسائل أي اختيار الوسائل والأدوات الخاصة بالعمل ضمن الهيكل الذي تحدده الإدارة العليا ليبقى التركيز نحو قضايا التشغيل وليس الاستراتيجية عند تحديد أفاق هذه الاستقلالية[3]. فالعامل الممكن يفترض أن يشعر بسيطرة وسلطة شخصية أكبر ، وبالحرية قادر على استخدامها متى شاء وأن يشعر

1-Blanchard, et al, Op. Cit. P. 11
2-Rafiq& Ahmed, Op. Cit. P. 670.
3- Adrian Wilkinson (1998) Empowerment: Theory and practice, Personal Review, Vol. 27. No. 1. P. 44.

بامتلاك السلطة والخيار في تغيير الأمور فضلاً عن القدرات والمصادر وحرية الاختيار في اتخاذ القرارات[1].

ولعل حرية التصرف لا تكون مفهومة بشكل متماثل من قبل جميع العاملين فلابد للإدارة العليا بتحديد الأطر الإرشادية والأساليب المناسبة وبما يتفق والأهداف الاستراتيجية للمنظمة فالرؤية تعطي إدراكاً للتوجه المنظمي من ناحية الغايات والأهداف والاستراتيجيات، فوضع الأطر الإرشادية في ظل التمكين يساعد على تقييم أداء الأفراد وكيفية تطويره فعلى الإدارة عند رغبتها تطبيق التمكين وضع حدوداً للحرية الممنوحة للأفراد المتمكنين وهذا الأمر يشكل عقبة لمنظمة لأنها ستحتاج خلق نوع من التوازن بين التوجيه والتمكين[2]. فمشكلة المنظمات المعاصرة تكمن في إيجاد توازن بين حاجة الإدارة لغرض سيطرتها على الأداء ورغبتها في خلق الالتزام لدى الأفراد الذين ينجزون أعمالهم فالرقابة الذاتية هي جزء من هيكلها التنظيمي واستراتيجيتها[3]. فالتمكين في جوهره يحمل نوعاً من الرقابة المسيطر عليها من قبل الإدارة فمنح العاملين صلاحيات اتخاذ القرارات والإسهام بنشاطات المنظمة وتحديد الأهداف بالاتفاق مع الإدارة نوع من التوجيه ــ المخطط للطاقات ومن ثم ضمان الإنجاز دون الحاجة للرقابة المباشرة[4]. فالحرية تعني استخدام الأسلوب وطريقة الأداء المناسب التي تضمن أفضل التزام وإبداع للعاملين بما يحقق أهداف واستراتيجيات المنظمة.

3 - امتلاك المعرفة:

تشكل إدارة المعرفة أهم التطورات الفكرية الحديثة في عالم الأعمال وتعاظم دورها بعد أن أصبح واضحاً لدى المنظمات أن بناء الميزة التنافسية يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية وأصول المعرفة

1- Lashley, Conrad (2001) Empowerment: HR Strategies for Service Excellence, 1st ed Butter worth Heinemann, p. 22.

2- Eccles. Op. Cit. P. 20.

3- Collins & David (1996) Control and Isolation in the management of Empowerment, Empowerment in Organizational, Vol. 4. N. 2. P. 30.

4 - الدوري وصالح، مصدر سابق، ص 88.

واستثمارها بما يعزز من الإبداع المستمر ويحقق التنافس، فالتأكيد على المعرفة وتبني مشروعات ومبادرات إدارة المعرفة يتوافق ويتعزز في ظل تغييرات أشمل وأعمق، تتمثل في الانتقال من القديم القائم على الأشياء إلى الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة، ومن المجتمع الذي قاعدة الثروة فيه هي الآله إلى المجتمع الذي قاعدة الثروة في المعرفة، ومن الأعمال التي تعد حقوق الملكية هي القوة المحركة إلى الأعمال التي ترى أن معرفة الأفراد هي القوة المحركة[1]. وبناءاً على ما تقدم يعرف (Daft) إدارة المعرفة بأنها طريقة جديدة للتفكير حول كيفية تنظيم الموارد الفكرية والإبداعيةوالاستفادة منها[2]. فيما ينظر (Cheung) وزملائه إلى مفهوم المعرفة من وجهة نظر إدارة خدمة الزبون حيث تم تمثيلها على شكل هرم من ثلاث مراحل هي[3]:

المرحلة الأولى: تمثل الخدمات والبيانات والمعلومات العامة ــ وهي خدمات التي تزود للزبائن على شكل بيانات ومعلومات أي معرفة ظاهرة تدعم اتخاذهم لقراراتهم كما في أغلب المصارف.

المرحلة الثانية: الخدمات الاستشارية ــ هي تزويد الزبائن بالخدمات الاستشارية من حلول مقترحة للمشكلات وتستخدم الأنظمة المعتمدة على المعرفة كالذكاء الصناعي في تصميم النظام.

المرحلة الثالثة: المعرفة وخدمة الزبون ــ وتوجد في منظمات الخبرة التي تزود زبائنها بالخبرة ويتوجب على المختصين هنا أن يواكبوا تطورات الأعمال وعمل التحسينات المستمرة لنوعية الخدمات.والشكل (3) يوضح هذه المراحل .

1- الزيادات، محمد عواد أحمد (2008) اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط1، ص 11.

2- Daft, Richar dl, (2004) Organization Theory Design, 8th ed, south Weston, New York, P. 244.

3-Cheung. C. F, Lee, W. B. Wang, W. M. Chu, K, F & To S. (2003) Amuki – Perspective Knowledge – based system for customer service management Expert system with Applications. P. 458.

شكل (3) المعرفة من وجهة نظر أدارة خدمة الزبون



من هنا يتبادر لذهننا سؤال عن أنواع المعرفة الذي حددها (الزيادات) بثلاث أنواع هي[1]:

ـ البيانات: كالمعلومات وتقتصر على معلومات عن المنتجات والزبائن والفعاليات وغيرها.

ـ رأس المال الفكري: هو كل ما يتعلق بالبحوث وعمليات تطوير المنظمة وبراءات الاختراع والابتكارات وحقوق النشر.. وغيرها.

ـ الخبرة: وهي خبرات العاملين في المنظمة فالمنظمة التي لا تعاني من تسرب العمالة تمتلك أحجام ضخمة من المعرفة.

واتفق أكثر الباحثين على أن مصادر المعرفة تنقسم إلى قسمين هما[2]:

1- الزيادات، مصدر سابق، ص 35.

2- القريوتي، محمد قاسم أحمد (2007) إدارة المعرفة التنظيمية في الهيئات العامة ذات المهام العلمية والبحثية في الكويت من منظور العاملين فيها، بحث منشور في مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 126، السنة 33، الكويت، ص 46.

ـ المعرفة الظاهرة (الملموسة): وتتجسد بالبيانات والمعلومات والوثائق وتعليمات وإجراءات عمل ونماذج وقواعد عمل موثقة وكل ما يتعلق بالمنظمة يستطيع الأفراد معرفته والإطلاع عليه بشكل فردي أو جماعي حيث تشكل هذه العناصر مخزوناً معرفياً يتم تعزيزه باستمرار من خلال عمليات البحث والتطوير ووسائل التكنولوجيا التي تقوم بها المنظمة مباشرة بواسطة إدارات البحث والتطوير فيها أو من خلال الاعتماد على مؤسسات استشارية خارجية بما ينعكس بشكل إيجابي على القرارات ونوعية السلع والخدمات.

ـ المعرفة الخفية: وتتمثل في المهارات والخبرات الشخصية والاتجاهات والقدرات الذهنية والتفسيرات والتحليلات والاستنتاجات التي يضيفها الأفراد والجماعات لتلك المعلومات وكذلك ما يمتلكه الأفراد من مفاهيم وقيم واتجاهات ومهارات ومواهب وقدرات محفوظة في ذاكرة كل منهم بحيث لا تكون موثقة ويصعب نقلها لطبيعتها غير الملموسة ويتم إنتاجها من خلال ما يحمله الفرد من قيم واتجاهات وخبرات ومهارات وأفكار.

وبموجب ما تم تناوله حدد (Daft) ثلاثة دوافع لتبني الاهتمام بالمعرفة وإدارتها على النحو الآتي[1]:

ـ التقدم السريع الذي حصل في تقنيات المعلومات والاتصالات مما جعل عمليات المشاركة بالمعرفة وتبادلها أكثر سهولة وسرعة وكذلك ربط الأفراد بشبكات اتصالات لغرض المشاركة بالمعرفة المنظمية.

ـ تحول اهتمام إدارات المنظمات من الموارد المادية إلى الموارد الفكرية.

ـ اهتمام المنظمات بإدارة المعرفة وتكثيف جهودها لتصبح منظمات متعلمة تسعى إلى إيجاد نظم تبحث عن المعرفة الجديدة لتوظيفها في المكان والزمان الصحيحين.

1- Daft. Op. Cit, P. 258.

المبحث الثاني
رأس المال الفكري

أولاً ــ مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري:

تهتم الإدارة الحديثة بالموجودات الفكرية إلى جانب اهتمامها بالموجودات المادية، لان تعظيم ثروة المنظمة يأتي بفعل الموجودات الفكرية، وقد أدرك رواد الإدارة حقيقة مفادها أن قيمة المنظمات تعتمد على شيء ما غير رأس المال المادي أو المالي.وهو رأس المال الفكري أو المعرفي (CapitalIntellectual) ويرمز له (IC) الذي ظهر في تسعينات القرن الماضي ويعد رأس المال الفكري ممثلاً حقيقياً لقدرات المنظمات على المنافسة وتحقيق النجاح بعد أن عدت المصادر المادية الثروة الحقيقية للمنظمات قبل هذا التاريخ (stewart)[1].

وهذا لا يعني أن رأس المال الفكري لم يكن موجود قبل هذا التاريخ ولكن لم يبحث به أحد وكان يستخدم تحت تسمية (شهرة المحل) وتحت هذه التسمية تدرج كل الموجودات غير الملموسة من قبل المحاسبين وتظهر في الميزانية، ولكن هذه الشهرة في حقيقية الأمر لم تتطرق لجميع الموجودات غير الملموسة بل كانت طريقة لهروب المحاسبين من صعوبة قياس رأس المال الفكري ذاته (Sullivan)[2].

ومن هنا نشأ الاهتمام بمفهوم رأس المال الفكري الذي يضم القيم غير الملموسة ويظهر صورة المنظمة بشكل كامل، لذا فإن أغلب العلوم اهتمت برأس المال الفكري وكل علم ينظر إليه من زاويته الخاصة (Miriam,)[3] فعلم المحاسبة يهتم بكيفية قياسه وجعله يزيد الرصيد الأخير في الميزانية وعلم المعلومات يسعى لفهرسته ووضعه في أنظمته وعلم الاجتماع يرغب

1-Stewart T. A. (1994) Intellectual capital the new weath of organizations business quarterly. P. 3.
2-Sullivan, p, (2001). Value – Driven Intellectual capital: How to CohvertIntaugible corporate Assets in to Market value. Wiley, New York.
3-Miriam. S. & Ali, Y. (2000) The intellectual capital: managing by measure, available from. http: // www. Fek, su, se. com

أن يوازن به القوى، والفلاسفة يحاولون أن يطوروا به العقول ومدراء الموارد البشرية يريدون تبنيه وبناءه من خلال التدريب والتطوير[1].

واليوم أصبح رأس المال الفكري مألوفاً لدى الكثيرين وأخذ يتصدر عناوين المقالات الرئيسية في الصحف والبحوث العلمية والثقافية [2].

استنادا لما تقدم يمكن القول أن رأس المال الفكري أصبح أهم مصدر لتعظيم الموجودات الأخرى في المنظمات لأنه المحفز لزيادتها وتطويرها لتحقيق النجاح والمنافسة.

وهذا ما دفعنا لإحصاء المفاهيم المتعلقة بالمفهوم كما وردت في الفكر الإداري المتخصص الذي تسنى لناالإطلاع عليها.

فقد عرف (Stayer) رأس المال الفكري بأنه القدرة العقلية التي تمثل الثروة الحقيقية للمنظمات التي يتابعها المحاسبون مثلما يتابعون النقد والموجدات وغيرها[3]، وضمن هذا التوجه قدم (Edvinsson) تعريفاً أكد فيه بأن رأس المال الفكري هو الموجودات الفكرية التي تتجاوز قيمتها قيمه الموجودات الأخرى والتي لا تظهر في الميزانية العمومية وتتكون هذه الموجودات الفكرية من نوعين الأول بشري هو مصدر الابتكار والتجديد والثاني هيكلي وهو المساند للبشري مثل نظم المعلومات وقنوات السوق وعلاقات الزبائن[4]. وضمن توجه آخر قدم (Hamel) مفهوماً لرأس المال الفكري بأنه قدره منفردة تتفوق بها المنظمة تتشكل من تكامل مهارات مختلفة وتسهم في زيادة القيمة المقدمة وهي مصدر من مصادر الميزة[5]، في حين ترى دراسة (Prusak) بأن رأس المال الفكري مادة

1-Boints, N, (2002) (a) The E. –Flow Audit: An Evaluation of know ledge flow within and out side a high – tech firm diurnal of knowledge management.

2-Biesalski, E, (2004), knowledge Management And E – human Resource Management.

3-Edvinsson. L. & Malone, M. (1991), Intellectual Capital Realizing your company's True value by Finding its Hidden Hidden Brainpower, Harper Collins, New York. Ny.

4-Homel, Grary&Heene, Aime, (1994), Competence Based Competition, John Wiley & Sons, New York. P. 76.

5-Prusakl. & Cohen D, (1994) How to Invest in Social Capital, Harvard Business Review, june.

فكرية أعطت شكلاً رسمياً واستولت وتعززت لإنتاج موجودات ذات قيمة عالية[1]. أما دراسة (Webster) فعرفته بأنه صفة للقياديين التحويليين تمثل قدرتهم على تحويل التعبئة من البحث إلى التصنيع بنجاح عالي ويسهم في بقاء الأنشطة في عالم المنافسة لمدة طويلة[2]. أما (Spender) فقد عرف رأس المال الفكري بأنه نخبه متميزة من العاملين لهم القدرة على تفكيك هيكل الصندوق الأسود للعمل الإنتاجي إلى مكوناته الأولية وإعادة تركيبها بشكل متميز[3]. وترى دراسة (Youndt) بأن رأس المال الفكري قدرات متميزة يتمتع بها عدد من الأفراد العاملين في المنظمة تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية ضمن المنظمة لزيادة إنتاجيتها وتحقق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة[4]. وضمن المبادرة نفسها قدم (Endres, 1996) مفهوماً لرأس المال الفكري بأنه الموجودات المعرفية التي تمتلك القدرة على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح متميز والذي يعد المؤشر الرئيسي لنجاح المنظمة على المدى البعيد في المنافسة المحلية والدولية[5]، وأشارت دراسة (Rooset al) أن رأس المال الفكري يحمل ثلاثة خصائص الأولى غير مرئية أو غير واضحة جلياً والثانية ترتبط مباشرة بالمعرفة التي يمتلكها العاملين وخبراتهم بالإضافة إلى الزبائن والتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة والثالثة تقدم فرص جديدة للمنظمة لنجاحها في المستقبل[6]. وضمن نفس التوجه قدمت دراسة (Stewart) مفهوماً لرأس المال الفكري بأنه المادة الفكرية،

1-Webster, A. C. (1995) Transformational Leader ship Through Intellectual Capital, Three Case studies of Elementary school principals, ph. D, university of color ado..

2-Spender, J. C. (1996) Making knowledge the Basis of aDynamic the firm, strategic Management Journal, vol. 17.

3-Youndt, M. A. Snell, S. A (1996), Does j. W. Lepak, Dp: Human Resources Management Manufactacturing strategy & Firm performance, Academy at Management Journal. Vol. 39.

4-Endres, A. (1996), Impoving R. & D. Performance the Juran way, john Willey & Sons.

5-Roos, G. etal, (1997). Inteelectual Capital, Navigating the New Business Lands Cape, Creative print and Desgn, wales.

6-Stewart T. A, (1997), Intellectual Capital: The New Wealth of organizations, Double day currency, New York.

المعرفة والمعلومات والملكية الفكرية والخبرة التي توضع قيد الاستخدام من أجل خلق الثروة والرابحة [1].

وينظر إليه (Yogesh) بأنه قوة ذهنية مجتمعة تمثل تشكيلة من المعرفة والمعلومات والخواص الفكرية والخبرة التي تمثل المواد الأولية الرئيسية[2]. ويعطيه (Blkich) المفهوم الآتي «مجموعة المهارات المتوافرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التقنية»[3]، في حين عرف (Kelley) رأس المال الفكري بأنه العاملون الذين يمثلون النجوم اللامعة والعقول المدبرة الذين يصعب إيجاد بديلاً لهم[4].

أما (Nansen) عرف رأس المال الفكري بأنه الموجودات التنافسية التي تقوم بعملية التطوير الخلاق والاستراتيجي المعتمد على الابتكار والتجديد الذي يعد المفتاح المؤدي إلى البقاء في بيئة العمل المتغيرة بسرعة[5].

وضمن توجه آخر قدم (Buren) تعريفاً لرأس المال الفكري بأنه مهارات العاملين وعمليات المنظمة بالإضافة إلى قيمة العلاقات مع الزبائن ومن جانب آخر الموجودات المالية[6]، كما أشار (Stewart) إلى أن مفهوم رأس المال الفكري هو المعرفة الممتدة إلى حيز التطبيق ومستثمرة لصالح المنظمة لأن المعرفة تعد بمثابة أسلحة نووية تنافسية في عصرنا هذا[7]، وأشارت دراسة (Pehy& Guthrie) إلى مفهوم رأس المال الفكري

1-Stewart, Op. Cit, P. 5.
2-Yogesh. M, (1998), What is the Definition of Knowledge Management, Forbes.
3-Ulrich, D. (1998). Anew Mandate for Human Resources, Harvard Business Review, January February.
4-Kelly. R. E, (1998) How to be astor at work, aBreak Through strategies you need to success, Times Business, New York.
5-Hansen Gregory, A. (1999), Automating Business process Reenginering, 3rd. prentice – Hall publishing Ny.
6-Buren, v. Mar, E. (1999). A yart stick for knowledge Management Training & Development.
7-Stewart, T. A (1999), Intellectual capital: The New Wealth of organization, New York Doubleday Currency. New York. P. 57.

بأنه القيمة العملية لفئتين من موجـودات المنظمـة غيـر الملموسـة همـا رأس المال المنظمي ويشمل ملكية نظـم البرامجيـات وشـيكات التوزيـع بالإضـافة إلى سلسلة التجهيـز. ورأس المـال البشـري الـذي يعتمـد علـى المـوارد الإنسانية[1]. فيما يرى (Daft) بأن رأس المـال البشـري بأنـه مجموعـة مـن الموارد المعلوماتية المتكونـة علـى شـكل نـوعين مـن المعـارف الأولـى معارف ظاهرة مبنية علـى التعبيـر عنهـا أو كتابتهـا وبالتـالي نقلهـا إلـى الآخرين بشـكل وثـائق والثانيـة معـارف ضـمنية مبنيـة علـى التقـديرات الشخصية والقواعد البديهية التي تسهم في تطوير المنظمة[2].

وأشار كل مـن (Paniels&Noordhus) بـأن رأس المـال الفكـري هـو المعرفة الضمنية داخل عقول البشر ويشـمل المهـارات والمعرفـة بالإضـافة إلى المواقف ووجهات النظر[3]، وضـمن نفـس التوجـه قـدم (Grantham) مفهومه بأن المعرفة والمهارات والخبرات التطبيقيـة التـي يمتلكهـا العـاملون في المنظمة[4]، وضمن نفس التوجه قـدم (Malhotra) مفهـوم لـرأس المـال الفكري بأن مجموعة الأفراد الذين تكـون قـواهم العقليـة مصـدرها المعرفـة والمعلومات والـذكاء بالإضـافة إلـى الخبـرة تـؤثر فـي القـوة التنافسـية للمنظمة[5].

أما (Strovic) فقـد عرفـه بأنـه المعرفـة والمهـارات والقـدرات العقليـة الخاصة بالعاملين في المنظمة والتي تعطي الإجابة لتساؤلات الزبائن[6].

فيما يرى كل من (Awad&Ghaziri) بأنـه مجموعـة مـن الأفـراد الـذين يستخدمون عقولهم أكثر مـن اسـتخدامهم لأيـديهم لامـتلاكهم خبـرات وقـيم

1-Petty R. Guthrie. J. (2000), Intellectual Capital literature Review, Measurement Reporting and Management, journal of intellectual capital vol: No2.
2-Daft, Richard l, (2001), Orgnization Theory and Design south western college publishing ohio.
3-Daniels, H. &Noordhuis, H. (2002), Management of Intellectual Capital By optimat portfolio selection, 4th, ed international conterence conference on practice Aspects of know ledgment, Veinna.
4-Grantham, Charles, T. (2002), Maximizing Human capital people, soft Inc.
5-Malhotra, Y. (2003) Measuring Knowledge Assets of ANation: knowledge systems for development. Research paper Prepared for the invited keynote presentation Delivered At the United Nations, Advising Meeting of the Advisory of Economic and social affairs, New York, 4 – 5 september.
6-Strovic, Pruker, (2003) Intllectual capital Understanding corporate value Intllectual Journal, No. 3.

وثقافة بالإضافة لقدرتهم على الابتكار والإبداع من أجل تميز المنظمة التي يعملون فيها[1]. أما (Florides) فقد عرف رأس المال الفكري بأنه المعرفة والمهارات المتجسدة لدى العاملين[2].

يلاحظ من خلال المراجعة للفكر الإداري المتعلق بالمفهوم إسهامات عدة من قبل المفكرين والباحثين الذين تناولوا مفهوم رأس المال الفكري ودوره في المنظمة وكيف أن الاستثمار فيه يؤدي إلى حصول المنظمة على القدرات والمواهب التي تكون سبباً في نجاحها وتفوقها وتميزها وعندما نستعرض بعض ما جاء من مفاهيم يلاحظ أن هناك تعاريف متعددة ذات وجهات نظر مختلفة.

أن المشكلة التي يواجهها الباحثون تشير إلى عدم وجود اتفاق حول مفهوم رأس المال الفكري ومع ذلك أعطوا أفكار ومفاهيم عامة لهذا الموجود غير الملموس ونلاحظ أن هناك اتجاهات متعددة تناول فيها الباحثون مفهوم رأس المال الفكري فمن اتجه نحو تعريفه بمكوناته بينما اتجه فريق آخر وعرفه بوصفه معرفة قابلة لإضافة قيمة ولا تعد كذلك إلا إذا استثمرت، ونرى باحثين آخرين وصفوه بأنه علاقة تبادلية بين المعرفة والمعلومات وهناك من نظر لرأس المال الفكري من قيمته المتمثلة كونه يمثل الفرق بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية ووصفت كتابات أخرى كونه مصدر لتحقيق الميزة التنافسية.عليه يمكن القول أن رأس المال الفكري لا يمكن أن يعرف بمكوناته فهذه المكونات فرعية وتسمى بأسمائها وأبعد من أن يعرف بموجوداته الفكرية لأنها نتاج له وليس هو، ويعد تعدد المفاهيم التي ورد ذكرها عن رأس المال الفكري ويستدل من هذا التباين في مؤشراته على أن هذا المفهوم ما يزال يستوعب إسهامات جديدة تعززها التجارب الميدانية بغية تأصيله ضمن إطار مفهومي متكامل

1-Awad, E &Ghaziri, H. (2004), knowlogegment person Education International, Printice – Halln.y.
2-Florides, Andros, (2005), Human Capital: A Theoritcal out line. Available fom http: www. HCI. Com.

يتعدى التنظير الفلسفي.وعلى ضوء ما ورد من مفاهيم وتعاريف لرأس المال الفكري يمكن وضع التعريف التالي:

(رأس المال الفكري هو ما تمتلكه المنظمة من قدرات متفردة تولد نتاجات ابتكاريه وإبداعية تسهم في زيادة القيمة المقدمة لزبائنها وتحقق لها الميزة التنافسية).

ثانياً ــ مكونات رأس المال الفكري:

اختلف الباحثون والكتاب في تحديد مكونات رأس المال الفكري وهذا الاختلاف كان نتيجة لأسلوب تفكيرهم ودراستهم للموضوع كلاً حسب تخصصهورأيه وسنتعرف في الفقرات الآتية إلى مكونات رأس المال :

1 ــ الباحث (Brooking) الذي يعد أحد مؤسسي مركز (Technology Broker) للاستشارات لإدارة رأس المال الفكري حدد أربع مكونات لرأس المال الفكري على النحو الآتي[1]:

ــ الموجودات السوقية:يتضمنها جميع الموارد غيرالملموسة المرتبطة بالسوق، مثل العلامات التجارية المختلفة، علاقات الزبائن، قنوات التوزيع، الأعمال المكررة والأعمال غير المنجزة.

ــ الموجودات التي تركز على الجانب البشري: وضمنها الخبرة الجماعية في حل المشاكل وكذلك البيانات المتعلقة بقياس العمليات العقلية ودقتها، ومؤشرات كيفية أداء الأفراد في المنظمات.

ــ موجودات الملكية الفكرية: ضمنها العناصر التي تحدد طرائق عمل المنظمة مثل الأسرار التجارية وحقوق الطبع والتصميم وخدمات التصميم وبراءات الاختراع.

ــ موجودات البنى التحتية: ضمنها العناصر التي تنظم أو تحدد ثقافة المنظمة، طرائق إدارة قوى البيع، الهيكل المالي، قواعد البيانات

1-Brooking, A., (1996), "Intellectual Capital", Thompson Business Press, New York, p. 13..

ومعلومات السوق أو الزبائن، وكذلك نظم الاتصال الإداري مثل البريد الالكتروني والإنترنت.

2 ــ أما (Sveiby) الذي يعد من الرواد في إدارة رأس الفكري فيتبع نموذجاً مختلفاً في تبويب رأس المال الفكري حيث يركز على خلق القيمة وليس استخلاصها حيث أعطى قيمة كبيرة لإمكانات وكفاءات العاملين في تصنيف رأس المال الفكري ويقسمه إلى[1]:

ــ كفاءة العاملين (تعليمهم، خبراتهم).

ــ التركيب الداخلي (الشكل القانوني، الإدارة، النظم، الثقافة والبرمجيات).

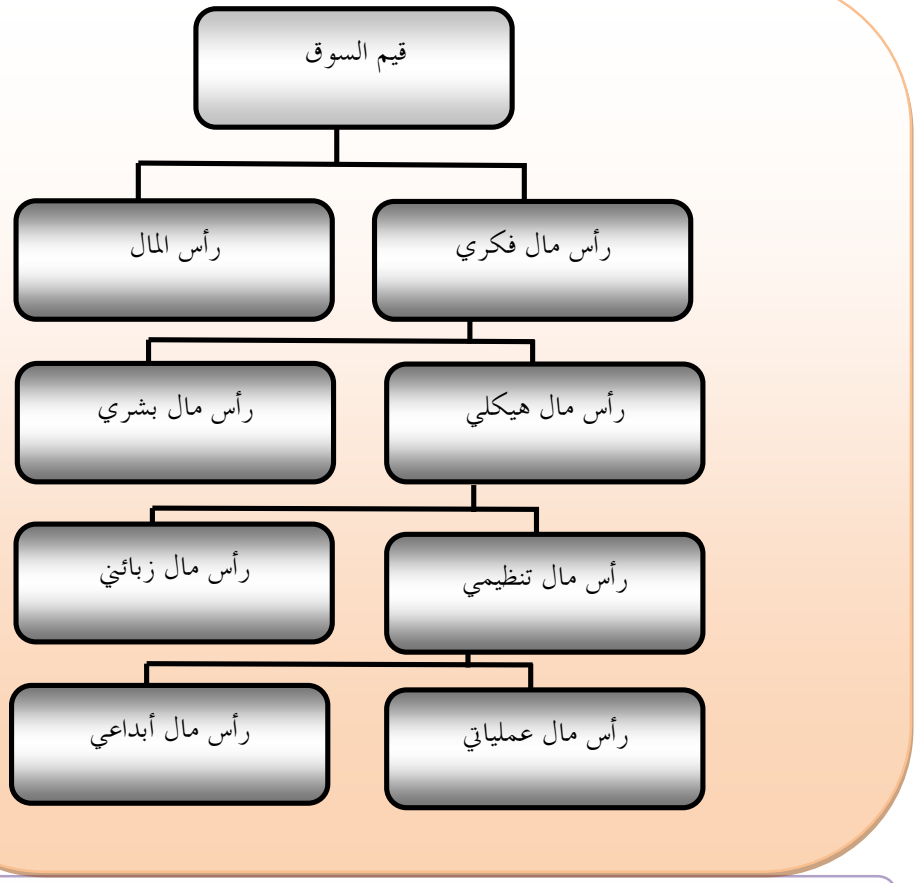
ــ الهيكل الخارجي (علامات تجارية، علاقات الزبائن والموردين).

3 ــ أما (Edvinsson& Malone) وهما من مدراء إدارة رأس المال الفكري في شركة Skandiaفقد استخدما مصطلح رأس المال الفكري متميزاً عن إدارة المعرفة وخلق القيمة السوقية لشركة Skandia حيث وضعا نموذجاً يوضع أهم مكونات رأس المال الفكري وعداه جسراً بين القيم السوقية المتمثلة بالقيمة للسهم وبين القيمة الدفترية لهذه الموجودات (القيمة الدفترية تتألف من جزئيين رأس المال البشري الذي يمثل العاملين ومعارفهم والموجودات التقليدية التي تسمى رأس المال الهيكلي) لأن المعرفة تبقى موجودة في المنظمة ولها قيمة طالما بقي العاملون فيها، ويمثل رأس المال الهيكلي رأس المال المخزون في قواعد البيانات والوثائق والمعدات المالية والبرمجيات في الحاسوب وهيكل المنظمة. أما رأس المال الزبائني فينتمي إلى رأس المال الهيكلي ويتضمن معرفة إقامة العلاقات القوية مع الزبائن والجانب الآخر له يتضمن رأس المال المنظمي الذي يمثل رأس المال الإبداع للمنظمة وبراءات الاختراع والتراخيص

1-Sveiby, Karl – Eril, (1998) Intellectual capital, Thinking a Head Australia Accountant, June, p. 18.

ومعرفة العمليات التي تسمى رأس مال العملية ويوضح الشكل مكونات(4) رأس المال الفكري وفق نموذج Edvinsson[1].

شكل (4) مكونات رأس المال الفكري من وجهة نظر (Edvinsson)



Source: Edvinsson, L. (1997) "Intellectual Capital" : Harper Collins ,New York ,NY.

4 ــ وضع (Stewart) مخططاً لنموذج مكونات رأس المال الفكري يتألف من ثلاث مكونات رئيسه تتضمن الآتي[2]:

ــ رأس المال البشري: هو المصدر الأساسي لتكوين وتشخيص الأفراد الذين يمتلكون المقدرة العقلية والمهارات والخبرات لتوفير الحلول العملية المناسبة للزبائن ومتطلباتهم ورغباتهم لأنهم مصدر الابتكار والتجديد .

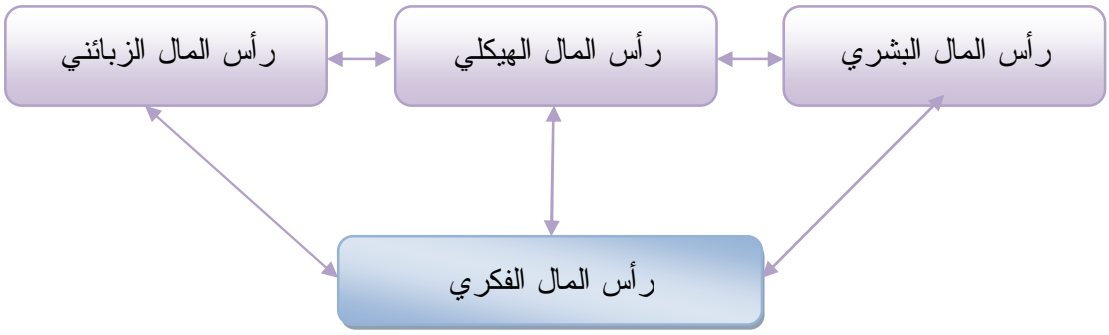
1-Edvinsson& Malone, (1997) Intellectual Capital; Realizing Your Company True Value, by finding its Hidden Brainpower, New York. P. 8.
2-Stewart. Op. Cit, p. 75.

ـ رأس المال الهيكلي: هو قدرات المنظمة التنظيمية التي تنظم وتلبي متطلبات الزبائن التي تجعل بالإمكان المشاركة في المعرفة ونقلها وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات وبراءات الاختراع وحقوق النشر والتأليف ومدى حماية العلامات التجارية التي تمثل شخصية المنظمة وقيمتها وهويتها التي تعود بالفائدة للزبون وزيادة رضاه.

ـ رأس المال الزبائني: يمثل علاقات المنظمة بالزبون من خلال زيادة رضاه وولائه وإمكانية الاحتفاظ به من خلال الاهتمام بمقترحاته والاستماع إلى الشكاوى المقدمة وإيجاد الحلول المناسبة لها.

أن المكونات أعلاه والتي تتضح من خلال الشكل (5) تعمل مجتمعة لأن هذه المكونات جميعها تمثل المعرفة.

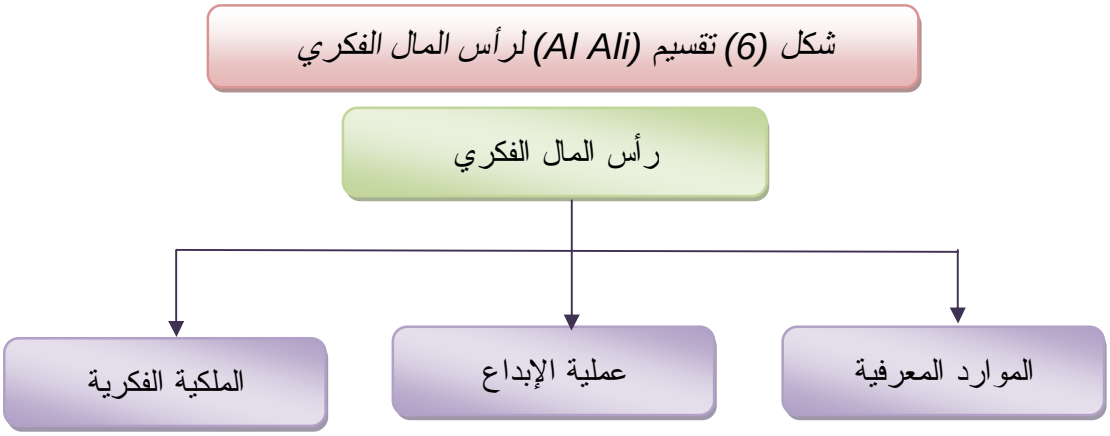
الشكل (5) : مكونات رأس المال الفكري وفق نظرية Stewart



Source: Stewart, T., (1997), Intellectual Capital : The New Wealth of Organizations , Doubleday – Currency, New York.

5 ـ أما الباحثة (Al Ali) فأخذت اتجاهاً آخراً في تحديد مكونات رأس المال الفكري التي تعده مكوناً من الموارد المعرفية وعمليات الإبداع والملكية الفكرية التنافسية فالموارد المعرفية والتي تسميها (المواد الأولية) هي معرفية عامة، تنظيمية، تغذية عكسية للزبائن والقوة الفكرية للعاملين

أما العمليات الإبداعية فتشمل العمليات الإنتاجية والممارسات والأنظمة الموظفة من قبل المنظمة لنقل وتحويل النموذج الأول من التصميم إلى الأسواق الخارجية وتحتوي الملكية الفكرية (التنافسية) على كافة أشكال الملكية الفكرية التي تملكها المنظمات أو تديرها والتي يمكن أن تستخدم لكسب الميزة التنافسية أو لتوليد المزيد من الأرباح والعوائد عن طريق بيع جزءاً أوكل الملكية الفكرية ويوضح الشكل (6) تقسيم (Al Ali) لرأس المال الفكري[1].



شكل (6) تقسيم (Al Ali) لرأس المال الفكري

Al – Ali, Narimin, (2001) where are you from intellectual Capital continuum, New York, P. 6.

6 ــ أما (Sullivan) فقد وضع مخطط لرأس المال الفكري مؤلف من ثلاث مكونات رئيسية وهي رأس المال البشري، والملكية الفكرية والموجودات الفكرية ولكل من هذه التقسيمات الرئيسية مكونات فرعية والشكل (7) يوضح هذه المكونات.

1- Al – Ali, Narimin, (2001) where are you from intellectual Capital continuum, New York, P. 6.

الشكل (7) مكونات رأس المال الفكري وفق نظرة Sullivan

الملكية الفكرية		الموجودات الفكرية		الموارد البشرية
ـ براءات الاختراع		ـ التصاميم		ـ المعارف
ـ حقوق النشر		ـ العمليات		ـ المهارات
ـ العلامات التجارية		ـ برامجيات الحاسوب		ـ الابتكارات
ـ أسرار الصناعة		ـ الرسوم		ـ الخبرة
		ـ الوثائق		

7 ـ أما (Marretel) فقد وضع نموذج لرأس المال الفكري أطلق عليه خارطة الموجودات المعرفية حيث تستند على تفسيرات الموجودات الفكرية للمنظمة باعتبارها تحتوي مجموعتين من الموارد التنظيمية هما موارد أصحاب المصالح والموارد الهيكلية، فموارد أصحاب المصالح قسمها إلى نوعين هما:

ـ علاقات أصحاب المصالح (الناشطين منهم خارج المنظمة).

ـ الموارد البشرية (الناشطين منهم داخل المنظمة).

أما الموارد الهيكلية فقسمها إلى نوعين هما:

ـ المادية (الملموسة).

ـ البنى التحتية الافتراضية (غير الملموسة)[1].

8 ـ وصنف الباحث (Castro, et al) مكونات رأس المال الفكري كنظام مفتوح إلى أكبر مجموعة من التصنيفات الرئيسة والفرعية ليقدم مفهوم أوسع لمكوناته وليشمل جميع مكونات المنظمة المعرفية المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) وصنف

1-Sullivan, p. (2001) – Driven Intellectual Capital: how to cohvertIangible Corporate Assets into market value, wiley, New York.

رأس المال الفكري إلى (23) مكون فرعي من إجمالي المكونات الفرعية[1].

يلاحظ مما سبق أن الباحثون قد قسموا رأس المال الفكري أنواع متعددة ومختلفة واستخدموا مصطلحاتهم الشخصية في هذه التطبيقات لإيصال كل منهم فكرته للمتلقي . ولا يوجد أتفاق عام حول المكونات الرئيسة والفرعية لرأس المال الفكري إلا أن أغلب الباحثين اعتبرت أن المكونات الرئيسية لهذا الموجود غير الملموس هي كل من (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، رأس المال الزبائني) وهذه المكونات هي التي أختارها الباحث لأغراض الدراسة الحالية

ثالثاً ــ قياس رأس المال الفكري:

الإدارة والقياس وجهان لعملة واحدة فإن الذي نستطيع قياسه نستطيع إدارته والذي نريد أن نديره لابد من قياسه وهذا يعني أن علاقة القياس بالإدارة علاقة متلازمة لأن القياس يهيئ أرضية الإدارة الفاعلة، ولما لرأس المال الفكري من أهمية في نجاح المنظمة وديمومتها لذا لابد من قياسه وتقييمه كونه موجود من الموجودات غير الملموسة لها.ويتبع ذلك خبرة ومهارة ومعرفة الأفراد العاملين فيها ويمكن قياس رأس المال الفكري بمساعدة القيمة الدفترية للمنظمة وقيمتها السوقية.

فقد تنامى التمييز بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية بشكل كبير وتم عزو ذلك إلى رأس المال الفكري، فالموجودات غير الملموسة في منظمات الأعمال ستأخذ دورها الكبير في المستقبل القريب ومما تجدر الإشارة إليه أن رأس المال الفكري يتضمن موجودات كثيرة منها العلامات التجارية، العلاقات مع الزبائن، الماركات المسجلة، براءات الاختراع والمعرفة، ولكن المشكلة التي تواجه قياس رأس المال الفكري هي صعوبة وضع مكوناته بأرقام وجعلها قابلة للقياس كونه غير ملموس وغير منظور.

1- Castro. G. M. Lopez. J. E. Muina. F. G. Saez.p.l (2003) Anew model to measure and mange intectual capital, tt: //datagruven, com.

ويلخص (Skyrme) ضرورات قياس رأس المال الفكري بالآتي[1]:

ــ توفير أساس لتقييم المنظمات من خلال التركيز على الموجودات الفكرية.

ــ يدفع الإدارات للتركيز على النشاط أو الفعل وكذلك على وجود طرق لقياس المعرفة وتقييمها.

ــ استخدامه كأساس للاستثمار في أنشطة إدارة المعرفة بواسطة التركيز على المنفعة أو العائد.

وقد حدد (Nelly, et al) وزملائه الأسباب التي تدفع المنظمات لقياس رأس المال الفكري وهي[2]:

ــ مساعدة المنظمات في بناء استراتيجياتها.

ــ تقييم بناء وتنفيذ الاستراتيجيات.

ــ المساعدة في تنويع وتوسيع الأستثمارات.

ــ استخدام القرارات كقاعدة أساسية في نمو المنظمات وديمومتها.

ــ إيصال المقاييس إلى الأطراف الخارجية والمجهزّين.

ويرى كل من (Mark & Van) أن وجود طرق لقياس رأس المال الفكري تجعل المنظمات تدرك احتمالاته وفي تقييم حقيقي له ولكن هناك تحديات ولمواجهتها فهناك جهود تتمثل بما يأتي[3]:

1 ــ تقيم مخزون رأس المال الفكري من خلال عمل مسوح مباشرة مثل براءات الاختراع.

2 ــ قياس الكفاءة وهذا القياس يتجه إلى أبعد من قيمة مخزون رأس المال الفكري إلى القيمة الاقتصادية التي تولدها، وتحقق الكسب المالي المتحقق من إدارة المعرفة ويصنف مقياس الكفاءة إلى نوعين هما:

1-Skyrme, D, (1999) Measuring The value of knowledge: Metrics for the know ledge Based Business, Business intellingence, London. P. 21.

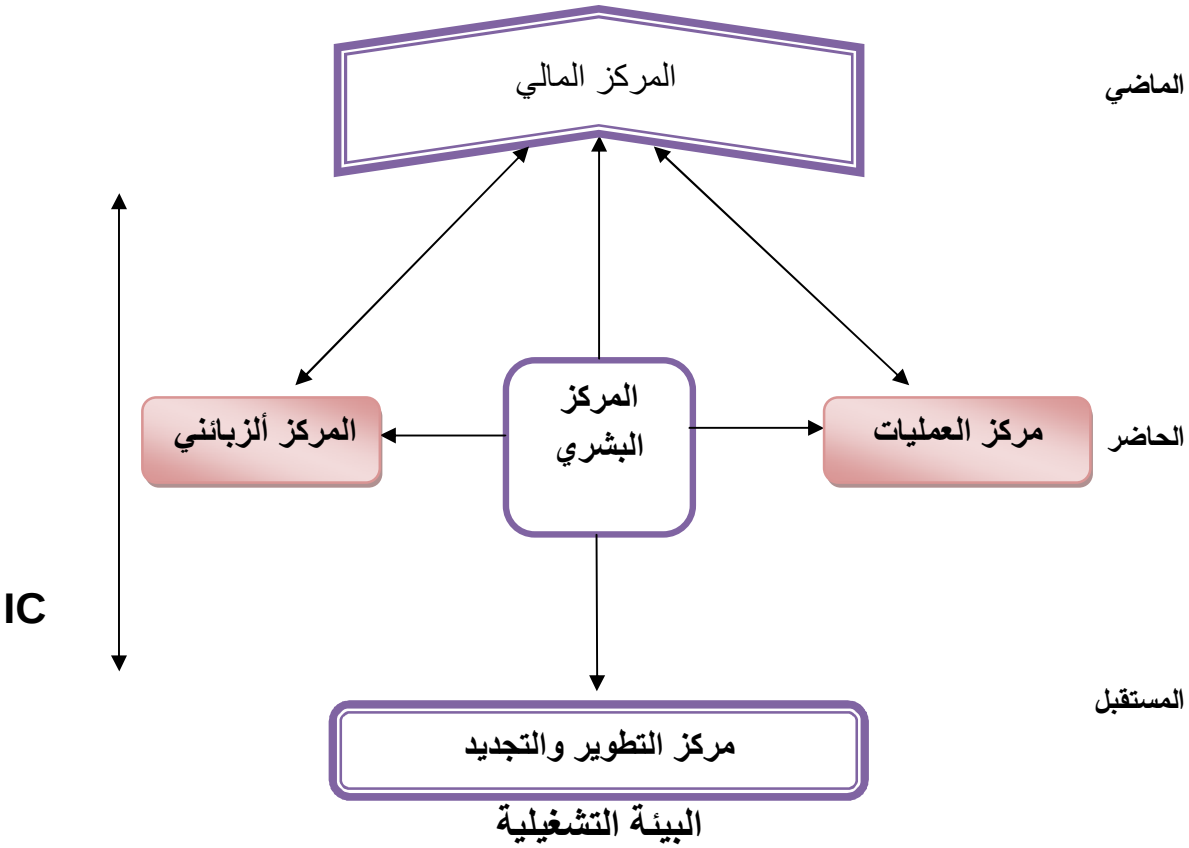
2-Nelly, A. Gray, D & Mar. B. (2003) why do Firms measure their intellectual capital, Journal of Intellectual capital.. p. 493

3-Mark. E & Van. B. (1999) Ayardstdstick for Knowledge Management, p. 4.

ـ مقياس التغييرات في قيمة مخزونات رأس المال الفكري للمنظمة.
ـ كيفية تحويل رأس المال الفكري إلى رأس مال مادي.
وقدم الباحثان (Edvinsson&Malon) نموذجاً لقياس رأس المال الفكري اعتمد من قبل شركة (skaindia) السويدية للتأمين وباتت هذه الشركة الأكثر شهرة بجهودها لقياس موجودات المعرفة إذ يغطي خمسة مراكز هي[1]:
ـ المالية (20) درجة: تمثل دخل كل عامل + القيمة السوقية لكل عامل.
ـ الزبون (22) درجة: عدد الزبائن الزائدين ومؤشر الزبائن الراضين + الزبائن التي تحفزهم الشركة لمراجعتها.
ـ العمليات (16) درجة: معدل الأخطاء الإدارية والأنفاق على تكنولوجيا المعلومات لكل عامل.
ـ التجديد والتطوير (19) درجة: مستوى التدريب لكل عامل + البحوث والتطوير + الثقافات الإدارية ومؤشر العاملين الراضين عن الشركة .
ـ الموارد البشرية (13) درجة : مؤشر القيادة + دوران العاملين + الجوانب المعرفية في تقنيات المعلومات.
حدد هذا المقياس (90) درجة ووضع الموارد البشرية الأكثر أهمية إذ وضع في الوسط دلالة على التفاعل مع المكونات الأخرى، وعد كل من الموارد البشرية والعمليات والزبائن زمن الحاضر فيما يمثل كل من التجديد والتطوير زمن المستقبل فما عد المركز المالي يمثل زمن الماضي والشكل (8) يوضح نموذج (Skaindia):

1-Edvinsson&Malon op. Cit. P. 180.

شكل (8)نموذج قياس رأس المال الفكري لشركة (Skaindia)



Source: Luthy , D.H.,(1998), "Intellecyual capital and ITS Measurement ,USA., P:12

ويلتقي نموذج (Sueiby) مع نموذج (Skaindia) ويأخذ بالاعتبار أن العاملين هم المولدين لربح وتميز المنظمة وطبقاً لذلك فإن القدرات المميزة للأفراد والذي كان يطلق عليها رأس المال البشري في نموذج (skaindia) هو المحور الأساسي والذي تم تغطيته بالهيكل الداخلي (رأس المال التنظيمي) والهيكل الخارجي (رأس المال الزبائني) وعلى الإدارة اختيار تلك المؤشرات التي تستند على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة لقياس أربع جوانب أساسية معتمدة على متوسط أعداد السنوات أو

التغير في متوسط أعداد السنوات لخلق القيمة من الموجودات غير الملموسة وهي[1]:

ـ النمو Growth.

ـ التجديد Renewal.

ـ الكفاءة Efficiency

ـ الاستقرار Stability.

وعمل الباحث (Steward) طويلاً بهدف تحديد مقياس لرأس المال الفكري واستطاع اقتراح ثلاث مقاييس هي[2]:

ـ نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية فالقيمة السوقية = الموجودات الملموسة + الموجودات غير الملموسة.

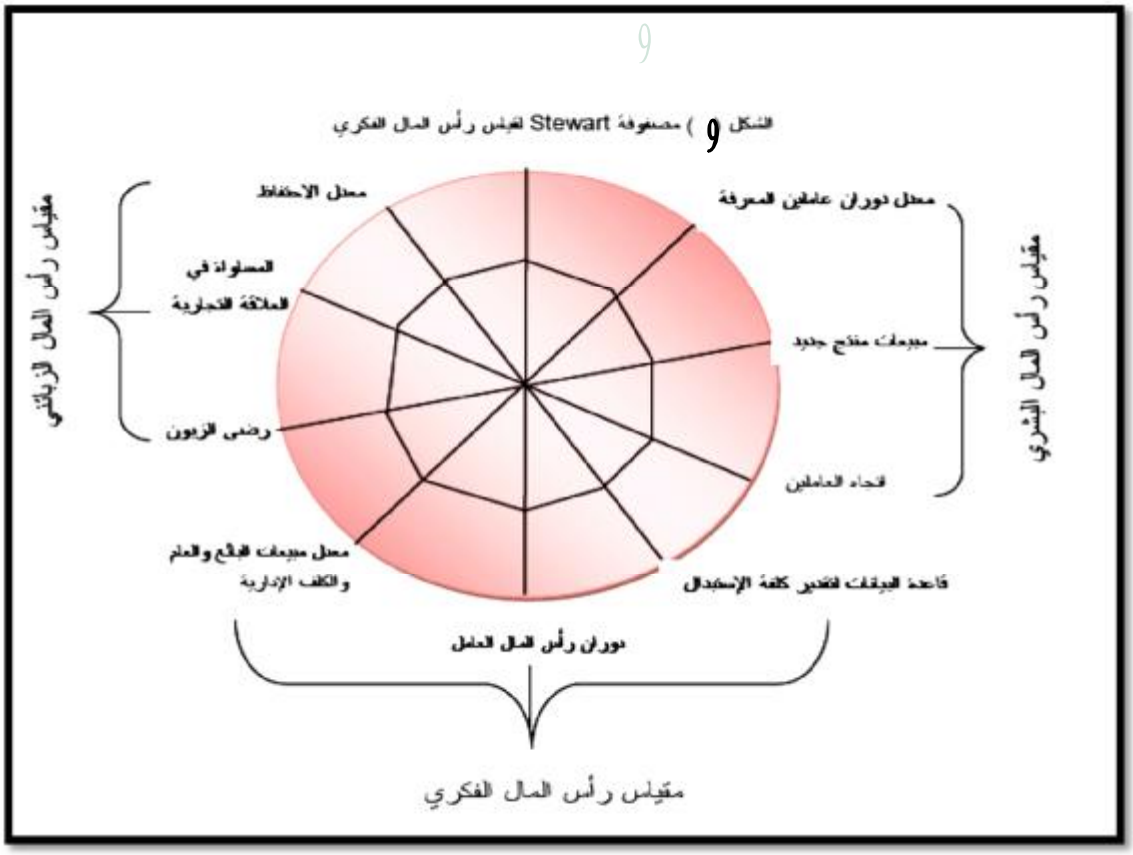
ويمكن أن نحصل على القيمة السوقية بضرب عدد الأسهم × سعرها في السوق والفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية يظهر رأس المال الفكري للمنظمة.

ـ نسبة (q) هي حاصل قسمة الموجودات السوقية على الموجودات الدفترية فإذا كانت النتيجة هي أكبر من واحد بعدة مرات فهذا يعني أن سبب هذه الزيادة في القيمة يعود إلى وجود رأس مال فكري جيد في هذه المنظمة مع الأخذ بنظر الاعتبار عوامل التضخم فإذا كانت هذه النسبة تساوي واحد أو أكثر من نسبة المنافسين فهذا دليل على أن المنظمة لها القابلية لإنتاج أرباح عالية، وهذا يعني إذا كانت النسبة +1 أن هناك رأس مال فكري في المنظمة .

ـ استطاع Stewart أن يطور مصفوفة تعد نموذجاً لتحديد وتوضيح رأس المال الفكري فقد استخدم مخططاً يشبه محطة رادار لاستكشاف ملامح رأس المال الفكري، حيث تظهر ثلاث مؤشرات لرأس المال

1-Sveiby. K. E. (1997) The New Organizational Wealth Managing and Measuring Knowledge Based Assets, Berrett Koehler, San Francisco, CA. p. 185.
2-Stewart. Op. cit, P. 222.

البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال الزبائني) وفي حال تقاطع العلامات الفردية أو تشابكت أو الاستهداف والتشابك وعند ذلك فإن غاية المنظمة يمكن أن تحدد غايتها ،وعند تحديد الأرقام المخصصة والمحسوبة يتم تخصيص المؤشرات الفردية وعندها يتكون لدينا النتيجة شكل بلوري غير منتظمة فتظهر ما تمتلكه المنظمة داخل الشكل وما ترغب المنظمة اكتسابه أو الحصول عليه فسيظهر خارجه الشكل البلوري والشكل (9) يوضح هذه المصفوفة:



ترافق محاولات قياس رأس المال الفكريبالصعوبة وهذا يدل على صعوبة إدارتها وقد حاولت الكثير من الطرائق والنظريات التغلب على هذا العائق وقد حدد (Muller) أربع مجاميع مختلفة كنظريات لقياس رأس المال الفكري وهي[1]:

ـ طرائق الرأسمال الفكري المباشر (DIC).

1-Muller, C. (2004) The 3Ms of intellectual capital – Measuring, Monitoring and Managing p. 7 – 8.

ـ طرائق رسملة السوق (MCM).

ـ طرائق العائد على الموجودات (ROA).

ـ طرائق لوجه التسجيل (SC).

نستنتج من ذلك أن قياس رأس المال الفكري أصبح من القضايا ذات الأهمية الكبرى في المنظمات في ظل التغييرات الجوهرية والتحولات الهيكلية التي تشهدها البنى التحتية وأصبحت ترسم إستراتيجيتها الأساسية في ضوء واقع رأسمالها الفكري ومخرجات المعرفة مما دفعها إلى تعزيز وترسيخ جميع مكوناته سعيا لتحقيق أهدافها.

رابعاً ــ إدارة واستثمار رأس المال الفكري:

نظراً للأهمية التي يحظى بها رأس المال الفكري في منظمات الأعمال لاسيما في الوقت الحاضر وهو القوة الكامنة وراء التنافس في اقتصاد المعرفة كونه العامل الأساسي للابتكار والإبداع لذلك يوجب على إدارات منظمات الأعمال أن تدرك أهمية إدارة رأس المال الفكري واستثماره بعناية واهتمام كبيرين ،وبما أن رأس المال الفكري يعد جوهر إدارة المعرفة الشاملة لذلك يجب تتبعه وإسناده والمساعدة في توليده، وهذا يعني توفر إدارة قوية تعمل بأقصى ما يمكن من أجل ضمان استثمار رأس المال الفكري والمحافظة عليه فقد وضع (Quinn, et al) نموذج لإدارة رأس المال الفكري وعلى النحو الآتي[1]:

1 ــ السعي إلى تعزيز الاستثمار في الموجودات الفكرية والتي يساعد في الحلول المنطقية للمشاكل التي تواجه المنظمة من خلال تحويل التنظيم إلى الموجودات الفكرية.

2 ــ كسب المعرفة في النظم وبرامجيات الحاسوب لأجل تعزيز قدرات المنظمة في المشاكل المهنية.

1-Quinn, J. B, Anderson, p. and Finkelstein, S. (1966).
Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best, Harvard Business Review. P. 71 – 81.

3 ــ المشاركة بالمعلومات وتبادل المعرفة بين الأفراد العاملين في المنظمة يحقق نمو ملحوظ لمعرفتهم وينتج عنها زيادة الموجودات الفكرية.

4 ــ التحول من الهيكل الهرمي التقليدي إلى هياكل تسمح بإدارة رأس المال الفكري حيث يسمح الهيكل التنظيمي في المنظمات المقلوبة بحرية تامة لأصحاب رأس المال الفكري بإصدار التعليمات والأوامر حتى أن الإدارة العليا فيها تجعل من المحترفين الرؤساء الحقيقيين للمنظمة وكما في الشكل(10).

الشكل (10) المنظمة المقلوبة: الخبراء المهنيون أصبحوا الرؤساء



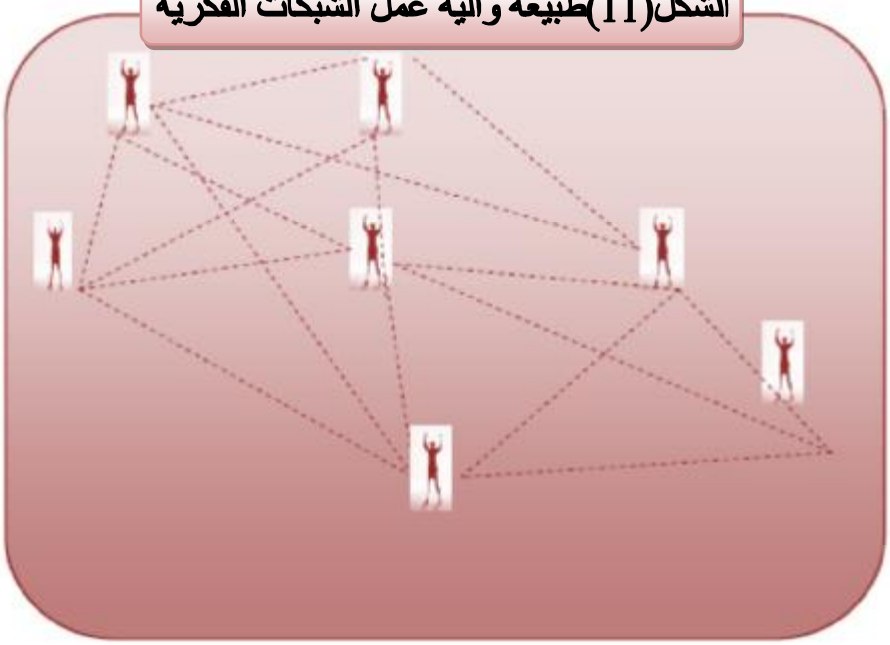
Source : Quinn, J. , et al, (1996), "Management Professional Intellect: Making the most of the best" Harvard Business Review p(76)

.

5 ــ أستخدم الشبكات التي يطلق عليها أنسجة العنكبوتية للاستفادة من رأس المال الفكري إلى أقصى حد ممكن عندما تتعقد المشاكل في المنظمة

تبدأ الشبكة بجمع الأفراد (المختصون المهنيون لمعالجة مشكلة معينة وتحل عند الانتهاء من المهمة كما في الشكل (11).

الشكل(11)طبيعة وآلية عمل الشبكات الفكرية



Source :Quinn, J.,et al,(1996),"Making the most of the best" Harvard Business Review p(79).Management Professional Intellect:

كما وضع (Stewart) خمسة مبادئ أساسية للإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري هي[1]:

1 ــ العلاقة الودية بين الإدارة العليا والعاملين من جهة والزبائن من جهة أخرى.

2 ــ توفير الموارد التي يحتاجها العاملين ومساعدتهم ببناء شبكة داخلية بينهم.

3 ــ عدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري فسر النجاح يكمن في روحه الأبتكارية والإبداعية.

4 ــ السعي لبناء المعلومات في الأماكن الصحيحة.

5 ــ وضع رأس المال الفكري باتجاه المعلومات لزيادة كفاءتها وفاعليتها.

1-Stewart. Op. Cit p. 163.

وكذلك أكد (Stewart) على أهمية استثمار رأس المال الفكري من خلال بناء قاعدته بالتعليم، ونظر إلى رأس المال الفكري بأنه مصدر الإبداع والتجديد وتستطيع المنظمات تنشيطه واستثماره وتنميته من خلال التعليم للتفاعل فيها الأفكار بالمشاركة، فالأفراد العاملون يسهمون بما يمتلكونه من رأس مال فكري مع شعورهم بالانتماء أو المشاركة في ملكية المنظمة وهذا ما جعل العديد من المنظمات تبذل العطاء من أجل التحفيز ووضع خطط لمشاركة العاملين في أسهم المنظمة والحصول على حصة من الأرباح وإلا فإن المنظمة لا تستطيع إجبار العاملين بالبقاء دون جعلهم جزءاً منها[1].

أن العديد من المنظمات لديها غموض عن مقدار ما يستثمر في رأس المال الفكري وما يمكن أن تحصل عليه من تلك الاستثمارات وكذلك فإن الأنظمة المحاسبية والمالية غير قادرة على تقدير استثمارات رأس المال الفكري حتى بعد تحديدها فالمستثمرون لا يستطيعون التمييز بين كلفة رأس المال وبين الاستثمارات المالية والمعرفية بسبب تداخل هذه الاستثمارات، ولكن تبقى الرغبة في الحصول على الموجودات غير الملموسة لزيادة كلفة رأس المال لأجل السيطرة على الإيرادات المستقبلية للمنظمة ففكرة توليد إيرادات إضافية من المعرفة تؤكد على أن أي قيمة لرأس المال الفكري تقع في استخدامه وليس في كلفته ولذلك فأي قيمة مضافة من خلال المعرفة تكون ثمينة وعلى المنظمات إيجاد طرق لاستخدام هذه المعرفة التي هي موجودة أصلاً واحتمال أنها لم تستثمر بصورة كافية على أن تأتي هذه القيمة من التطبيق وليس من الخزن[2].

1-Stewart. Op. cit. p. 2

2-Saunders. C. S 0.8 Pealson. K. E. (2004) Managing and using information systems: Astrategic Approach. Wiley, USA. P. 299.

لذا استوجب على المنظمات أن تسعى إلى استثمار رأس المال الفكري بالتركيز على جانبين أساسين هما[1]:

1 ــ تصميم هياكل تنظيمية مرنه حيث بعد الهيكل التنظيمي المرن هو الهيكل الذي يستجيب للمتغيرات البيئية ويشجع الإبداع ويغلب على إدارته النمط اللامركزي الذي يؤدي إلى سرعة التنفيذ أن هذا النوع من المنظمات يمتاز بوجود جماعات وفرق عمل يتمتع أعضائها بدرجة عالية من الاستقلالية التي تسهم في تحقيق التميز والتفوق في الأداء.

2 ــ استخدام تقنية المعلومات التي تعد من العناصر الأساسية في نجاح المنظمات إذ تسهم في بناء وتصميم الإستراتيجية التنظيمية من خلال توفير المعلومات داخل الوحدات التنظيمية من وإلى البيئة الخارجية المتمثلة بتلك المعلومات التي تعزز الترابط والتكامل بين الوحدات التنظيمية والزبائن والموردين والمجهزين.

1- عباس، سهيلة محمد (2004) علاقة رأس المال وإدارة الجودة: دراسة تحليلة ونموذج مقترح، الإداري، السنة 26، العدد 97، ص 141.

المبحث الثالث

الميزة التنافسية

أولاً ــ مفهوم الميزة التنافسية:

تعد الميزة التنافسية من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً وتمثل طموحاً مشروعاً لجميع المنظمات لذا تصاعد الاهتمام بالميزة التنافسية وأهميتها في منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها لمواجهة سرعة التغيرات ولمواكبه المستجدات، وأن الفوائد الحقيقية للميزة التنافسية تنشأ من الميزات التي لا يتمكن المنافسون تقليدها وتطويرها، تأخذ أشكال عديدة منها السعي إلى شيء فريد ومختلف عن المنافسين، حيث أخذ الاهتمام يتزايد وتعددت الدراسات والأبحاث المنصبة على الميزة التنافسية ضمنالإستراتيجية وإدارتها خلال العقدين المنصرمين، إلا أن جميع تلك المفاهيم تشترك بكونها تنبع من داخل المنظمة وتعتمد على مواردها لتمثل نقاط قوة تمكنها من المنافسة والبقاء فقد عرفتها (Hofer &Sehendel) بأنها المركز الذي تطوره المنظمة من خلال الاستخدام الكفء والفعال لمواردها ومهاراتها مقارنة مع المنافسين[1]، ووصفها (Hofe et al,) بأنها المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها[2].

ويرى (Harvy) بأنها المصير الذي يعزز وضع المنظمة في السوق بما يحقق لها الأرباح من خلال تميزها على منافسيها في مجالات المنتج والسعر والكلفة والتركيز على الإنتاج[3].

وبين (Fahey) بأنها الشيء الذي يميز المنظمة ومنتجاتها تمييزاً إيجابياً عن منافسيها في نظر زبائنها والمستخدمين النهائيين لمنتجاتها[4].

1-Hofer &Schendel, (1975) Quoted in Reed Richard and DefallippiRobrt. Causal Ambiguity, Barriers to imitatiof and Sustainalbe competitive Advantage. The Academy of Management Review. P. 1

2-Hofer. C. W. (1980) A new Meaure for Assessing organizational Performance, Strategic Management P. 43 – 55.

3-Harvy, D, (1989). Strategic Management and Business Policy MarrillPubishing Co. P. 6.

4-Fahey. (1989) The strategie Planning Management Reader, Prentice – hall, Inc. New Jersey. P. 18.

وعرفتها (Reed &Defellipi) بأنها الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة إزاء منافسيها عن طريق أنماط توزيع الموارد أي أنها قدرات مميزة للمنظمة[1]، فيما عبر عنها كل من (Prahaled& Hamel) بأنها القدرة على التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع[2]. في حين نظر إليها (Czepiel) بأنها القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن وتكون هذه المدة في أقل تقدير أطول من دورة التصميم، الصنع، السوق والخاصة بالصناعة[3]، وبتعبير آخر وصف (Rappaport) الميزة التنافسية من ناحية الكلفة بأنها: عندما تحقق المنظمة تخفيضا في كلفتها الكلية وتحقيق مبيعات تفوق هذه الكلفة فأنها تحقق الميزة التنافسية من خلال توفير قيمة أو كلفة منخفضة للزبائن[4]. أما من منظور (Hicks) فقد عرف الميزة التنافسية الناتجة عن نظم المعلومات (بأنها تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل رائد لغرض التقدم على المنافسين)[5]، فيما عبر عنها (Evans) بأنها القابلية على تقدم قيمة متفوقة للزبون[6]. وضمن نفس الاتجاه يعرف (Doyle) بأنها تتحقق من خلال تقديمها قيمة أكبر للزبون تدفع الأخير إلى تكرار عملية الشراء من المنظمة بالتالي زيادة حصتها السوقية[7].

فيما رأى (Mcgahan) بأنها أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين[8]. أما من منظور (Wright et al,) بأن

1-Read R, &Defillippi, R (1990) Causal Ambiguity Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage, The Academy of Management review, p. 90.
2-Prahaled. C, K & Hamel C, (1990) The core competence of the corporation, Harvard Business Review, p. 81.
3-Czepiel, J, (1992) Competitive Marketing strategy, prentice Heall, Inc, New Jersey, P. 43.
4-Rappaport, A (1992) CFOS and Strategists: Forging a Common Framewark, Harvard Business Review, P. 84.
5-Hicks, Jr, (1993) Management Information systems: Auser Perspective, West Publishing Co. VSA. P. 84.
6-Evans, James, R, (1993) Applied Production and Operations Management: West Publishing Co. VSA. P. 83.
7-Doyl. M, (1994) Marketing Management and stregy: Prentice – Hall, London, P. 49.
8-Mcgahan, Auta M. (1994) IndustrayStucture and Competitive A dvantage, Harvard Business Review November P. 72.

مصطلح الميزة التنافسية يشير إلى فكرة أجزاء ومنتجات محددة من الممكن أن تنتج بسعر أقل أو بجودة مرتفعة[1]. كما عرفها (Brown) بأنها العمل الذي يدعم إستراتيجية المنظمة في تحقيق أهدافها والتي تسعى إلى تلبية وإرضاء احتياجات الزبائن من خلال عوامل الجودة والاعتمادية والكلفة والمرونة والإبداع[2]. ويرى كل من (Pitts & Lei) بأنها استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تخلق قيمة لا يستطيع المنافسون الآخرون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم[3].

واعتبر (Kotler) الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على الأداء بأسلوب واحد أو بعدة أساليب ليس بإمكان المنافسين إتباعها حالياً أو مستقبلاً[4].

وعبر عنها (Whitehill) بأنها تطبيق علمي لإستراتيجية مترابطة للسيطرة على ثروة المستقبل[5]. وقد أشار (Grant) إلى الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على الأداء المتفوق على المنظمات المنافسة فيما يتعلق بهدف الأداء الأولي وإمكانية الربح[6]. أما (Griffin) فيرى أن الميزة التنافسية هي القدرات والمعارف التي تمتلكها المنظمة والتي يصعب على المنافسين تقليدها أو الحصول على مثيلها[7]. في حين اعتبرها كل من (Krajewski&Ritzman) أن الميزة التنافسية تتولد أو تنشأ بواسطة زيادة قيمة المنتج للزبون أو تقلل من تكاليف تقديم المنتج للسوق[8]. واعتبرها (Clark) بأنها قوة المنظمة في امتلاك المدخلات الخاصة

1-Wright, Peter & Kroll, Mark, J, and Parnell John. A (1995) Strategic Management Concepts, Prentice Hall Inc. New Jersey. P. 192.
2-Bromn, S (1996) Sterategic Manufacturing for ci,petitive Advantage, 1 sted Prentice Hall, Londdon, p. 61.
3-Pitts, R. & Lei, D, (1996) Stategic Management: Bulding and sustaining competitive Advantage, West pub. P. 8.
4-Kotler, P. (1997) Marketing Management analysis Planning implementation & control, 9th ed, New Dtthi Prentice – Hall of india, private Limited, p. 53.
5-Whitehill, M, (1997) know ledge, Based Strategy to Deliver sustained competitive Advantage, lang Rang Planning, p. 62.
6-Grant, Robert, M (1998) Contemporary Strategy egy Analysis: Concepts Techniques Applications. 3rd ed.
7-Gritffin, R, W (1999) Management 6th ed, Houghton Mifflin Co, Boston, New york. P. 293.
8-Krajewski, L &Ritzman, L (1999) Operations Management: strategy and Analysis, 5th ed, Addison – Wesley Publishing Company USA, p. 141.

بأنشطتها والتي تفضلها على بقية المنافسين في الأسواق المحلية والدولية[1]. وعرفها (Macmillan &Tampoe) بأنها الأداة التي تستطيع المنظمة بها أن تتفوق في المنافسة مع الآخرين[2]. أما الميزة التنافسية من منظور (Mecraigh) فيرى بأنها الموقع الربحي المسند الموجود في ذاكرة الزبون الذي يعتقد أن القيمة التي سيحصل عليها هي أعظم من السعر الذي سيدفعه للمنتج أو الخدمة[3]. وفي نفس الاتجاه يرى (Heizer) الميزة التنافسية بأنها نظام تتوافر فيه الميزة التي تفوق ما يتوافر لدى المنظمات المنافسة ويتمركز ذلك في القيمة التي خلفها لتزويد الزبون وبطريقة كفوءة[4]. وبالمعنى نفسه يرى كل من (Thompson & Strickland) بأنها الميزة التي يتم الحصول عليها عن طريق إيجاد إستراتيجية هجومية إبداعية لا يمكن أن تهدد من قبل المنافسين[5].

أما الميزة التنافسية من منظور (Lie) فهي ميزات المنظمات في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للمنظمة[6]، وكذلك عرفها (Stevenson) بأنها قدرة المنظمة على تقديم المنتجات المتطورة ذات المصادر المتعددة بما يتلاءم مع حاجات المستهلك[7]. أما (Heizer& Render) فقد عرفا الميزة التنافسية بأنها معيار استثنائي يميز حاجاتالمستهلك[8]، أما (Haag et al,) فيعرفوها بأنها القدرة على تقديم

1-Clark, A (2000) Organizations, Competition and the Business Environment First Published, England: prentice Hall, p. 165.
2-Macmillan, &Tampoe, M. (2000) Strategic management Oxford University Press, p. 89.
3-Mecraigh, Jim. (2001) Business Growthstregies, (Essays, Series)
4-Heizer, J, & Render, B. (2001) Operation Mangement, 6th ed, prentice _ Hall, New York P. 242.
5-Thompsn, Jr, A & Strickland III A. J. (2003) strategic Management: Concepts and Cases. 13th ed New York p. 185.
6-Liu, Tsai – Lung (2003) Organization Learning and Social Net work Market Orientation: The Role of resource – Based view Strategyin Gaining Dynamic Capabilities Advantage.
www. Hicbusiness. Org/ Biz 2003 proceedings/ Tsai – lung % 2- liupdf – Similar pages.
7-Stevenson, William. J (2005) Operations management mc Graw Hill Irwin, 8th ed. P. 41.
8-Heizer, Jay & Render, B (2006) operations Management pearsonPremtice Hall. 8th ed. P. 35 – 41.

المنتج أو الخدمة للزبون بمستوى أفضل مما هو عليه عند باقي المنافسين[1].

واعتبرها كل من (Kotler& Armstrong) بأنها التميز على المنافسين خلال تقديم قيمة متفوقة للزبائن والأسعار المنخفضة أو تزويدهم بمنافع أكثر تبرر ارتفاع الأسعار[2].

وبناءاً على ما تقدم من مفاهيم نجد أن هناك قسم من الباحثين قد ركزوا في مفاهيمهم على العوامل الداخلية للمنظمة من خلال قدرتها على استغلال مواردها لتكون بموقع أفضل مقارنة مع المنظمات المنافسة في حين ركز قسم آخر على العوامل الخارجية المتمثلة باحتياجات العملاء ورغباتهم وتلبيتها عن طريق القيمة الأعلى لزبائنها أي امتلاك المنظمة لموارد معينة لا يعد ميزة تنافسية ما لم تحول إلى منتج أو خدمة يستطيع الزبون أن يقيمها أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المنظمات نتيجة لسرعة رد فعلها على تلك التغيرات لذا ذهب قسم آخر من الباحثين إلى الدمج بين العوامل الداخلية والخارجية من أجل مفهوم أعم وأشمل وهنا ومن خلال ما تقدم نستطيع تعريف **الميزة التنافسية هي كل ما تتمتع به المنظمة من قدرات داخلية وخارجية تحقق لها المنفعة وتجعلها تتفوق على المنظمات المنافسة.**

ثانياً ــ مصادر الميزة التنافسية:

تعددت وتباينت مصادر الميزة التنافسية حيث يتطلب بناء الميزة التنافسية بشكل أساسي على ما تمتلكه المنظمة من موارد وقدرات داخلية مختلفة تنبع من داخل المنظمة مما يؤدي إلى اكتساب المنظمة ميزة تنافسية تتفرد فيها عن منافسيها إلا أن المنظمة كنظام يعمل في بيئة خارجية يؤثر

1-Haag, Stephen, Cummings, Maeve and Phillips, Amy (2007) Management information system; for the information age.
McGraw – Hill Irwin. 6th. Ed p. 18.
2-Kotler, p & Armstrong, G (2008) Principles of marketing pearson Prentice Hall. 6th ed. P. 207.

ويتأثر بها لـذا يتطلـب بنـاء الميـزة التنافسـية امـتلاك المنظمـة قـدرات داخليةوما تتمتع به من نقاط قـوة وربطهـا وموائمتهـا مـع بيئتهـا الخارجيـة ووفقاً لذلك فإن مصادر الميزة التنافسية تأتي من خلال:

1 ــ المصادر الداخلية: تتضمن المـوارد التـي تمتلكهـا المنظمـة والأنشـطة والمهارات التي تقوم بها والتي تحدد بالآتي:

أ ــ المـوارد:اهتم الكتـاب والبـاحثين (مـن منتصـف الثمانينـات) بتطـوير ودراسة منظور فكري حول الموارد وأهميتها فـي تحقيـق المزايـا للمنظمـات وصولاً إلى ما يعرف اليوم بالنظريـة المسـتندة للمـوارد وقـد ذهـب بعـض الباحثين(إبراز أهمية الموارد في تحقيق الميـزة التنافسـية) إلـى اعتبـار هـذا المنظور الفكـري نظريـة متكاملـة الأبعـاد يمكـن تطبيقهـا فـي صـياغة إستراتيجية المنظمة وهـذا مـا ذهـب إليـه (Grant) فـي دراسـته نظريـة الاستناد إلـى المـوارد فـي تحقيـق الميـزة التنافسـية (تطبيقـات لصـياغة إستراتيجية) حيـث صـنف المـوارد إلـى مـوارد ماليـة، ماديـة، بشـرية، تكنولوجية بالإضافة لسمعة المنظمة[1].

وفي هذا المضـمار يشـير (Day) أن المـوارد تشـمل جميـع الموجـودات الرأسمالية والمالية والموجـدات البشـرية التـي تمثـل المعرفـة، المهـارات والموجـودات التنظيميـة[2]. ويعتقـد (Johnson & Scholes) أن المـوارد يمكن تصنيفها إلى موارد مادية، بشرية، مالية، وغير ملموسة[3].

فيما يرى كل مـن (Macmillan &Tampoe) أن المـواد داخـل المنظمـة تشمل على[4]:

ــ الموارد المادية: تتضمن الموجودات الثابتة والتجهيزات.

ــ الموارد البشرية: تتضمن الأفراد ومهاراتهم.

1-Grant, R, (1992) The Resource – Based Theory of Competitive Advantage: Implication for strategy Formulation. California Management Review, p. 119.

2-Day. Op. cit, p. 38.

3-Johnson, Gerry. & schools, kevan, (1997) Exploring Corporate Strategy. Prentice Hal 4th ed. P. 143

4-Macmillan &Tampoe, Op. cit p. 34.

ـ الموارد المالية: تتضمن النقد وإمكانية توفيره.

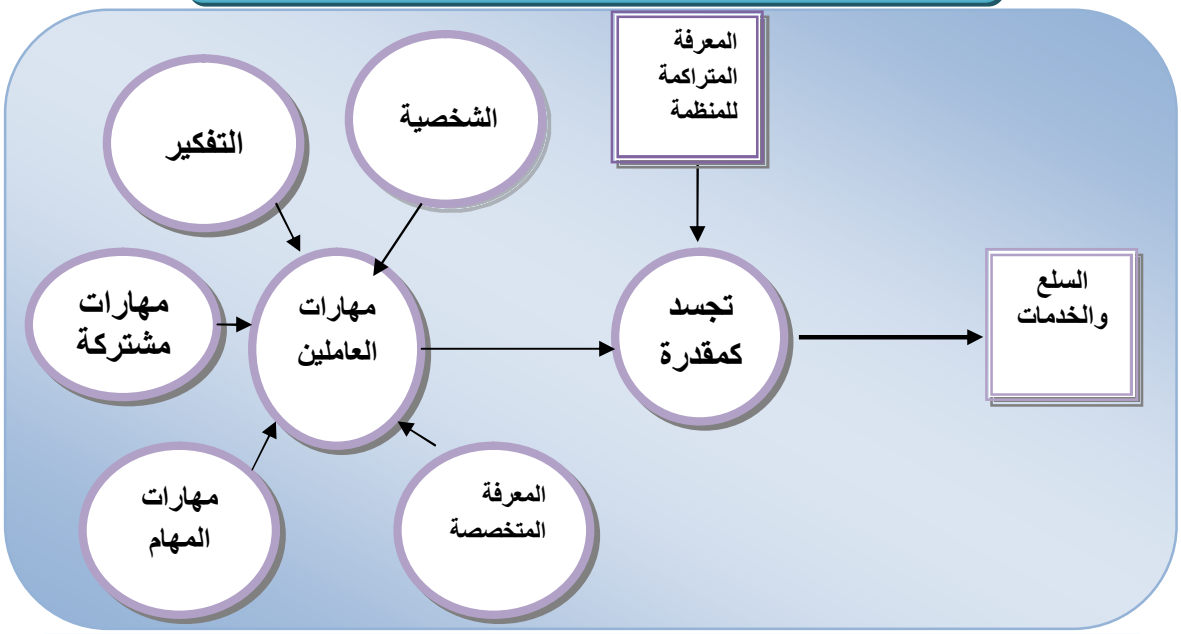
وباستخدامه الموارد تستطيع المنظمة خلق العمليات الداخلية، النظم والمهارات.

وقبل أن نختم الحديث عن الموارد لابد من التطرق إلى المقدرات الجوهرية حيث تعد سبب رئيسي لتميز وتفرد موارد ومهارات المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية وإدامتها، فالمقدرة الجوهرية هي المهارات الخاصة بالمنظمة والسمات المعرفية الموجهة نحو تحقيق أعلى المستويات الممكنة من رضا الزبون مقارنة بالمنافسين[1]. ويتفق مع هذا المفهوم (Rowe, et. Al) بأن المقدرات الجوهرية هي مزيج فريد من الموارد والخبرات لدى العاملين في منظمة معينة[2]. ويركز (Wright, et, al) من خلال نتائج التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية بأنها نقاط القوة المتمثلة بالموارد الرئيسية في المنظمة[3]. وينظر (Robson) للقدرات الجوهرية بأنها القابليات التي تدعم المزايا التنافسية وهي مهارات جيدة ينبغي اكتسابها لدعم جوانب العمل كافة[4]. فقد وصف كل من (Thompson & Strickland) القدرات الجوهرية بأنها موارد المنظمة القيمة والتي تمكنها من أداء أنشطتها الداخلية بصورة أفضل من منافسيها[5]. ويتفق معهما الباحثان (Krajewski&Ritzman) بأن القدرات الجوهرية هي موارد ونقاط قوة متفردة للمنظمة تهتم بها الإدارة عند صياغة إستراتيجيتها وهي تعكس التعلم للمنظمة وخصوصاً في كيفية تنسيق عملياتها المتنوعة وتحقيق التكامل التكنولوجيا المتعددة والمتباينة وهذه القدرات تتضمن (قوى العمل، التسهيلات الإنتاجية، المعرفة السوقية

1-Hamel, G, &Heene, A, (1994) Competence Based competition, John Wiley & sons. P. 113.
2-Ro, Alan, Eta, (1994) strategic Management a Methodological Approach, 4th ededaddisionWesly publishing Co. Inc. p. 173.
3-Wright, Patrick M &Noe, Raymond, A, (1996) Management of organizations, Richard D. Lr win Inc. USA. P. 88.
4-Robson, Wendy, (1997) Strategic Management and information Systems: an Integrated Approach. 2th ed, Great Britain: Prentice Hall. P. 52.
5-Thompson, A & Strickland, A, (1999) Strategic Management concepts & Cases. 11th ed. LrwinMcGraw – Hill Bosten. P. 108.

والماليـــة بالإضـــافة للـــنظم والتكنولوجيـــا)[1]. ويشـــير (Macmillan &Tampop) بأن القدرات الجوهرية هي مزيج مـن مهـارات العـاملين مـع المعرفة والخبرة المتراكمة والثقافة المنظميـة لتحقيقهـا وتكـون مختلفـة عـن غيرها من المنظمات المشابهة، ويؤطر هذا التوجـه مـن خـلال الشـكل (12) الذي يوضح جذور المقدرة الجوهرية[2].

شكل (12) جذور المقدرة الجوهرية



Source: Macmillan, &Tampoe, M. (2000) Strategic management Oxford University Press, p. 89.

فالمنظمات تمتلك مقدرات ولكن ما تسعى له هـو أن تكـون هـذه المقـدرات جوهريـة، فالمنظمـات الناجحـة هـي التـي تسـتطيع اسـتغلال مقـدراتها الجوهرية ضمن بيئتها التنافسية[3].

ب ــ الأنشطة والمهارات: تتعدد الأنشطة التي تقوم بهـا المنظمـات وقـد قـدم (Porter) مدخلاً يعبر عنه بسلسلة القيمـة حيـث اعتبـر المنظمـة مجموعـة

1-Krajewski, Lee J &Ritzman, Larry P, (1999) Operations Management: Strategy and Analysis 5th ed, USA, P. 25.
2-Macmillan, M, &Tompoe, M. Op, cit. P. 123.
3-Russel, Roberta, S, & Taylor, Berhard W, (2006) Operations management Quality and Competitiveness in Globl Environment, John Wiley and sons the Inc. Ney York. P. 33.

من الأنشطة تعمل على تنفيذ أعمال المنظمة وتستخدم هذه السلسلة كأداة أساسية لتحليل مصادر الميزة التنافسية الموجودة والمحتملة عن طريق فحص أنشطة المنظمة بطريقة نظامية بالإضافة إلى كيفية التفاعل فيما بينها وتتمثل هذه الأنشطة ضمن سلسلة صنف من خلالها (Porter) أنشطة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين ضمن تسع فئات هما[1]:

1 ــ الأنشطة الأولية (الأساسية): الأنشطة المتضمنة الإيجاد المادي للمنتج أو الخدمة ونقلها إلى الزبون وأية خدمة ما بعد المبيعات وتتضمن:

ــ الإمدادات الداخلية(اللوجستية): تتضمن تأمين مدخلات العملية الإنتاجية ونقلها واستلامها وتخزينها أو تحريكها أو مناولتها.

ــ العمليات: هي تحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات).

ــ العمليات اللوجستية الخارجية:أي التوزيع المادي ويشمل جميع الأنشطة المتعلقة بنقل وتخزين وتسليم المخرجات من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة وفق جدول الطلبيات وبالوقت المحدد.

ــ التسويق والمبيعات: هي الأنشطة المرتبطة بتوفير وسيلة يتمكن من خلالها الزبائن شراء المنتج وحثهم على القيام بذلك من خلال (الإعلان، البيع، اختيار القناة، التسعير والترويج).

ــ الخدمة: تتضمن الأنشطة المرتبطة بالاحتفاظ أو دعم قيمة المنتج وتشمل (التركيب، التدريب، تجهيز الأدوات الاحتياطية، التصليح والصيانة.... إلخ).

2 ــ الأنشطة المساندة (المساعدة): وهي الأنشطة التي توفر المدخلات أو الهيكل الأساسي للمنظمة بالشكل الذي يدعم ويسهل القيام بالأنشطة الأساسية باستمرار وتشمل:

1-Porter, Michaei, (1991) Changing Paitdrns of international Competion California Management Review. P. 16.

ـ البنى الأساسية (البنى الارتكازية) تتضمن عنصر الإدارة، التخطيط الاستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل والمحاسبة وغيرها من الأنشطة الأخرى.

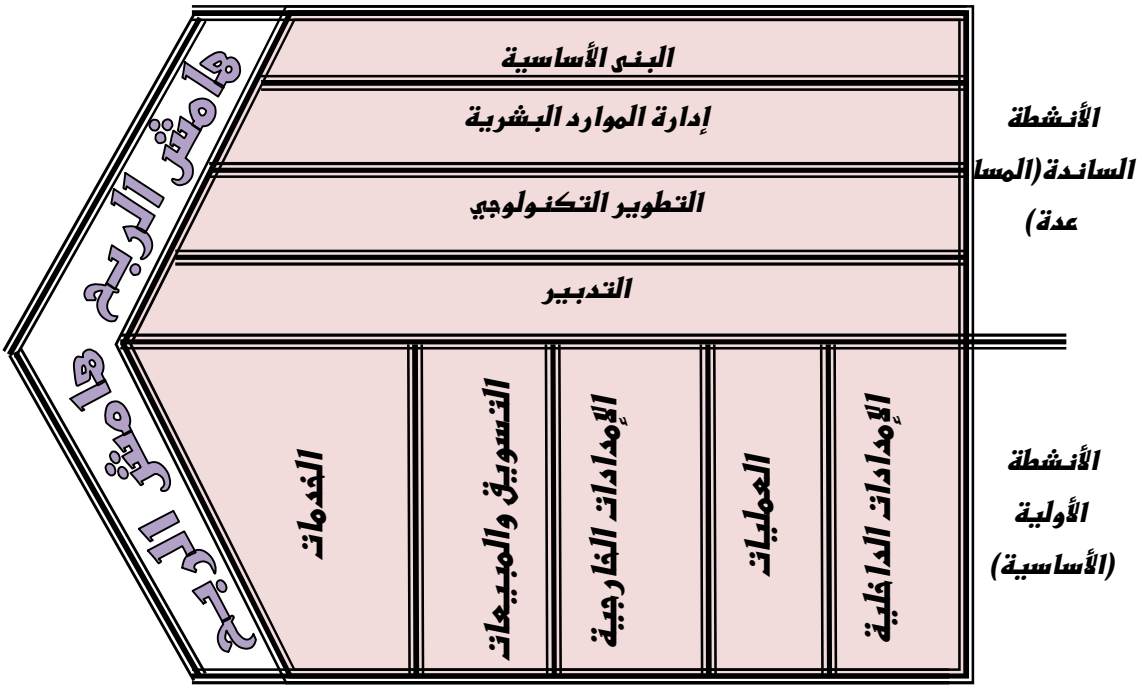
ـ إدارة الموارد البشرية: وهي الأنشطة المرتبطة باستقطاب وإدارة وتدريب وتطوير وتقييم وترويج ومكافأة أفراد المنظمة.

ـ التطوير التكنولوجي: وتشمل نشاط البحث والتطوير وتصميم المنتج وتحسينه وكذلك تحسين مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة.

ـ التدبير:الأنشطة الخاصة بعمليات توفير المدخلات والمشتريات وضمان تدفقها إلى المنظمة.

ويعد كل نشاط من الأنشطة المساندة ضرورياً لكل نشاط من الأنشطة الأساسية ويمكن توضيح العلاقات بين الأنشطة في الشكل (13).

شكل (13) سلسلة القيمة

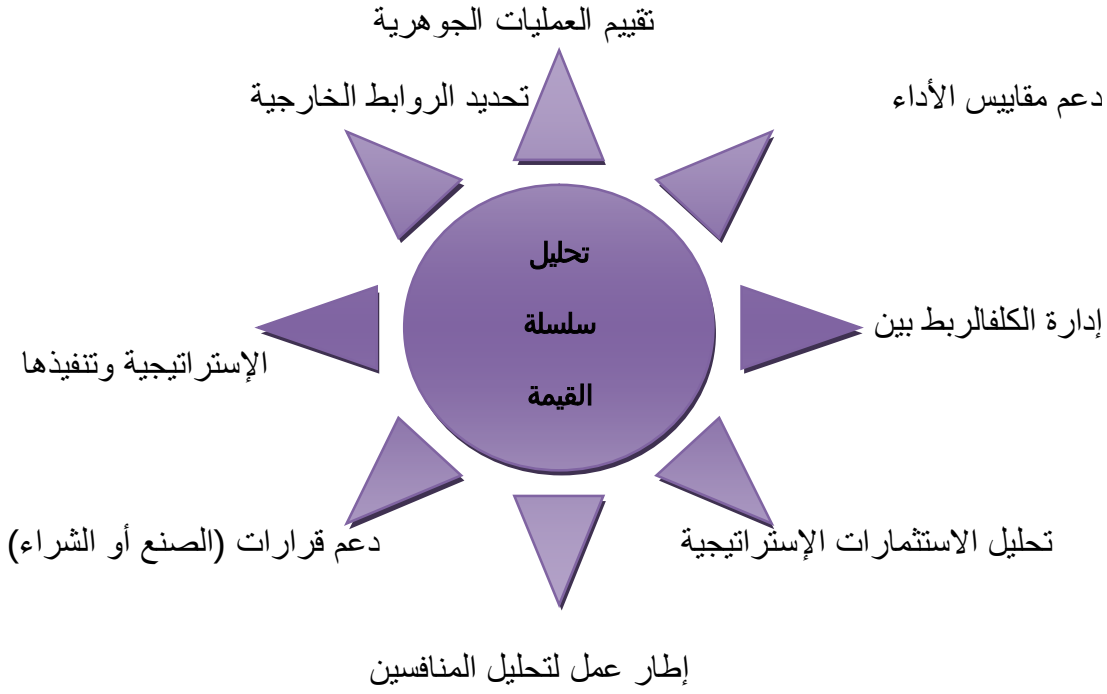


Source: Porter, Michaei, (1986) Changing Paitdrns of international Competion California Management Review. P. 16.

ولا يقتصر أسلوب تحليل القيمة على نواحي الكلفة وخلق القيمة بل يعده (Walther et. Al) انطلاقة لتحليل الأنشطة الرئيسة والداعمة في المنظمة لمعرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة أيضاً.

فهو يقيم العمليات الجوهرية في المنظمة لتعزيز الأنشطة مرتفعة القيمة وكذلك يحدد طبيعة الروابط الخاصة وكذلك يعد الخط البياني لتطبيق وتنفيذ استراتيجيات المنظمة واتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بالإنتاج وإدارة التكاليف الأخرى ودعمه لمقياس الأداء ولتحليل المنافسين والاستثمارات الإستراتيجية[1]، ويوضح الشكل (14) تحليل سلسلة القيمة.

شكل (14) تحليل سلسلة القيمةنقطة انطلاق



Source: Walther, Thomas, et.al., "Reinventing the CFO: Moving From Financial Management To Strategic Management", New York: McGraw- Hill, 1997, P:38.

2 ــ المصادر الخارجية: أتفق أغلب الباحثين في عد البيئة الخارجية مصدر من مصادر الميزة التنافسية المهمة والمكملة للمصادر الأخرى

1-Walther, T. Johansson, H, Dunleary&Hjelm, E, (1997) Reinventing the CFo: Moving From Financial Management to Strategic Management, McGraw Hill. P. 38.

فالمنظمة كنظام يعمل في بيئة خارجية يؤثر ويتأثر بها فعوامل البيئة الخارجية تعد بمثابة المحرك للمنظمات لاكتساب الميزة التنافسية فلولاها لما دفعت تلك المنظمات من استغلال مواردها وعملياتها لتحقيق الميزة التنافسية من هنا نجد أن مواطن القوة الداخلية بدون منافسين تعد غير ذات مغزى فقوة المنظمة وضعفها تتجلى بالمقارنة مع ما يحيط بها من مؤثرات بيئة خارجية، فينظر كل من (Wren &Voich) للبيئة الخارجية بأنها تلك الأحداث والمنظمات والقوى ذات الطبيعة الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية والسياسية والتي تقع خارج نطاق سيطرة المنظمة المباشرة[1].

في حين يرى (Hitt, et. Al) أن الموارد المرشحة لتحقيق الميزة التنافسية ينبغي أن تتسم بكونها قيمة، نادرة، غير قابلة للإحلال ومكلفة إذا ما تم تقليدها[2].

ويرى بعض الباحثين بأن موارد المنظمة لا تختلف عن قدراتها حيث يشير (Harrison &Joha) بأن الموارد والقدرات الرئيسية في المنظمة هي المالية، المادية، البشرية وكذلك التنظيمية وتكونان مصدر قوة لتحقيق الميزة التنافسية إذا أتسمت بكونها قيمة، متفردة، صعبة أو مكلفة عند تقليدها[3]. أما كل من (Macmillan &Tampoe) بأن القدرات هي دالة لطريقة استخدام الموارد وهي قدرة المنظمة على الخلق باستخدام الموارد، العمليات الداخلية، النظم والمهارات[4]. ويضيف (Hitt, et. Al) بأن القدرات هي القدرة على نشر الموارد لتحقيق حالة أخرى مرغوبة تعتمد من خلال تطوير المعلومات والمعرفة ويتم نقلها وتبادلها من خلال رأس المال البشري فأساس القدرات هي مهارات العاملين ومعارفهم وخبراتهم

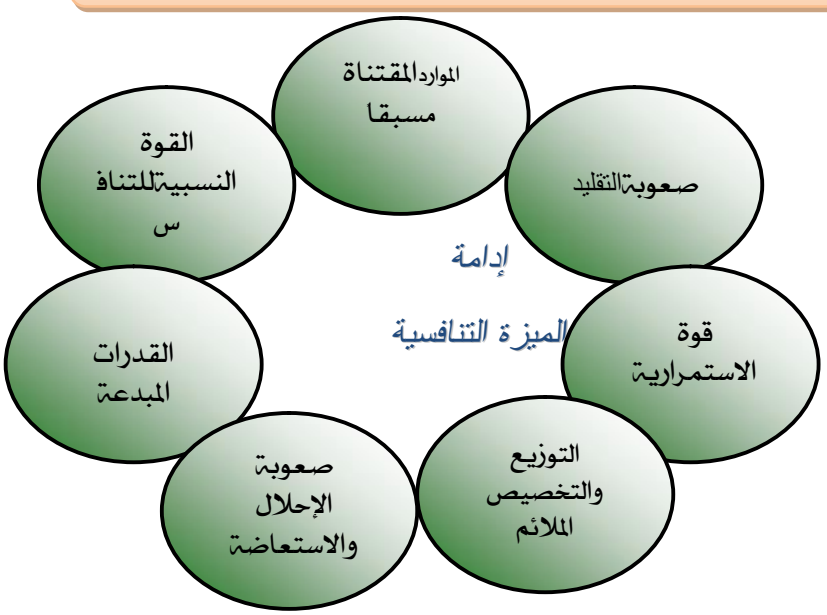
1-Wren, D, Voich, D, (1984) Management: Process. Structue& Perspective, John Wiley & Sons. P.61.
2-Hitt, Michal A, lreland R. Hoskison (2001) 4th ed, strategy Management, USA. P. 102.
3-Harrison, J & John, C, (1998) Foundatios in Srtategic management , USA, P. 45.
4-Op. Cit. P. 347 Macmillan, M, &Tampoe, M.

وأن المعرفة التي يمتلكها رأس المال البشري، هي أهم قدرات المنظمة وقد تكون أساس الميزة التنافسية[1].

نلاحظ مما سبق بأن الباحثين عد القدرات نتيجة لتفاعل الموارد أو أنها تعبر عن الموارد نفسها وأنها يجب أن تكون قادرة على وضع الأسس لتحقيق الميزة التنافسية وإدامتها.

وحدد (Lynch) سبعة عناصر تتصف بها موارد المنظمة لتكون قادرة على خلق وتحقيق وأدامه الميزة التنافسية فالموارد يجب أن تكون مقتناه مسبقاً وتمتلك قدرات مبدعة تجعل المنظمة في مقدمة المنظمات المنافسة وأن توزع وتخصص نتائج هذه الميزة على كافة أصحاب الحقوق في المنظمة وديمومة الميزة التنافسية من خلال استمرار الموارد وهذه الديمومة تتحقق عندما يصعب على المنافسين الاستعاضة بمثل هذه الموارد أو تقليدها والتي يجب أن تنفرد بها المنظمة[2]. والشكل (15) يوضح هذه العناصر.

شكل (15) العناصر التي تتصف بها موارد المنظمة



Source:Lynch, R (2000) Corportestrategy, 2th ed. Prentice – Hell, inc. p. 155.

1-Op. Cit, p. 108, Hitt, Michal A, lreland R, Hoskisson
2-Lynch, Richard (2000) corporate Strategy Prentice Hall, New Jersy. P. 281.

فقوة المنظمة وضعفها يقاس بما يحيط بها من مؤثرات بيئة خارجية، فكلما كانت قدرة المنظمة على التأثير بشكل إيجابي على البيئة الصناعة الخاصة بها كلما كانت احتمالية حصولها على أرباح أعلى من المعدل[1]. فالبيئة الخارجية تضم مجموعة من المتغيرات السياسية والقانونية والاقتصادية، الاجتماعية، الديمغرافية والثقافية بالإضافة إلى التكنولوجية[2]، حيث تأثير هذه المتغيرات على المنظمة بشكل الإيجابي أو السلبي وفيما يأتي متغيرات البيئة الخارجية:

أ ــ البيئة السياسية والقانونية: وهو كل ما يتعلق بقوانين وسياسات الدولة ومكانتها وتأثيرها على المستوى الإقليمي والدولي ومدى توفر الاستقرار السياسي[3].

ب ــ البيئة الاقتصادية: هو كل ما يخص الجانب الاقتصادي من تأثيرات الدورات الاقتصادية ونماذج التجارة العالمية وتغييرات معدل تحويل العملة والأسعار والتأثيرات الاقتصادية على المجهزين وغيرها[4].

ج ــ البيئة الاجتماعية: تشمل العادات والتقاليد والأعراف واللغة ومستوى ثقافتهم وأديانهم ودور المرأة في المجتمع ونسبة الأمية وتفضيلا تهم[5].

د ــ البنية السكانية: كل ما له علاقة بأعداد السكان وتوزيعهم على المناطق الجغرافية ونسبة الولادات والوفيات وأعداد الإناث والذكور[6].

هـ ــ البيئة التكنولوجية: هو كل ما يخص التغيير التكنولوجي على المنتجات والعمليات وقنوات التوزيع[7].

1-Hitt, Micha, A, lreland R. Hoskisson, op. cit, p. 52

2-Macmillan, M &Tampose, M. Op. cit. p. 96.

3-المجمع العربي للمحاسبين القانونيين (2001) إدارة وإستراتيجية العمليات بموجب المنهاج الدولي الذي أقره مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الاونكتادUNCTAD) عمان: مطابع الشمس.

4-Macmillan, M, &Tampose, M, op. cit. p. 96.

5-Wheelen, Thomas, L, & Hunger, David. (2000) Strategic Management and Business policy. 7th ed. USA. P. 54.

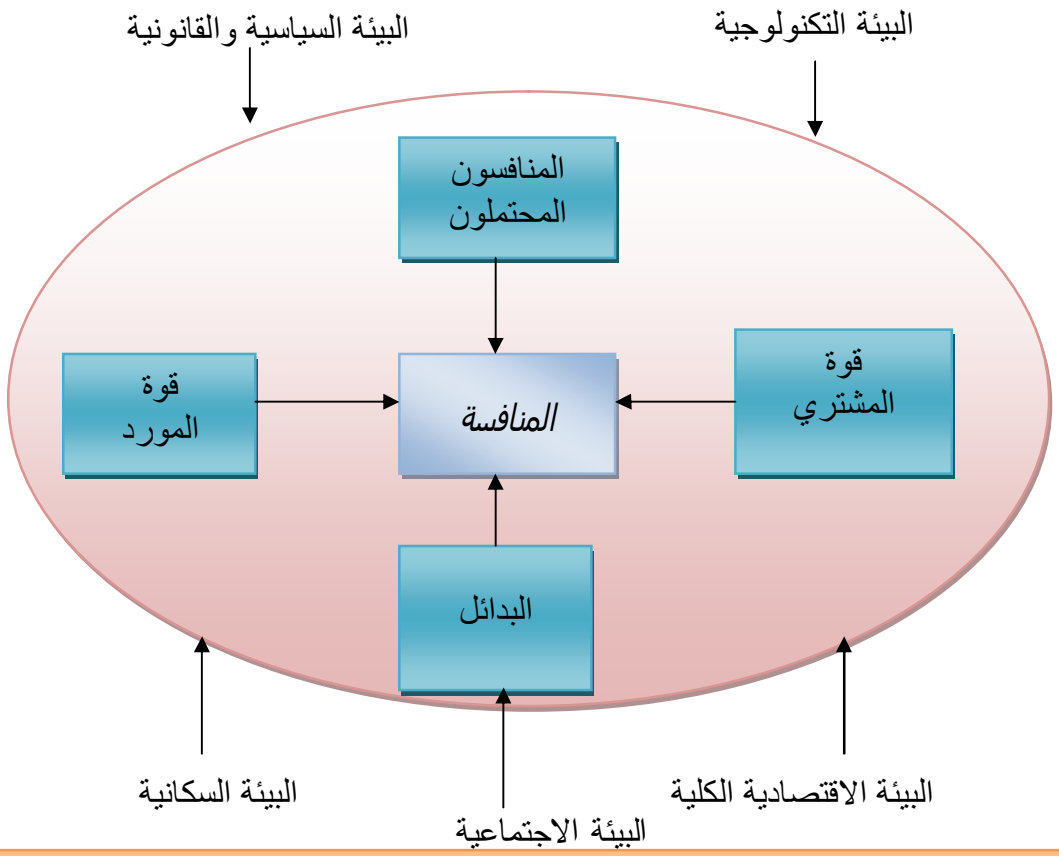
6-Boseman, G &phatak, A, (1989) strategic Management Text abd Cases. 2th ed, John Wiley an sons. Inc Canada. P. 27.

7-Macmillan, M. &Tampose, M. op. cit. p. 97.

ويتضح مما تقدم أن عوامل البيئة الخارجية قد تشكل تهديداً لمنظمة ما وفي نفس الوقت يكون فرصة نجاح لمنظمة أخرى.

وقدم كل من (Hill & Jones) نموذج يوضح العوامل المؤثرة في البيئة الخارجية[1] وكما في الشكل (16)

شكل (16) البيئة الخارجية



Source : Hill, charle, W. L & Gareth R. Jonhes (2001) Strategic Management: Text and cases, 4th ed. Saunder College publishing. P. 92.

ثالثا ــ أبعاد التنافس:

أن المقصود بأبعاد التنافس هي الخصائص التي تختارها المنظمة وتركز عليها عند تقديم المنتجات وتلبية الطلب في السوق لتتمكن عن طريق واحد

1-Hill, charle, W. L & Gareth R. Jonhes (2001) Strategic Management: Text and cases, 4th ed. Saunder College publishing. P. 92.

أو أكثر من تلك الخصائص أن تحقق ميزة تنافسية على المنافسين[1].ويعتمد نجاح المنظمة على تحديد البعد الملائم الذي تتنافس على أساسه في قدرتها على تلبية حاجات ورغبات سوقها المستهدف وإمكانية تلبية الحاجات والرغبات وحسب شروط الزبون متبوع بتنفيذها وفق القدرات الجوهرية للمنظمة وتحويلها إلى دلالات معينة تشكل الأبعاد التي سوف تتنافس على أساسها المنظمة وتشكل هذه الأبعاد المزايا التنافسية[2]. ولتبقى المنظمة ناجحة ومستمرة لابد أن ترافق أعمالها بعض الميزات لتصبح جزء من المنافسة، فمن خلال مصطلح الميزة التنافسية نجد أن الزبائن يحتاجون إلى المنتج الأفضل والأرخص والأسرع ويرتبط ذلك كله بصيغ الخبرة التنافسية مثل التميز وإدارة الكلف والاستجابة السريعة لرغبات الزبون ويمكن للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية من خلال الدمج ما بين القدرة على التميز والتكييف والاستجابة للحاجات بشكل أسرع من المنافسين الآخرين[3].فمنظمة يمكن أن تركز على عنصر معين أو أكثر لتحقيق الميزة التنافسية ولأجل تحقيقها نجد المنظمات تتحالف أو تتعاقد أو تندمج أو تبحث عن أي وسيلة أخرى، أخذه بعين الاعتبار أن هدف تصميم المنتجات والخدمات هو إرضاء أو إشباع حاجات الزبائن الفعلية أو المحتملة بل وحتى المتوقعة[4].

وبناءً على ما تقدم فإن المنظمات تتنافس وفقاً لأبعاد تنافس قد اختلف الباحثون على تسمياتها أو تحديدها وعموماً فإن المحصلة النهائية هي ترجمة احتياجات ورغبات الزبون إلى دلالات معينة تساهم في تلبية

1-Kraewski, lee, J. &Ritzman, Larr. P. (1999) Operations Management: strategy and Analysis, 5th ed. Addision Wesley. USA. P. 33.
2-Kraewski, Lee. J &Ritzman, Larr, P. (1996) oprations Management: Strategy and Analysis, 4th ed, Addision
- Wesley. USA. P. 3
3-Miller, Alex &Dess, Greory (1996) Strategic Management 2th ed McGraw – Hill Irwin. P. 449.
4-Slack N, Harland. C, & Johnston R. (1998) Operations Management. 2th ed, Pitman Publishing Co – London. P. 132.

رغبات الزبون مقارنة بما يقدمه المنافسون.ولغايات هذه الدراسة تم اعتماد أربعة أبعاد يعد كل واحد منها بعداً لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وهي:

1 ــ الكلفة المنخفضة:

يقصد بالكلفة هو إنتاج وتوزيع المنتج بأقل النفقات أو الهدر لتحصل المنظمة على ميزة الكلفة المنخفضة في السوق[1]. وتعد الكلفة البعد التنافسي الأول الذي تعتمده المنظمات عبر سعيها للمحافظة عليه أو تعزيزه حيث تعد الكلفة الأقل طريقة من طرائق التمايز المعتمدة على السعر الأقل[2].فتقديم المنتج بأسعار منخفضة يزيد من الطلب عليها مما ينعكس على حصة المنظمة في السوق وتزيد من هوامش الربح ، فالتنافس على أساس الكلفة يترتب عليه الاهتمام بتخفيض تكاليف العمل والمواد وغيرها بهدف تخفيض كلفة الوحدة الواحدة للمنتج أو الخدمة[3]. وهذا يتطلب من مدراء العمليات الاهتمام بتحديد كلف العمل والمواد الأولية والكلف الأخرى من خلال تصميم نظام من شأنه أن يخفض الكلفة لوحدة المنتج[4]. ولتخفيض الكلفة فلابد من الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والاستفادة من المعلومات تقويم الأداء بما يسهم في تخفيض الهدر في الوقت والمواد المستخدمة والدقة في إنجاز العمل وتلافي الأخطاء وتحديد الطريقة الأمثل لأداء العمل[5].

ويشير (Lynch) إلى العوامل المؤثرة في خفض الكلفة هي[6]:

ــ زيادة الإنتاج:بحيث لا تأثر بمستوى الجودة وحدود الكلفة المسموح بها.

1-Stone Barker, Peter w. & Leong G, (1994) Operations strategy: Focusing Competitive Excellence. Allyin& Bacon, USA. P. 63.
2-Kotler. Po. Cit. p. 280.
3-Kragewski Op. cit. p.33.
4-Krajewski. Op. cit. 63.
5-Pitts, Robert & Lei, David (1996) strategic Management, Build and Sustaining Competitive Advntage, West publishing Company. New York. P. 93.
6-Lynch, R (2000) Corportestrategy, 2th ed. Prentice – Hell, inc. p. 155.

ـ الاقتصاد بالنفقات: شرط عدم التأثير على مستوى الجودة.

وصنف (Slack) الكلف إلى ثلاثة أصناف هي[1]:

ـ كلف القوى العاملة.

ـ كلف المعدات والتسهيلات والتكنولوجيا.

ـ كلف المواد الأولية.

وحدد تأثير الأسبقيات الأخرى (الاعتمادية، المرونة، الجودة والسرعة) في الكلفة بما يلي:

ـ العمليات ذات الجودة تساهم بتخفيض التكاليف لأنها لا تضيع الوقت وتجنب جهود إعادة الأعمال.

ـ العمليات السريعة تخفض من مستويات المخزون تحت التشغيل فضلاً عن تقليل المصاريف الإدارية غير المباشرة.

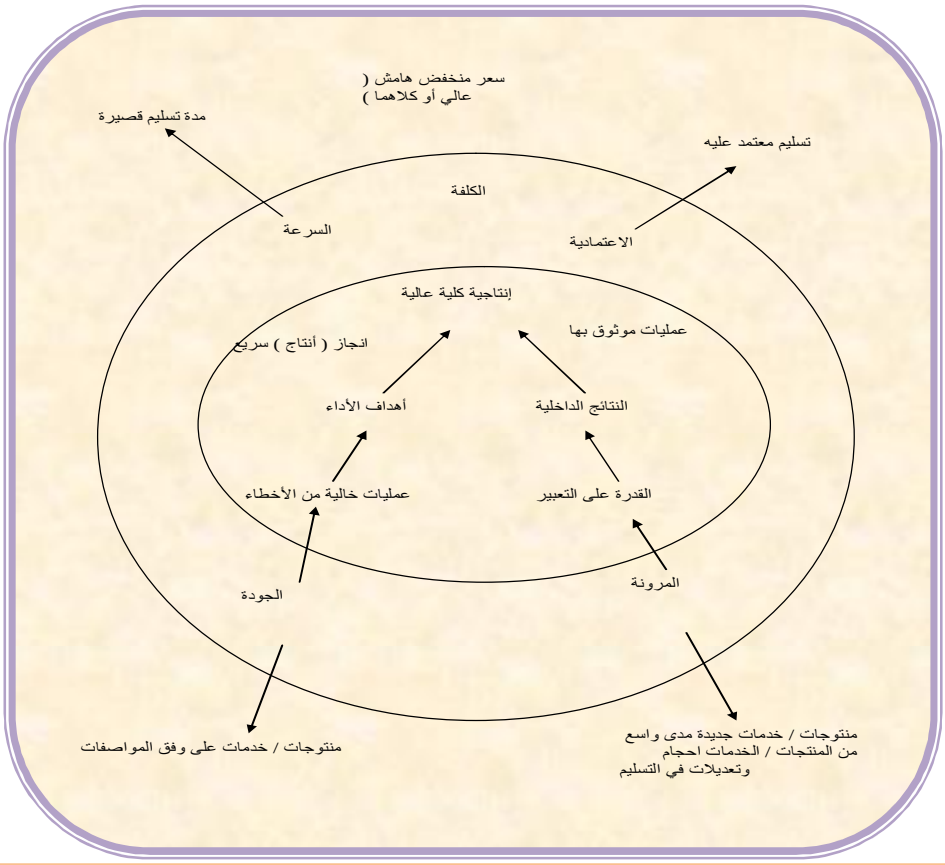
ـ تؤدي اعتمادية العمليات إلى التسليم بالوقت المحدد وبالتالي تخفيض التكاليف.

ـ تكييف الأعمال المرنة مع تغيير الظروف بسرعة وعدم التأخر بأدائها.

ويوضح الشكل (17) تأثير الأسبقيات التنافسية على الكلفة.

1-Slack. Op. cit. p. 65.

شكل (17) تأثير الأسبقيات التنافسية على الكلفة



Source, (slack et al., (1998)" Operations management " ,2nd ed, :pitman London : 66) .

2 ــ الجودة:

لم يعد عامل الكلفة المنخفضة وحدة يحقق الميــزة التنافســية للمنظمــات التــي تسعى لإنتاج منتجات ذات جودة عاليــة لا يمكــن منافســتها. فينظــر الزبــون للجودة من خلال قيمــة المنــتج ومــدى تحقيقــه لرغباتــه فــي حــين تــرى المنظمات مدى مطابقة جودة المنتج للمواصــفات.فيتجه الزبــون لمنــتج عــالي الجودة اعتماداً علــى المفاضــلة بــين الســعر والجــودة وتســعى المنظمــات لتحقيق توقعاتهم في كلا الجانبين .

من هنا يظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمفهوم إداري موجه نحو التحسين المستمر في نوعية المنتجات والخدمات بمشاركة جميع الأطراف بالمنظمة فالجودة مسؤولية الجميع بدأ من مرحلة التصميم وانتهاء بخدمات ما بعد البيع[1]. فعرف كل من (Bergman &Klefjo) الجودة بما يتطلبه الأمر لجعل الزبون يرتبط بعلاقة وطيدة مع المنتج سلعة كانت أو خدمة[2]. ويرى (Adam & Ronald) بأنها درجة ملائمة التصميم لوظيفة المنتج واستخدامه ومدى مطابقة المنتج النهائي لمواصفات التصميم[3]. أما (Grosby) فيعرف الجودة بأنها تزويد الزبائن بالمنتجات والخدمات التي تطابق احتياجاتهم ورغباتهم[4].وضمن نفس التوجه وصف كل من (Russell & Taylor) الجودة بأنها تقليل معدل العيوب بالمنتج وتسعى للوصول بالإنتاج للمواصفات التصميمية من خلال تقليل معدل العيوب[5].فقد حدد (Dilwort) مفهوم الجودة من خلال ثلاثة أبعاد هي[6]:

ـ جودة التصميم: مدى مطابقة المنتج للغرض المراد استخدامه.

ـ جودة المطابقة: أي مدى مطابقة المنتج للمواصفات دون عيوب.

ـ جودة الخدمة: التوافق مع توقعات الزبائن ورغباتهم.

وصنف (Davis) الجودة إلى صنفين هما[7]:

ـ جودة المنتج: التركيز على احتياجات الزبائن حيث يختلف مستوى الجودة في تصميم المنتجات بحسب السوق المستهدف.

1-Evans, James. R. (1993) Applied production and Operations Management 4th ed. West publishing. USA. P 173.

2-Bergman. Bo &KlefjoBenget (1994) Quality From Customer Needs to Customer satisfaction 3th ed McGraw – Hill, sweden. P. 17.

3-Adam, Everett, E & Ebert, Ronald. J. (1996) production and Operation, Management: Concept, Models and Behavior 5th ed. Prentice _ Hall New Delhi. P. 47.

4-Goetsch& Davis (1997) Introduction to Total Quality 2th prentice – Hall Inc. New Jersey. P. 2.

5-Russel. S & Taylor, W (2000) Operation management multimedia Version, 3th ed prentice _ Hall, Inc, New Jerse P.33.

6-Dilworth, James, B (2000) Operations management providing Valuein Goods and Services, 3th ed, pryadenpress New York. P. 61.

7-Davis, Mark M. Aquilone, Nicholas J. and chase, Richard B, (2003) Fundamentals of operations Management, New York p. 224.

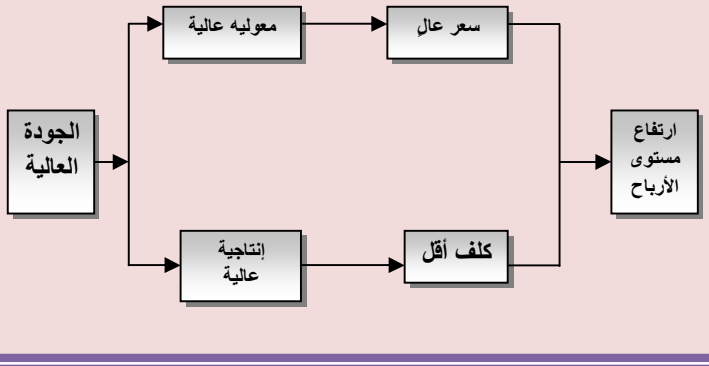
ــ جودة العملية: إنتاج منتجات خالية من العيوب وفق رغبات الزبائن فيما وضع (Krajewski&Ritzmah) محورين لتأثير الجودة على الميزة التنافسية هما[1]:

ــ إنتاج منتجات عالية الجودة تزيد من قيمتها في نظر المستهلكين مما يؤدي بالمنظمة لفرض أسعار عالية تنتج عنها أرباح عالية.

ــ رفع كفاءة العاملين مما يؤدي لتقليل الهدر وتوفير التكاليف المرتبطة بعملية صنع المنتج وهذا يؤدي لتحسين الربحية.

والشكل (18) يوضح تأثير الجودة على أرباح المنظمة.

شكل (18) تأثير الجودة على أرباح المنظمة



Source: Hill, charle, W. L & Gareth R. Jonhes (2001) Strategic Management: Text and cases, 4th ed. Saunder College publishing. P. 130.

فالمنتج سلعة كانت أم خدمة عالية الجودة لا يكون سعره عالي فحسب بل يؤدي إلى خفض التكلفة وأن الاهتمام بالجودة لا يمكن أن ينظر إليه على أنها مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية بل أصبحت ضرورة من أجل بقاء وديمومة المنظمة.

3 ــ المرونة:

أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم في أسواق الحاضر والمستقبل بعد أن ازدادت رغبات الزبون في التغير والتنوع وكذلك وسائل إشباعها

1-Krajewski, op. cit. p. 34.

وتعرف المرونة بأنها الاستجابة السريعة للتغير في طلب الزبون فضلاً عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت[1]. لقد عدت المرونة بعد تنافسي مهم في تسعينات القرن الماضي كنتيجة لحركة الأسواق الدولية والبعد المتوقع للقرن الواحد والعشرين[2].

لذا توجهت الميزة التنافسية من الكلفة الأقل والجودة الأفضل إلى مصدرها الكامن في القدرات التي تمكن من التكيف بسرعة مع الفرص المتغيرة بما يكسب المنظمة المرونة اللازمة ويمكن توضيح مفهوم المرونة من خلال قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في كميات الإنتاج ومزيج المنتج[3].

فقد عرف كل من (Heizer& Render) المرونة بأنها القدرة على إجراء تغييرات في الموقع السوقي التي تعتمد على الإبداعات في التصميم والأحجام[4]. أما (Russe& Others) فعرف المرونة بأنها القابلية على التكيف للتغيرات الحاصلة في مزيج المنتج وحجم الإنتاج أو التصميم وتحتاج الأسواق دائماً للتنوع في سبيل إرضاء الزبائن[5].

ويرى (chase) وزملائه بأن المرونة ترتبط بالمنظور الاستراتيجي أي القدرة على تقديم مدى واسع من المنتجات للزبائن وتقديم منتجات جديد في الوقت المطلوب من المنظمة[6].

وصنف (Krajewski&Ritzaman) المرونة على النحو الآتي[7]:

ـ مرونة المنتجات: قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات في المنتج والناتجة عن تفضيلات ورغبات الزبائن.

1-Vonderembse. Op. cit. p. 31

2-Stone braker, Peter &leong. Keony (1994) Operating strategg: Focusing Competitive excellence, allying and bacon. USA. P. 86.

3-Dilworth, James, B, (1992) Operations managements: design planning and control for manufacturing and services, McGraw – Hill, Inc USA. P. 58.

4-Heizer, Jay & Render, Barry (1999) principles of operations management 3rd ed, prentice – Hall upper saddle river, New Jersey, p. 37.

5-Russel. Op. cit. p. 33.

6-Chase, Richard, B &Aquilano, Nicholas. J. & Jacobs, F. Robert (2001) Operations Management for Competitive Advantage. McGraw – Hill Companies Inc. P. 26.

7-Krajewski. Op. cit. 43

ــ مرونة الحجم: قدرة المنظمة على تغيير حجم الإنتاج زيادة أو نقصان وحسب مستوى الطلب.

ويرى (Vondermbse& white) أن المنظمة تستطيع تحقيق الميزة التنافسية من خلال المرونة وكما يلي[1]:

ــ تلبية التغيرات في تفضيلات الزبائن بأقل كلفة ممكنة.

ــ تخفيض الكلف الناتجة عن تطور منتوج إلى آخر مما يؤدي لتخفيض التكاليف الكلية.

ــ زيادة المنفعة الشكلية من خلال تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات.

ــ الوفاء بموعد التسليم من خلال قدرة المنظمة على متابعة الطلب بإنتاج كميات مختلفة وبكلف اقتصادية.

4 ــ وقت التسليم:

أصبح استثمار الوقت مهمة أساسية للمنظمات لتحقيق أكبر إنجاز بأسرع وقت، ونتيجة للتقنيات المستخدمة في إدارة العمليات أصبح بإمكان الإدارة في المنظمات الصناعية والخدمة التعامل مع الأسواق المختلفة في كل وقت والتركيز على أهمية اختصار الوقت مما أدى ذلك لظهور المنافسة المعتمدة على الوقت وهي إستراتيجية تستخدمها المنظمات للحصول على ميزة تنافسية جديدة من خلال تحقيق أقصى سرعة ممكنة لإنجاز الوظائف المختلفة أو الأساسية كتطوير وتحسين المنتوج أو الخدمة[2].

وهذا يعني أن على المنظمات تركيز قابلياتها لاستجابة ورغبة الزبون[3].

وقد أورد (Handfield) طريقتين مختلفتين للمنافسة المعتمدة على الوقت تتضمن الطريقة الأولى التنافس عن طريق التطوير السريع للتكنولوجيا الجديدة وعدد المنتجات الجديدة، أما الطريقة الثانية فتتضمن التسليم

1-Vondermbse, M. A & White, G. P (2004) Operations management: Concepts, Methods, Strategies, 4th ed. USA. P. 5

2-Ceglarek D, Hung W. zhou S. (2004) Time – Based Competition in Maltstage Manufacturing: Stream – of – variation Analysis (SOVA) p. 12.

3-Harrison, Alan &Hoek, Remkov, (2005) logistics Management and strategy. 2th ed. New York. P. 126.

السريع لطلبات الزبائن والتي تتطلب التركيز على خفض الوقت المستغرق من استلام الطلب وحتى استخدام المنتج من قبل الزبائن[1].

وفيما يخص المفهوم فقد عرف (Schroeder & Flynn) التسليم هو الصفة الممزية التي يمتلكها معظم قادة السوق وتعرفبالوقت المطلوب لتصميم المنتج وتسليمه للزبون من خلال سرعة الاستجابة والتسليم في الموعد المحدد[2].

وعرفه (Russel& Taylor) بأنه يتمثل في المنافسة على السرعة وهي مصدر مهم للميزة التنافسية خاصة في المنظمات الخدمية وكذلك المصنعين الذين اكتشفوا مزايا التسليم السريع والتسليم في الوقت المحدد وسرعة تطوير المنتوج[3]. أما (Awwad) عرف التسليم بأنه أسبقية تنافسية تساعد المنظمة على الاهتمام بإرضاء حاجات ورغبات زبائنها بكمية ملاءمة وفي الوقت الملائم[4].

ويرى (Enarrson) بأن هناك ثلاثة أبعاد لوقت التسليم وهي[5]:

ـ سرعة التسليم: وهي سرعة الاستجابة لطلب الزبون وتقاس بوقت الانتظار أو ما يعرف بوقت التسليم الذي يعبر عنه بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون ولحين تلبيته لذا تؤثر سرعة الاستجابة في خدمة الزبون بشكل إيجابي.

ـ اعتماد التسليم: وهو وقت التسليم الفعلي للمنتج من خلال مجموع الأوقات التي يقضيها المنتج في كل عملية إنتاجية بما في ذلك أوقات

1-Handfield, Robert. B (1995) Re – engineering for Time – Based Competition: Benchmarks and Best practices for production R & D, and Pruchasing. London. P. 37.
2-Schroeder, Roger & Flynn, Barbara, B (200) High performance Manufacturing 1th ed. New York. P. 169.
3-Russell, Robert, S & Taylor, Bernard, W (2006) Operations Management: Qualiy and Competitiveness in Global Environment. 5th ed. VSA. P. 36.
4-Awwad, Abad – Ulkareem (2008) The link Between Competitive Priorities and competitive Advantage, Unpublished Master Thesis University of All Hussein Bin Talal, Jordan. http://ebiz.uoregon. Edu/ poms2008/ Full papers/008 – 0078. pdf
5-Enarrson, Lief, (2006) Future Logistics Challenges. 1th ed. CompenhagenBusines school press. USA. P. 106.

الانتظار والنقل الذي يتم من خلاله تقدير أوقات المخرجات بصورة جيدة للعمل على التسليم بالوقت المحدد.

ـ سرعة تطوير المنتج: وهي عملية تطور المنتج إلى التفاعل والتعاون بين العديد من الأقسام داخل المنظمة من أجل تقديم منتجات وخدمات جديدة إلى الأسواق.

ووضع (Vonderembse& White) أربع مبادئ أساسية لتقليل وقت التسليم والتي يمكن تطبيقها للبيئة الداخلية والخارجية وهي[1]:

ـ تقليل الوقت المستغرق في أداء الوظائف من خلال الاعتماد على أشخاص مبدعين ومتخصصين وذو كفاءة.

ـ اختزال الوظائف غير الضرورية وتحديدها وكذلك تحديد الوظائف الضرورية ذات العلاقة بمتطلبات الزبون.

ـ اختزال الخطوات الفائضة في العمليات الإنتاجية ومعرفة عدد الطلبات التي يطلبها الزبون للحصول على المنتوج أو الخدمة نفسها.

ـ العمل على تقليل الوقت المستغرق في كل وظيفة وجعلها أكثر كفاءة ومثل هذا النهج سوف يحقق في بعض الأحيان التقليل من وقت التسليم.

1-Vonderembse. Op. cit. p. 5.

خلاصة الفصل الثاني:

يلاحظ من خلال الاستعانة ببعض المراجع من دراسات وبحوث تناولت متغيرات البحث الأتي:

إستراتيجية التمكين:وجود اختلاف في مفهوم إستراتيجية التمكين شأنه شأن الكثير من المفاهيم الإدارية، لكن هذا الاختلاف لا يصل لمستوى التناقض فنجد الاتفاق حاضر في جميع المفاهيم وإذا وجد بعض التباين بسبب حداثة الموضوع لهو مؤشر واضح على أن التمكين موضوع قابل على استيعاب الكثير من الرأي والأفكار البحثية في الجانبين النظري والميداني. وعليه تم وضع التعريف التالي:

(أستراتيجيةالتمكين هو إعطاء العاملين في المنظمة القدرة على تحمل المسؤولية وتأهيلهم لصنع القرارات ذات العلاقة بعملهم ومتابعة تنفيذها من خلال توفير الموارد والمناخ الملائم).

ويلاحظ أن منشأ المعيقات أو الانتقادات الموجهة للتمكين تأتي من تخوف القيادات الإدارية من فقدان السلطة والنفوذ وكذلك عدم قدرتها من التعامل بصدق وبشكل أكثر مرونة مع التمكين مما يؤدي إلى تحجم طاقة العاملين وإبداعاتهم، أو عدم امتلاك تلك القيادات الإدارية للمؤهلات والخبرات المهنية المميزة والواسعة التي تؤهلهم لتبني إستراتيجية التمكين.

وتم تحديد أبعاد إستراتيجية التمكين كما تناولتها الدراسات والبحوث بالتحليل والاختبار سيتبنى البحث ثلاثة منها لتكون مناله في الجانب العملي وتحديداً تلك التي شكلت قواسم مشتركة لأغلب الدراسات وهي (توافر المعلومات، الاستقلالية ضمن حدود بالإضافة لامتلاك المعرفة)

رأس المال الفكري :أصبح رأس المال الفكري أهم مصدر تعظيم الموجودات الأخرى في المنظمات لأنه المحفز لزيادتها وتطويرها لتحقيق النجاح والمنافسة.أن المشكلة التي يواجهها الباحثون تشير إلى عدم وجود اتفاق حول مفهوم رأس المال الفكري ومع ذلك أعطوا أفكار ومفاهيم عامة لهذا الموجود غير الملموس ونلاحظ أن هناك اتجاهات متعددة تناول فيها الباحثون مفهوم رأس المال الفكري حيث اتجه فريق نحو تعريفه بمكوناته فيما اتجه فريق ثاني وعرفه بوصفه معرفة قابلة

لإضافة قيمة ولا تعد كذلك إلا إذا استثمرت، ونرى فريق ثالث وصفوه بأنه علاقة تبادلية بين المعرفة والمعلومات وهناك من نظر إليه كونه يمثل الفرق بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية ووصفت كتابات أخرى كونه مصدر لتحقيق الميزة التنافسيةوعليه تم وضع المفهوم التالي:

(رأس المال الفكري هو ما تمتلكه المنظمة من قدرات متفردة تولد نتاجات ابتكاريه وإبداعية تسهم في زيادة القيمة المقدمة لزبائنها وتحقق لها الميزة التنافسية).

ولا يوجد أتفاق عام حول المكونات الرئيسة والفرعية لرأس المال الفكري إلا أن أغلب الباحثين عدوا أن المكونات الرئيسية لهذا الموجود غير الملموس هي كل من (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ، رأس المال الزبائني)

الميزة التنافسية :بناءاً على ما تم استعراضه من مفاهيم للميزة التنافسية نجد أن هناك قسم من الباحثين قد ركز في مفاهيمهم على العوامل الداخلية للمنظمة من خلال قدرتها على استغلال مواردها لتكون بموقع أفضل مقارنة مع المنظمات المنافسة في حين ركز قسم آخر على العوامل الخارجية المتمثلة باحتياجات العملاء ورغباتهم وتلبيتها عن طريق القيمة الأعلى لزبائنها أي امتلاك المنظمة لموارد معينة لا يعد ميزة تنافسية ما لم تحول إلى منتج أو خدمة يستطيع الزبون أن يقيمها أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المنظمات نتيجة لسرعة رد فعلها على تلك التغيرات لذا ذهب قسم آخر من الباحثين إلى الدمج بين العوامل الداخلية والخارجية من أجل مفهوم أعم وأشملومن خلال ما تقدم نستطيع تعريف الميزة التنافسية

(هي كل ما تتمتع به المنظمة من قدرات داخلية وخارجية تحقق لها المنفعة وتجعلها تتفوق على المنظمات المنافسة فيما تقدمه لزبائنها).

تعددت وتباينت مصادر الميزة التنافسية حيث يتطلب بناء الميزة التنافسية بشكل أساسي ما تمتلكه المنظمة من موارد وقدرات داخلية مختلفة تنبع من داخل المنظمة مما يؤدي إلى اكتساب المنظمة ميزة تنافسية تنفرد فيها عن منافسيها إلا أن المنظمة كنظام يعمل في بيئة خارجية يؤثر ويتأثر بها لذا يتطلب بناء الميزة

التنافسية امتلاك المنظمة قدرات داخلية وما تتمتع به من نقاط قوة وربطها وموائمتها مع بيئتها الخارجية.وبناءً على ما تقدم فإن المنظمات تتنافس وفقاً لأبعاد تنافس قد اختلف الباحثون على تسمياتها أو تحديدها وعموماً فإن المحصلة النهائية هي ترجمة احتياجات ورغبات الزبون إلى دلالات معينة تساهم تلبية رغبات الزبون مقارنة بما يقدمه المنافسون. ولغايات هذا البحث تم اعتماد (الكلفة، الجودة، الوقت، المرونة)

الفصل الثالث

عرض البيانات وتحليل النتائج

سلطان

الفصل الثالث

عرض البيانات وتحليل النتائج

يهدف هذا الفصل إلى تغطيـــة الجانـــب الميـــداني لمتغيـــرات البحـــث وتحليـــل النتائج من خلال ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول ـ وصف وتشخيص إستراتيجية التمكين

المبحث الثاني ـ وصف وتشخيص رأس المال الفكري

المبحث الثالث ـ وصف وتشخيص الميزة التنافسية

المبحث الأول

وصف وتشخيص إستراتيجية التمكين

بهدف تحديد مستوى إستراتيجية التمكين وأبعاده في المصارف عينه الدراسة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة تم حساب التوزيع التكراري، الوسيط الحسابي، شدة الإجابة، الإنحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، معامل الاختلاف المعياري لإجابة أفراد العينة لإستراتيجية التمكين في المصارف عينة الدراسة وعلى النحو الوارد في الجدول رقم (1).

جدول رقم(1)

متغيرات استراتيجية التمكين		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة	المتوسط الحسابي	شدة الإجابة %	انحراف معياري	قيمة T المحسوبة	معدل الاختلاف المعياري %
توافر المعلومات	X1	24	44	13	17	2	3.71	74.2	1.07	6.59	15.6
	X2	13	53	17	14	3	3.59	71.8	0.98	5.98	19.18
	X3	15	55	16	13	1	3.70	74	0.91	7.64	20.47
	X4	20	63	16	1	0	4.02	80.4	0.63	16.05	25.62
	X5	21	53	14	12	0	3.83	76.6	0.89	9.22	19.94
	X6	24	64	12	0	0	4.12	82.4	0.59	18.95	26.53
	X7	25	53	8	12	2	3.87	77.4	0.99	8.77	20.29
	X8	22	45	23	8	2	3.77	75.4	0.95	8.08	16.63
المعدل العام		164	430	119	77	10	3.82	77	0.87	10.16	20.53
الاستقلالية ضمن حدود	X9	27	62	11	0	0	4.16	83.2	0.59	19.38	25.95
	X10	13	46	27	13	1	3.57	71.4	0.91	6.24	17.2
	X11	12	22	34	29	3	3.11	62.2	1.05	1.04	12.59
	X12	23	42	15	17	3	3.65	73	1.1	5.88	14.28
	X13	14	32	20	18	16	3.1	62	1.3	1.98	7.07
	X14	24	63	13	0	0	4.11	82.2	0.6	18.46	26.05
	X15	12	31	44	11	2	3.42	68.57	1.04	3.43	17.07
	X16	19	71	8	2	0	4.07	81.4	0.59	18.12	29.45
المعدل العام		144	369	172	90	25	3.64	73	0.89	9.31	18.7
امتلاك المعرفة	X17	32	61	7	0	0	4.25	85	0.57	21.7	26.43
	X18	30	55	15	0	0	4.15	83	0.65	17.5	23.18
	X19	11	21	23	27	18	2.63	52.73	1.31	2.89	6
	X20	14	27	23	34	2	3.17	63.4	1.11	1.53	12.39
	X21	29	57	14	0	0	4.15	83	0.63	17.92	23.91
	X22	31	59	10	0	0	4.21	84.2	0.6	19.9	25.21
	X23	12	19	28	34	7	2.95	59	1.14	0.43	11.11
	X24	27	42	16	14	1	3.8	76	1.02	7.8	15.38
المعدل العام		186	341	136	109	28	3.66	74	0.88	11.2	17.95
المعدل العام لإستراتيجية التمكين		494	1140	427	276	63	3.7	74.66	0.88	10.22	19.06

المصدر: إعداد الباحث على ضوء نتائج نظام (SPSS) P<0.05, n = 100

أظهرت نتائج الاختبار والتشخيص مجموعة دلالات يتم عرضها وفق المحاور الآتية:

أولاً ــ تحليل نتائج إستراتيجية التمكين.

تشير معطيات الجدول (1) إلى تحليل نتائج إستراتيجية التمكين وأبعاده ($X_1 - X_{24}$) حيث أظهر المعدل العام أن شدة إجابة أفراد العينة قد بلغت (74.66%) بوسط حسابي (3.7) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3).

وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.88) مقابل معامل اختلاف معياري (19.06%) يدعم ذلك اختبار (t) حيث كانت قيمة (t) المحسوبة (10.22) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.98) عند درجة حرية (99) وبدرجة ثقة (95%) مما يدلل على معنوية إجابة أفراد العينة حول هذا المتغير ويعني اهتمام المصارف عينه الدراسة لتحقيق إستراتيجية التمكين والاهتمام بعوامله التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هو (توافر المعلومات $X_1 - X_8$) حيث كانت شدة الإجابة (77%) وبوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.87) مقابل معامل اختلاف معياري (20.53%) أما البعد الذي يليه فكان (امتلاك المعرفة $X_{17} - X_{24}$) حيث كانت شدة الإجابة (74.66%) وبوسط حسابي (3.7) وانحراف معياري (0.88) مقابل اختلاف معياري (17.95%) وأقل المتغيرات هو (الاستقلالية ضمن حدود ($X_9 - X_{16}$) حيث كانت شدة الإجابة (73%) وبوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.89) مقابل اختلاف معياري (18.7%).

ثانياً ــ تحليل نتائج أبعاد استراتيجية التمكين

لإعطاء وصف وتشخيص لاستراتيجية التمكين بشمولية أكبر سيتم وصف لأبعاده وتشخيصها وفقاً نتائج الدراسة الميدانية للمصارف عينة الدراسة وعلى النحو التالي:

أ ــ توافر المعلومات:

تشير نتائج الجدول (1) إلى المعدل العام لتوافر المعلومات ($X_1 - X_8$) حيث بلغت شدة إجابة أفراد العينة (77%) بوسط حسابي (3.82) وهو أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري قيمته (0.87) مقابل معامل اختلاف معياري (20.53%) يدعم ذلك اختبار (t) حيث كانت قيمة (t) المحسوبة (10.16) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.98) عند درجة حرية (99) وبدرجة ثقة (95%) الأمر الذي يعكس الاهتمام بتوافر المعلومات في المصارف عينة الدراسة وأن أعلى نسبة للفقرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد هي (أثق بالعاملين وقدراتهم على تحمل المسؤوليات X_6) حيث كانت شدة الإجابة (82.4%) بوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.59) وهذا يعني وجود ثقة بقدرات العاملين على تحمل المسؤولية من قبل المرؤوسين.

بينما كانت أقل نسبة في هذا البعد للفقرة (تتوافر في المصرف المعلومات الكافية لإنجاز عملي X_2) حيث كانت شدة الإجابة (71.8%) بوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.98) وهذا يدل أن إدارات المصارف عينة الدراسات لا توفر المعلومات بشكل كبير للعاملين فيها.

ب ــ الاستقلالية ضمن حدود:

تشير نتائج الجدول (1) إلى المعدل العام للاستقلالية ضمن حدود ($X_9 - X_{16}$) حيث بلغت شدة إجابة أفراد العينة (73%) بوسط حسابي (3.64)

وهو أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري قيمته (0.89) مقابل معامل اختلاف معياري (18.7%) يدعم ذلك اختبار (t) حيث كانت قيمة (t) المحسوبة (9.31) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.98) عند درجة حرية (99) وبدرجة ثقة (95%) الأمر الذي يعكس الاهتمام بالاستقلالية ضمن حدود في المصارف عينة الدراسة وأن أعلى نسبة للفقرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد هي (امتلك المعلومات الكافية عن غايات المصرف وأهدافه X_9) حيث كانت شدة الإجابة (83.2%) بوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.59) مما يعني أن إدارة المصرف لديها وضوح في غاياتها وأهدافها.

بينما كانت أقل نسبة في هذا البعد للفقرة (تتوفر الاستقلالية في صنع القرارات واتخاذها دون الموافقة المسبقة X_{13}) حيث كانت شدة الإجابة (62%) بوسط حسابي (3.1) وانحراف معياري (1.3) وهذا يدل أن المصارف عينة الدراسة لا تتوفر فيها الاستقلالية في صنع القرارات واتخاذها دون الموافقة المسبقة بشكل كافي وكبير.

ج ــ امتلاك المعرفة

تشير نتائج الجدول (1) إلى المعدل العام لامتلاك المعرفة (X17 – X24) حيث بلغت شدة إجابة أفراد العينة (74%) بوسط حسابي (3.66) وهو أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري بلغت قيمة (0.88) مقابل معامل اختلاف معياري (17.95%) يدعم ذلك اختبار (t) حيث كانت قيمة (t) المحسوبة (11.2) أكبر من قيمتها الجدولية (1.98) عند درجة حرية (99) وبدرجة ثقة (95%) الأمر الذي يعكس اهتمام المصارف عينة الدراسة بتوفير امتلاك المعلومات وأن أعلى نسبة لفقرات هذا البعد هي (امتلك المهارات الكافية لإنجاز النشاطات الخاصة بعملي

(X_{17}) حيث كانت شدة الإجابة (85%) بوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.57) مقابل معامل اختلاف معياري (26.43%) مما يعني أن العاملين في المصارف لديهم المهارات الكافية لإنجاز عملهم، بينما كانت أقل نسبة في هذا البعد للفقرة (لقد تلقيت تدريباً كافياً لمواجهة المشكلات المحتملة التي أواجهها في العمل X_{19}) حيث كانت شدة الإجابة (52.73%) بوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (1.31) مقابل معامل اختلاف معياري (6%) مما يعني أن المصارف عينة الدراسة لم تهتم بشكل كبير في تدريب العاملين فيها على مواجهة الحالات الطارئة والمشاكل المحتملة، وذلك نلاحظ أن الفقرة (أتمتع بحرية اختيار الكيفية التي أودي بها عملي X_{23}) لم تصل للوسط الفرضي حيث بلغت شدة الإجابة (59%) بوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (1.14) مقابل معامل اختلاف معياري (11.11%) مما يعني أن العاملين في المصارف عينة الدراسة ليس لديهم الحرية الكافية في اختيار الكيفية التي يؤدون فيها أعمالهم.

المبحث الثاني

وصف وتشخيص رأس المال الفكري

بهدف تحديد مستوى رأس المال الفكري وأبعاده في المصارف عينة الدراسة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة تم حساب التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، شدة الإجابة، الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، معامل الاختلاف المعياري لإجابة أفراد العينة لرأس المال الفكري في المصارف عينة الدراسة على النحو الوارد في الجدول (2).

جدول رقم (2)

متغيرات استراتيجية التمكين		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة	المتوسط الحسابي	شدة الإجابة %	انحراف معياري	قيمة T المحسوبة	معدل الاختلاف المعياري %
رأس المال البشري	X25	13	23	37	27	0	3.22	64.4	0.99	2.22	14.11
	X26	25	61	12	2	0	4.09	81.8	0.66	16.3	24.97
	X27	27	23	14	32	4	3.37	67.4	1.29	2.86	11.11
	X28	28	31	17	21	3	3.6	72	1.18	5.04	11
	X29	16	19	27	34	4	3.09	61.8	1.15	0.77	11.38
	X30	29	36	8	17	10	3.57	71.4	1.33	4.26	12.14
	X31	24	33	19	16	8	3.49	69.8	1.24	3.94	9.3
	X32	24	33	14	21	8	3.44	68.8	1.28	3.43	9.57
المعدل العام		186	259	148	170	37	3.48	69.7	1.14	4.85	12.94
رأس المال الهيكلي	X33	18	22	19	31	10	3.07	61.4	1.28	0.54	7.58
	X34	18	20	39	13	10	3.23	64.6	1.18	1.93	11.34
	X35	17	29	27	17	10	3.26	65.2	1.21	2.13	7.87
	X36	24	33	26	17	0	3.64	72.8	1.03	6.21	12.55
	X37	18	20	31	21	10	3.15	63	1.23	1.21	7.52
	X38	18	20	19	33	10	3.03	60.6	1.29	1.23	8.28
	X39	18	24	28	20	10	3.2	64	1.23	1.61	6.78
	X40	18	24	24	24	10	3.16	63.2	1.26	1.26	6.16
المعدل العام		149	192	213	176	70	3.21	64.3	1.21	2.02	8.51
رأس المال الزبائني	X41	18	27	32	13	10	3.3	66	1.2	2.49	9.3
	X42	24	33	14	19	10	3.42	68.4	1.31	3.2	8.97
	X43	19	25	25	21	10	3.22	64.4	1.25	1.74	6.16
	X44	29	37	8	16	10	3.59	71.8	1.32	4.44	12.55
	X45	29	37	12	12	10	3.63	72.6	1.29	4.87	12.23
	X46	25	35	20	10	10	3.55	71	1.25	4.39	10.61
	X47	27	38	13	12	10	3.6	72	1.27	4.69	12.1
	X48	27	35	13	15	10	3.54	70.8	1.3	4.13	10.58
المعدل العام		198	267	137	118	80	3.48	69.6	1.27	3.74	10.31
المعدل العام لرأس المال الفكري		533	718	498	464	187	3.39	67.9	1.2	3.53	10.58

المصدر: إعداد الباحث على ضوء نتائج نظام (SPSS) P<0.05, n = 100

أظهرت نتائج الاختبار والتشخيص مجموعة دلالات يتم عرضها وفق المحاور الآتية:

أولاً ــ تحليل نتائج رأس المال الفكري

تشير معطيات الجدول (2) إلى تحليل نتائج رأس المال الفكري وأبعاده (X_{25} – X_{48}) حيث أظهر المعدل العام أن شدة إجابة أفراد العينة قد بلغت (67.9% بوسط حسابي (3.39) وهو أعلى من الوسط الحسابي وبانحراف معياري بلغت قيمته (1.2) مقابل معامل اختلاف معياري (10.58%) يدعم ذلك اختبار (t) حيث كانت قيمة (t) المحسوبة (3.53) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.98) عند درجة حرية (99) وبدرجة ثقة (95%) مما يدلل على معنوية إجابة أفراد العينة حول هذا المتغير ويعني اهتمام المصارف عينة الدراسة لتحقيق رأس المال الفكري والاهتمام بعوامله التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هو (رأس المال البشري (X_{25} – X_{32}) حيث كانت شدة الإجابة (69.7%) وبوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.14) مقابل معامل اختلاف معياري (12.94%) أما البعد الذي يليه فكان (رأس المال الزبائني -X_{41} X_{48}) حيث كانت شدة الإجابة (69.6%) وبوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.27) مقابل معامل اختلاف معياري (10.31%) وأقل المتغيرات هو (رأس المال الهيكلي X_{40} – X_{33}) حيث كانت شدة الإجابة (64.3%) وبوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.21) مقابل معامل اختلاف معياري (8.51%).

ثانياً ــ تحليل نتائج أبعاد رأس المال الفكري

لإعطاء وصف وتشخيص لرأس المال الفكري بشمولية أكبر سيتم وصف أبعاده وفقاً لنتائج الدراسة الميدانية للمصارف عينة الدراسة وعلى النحو الآتي:

أ ــ رأس المال البشري:

تشير نتائج الجدول (2) إلى المعدل العام لرأس المال البشري (X_{25} – X_{32}) حيث بلغت شدة إجابة أفراد العينة (69.7%) بوسط حسابي (3.48).

وهو أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري قيمته (1.14) مقابل معامل اختلاف معياري (12.94%) ويدعم ذلك اختبار (t) حيث كانت قيمة (t) المحسوبة (4.85) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.98) عند درجة حرية (99) وبدرجة ثقة (95%) الأمر الذي يعكس الاهتمام من قبل المصارف عينة الدراسة برأس المال البشري وأن أعلى نسبة للفقرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد هي (تعد المعرفة التي يمتلكها العاملين بالمصرف ضرورية لتحقيق مستوى الأداء المتميز X_{26}) حيث كانت شدة الإجابة (81.8) ومتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.66) وهذا يعني إيمان عينة الدراسة وسعيها بأن يكون العاملين يمتلكون المعرفة لما لها من نتائج مميزة بأدائهم.

بينما كانت أقل نسبة في هذا البعد للفقرة (تحرص إدارة المصرف إشراك العاملين في برامج تدريبية X_{29}) حيث كانت شدة الإجابة (61.8%) بوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (1.15) وهذا يدل أن المصارف عينة الدراسة لا تهتم بالشكل الكافي بالبرامج التدريبية للعاملين فيها.

ب ــ رأس المال الهيكلي:

تشير نتائج الجدول (2) إلى المعدل العام لرأس المال الهيكلي (X_{33} – X_{40}) حيث بلغت شدة الإجابة (64.3%) بوسط حسابي (321) وهو أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري قيمته (1.21) مقابل معمل اختلاف معياري (8.51%) ويدعم ذلك اختبار (t) حيث كانت قيمة (t) المحسوبة (2.02) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.98) عند درجة حرية (99) وبدرجة ثقة (95%) الأمر الذي يعكس الاهتمام من قبل المصارف عينة الدراسة برأس المال الهيكلي وأن أعلى نسبة للفقرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد هي (تتيح شبكة الاتصالات إنجاز وسرعة العمليات بالمصرف X_{36}) حيث كانت شدة الإجابة (72.8%) بوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.03) وهذا يدل على استخدام المصارف عينة الدراسة لشبكة الاتصالات في سرعة إنجاز العمليات المصرفية فيها.

بينما كانت أقل نسبة في هذا البعد للفقرة (يعتمد المصرف هيكل تنظيمي ينسجم وطبيعة عمل المصرف X_{38}) حيث كانت شدة الإجابة (60.6%) بوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (1.29) وهذا يشير أن المصارف عينة الدراسة تعتمد هيكل تنظيمي قليل الانسجام وطبيعة أعماله.

ج ــ رأس المال الزبائني:

تشير نتائج الجدول (2) إلى المعدل العام لرأس المال الزبائني (X_{41} – X_{48}) حيث بلغت شدة إجابة أفراد العينة (69.6%) بوسط حسابي (3.48) وهو أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري قيمته (1.27) مقابل معامل اختلاف معياري (10.2%) يدعم ذلك اختبار (t) حيث

كانت قيمة (t) المحسوبة (3.74) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.98) عند درجة حرية (99) وبدرجة ثقة (95%) الأمر الذي يعكس الاهتمام برأس المال الزبائني في المصارف عينة الدراسة وأن أعلى نسبة للفقرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد هي (هدف المصرف تقديم أفضل الخدمات من خلال تفاعله مع المجتمع X_{45}) حيث كانت شدة الإجابة (72.6%) بوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.29) وهذا يدل على أن المصرف تتفاعل مع المجتمع من أجل تقديم خدمات أفضل.

بينما كانت أقل نسبة في هذا البعد للفقرة (يهتم المصرف بمشاركة أطراف من منظمات متخصصة في إجراء الدراسات والبحوث X_{43}) حيث كانت شدة الإجابة (64.4%) بوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.25) وهذا يدل على أن المصارف لا تهتم بشكل كبير بمشاركة أطراف من منظمات متخصصة لإجراء الدراسات والبحوث بما يعزز من مكانه المصرف وتقديمه لأفضل الخدمات المصرفية.

المبحث الثالث

وصف وتشخيص الميزة التنافسية

بهدف تحديد مستوى الميزة التنافسية وأبعادها في المصارف عينة الدراسة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة تم حساب التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، شدة الإجابة، الانحراف المعياري، في t المحسوبة، معامل الاختلاف المعياري لإجابات أفراد العينة وكما في الجدول (3).

جدول رقم (3)

متغيرات إستراتيجية التمكين		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة	المتوسط الحسابي	شدة الإجابة %	انحراف معياري	قيمة T المحسوبة	معدل الاختلاف المعياري %
الكلفة	X49	34	37	21	8	0	3.97	79.4	0.93	10.35	16.16
	X50	21	32	27	16	4	3.5	70	1.11	4.48	9.3
	X51	37	28	32	3	0	3.99	79.8	*0.9	10.94	17.96
	X52	38	43	16	3	0	4.16	83.2	0.8	14.49	19.74
	X53	22	55	21	2	0	3.97	79.4	0.7	13.52	22.1
	X54	27	36	23	11	3	3.73	74.6	1.07	6.81	13.08
	X55	29	37	27	6	1	3.87	77.4	0.93	9.26	15.67
	X56	37	38	22	3	0	4.09	81.8	0.84	12.94	18.07
المعدل العام		245	306	189	52	8	3.91	78.2	0.91	10.35	16.51
الجودة	X57	27	32	11	21	9	3.47	69.4	1.32	3.53	9.95
	X58	29	31	17	20	3	3.63	72.6	1.18	5.31	11.18
	X59	32	37	21	8	2	3.89	77.8	1.01	8.77	15.02
	X60	28	39	21	10	2	3.81	76.2	1.02	7.92	14.58
	X61	27	32	23	15	3	3.65	73	1.12	5.79	11.36
	X62	26	20	33	17	4	3.47	69.4	1.16	4.02	10.84
	X63	18	29	24	22	7	3.29	65.8	1.2	2.41	8.28
	X64	22	39	33	5	1	3.76	75.2	0.88	8.54	16.73
المعدل العام		209	259	183	118	31	3.62	72.4	1.11	5.79	12.24
الوقت	X65	8	29	38	22	3	3.17	63.4	0.96	1.76	14.51
	X66	19	41	27	11	2	3.64	72.8	0.97	6.53	14.97
	X67	24	42	27	7	0	3.83	76.6	0.87	9.46	16.72
	X68	17	46	24	12	1	3.66	73.2	0.93	7.06	16.78
	X69	23	37	29	9	2	3.7	74	0.98	7.07	14.35
	X70	19	38	30	11	2	3.61	72.2	0.98	6.2	14.4
	X71	17	40	21	18	4	3.48	69.6	1.09	4.37	12.94
	X72	21	41	32	4	2	3.75	75	0.9	8.3	17.07
المعدل العام		148	314	228	94	16	3.6	72.1	0.96	6.35	15.21
المرونة	X73	18	43	37	2	0	3.77	75.4	0.76	10.08	19.66
	X74	32	41	21	4	2	3.97	79.4	0.93	10.35	17.07
	X75	28	38	34	0	0	3.94	78.8	0.78	11.91	18.6
	X76	36	42	12	8	2	4.02	80.4	0.99	10.25	17.83
	X77	28	37	16	13	6	3.68	73.6	1.18	5.72	12.39
	X78	17	46	23	14	0	3.66	73.2	0.92	7.14	16.81
	X79	21	41	35	3	0	3.8	76	0.8	9.94	18.41
	X80	33	47	8	10	2	3.99	79.8	0.99	9.9	19.14
المعدل العام		213	335	186	54	12	3.85	77	0.91	9.41	17.48
المعدل العام الميزة التنافسية		815	1214	786	318	67	3.74	75	0.97	7.97	15.36

المصدر: إعداد الباحث على ضوء نتائج نظام (SPSS) P<0.05, n = 100

ظهرت نتائج الاختبار والتشخيص مجموعة دلالات يتم عرضها وفق المحاور الآتية:

أولاً ــ تحليل نتائج الميزة التنافسية:

تشير معطيات الجدول (3) إلى تحليل نتائج الميزة التنافسية وأبعادها (X_{49} – X_{80}) حيث أظهر المعدل العام للميزة التنافسية أن شدة إجابة أفراد عينة الدراسة قد بلغت (75%) وبوسط حسابي (3.74) أعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.97) مقابل معامل اختلاف معياري (15.36) يدعم ذلك اختبار (t) حيث كانت قيمة (t) المحسوبة (7.97) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.98) عند درجة حرية (99) وبدرجة ثقة (95%) مما يدل على معنوية إجابة أفراد العينة واهتمام المصارف عينة الدراسة بالميزة التنافسية والعناصر التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هي (الكلفة X_{56} – X_{49}) حيث كانت شدة الإجابة (78.2%) بوسط حسابي (3.91) بانحراف معياري (0.91) مقابل معامل اختلاف معياري (16.51%) ومن ثم يأتي بعدها (المرونة X_{73} – X_{80}) حيث كانت شدة الإجابة (77%) وبوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.91) مقابل معامل اختلاف معياري (17.48%) وبعدها (الجودة X_{64} – X_{57}) حيث كانت شدة الإجابة (72.4%) وبوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.11) مقابل معامل اختلاف معياري (12.24%) وأقل نسبة لأبعاد الميزة التنافسية هو (الوقت X_{72} – X_{65}) حيث كانت شدة الإجابة (72.1%) بوسط حسابي (3.6) وانحراف معياري (0.96) مقابل معامل اختلاف معياري (15.21%).

ثانياً ــ تحليل نتائج أبعاد الميزة التنافسية

بهدف إعطاء وصف للميزة التنافسية وتشخيصها بشمولية أكبر سيتم وصف أبعادها وفق ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية للمصارف عينة الدراسة وعلى النحو الآتي:

أ ــ الكلفة:

تشير نتائج الجدول (3) إلى معدل الكلفة (X_{49} – X_{56}) حيث بلغت شدة إجابة أفراد العينة (78.2%) وبوسط حسابي (3.91) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وانحراف معياري بلغت قيمته (0.91) مقابل معامل اختلاف معياري (16.51%) يدعم ذلك اختبار (t) حيث كانت قيمة (t) المحسوبة (10.35) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.98) عند درجة حرية (99) وبدرجة ثقة (95%) الأمر الذي يعكس الاهتمام بتقليل الكلفة في المصارف عينة الدراسة وأن أعلى نسبة لفقرات هذا البعد أسهمت في أغنائه هي (تعد خفض كلفة الخدمات المقدمة من أوليات أهداف المصرف X_{52}) حيث كانت شدة الإجابة (83.2%) بوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.8) مقابل معامل اختلاف معياري (19.74%) بينما كانت أقل نسبة في هذا البعد للفقرة (يهتم المصرف بالبحوث والتطوير لتقليل تكاليف الخدمات المقدمة X_{50}) حيث كانت شدة الإجابة (70%) بوسط حسابي (3.5) وانحراف معياري (1.11) مقابل معامل اختلاف معياري (9.3%).

ب ــ الجودة

تشير نتائج الجدول (3) إلى المعدل العام للجودة (X_{64} – X_{57}) حيث بلغت شدة الإجابة (72.4%) بوسط حسابي (3.62) وهو أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري بلغت قيمته (1.11) مقابل معامل

اختلاف معياري (12.24%) يدعم ذلك اختبار (t) حيث كانت قيمة (t) المحسوبة (5.79) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.98) عند درجة حرية (99) وبدرجة ثقة (95) الأمر الذي يعكس اهتمام المصارف عينة الدراسة بالجودة لمواجهة المنافسين من المصارف الأخرى وأن أعلى نسبة للفقرات التي أسهمت في أغناء هذا البعد هي (يراقب المصرف منافسيه لتحديد مستوى جودة خدماتها لتقديم خدمة تفوقها X_{59}) حيث كانت شدة الإجابة (77.8%) بوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (1.01) مقابل معامل اختلاف معياري (15.02%).

بينما كانت أقل نسبة في هذا البعد للفقرة (يضع المصرف برامج تدريب لتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبون X_{63}) حيث كانت شدة الإجابة (65.8%) بوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.2) مقابل معامل اختلاف معياري (8.28%).

ج ــ الوقت

تشير نتائج الجدول (3) إلى المعدل العام للوقت (X_{65} – X_{72}) حيث بلغت شدة إجابة أفراد العينة (72.1%) بوسط حسابي (3.6) وهو أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري بلغت قيمته (0.96) مقابل معامل اختلاف معياري (15.21%) يدعم ذلك اختبار (t) حيث كانت قيمة (t) المحسوبة (6.35) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.98) عند درجة حرية (99) وبدرجة ثقة (95%) الأمر الذي يعكس اهتمام المصارف عينة الدراسة بالوقت وأن أعلى نسبة للفقرات التي أسهمت في أغناء هذا البعد هي (يمتاز المصرف بمرونة عالية في إدارة الوقت ومعالجة اختناقات العمل X_{67}) حيث كانت شدة الإجابة (76.6%) بوسط حسابي

(3.83) وانحراف معياري (0.87) مقابل معامل اختلاف معياري (16.72%).

بينما كانت أقل نسبة في هذا البعد للفقرة (يلبي المصرف طلبات الزبائن بشكل أسرع من منافسيه X_{65}) حيث كانت شدة الإجابة (63.4%) بوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (0.96) مقابل معامل اختلاف معياري (14.51%).

د ــ المرونة

تشير نتائج الجدول (3) إلى المعدل العام للمرونة ($X_{73} – X_{80}$) حيث بلغت شدة إجابة أفراد العينة (77%) بوسط حسابي (3.85) وهو أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري بلغت قيمته (0.91) مقابل معامل اختلاف معياري (17.48%) يدعم ذلك اختبار (t) حيث كانت قيمة (t) المحسوبة (9.41) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.98) عند درجة حرية (99) وبدرجة ثقة (95%) الأمر الذي يعكس مدى اهتمام المصارف عينة الدراسة بالمرونة وأن أعلى نسبة لفقرات هذا البعد أسهمت في أغنائه هي (يوجد تخطيط مسبق لمواجهة الحالات الطارئة التي يواجهها المصرف X_{77}) حيث كانت شدة الإجابة (80.4%) بوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.99) مقابل معامل اختلاف معياري (17.83%).

بينما كانت أقل نسبة في هذا البعد للفقرة (يمتاز العاملين بالمصرف بمهارات تؤهلهم من تقديم خدمات مميزة للزبائن X_{78}) حيث كانت شدة الإجابة (73.2%) بوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.92) مقابل معامل اختلاف معياري (16.81%).

خلاصة الفصلالثالث:

بهدف تحديد مستوى متغيرات البحث وأبعاده في المصارف عينه البحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ظهرت نتائج الاختبار والتشخيص مجموعة دلالات يتم عرضها وفق المحاور الآتية:

1.إستراتيجية التمكين وأبعاده ($X_1 - X_{24}$) حيث أظهر المعدل العام أن شدة إجابة أفراد العينة قد بلغت (74.66%) بوسط حسابي (3.7) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.88) مقابل معامل اختلاف معياري (19.06%) يدعم ذلك اختبار(t) حيث كانت قيمة (t) المحسوبة (10.22) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.98) عند درجة حرية (99) وبدرجة ثقة (95%) مما يدلل على معنوية إجابة أفراد العينة حول هذا المتغير ويعني اهتمام المصارف عينه البحث لتحقيق إستراتيجية التمكين والاهتمام بعوامله.

2.رأس المال الفكري وأبعاده ($X_{25} - X_{48}$) حيث أظهر المعدل العام أن شدة إجابة أفراد العينة قد بلغت (67.9% بوسط حسابي (3.39) وهو أعلى من الوسط الحسابي وبانحراف معياري بلغت قيمته (1.2) مقابل معامل اختلاف معياري (10.58%) يدعم ذلك اختبار (t) حيث كانت قيمة (t) المحسوبة (3.53) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.98) عند درجة حرية (99) وبدرجة ثقة (95%) مما يدلل على معنوية إجابة أفراد العينة حول هذا المتغير ويعني اهتمام المصارف عينة البحث لتحقيق رأس المال الفكري والاهتمام بعوامله.

3.الميزة التنافسية وأبعادها (X_{49} – X_{80}) حيث أظهر المعدل العام للميزة التنافسية أن شدة إجابة أفراد عينة البحث قد بلغت (75%) وبوسط حسابي (3.74) أعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.97) مقابل معامل اختلاف معياري (15.36) يدعم ذلك اختبار (t) حيث كانت قيمة (t) المحسوبة (7.97) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.98) عند درجة حرية (99) وبدرجة ثقة (95%) مما يدل على معنوية إجابة أفراد العينة واهتمام المصارف عينة البحث بالميزة التنافسية وعناصرها.

الفصل الرابع

اختبار نموذج البحث وفرضياته

الفصل الرابع

اختبار نموذج البحث وفرضياته

بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في المصارف عينة البحث . فقد تناول هذا الفصل تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث كذلك تضمن علاقة التأثير فيما بينها بالاعتماد على مجموعة من الوسائل الإحصائية وفي ضوء تسلسل الفرضيات المنبثقة عن نموذج البحث وتم تقسيم مضمون هذا الفصل لمبحثين أساسين هما:

المبحث الأول- علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

المبحث الثاني- اختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث

المبحث الأول

اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

تتحدد مهام هذا المبحث بتحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة (إستراتيجية التمكين، رأس المال الفكري، الميزة التنافسية) ولغرض تحقيق أغراض هذا المبحث أعتمد التحليل الإحصائي لعلاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة على مستوى المصارف عينة الدراسة وعلى النحو الآتي:

أولاً: العلاقة بين إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري:

يبين الجدول (4) نتائج علاقة الارتباط بين إستراتيجية التمكين باعتباره متغيراً مستقلاً ورأس المال الفكري باعتباره متغيراً تابعاً.

جدول (4) علاقة الارتباط بين إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري للمصارف عينة الدراسة

المتغير التابع / المتغير المستقل		رأس المال الفكري			
		رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي	رأس المال الزبائني	المؤشر الكلي
إستراتيجية التمكين	توافر المعلومات	-0.134	0.165	0.604	0.191
	الاستقلالية	0.127	-0.299	0.004	-0.040
	امتلاك المعرفة	0.033	0.162	-0.404	-0.157
	المؤشر الكلي	0.054	-0.464	0.218	-0.087

المصدر: إعداد الباحث على ضوء نتائج نظام الحاسوب P<0.05, N=100

ويتضح من الجدول أعلاه إن المؤشر الكلي للعلاقة بين إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري وكذلك على مستوى أبعادهما الفرعية وكانت نتائج التحليل على النحو الآتي:

1- تحليل علاقة الارتباط بين توافر المعلومات ورأس المال البشري: توضح النتائج بأن العلاقة بينهما (0.134-) ويشير إلى ارتباط سالب ضعيف جداً عدم وجود ارتباط.

2- تحليل علاقة الارتباط بين توافر المعلومات ورأس المال الهيكلي: بلغ معامل الارتباط بينهما (0.165) ويشير الارتباط ضعيف جداً وهذا يفسر ضعف العلاقة بينهما.

3- تحليل علاقة الارتباط بين توافر المعلومات ورأس المال الزبائني: بلغ معامل الارتباط بينهما (0.604) وهو ارتباط موجب قوي بينهما.

4- تحليل علاقة الارتباط بين الاستقلالية ورأس المال البشري: بلغ معامل الارتباط بينهما (0.127) يشير إلى ارتباط موجب ضعيف جداً وهذا يفسر ضعف العلاقة بينهما.

5- تحليل علاقة الارتباط بين الاستقلالية ورأس المال الهيكلي: بلغ معامل الارتباط بينهما (0.299-) يعبر عن ارتباط سالب ضعيف.

6 – تحليل علاقة الارتباط بين الاستقلالية ورأس المال الزبائني: بلغ معامل الارتباط بينهما (0.04) وهو ارتباط موجب ضعيف جداً لا يكاد يذكر ويشير إلى أن العلاقة الترابطية بين العمليتين ضعيفة وقليلة جداً.

7- تحليل علاقة الارتباط بين امتلاك المعرفة ورأس المال البشري: بلغ معامل الارتباط بينهما (0.033) وهو ارتباط موجب ضعيف جداً.

8- تحليل علاقة الارتباط بين امتلاك المعرفة ورأس المال الهيكلي: بلغ معامل الارتباط بينهما (0.162) ويشير إلى ارتباط موجب ضعيف جداً وهذا يفسر ضعف العلاقة بينهما.

9- علاقة الارتباط بين امتلاك المعرفة ورأس المال الزبائني: بلغ معامل الارتباط (0.404-) وهو ارتباط سالب متوسط القوة وهذا يشير إلى أهمية امتلاك المعرفة في المصارف عينة الدراسة.

واستناداً إلى النتائج المتعلقة بقيم الارتباط بين أبعاد إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري يتضح الآتي:

- بلغت عدد معامل الارتباط الموجبة (4) علاقات من مجموع(9) فما كانت (3) علاقات سالبة.

- كانت أقوى العلاقات بين بعدي توافر المعلومات ورأس المال الزبائني أو بلغ معامل الارتباط بينهما (0.604).

- بلغ معامل الارتباط بين إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري (0.087-) وهذا يدل على ضعف العلاقة بين أبعاد وإستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري وأن كل بعد من هذه الأبعاد وحدة متكاملة بذاتها إلا أنها تكمل الآخر.

ثانياً: العلاقة بين إستراتيجية التمكين والميزة التنافسية:

يظهر الجدول (5) نتائج علاقة الارتباط بين إستراتيجية التمكين باعتباره متغيراً مستقلاً والميزة التنافسية باعتبارها متغيراً تابعاً.

جدول (5) علاقة الارتباط بين إستراتيجية التمكين والميزة التنافسية على مستوى المصارف عينة الدراسة

المتغير التابع / المتغير المستقل		الميزة التنافسية				
		الكلفة	الجودة	الوقت	المرونة	المؤشر الكلي
إستراتيجية التمكين	توافر المعلومات	0.247	-0.197	0.051	-0.363	-0.052
	الاستقلالية	-0.018	-0.291	-0.501	-0.053	-0.304
	امتلاك المعرفة	-0.404	-0.292	-0.366	-0.455	-0.502
	المؤشر الكلي	-0.231	-0.358	-0.455	-0.399	-0.476

المصدر: إعداد الباحث على ضوء نتائج نظام الحاسوب P<0.05, N=100

ومن خلال معطيات الجدول أعلاه يشير المؤشر الكلي للعلاقة بين إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري وكذلك على مستوى أبعادهما الفرعية وكانت نتائج التحليل على النحو الآتي:

1- تحليل علاقة الارتباط بين توافر المعلومات والكلفة: بلغ معامل الارتباط بينهما (0.274) وهو ارتباط موجب ضعيف بين توافر المعلومات والكلفة.

2- تحليل علاقة الارتباط بين توافر المعلومات والجودة: بلغ معامل الارتباط بينهما (0.197-) ويشير إلى ارتباط سالب ضعيف جداً وهذا يفسر ضعف العلاقة بينهما.

3- تحليل علاقة الارتباط بين توافر المعلومات والوقت: بلغ معامل الارتباط بينهما (0.051) ويشير إلى ارتباط موجب ضعيف جداً.

4- تحليل علاقة الارتباط بين توافر المعلومات والمرونة: بلغ معامل الارتباط بينهما (0.363-) وهو ارتباط سالب ضعيف القوة وهذا يشير إلى أهمية توافر المعلومات في المصارف عينة الدراسة.

5- تحليل علاقة الارتباط بين الاستقلالية والكلفة: بلغ معامل الارتباط بينهما (0.018-)ويشير إلى ارتباط سالب ضعيف جداً.

6 – تحليل علاقة الارتباط بين الاستقلالية والجودة: بلغ معامل الارتباط بينهما (0.291-) ويشير إلى ارتباط سالب ضعيف.

7- تحليل علاقة الارتباط بين الاستقلالية والوقت: بلغ معامل الارتباط بينهما (0.501-) وهو ارتباط سالب قوي بينهما.

8- تحليل علاقة الارتباط بين الاستقلالية والمرونة: بلغ معامل الارتباط بينهما (0.053-) ويشير إلى ارتباط سالب ضعيف جداً.

9- تحليل علاقة الارتباط بين امتلاك المعرفة والكلفة: بلغ معامل الارتباط (0.404-) وهو ارتباط سالب متوسط القوة وهذا يشير إلى أهمية امتلاك المعرفة.

10- تحليل علاقة الارتباط بين امتلاك المعرفة والجودة: بلغ معامل الارتباط بينهما (0.242-) ويشير إلى ارتباط سالب ضعيف.

11- تحليل علاقة الارتباط بين امتلاك المعرفة والوقت: بلغ معامل الارتباط بينهما (0.366-) وهو ارتباط سالب ضعيف القوة بينهما.

12- تحليل علاقة الارتباط بين امتلاك المعرفة والمرونة: بلغ معامل الارتباط بينهما (0.455-) وهو ارتباط سالب متوسط القوة.

واستناداً إلى النتائج المتعلقة بقيم الارتباط بين أبعاد إستراتيجية التمكين والميزة التنافسية يتضح الآتي:

- بلغ عدد النتائج الموجبة (2) والسالبة (10) من مجموع العلاقات البالغة (12).
- كانت أقوى العلاقات بين الاستقلالية والوقت إذ بلغت (0.501-) وهي علاقة قوية سالبة عكسية
- بلغ معامل الارتباط بين إستراتيجية التمكين والميزة التنافسية (0.476-) وهو ارتباط سالب متوسط القوة.

ثالثاً: العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية:

يظهر الجدول (6) نتائج علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري واعتباره متغيراً مستقلاً والميزة التنافسية باعتبارها متغيراً تابعاً.

جدول (6) علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية على مستوى المصارف عينة الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	الكلفة	الجودة	الوقت	المرونة	المؤشر الكلي
		الميزة التنافسية				
رأس المال الفكري	رأس المال البشري	-0.66	0.01	0.17	0.489	-0.057
	رأس المال الهيكلي	0.417	0.522	0.315	0.683	0.628
	رأس المال الزبائني	0.102	-0.281	0.148	-0.222	-0.065
	المؤشر الكلي	-0.242	0.135	0.307	0.558	0.210

المصدر: إعداد الباحث على ضوء نتائج نظام الحاسوب P<0.05, N=100

ومن خلال معطيات الجدول أعلاه يشير المؤشر الكلي للعلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية وكذلك على مستوى أبعادهما الفرعية وكانت نتائج التحليل على النحو الآتي:

1- تحليل علاقة الارتباط بين رأس المال البشري والكلفة: بلغ معامل الارتباط بينهما (0.66-) وهو ارتباط سالب قوي بينهما.

2- تحليل علاقة الارتباط بين رأس المال البشري والجودة: بلغ معامل الارتباط بينهما (0.01) وهي علاقة موجبة ضعيفة جداً لا تكاد تذكر وتشير إلى أن علاقة الترابط بينهما ضعيفة وقليلة جداً.

3- تحليل علاقة الارتباط بين رأس المال البشري والوقت: بلغ معامل الارتباط بينهما (0.17) ويشير إلى ارتباط موجب ضعيف جداً.

4- تحليل علاقة الارتباط بين رأس المال البشري والمرونة: بلغ معامل الارتباط بينهما(0.489) ويشير إلى ارتباط موجب قوي بينهما.

5- تحليل علاقة الارتباط بين رأس المال الهيكلي والكلفة: بلغ معامل الارتباط بينهما(0.417) ويشير إلى ارتباط موجب متوسط القوة بينهما.

6 – تحليل علاقة الارتباط بين رأس المال الهيكلي والجودة: بلغ معامل الارتباط بينهما (0.522) ويشير إلى ارتباط موجب قوي بينهما.

7- تحليل علاقة الارتباط بين رأس المال الهيكلي والوقت: بلغ معامل الارتباط بينهما (0.315) ويشير إلى ارتباط موجب ضعيف القوة.

8- تحليل علاقة الارتباط بين رأس المال الهيكلي والمرونة: بلغ معامل الارتباط بينهما (0.683) ويشير إلى ارتباط موجب قوي بينهما.

9- تحليل علاقة الارتباط بين رأس المال الزبائني والكلفة: بلغ معامل الارتباط (0.102) ويشير إلى ارتباط موجب ضعيف جداً.

10- تحليل علاقة الارتباط بين رأس المال الزبائني والجودة: بلغ معامل الارتباط بينهما (0.281-) ويشير إلى ارتباط سالب ضعيف.

11- تحليل علاقة الارتباط بين رأس المال الزبائني والوقت: بلغ معامل الارتباط بينهما (0.148) ويشير إلى ارتباط موجب ضعيف جداً.

12- تحليل علاقة الارتباط بين رأس المال الزبائني والمرونة: بلغ معامل الارتباط بينهما (0.222-) ويشير إلى ارتباط سالب ضعيف.

واستناداً إلى النتائج المتعلقة بقيم الارتباط بين أبعاد رأس المال البشري وأبعاد الميزة التنافسية يتضح الآتي:

- بلغت عدد النتائج الموجبة (9) والسالبة (3) من مجموع العلاقات البالغة (12).
- كانت أقوى العلاقات بين رأس المال الهيكلي والمرونة إذ بلغت (0.683) وهي علاقة موجبة قوية.
- بلغت معامل الارتباط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية (0.210) وهي علاقة ارتباط موجبة ضعيفه.

رابعاً: العلاقة بين إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري معاً والميزة التنافسية:

يظهر الجدول (7) علاقة الارتباط بين إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري معاً والميزة التنافسية على المستوى العام للعينة إجمالاً وتكشف النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة.

جدول (7) علاقة الارتباط بين إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري معاً والميزة التنافسية على مستوى المصارف عينة الدراسة

الميزة التنافسية / إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري	قيمة الارتباط
المؤشر الكلي	0.510

المصدر: إعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة P<0.05, N=100

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة قوية بين إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري معاً بدلالة متغيراتها مجتمعة والميزة التنافسية إذ بلغ الارتباط بينهما (0.510) وهو ارتباط موجب قوي بينهما.

المبحث الثاني

اختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة

يتناول هذا المبحث علاقة التأثير بين إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري والميزة التنافسية وكذلك تحديد تأثير إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري معاً في الميزة التنافسية على مستوى المصارف عينة الدراسة وذلك على النحو الآتي:

أولاً: تحليل علاقة تأثير إستراتيجية التمكين في رأس المال الفكري:

يشير الجدول (8) نتائج تأثير إستراتيجية التمكين باعتباره متغيراً مستقلاً في رأس المال الفكري باعتباره متغيراً تابعاً.

جدول (8) تأثير إستراتيجية التمكين في رأس المال الفكري على مستوى المصارف عينة الدراسة

المتغير التابع / المتغير المستقل		إستراتيجية التمكين (B)			a	R^2	F	SIGN
		توافر المعلومات	الاستقلالية	امتلاك المعرفة				
رأس المال الفكري	رأس المال البشري	-0.324	0.152	-0.04	4.32	0.05	0.07	0.97
	رأس المال الهيكلي	0.181	-0.035	-0.142	3.18	0.82	0.64	0.63
	رأس المال الزبائني	0.61	-0.13	0.09	1.29	0.48	1.25	0.4
المؤشر الكلي		0.155	-0.003	-0.032	2.93	0.06	0.08	0.97

المصدر: إعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة P<0.05, N=100

يشير الجدول أعلاه أن إستراتيجية التمكين كمتغير مستقل له تأثير ذو دلالة معنوية في رأس المال الفكري فمن خلال معامل التحديد (R^2) الذي كانت قيمته (6%) فيما كانت النسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى ونجد أن اختبار (F) المحسوبة (0.08) وبدرجة معنوية (0.97).

ثانياً: تحليل علاقة تأثير إستراتيجية التمكين في الميزة التنافسية:

يظهر الجدول (9) نتائج تأثير إستراتيجية التمكين باعتباره متغيراُ مستقلاً في الميزة باعتبارها متغيراً تابعاً.

جدول (9) تأثير إستراتيجية التمكين في الميزة التنافسية على مستوى المصارف عينة الدراسة

المتغير المستقل / المتغير التابع		إستراتيجية التمكين			a	R^2	F	SIGN
		توافر المعلومات	الاستقلالية	امتلاك المعرفة				
الميزة التنافسية	الكلفة	0.22	0.01	-0.16	2.09	0.24	0.43	0.74
	الجودة	-0.2	-0.06	-0.07	4.87	0.14	0.22	0.88
	الوقت	0.19	-0.23	-0.03	3.83	0.29	0.55	0.68
	المرونة	-0.4	0.14	-0.15	5.43	0.47	1.17	0.42
المؤشر الكلي		-0.047	-0.013	-0.105	4.36	0.26	0.46	0.72

المصدر: إعداد الباحث على ضوء نظام الحاسوب P<0.05, N=100

يشير الجدول أعلاه أن إستراتيجية التمكين كمتغير مستقل له تأثير ذو دلالة معنوية على الميزة التنافسية فمن خلال معامل التحديد (R^2) الذي كانت قيمته (26%) فيما كانت النسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى ونجد أن اختبار (F) المحسوبة (0.46) وبدرجة معنوية (0.72).

ثالثاً: تحليل علاقة تأثير رأس المال الفكري في الميزة التنافسية:

يظهر الجدول (10) نتائج تأثير رأس المال الفكري باعتباره متغيراُ مستقلاً في الميزة التنافسية باعتبارها متغيراً تابعاً.

جدول (10) تأثير رأس المال الفكري في الميزة التنافسية على مستوى المصارف عينة الدراسة

المتغير المستقل / المتغير التابع		رأس المال الفكري (B)			a	R^2	F	SIGN
		رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي	رأس المال الزبائني				
الميزة التنافسية	الكلفة	-0.58	0.72	-0.01	3.66	0.81	5.75	0.06
	الجودة	-0.11	0.67	-0.51	3.6	0.43	1.02	0.47
	الوقت	0.07	0.29	0.14	1.93	0.12	0.18	0.91
	المرونة	0.15	0.5	-0.31	2.79	0.67	2.75	0.18
المؤشر الكلي		-0.117	0.546	-0.172	2.996	0.48	1.23	0.41

المصدر: إعداد الباحث على ضوء نظام الحاسوب P<0.05, N=100

يشير الجدول أعلاه أن رأس المال الفكري كمتغير مستقل له تأثير ذو دلالة معنوية على الميزة التنافسية فمن خلال معامل التحديد (R^2) الذي كانت قيمته (48%) فيما كانت النسبة المتبقية للتأثير لعوامل أخرى ونجد أن اختبار (F) المحسوبة (1.23) وبدرجة معنوية (0.41).

رابعاً: تحليل علاقة تأثير إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري معاً في الميزة التنافسية:

يظهر الجدول (11) نتائج تأثير إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري معاً باعتبارهما متغير مستقل في الميزة التنافسية باعتبارها متغير تابع.

جدول (11) تأثير إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري معاً في الميزة التنافسية على مستوى المصارف عينة الدراسة

المتغير المستقل / المتغير التابع	إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري (B)	a	R^2	F	SIGN
الميزة التنافسية	0.167	3.92	0.26	0.88	0.48

المصدر: إعداد الباحث على ضوء نظام الحاسوب P<0.05, N=100

يشير الجدول أعلاه أن إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري كمتغير مستقل له تأثير ذو دلالة معنوية على الميزة التنافسية فمن خلال معامل التحديد (R^2) الذي كانت قيمته (26%) فيما كانت النسبة المتبقية للتأثير لعوامل أخرى ونجد أن اختبار (F) المحسوبة (0.88) وبدرجة معنوية (0.48).

واعتماداً على ما تقدم واستناداً إلى ما تم عرضه من نتائج ارتباط وتأثير بين متغيرات نموذج الدراسة تشير النتائج لوجود علاقة معنوية مؤثرة بين إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري في الميزة التنافسية ما يثبت صحة وقبول الفرضية الرئيسية (العلاقة بين إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري علاقة معنوية ومؤثرة في الميزة التنافسية) وكذلك قبول الفرضيات المنبثقة عنها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية غير مباشرة بين إستراتيجية التمكين والميزة التنافسية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري معاً والميزة التنافسية.

خلاصة الفصل:

أولا:أظهرت نتائج تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث ما يلي:

1.النتائج المتعلقة بقيم الارتباط بين أبعاد إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري يتضح الآتي:

- بلغت عدد معامل الارتباط الموجبة(6) علاقات من مجموع(9) فما كانت(3) علاقات سالبة.

- كانت أقوى العلاقات بين بعدي توافر المعلومات ورأس المال الزبائني وبلغ معامل الارتباط بينهما (0.604).

- بلغ معامل الارتباط بين إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري (0.087-) وهذا يدل على ضعف العلاقة بين أبعاد وإستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري وأن كل بعد من هذه الأبعاد وحدة متكاملة بذاتها إلا أنها تكمل الآخر.

2.النتائج المتعلقة بقيم الارتباط بين أبعاد إستراتيجية التمكين والميزة التنافسية يتضح الآتي:

- بلغ عدد النتائج الموجبة (2) والسالبة (10) من مجموع العلاقات البالغة (12).

- كانت أقوى العلاقات بين الاستقلالية والوقت وبلغت(0.501-)وهي علاقة قوية سالبة عكسية.

- بلغ معامل الارتباط بين إستراتيجية التمكين والميزة التنافسية (0.476-) وهو ارتباط سالب متوسط القوة.

3.النتائج المتعلقة بقيم الارتباط بين أبعاد رأس المال البشري والميزة التنافسية يتضح الآتي:

- بلغت عدد النتائج الموجبة (9) والسالبة (3) من مجموع العلاقات البالغة (12).

- كانت أقوى العلاقات بين رأس المال الهيكلي والمرونة إذ بلغت (0.683) وهي علاقة موجبة قوية.

- بلغت معامل الارتباط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية (0.210) وهي علاقة ارتباط موجبة ضعيفة.

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة قوية بين إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري معاً بدلالة متغيراتها مجتمعة والميزة التنافسية إذ بلغ الارتباط بينهما (0.510) وهو ارتباط موجب قوي بينهما.

ثانيا: أظهرت نتائج علاقة التأثير بين متغيرات البحث ما يلي :

1.أن إستراتيجية التمكين كمتغير مستقل له تأثير ذو دلالة معنوية في رأس المال الفكري فمن خلال معامل التحديد (R^2) الذي كانت قيمته (6%) فيما كانت النسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى ونجد أن اختبار (F) المحسوبة (0.08) وبدرجة معنوية (0.97).

2.أن رأس المال الفكري كمتغير مستقل له تأثير ذو دلالة معنوية على الميزة التنافسية فمن خلال معامل التحديد (R^2) الذي كانت قيمته (48%) فيما كانت النسبة المتبقية للتأثير لعوامل أخرى ونجد أن اختبار (F) المحسوبة (1.23) وبدرجة معنوية (0.41).

3.أن إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري كمتغير مستقل له تأثير ذو دلالة معنوية على الميزة التنافسية فمن خلال معامل التحديد (R^2) الذي كانت قيمته (26%) فيما كانت النسبة المتبقية للتأثير لعوامل أخرى ونجد أن اختبار(F) المحسوبة (0.88) وبدرجة معنوية (0.48).

واعتماداً على ما تقدم واستناداً إلى ما تم عرضه من نتائج ارتباط وتأثير بين متغيرات نموذج البحث تشير النتائج لوجود علاقة معنوية مؤثرة بين إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري في الميزة التنافسية ما يثبت صحة وقبول الفرضية

الرئيسية (العلاقة بين إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري علاقة معنوية ومؤثرة في الميزة التنافسية) وقبول الفرضيات المنبثقة عنها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية غير مباشرة بين إستراتيجية التمكين والميزة التنافسية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري معاً والميزة التنافسية.

الفصل الخامس

الاستنتاجات و التوصيات

الفصل الخامس
الاستنتاجات و التوصيات

يتناول هذا الفصل أهم الاستنتاجات و التي توصل أليها البحث من خلال الإطارين النظري و التطبيقي ، و من ثم وضع التوصيات مبنية على ما تم عرضه من استنتاجات، و كما يأتي :

المبحث الأول: الاستنتاجات
المبحث الثاني: التوصيات

المبحث الأول

الاستنتاجات

المحور الأول : استنتاجات الجانب النظري

1. وجود اختلاف في مفهوم إستراتيجية التمكين شأنه شأن الكثير من المفاهيم الإدارية، لكن هذا الاختلاف لا يصل لمستوى التناقض فنجد الاتفاق حاضر في جميع المفاهيم وإذا وجد بعض التباين بسبب حداثة موضوع التمكين لهو مؤشر واضح على أن التمكين موضوع قابل على استيعاب الكثير من الرأي والأفكار البحثية في الجانبين النظري والميداني

2. تسمح إستراتيجية التمكين بإشراك المستويات الإدارية كافة باتخاذ القرارات من خلال إعطاء العاملين في المنظمة القدرة على تحمل المسؤولية وتأهيلهم لصنع القرارات ذات العلاقة بعملهم وذالك بتوفير الموارد والمناخ الملائم.

3. يلاحظ أن منشأ المعيقات أو الانتقادات الموجهة للتمكين تأتي من تخوف القيادات الإدارية من فقدان السلطة والنفوذ وكذلك عدم قدرتها من التعامل بصدق وبشكل أكثر مرونة مع التمكين مما يؤدي إلى تحجيم طاقة العاملين وإبداعاتهم، أو عدم امتلاك تلك القيادات الإدارية للمؤهلات والخبرات المهنية المميزة والواسعة التي تؤهلهم لتبني إستراتيجية التمكين.

4. أن رأس المال الفكري أصبح أهم مصدر لتعظيم الموجودات الأخرى في المنظمات لأنه المحفز لزيادتها وتطويرها لتحقيق النجاح والمنافسة فرأس المال الفكري هو ما تمتلكه المنظمة من قدرات متفردة تتفوق بها على منافسيها من معرفة ومهارات وخبرات تولد نتاجات ابتكاريه وإبداعية تسهم في زيادة القيمة المقدمة لزبائنها تحقق منها الميزة التنافسية.

5. أن المشكلة التي يواجهها الباحثون تشير إلى عدم وجود اتفاق حول مفهوم رأس المال الفكري ومع ذلك أعطوا أفكار ومفاهيم عامة ونلاحظ أن هناك اتجاهات متعددة تناول فيها الباحثون مفهوم رأس المال الفكري فمن اتجه نحو تعريفه بمكوناته فيما اتجه فريق آخر وعرفه بوصفه معرفة قابلة لإضافة قيمة ولا تعد كذلك إلا إذا استثمرت، ونرى باحثين آخرين وصفوه بأنه علاقة تبادلية بين المعرفة والمعلومات وهناك من نظر إليه كونه يمثل الفرق بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية ووصفت كتابات أخرى كونه مصدر لتحقيق الميزة التنافسية.

6. إن أكبر تحدٍ يواجه منظمات الأعمال يكمن في صعوبة إيجاد مقاييس دقيقة ومقاييس كمية لقياس رأسمالها الفكري، وهذا ما أدى إلى قصور في أدارته واستثماره بشكل فاعل وكفوء ولا يوجد أتفاق حول المكونات الرئيسة والفرعية لرأس المال الفكري إلا أن أغلب الباحثين عدوا أن المكونات الرئيسية لهذا الموجود غير الملموس هي كل من (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ، رأس المال الزبائني)

7. ركز بعض الباحثين في مفاهيمهم للميزة التنافسية على العوامل الداخلية للمنظمة من خلال قدرتها على استغلال مواردها لتكون بموقع أفضل مقارنة مع المنظمات المنافسة في حين ركز بعض الباحثين على العوامل الخارجية المتمثلة باحتياجات العملاء ورغباتهم وتلبيتها عن طريق القيمة الأعلى لزبائنها أي امتلاك المنظمة لموارد معينة لا يعد ميزة تنافسية ما لم تحول إلى منتج أو خدمة يستطيع الزبون أن يقيمها أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المنظمات نتيجة لسرعة رد فعلها على تلك التغيرات وركز البعض على الدمج بين العوامل الداخلية والخارجية من أجل مفهوم أعم وأشمل

8. تعددت وتباينت مصادر الميزة التنافسية حيث يتطلب بناء الميزة التنافسية بشكل أساسي على ما تمتلكه المنظمة من موارد وقدرات داخلية مختلفة تنبع من داخل المنظمة مما يؤدي إلى اكتساب المنظمة ميزة تنافسية تنفرد فيها عن منافسيها إلا أن المنظمة كنظام يعمل في بيئة خارجية يؤثر ويتأثر بها لذا يتطلب بناء الميزة التنافسية امتلاك المنظمة قدرات داخلية وما تتمتع به من نقاط قوة وربطها وموائمتها مع بيئتها الخارجية

9. إن المنظمات تتنافس وفقاً لأبعاد تنافس اختلف الباحثون على تسمياتها أو تحديدها وعموماً فإن المحصلة النهائية هي ترجمة احتياجات ورغبات الزبون إلى دلالات معينة تساهم تلبية رغبات الزبون مقارنتا بما يقدمه المنافسون.

المحور الثاني : استنتاجات الجانب الميداني

1. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي تقارب في مستوى إجابة أفراد عينة البحث بين إستراتيجية التمكين والميزة التنافسية وهذا يعني بأن المصارف عينة البحث لم تولي اهتمام كافي لرأس المال الفكري وعوامله وهذا خلاف للمنطق إذ يفترض إن يكون لإستراتيجية التمكين الأثر الواضح على تنمية ودعم رأس المال الفكري مما يدل على عدم استقرار البيئة التي تعمل فيها المصارف حيث عانى العراق من حروب وحصار شامل غير قانوني وغير شرعي ثم احتلال تحت مبررات ومسوغات باطله .

2. شخصت نتائج الاختبارات الإحصائية وجود انخفاض في توافر المعلومات الكافية للعاملين بالمصارف لانجاز أعمالهم وكذلك أظهرت النتائج بان المصارف عينة البحث لا تتوفر فيها الاستقلالية في صنع القرارات واتخاذها دون الموافقة المسبقة بشكل كافي وكبير.

3. بينت النتائج الإحصائية عدم اهتمام المصارف عينة البحث بشكل كبير بتدريب العاملين فيها على مواجهة الحالات الطارئة والمشاكل المحتملة ،كذلك نلاحظ أن العاملين في المصارف عينة البحث ليس لديهم الحرية الكافية في اختيار الكيفية التي يؤدون فيها أعمالهم.

4. شخصت نتائج الاختبارات الإحصائية أن المصارف عينة البحث لا تهتم بالشكل الكافي بالبرامج التدريبية وإشراك العاملين فيها ، كما تشير النتائج أن المصارف عينة البحث تعتمد هيكل تنظيمي قليل الانسجام وطبيعة أعماله.

5. سجلت النتائج الإحصائية أن المصارف لا تهتم بشكل كبير بمشاركة أطراف من منظمات متخصصة لإجراء الدراسات والبحوث بما يعزز من مكانه المصرف وتقديمه لأفضل الخدمات المصرفية ، وكذلك حاجة العاملين بالمصرف لبرامج تدريب لتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبون ولم تستطع المصارف بما يكفي من تلبي طلبات الزبائن بشكل أسرع من منافسيها.

6. أظهرت علاقة الارتباط بين متغيرات البحث (إستراتيجية التمكين، رأس المال الفكري، الميزة التنافسية) على مستوى المصارف عينة البحث الآتي:

- ضعف العلاقة بين أبعاد إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري وأن كل بعد من هذه الأبعاد وحدة متكاملة بذاتها إلا أنها تكمل الآخر.
- معامل الارتباط بين إستراتيجية التمكين والميزة التنافسية ارتباط عكسي متوسط القوة.
- معامل الارتباط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية علاقة ارتباط موجبة ضعيفة.

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة قوية بين إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري معاً بدلالة متغيراتها مجتمعة والميزة التنافسية ارتباط موجب قوي بينهما.

7. أظهرت نتائج اختبار علاقة التأثير بين إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري والميزة التنافسية وكذلك تأثير إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري معاً في الميزة التنافسية على مستوى المصارف عينة البحث وذلك على النحو الآتي:

- أن إستراتيجية التمكين كمتغير مستقل له تأثير ذو دلالة معنوية في رأس المال الفكري.
- أن إستراتيجية التمكين كمتغير مستقل له تأثير ذو دلالة معنوية على الميزة التنافسية.
- رأس المال الفكري كمتغير مستقل له تأثير ذو دلالة معنوية على الميزة التنافسية.
- أن إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري كمتغير مستقل له تأثير ذو دلالة معنوية على الميزة التنافسية.

8. واعتماداً على ما تقدم تشير النتائج لوجود علاقة معنوية مؤثرة بين إستراتيجية التمكين ورأس المال الفكري في الميزة التنافسية ما يثبت صحة وقبول الفرضية الرئيسية وكذلك قبول الفرضيات المنبثقة

المبحث الثاني

التوصيات

استنادا إلى نتائج البحث الميداني والتحليل الإحصائي يكمن تقديم التوصيات الآتية: -

أولاً: التوصيات العامة

1. زيادة مهارات الإدارة العليا والعاملين في المنظمات المصرفية من خلال إقامة الدورات لرفع كفاءتهم لتحقيق أهدافها وتميزها .

2. قيام إدارة المصارف بالتعرف على طبيعة الأداء بالمصارف العالمية والمصارف الرائدة من خلال زيارتها والإطلاع على تجاربها وإجراء المقارنة المرجعية معها للتعرف على طبيعة إستراتيجياتها السائد فيها وكيفية سعيها لتحقيق الميزة التنافسية.

3. اعتماد مبدأ الشفافية والإفصاح المالي في أداء العمل المصرفي ليتمكن الزبائن من معرفة مستوى الأداء المصرفي ونقاط القوة والضعف لتمكنهم من تقديم الأفكار والمقترحات التي تسهم في التطوير والتحسين وتحقيق الميزة التنافسية.

4. زيادة وعي العاملين بأهمية دور الفريق في العمل والشعور بالانتماء مما يزيد من التزامهم تجاه المهام المناطة إلى الفريق من خلال تنظيم دورات وبرامج تدريبية ، وزيادة التبصير بثقافة الفريق وتعميم معاييرها مما يزيد من استعداد الأشخاص العاملين للعب دور في الفريق .

5. إقامة دورات تطويرية للقيادات الإدارية في المصارف تتركز حول مفهوم الإستراتيجية على نحو عام ، وعوامل النجاح الاستراتيجي نحو خاص بما يخدم واقع النجاح الاستراتيجي في المصارف ويزيد قدرتها في مواجهة التغيرات البيئية المستمرة.

6. إعداد أبحاث علمية متخصصة بواقع المصارف الاستراتيجي ورصد المخاطر القيمية التي يمكن أن تتعرض لها المصارف ، ولا سيما أن العراق يعيش حالة من الانفتاح على العالم الخارجي تشوبها بعض المؤشرات المقلقة بسبب عدم وجود استراتيجيات واضحة ومحددة لأغراض التواصل تدريجيا مع ما يحصل من التطور في مجالات العلمية والثقافية إقليميا ودوليا .

7. ضرورة ترسيخ مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات ، و العمل بروح الديمقراطية سواءً في اتخاذ القرارات المهمة أو في مجال التكليف بتولي المناصب الإدارية في المصارف ، وهذا يضمن تحقيق أفضل مستويات الرضا ، لان الجميع يكون عندئذ قد شارك بشكل مباشر أو غير مباشر في تسيير أمور المصرف وأسهم في تعزيز مكانة .

8. العمل على استقطاب الكفاءات الفتية و الاستثمار فيها لأنهم الجيل الذي سيخلف أصحاب الخبرات ،و يكونوا بمثابة الخزين الاستراتيجي الذي تعتمد عليه المصارف في المستقبل ، و بجمع أصحاب الخبرات بالكفاءات الشابة يتكون للمصرف نهر من العطاء لا ينضب واستقطاب الكوادر ذات المؤهلات العلمية العالية للاستفادة من قدراتها في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة باستخدام وسائل الجذب المتعددة ، كالحفز المادي والمعنوي ، والمكافآت التشجيعية ، وإتاحة فرص التعلم والتدريب .

9. التأكيد على ضرورة بناء هياكل تنظيمية مرنة كشبكة من الخلايا المرنة المتصلة ببعضها والابتعاد عن الهياكل التقليدية لاستيعاب تطورات المعرفة وهذا ما يسهل من عملية الاتصال والتنسيق بين مختلف الأقسام .

10. على المنظمات ومنها الصارف (مجال البحث) الاستفادة قدر الإمكان من نماذج القياس المعتمدة والمطروحة من قبل الباحثين والتي تختص بقياس إستراتيجية التمكين رأس المال الفكري وتحليل مكوناتهما وتطبيقها على منظمات

خدمية أو إنتاجية ، وذلك للدور الذي يلعبه هذان الموجودان من أهمية في قياس الأداء ودعمهما للميزة التنافسية .

11. اعتماد الإستراتيجيات المعاصرة ذات الصلة بالاستفادة من الموارد البشرية المتمكنة والمفكرة. وسيكون الأمر غير كافي لمواجهة هذه الحالة ما لم تتم الاستفادة من إستراتيجية التمكين بأبعادها (امتلاك المعلومات وتوافرها ، الاستقلالية وحرية التصرف، امتلاك المعرفة) التي تناولها البحث وكذلك استثمار رأس المال الفكري بإبعاده (بشري ،هيكلي ،زبائني)ووضع خطوات العمل الناجحة التي تسمح للإدارة العليا أن تتخذ الإجراءات الصحيحة لمواجهة المنافسة الحادة والسوق الإنتاجي المتطور والتكنولوجيا الحديثة.

12. العمل على إيجاد وتطوير بيئة العمل المتمكنة وجعلها فلسفه للإدارة العليا واسبقيه عالية لإدارة المصارف ومسؤولية كبرى لجعل تلك المصارف تسير في ممارساتها الصحيحة بشكل يواكب تلك التغييرات التي ستجري في السوق العراقية على مستوى العمل المصرفي وذلك على أساس الاستفادة من دروس منح الثقة للعاملين وتوصيل الأفكار الصحيحة إليهم وتطوير قابليتهم ومشاركاتهم في تحقيق الجودة الشاملة وتحرير العاملين من الإشراف الدقيق وزيادة إدراكهم لأهمية العمل الذي يقومون به بحيث يكون ذو معنى وتحدي.

13. اعتماد التمكين كإستراتيجية إدارية تستخدم لحث جميع الإدارات التي اشتركت كعينه للبحث الحالي من إدارات والامتداد أيضا نحو العاملين التشغيليين لتشجيعهم على استخدام مهاراتهم وخبراتهم في العمل على أحسن ما يرام عن طريق زيادة امتلاكهم للمعلومات ومنحهم حرية التصرف وتزويدهم بالمعارف الممكنة لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها

14. بما إن المصارف ستتوجه نحو المنافسة العالمية التي ستشهدها السوق العراقية في المستقبل القريب فينبغي أن تقوم إدارات التسويق المصرفية لتحقيق استجابات الحالة لحاجات ورغبات الزبائن المتنوعة والحصول على الحصص

السوقية لتلك المصارف كأسبقيات تنافسيه وهذا لا يتحقق بشكل تقليدي ما لم يدعم بإستراتيجية التمكين بحيث تزداد درجة امتلاك العاملين بهذه الوحدات للقدرات الإبداعية والمؤهلات الفنية التفاعلية في اتخاذ القرارات السريعة والمرنة في سوق المنافسة.

15. يود الباحث أن يقدم للمصارف بشكل عام والمبحوث منها بشكل خاص إشارات مهمة في جانب تطبيق إستراتيجية التمكين وهي أن تزداد مصداقية إداراتها نحو العاملين فيها ولا تخاف من فقدان قوتها إذا ما عملت بالتمكين وزرع الثقة ومنع الخوف من تحمل المسؤولية من قبل العاملين ومسائلتهم ببساطه عند وقوع الخطأ وضرورة الاستعداد لتقبل التغيير والرغبة في إجراء التغييرات التنظيمية حتى وإن وصل الأمر إلى إعادة هندسة عملياتها بشكل كامل وجذري.

ثانياً: التوصيات التي تتعلق بالمصارف عينة البحث

أ- التوصيات الخاصة بإستراتجية التمكين

1. ننصح إدارة المصارف الاهتمام بإستراتجية التمكين وعناصره والعمل على توفيره في المصارف من خلال ما يأتي:

- بناء ثقافة مؤسسية تركز على الاهتمام بإستراتجية التمكين تؤمن به القيادة الإدارية في المصارف وتجسده في سلوكها وعملها باعتباره أداة لتحقيق التميز.
- تعمل الإدارة العليا مع الإدارات الأخرى جنباً إلى جنب للتعرف على إستراتجية التمكين وعوامله.
- إجراء الدراسات المستمرة للتمكين وأبعاده في المصارف وأقناع العاملين به وإزالة شكوكهم به عن طريق حصر السلبيات إن وجدت وتعزيز الجوانب الإيجابية لرفع مستوى الأداء وزيادة درجة الرضا ومظاهر السلوك الوظيفي الحسن للعاملين.

2. تبني المصارف المنهج التكاملي في توفير أبعاد إستراتجية التمكين دون الاهتمام لبعض الأبعاد دون غيرها مما يساعد في تمكين العاملين.

3. العمل على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وسماع آرائهم في ذلك لأنه يسهم في خلق الثقة بين الإدارة والعاملين ويشعرهم بأنهم فريق عمل يسعون لتحقيق المصالح المشتركة لهم.

ب- التوصيات الخاصة برأس المال الفكري

1. الاهتمام برأس المال الفكري وعده إستراتيجية إدارية وسياسة لإعمال المصارف وهذا ما يدعو المصارف أن تبحث عن الأفراد الجيدين وتحافظ على بقائهم أطول فتره ممكنة .

2. الاهتمام برأسمال البشري باعتباره المكون الأهم لرأس المال الفكري (التعلم ، التدريب ، المشاركة بالمعرفة) من خلال التطوير والمشاركة بالمؤتمرات وإيجاد آليات لعملية تدريب العاملين ورفع مستوى معرفتهم، والتركيز على الكوادر الشابة لأنهم مستقبل المنظمة ، حيث لوحظ أن هناك ضعف في هذه الناحية في المصارف مجتمع البحث .

3. الاهتمام برأس المال الفكري كونه معبراً عن معظم القيم غير الملموسة ، وهو المولد الوحيد للمعرفة .

4. لابد من الأخذ بنظر الاعتبار إن رأس المال الفكري لا يقاس بالمقاييس النقدية التقليدية ، بل هو قيمة اتجاهية تؤثر بنقل المنظمة من خلال مؤشرات معينة إذ لابد من وجود وحدة إدارية تهتم بقياس المعرفة الموجودة وما هي الحاجة لها .

5. الاهتمام الكبير والملح ببناء بنية تحتية مساندة لاحتضان رأس المال الفكري ، لأنها ضامنة للروتين التنظيمي ومساعدة لكل الأعمال الأخرى .

ج- التوصيات الخاصة بالميزة التنافسية

1. دعوة المصارف عينة البحث إلى تعزيز التوجهات الايجابية بما يحقق الميزة التنافسية فيها من خلال:

- اعتماد الكلفة المنخفضة كميزة تنافسية تساعدها في تحقيق خدمات بأسعار أفضل من المنافسين أو بنفس الأسعار مع تقديم خدمات إضافية.

- ضرورة الاهتمام بالوقت من خلال سرعة إنجاز الخدمات المقدمة للزبون وقدرة المصارف على العمل بشكل أسرع يرضي الزبائن وكذلك اعتماد الالتزام بموعد الإنجاز إذ يولد انطباعاً إيجابياً لدى الزبون.
- الاستجابة السريعة للتغيير في طلب الزبون وكسب رضاه بواسطة تقليص وقت إنجاز الخدمات المقدمة سواء باعتماد المكننة في ذلك ومنها الصراف الآلي فضلاً عن توفير نظم الاتصالات الحديثة لتقديم الخدمة التي يحتاجها.

2. الاهتمام بالبحث والتطوير والاستعانة بذوي الخبرة لتقليل تكاليف خلق الميزة في هذا الجانب.
3. إعداد الكوادر الشابة المتميزة من العاملين وتأهيلها التأهيل المناسب لخلق صفوف قيادية تساهم من خلال عملها الكفوء في تحقيق الميزة التنافسية.
4. اعتماد إستراتيجية تنافسية ملائمة لإمكانيات المصرف تتفوق فيها على الآخرين.
5. ضرورة التقويم الموضوعي المستمر لأداء العاملين لحثهم على الإبداع والتمييز لتقديم أفضل الخدمات للزبائن وجعل الإبداع والتميز أحد متطلبات منح المكافآت للعاملين.

المراجع

المصادر

أولا . المصادر العربية

أ . الكتب

- كتاب الله عز وجل القران الكريم

1 جوده، محفوظ أحمد (2006) إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان.

2 الدوري، زكريا مالك وصالح، أحمد علي (2009) إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار البازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأردن.

3 الزيادات، محمد عواد أحمد (2008) اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ـ الأردن، ط1.

4 الشرابي، فؤاد (2008) نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.

5 الطائي، رعد عبد الله وقدادة، عيسى (2008) إدارة الجودة الشاملة، دار البارزوري للنشر والطباعة الطبعة العربية، الأردن.

6 اللوزي، موسى سلامة، وحموده، خضير كاظم (2008) مبادئ إدارة الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.

7 المجمع العربي للمحاسبين القانونيين (2001) إدارة وإستراتيجية العمليات بموجب المنهاج الدولي الذي أقره مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الاونكتاد UNCTAD) عمان: مطابع الشمس.

8 المنجد، صلاح الدين (1976) الإسلام والعقل ط2، دار الكتاب الجديد بيروت.

ب . الرسائل والأطاريح

9 الجملي، مطر بن عبد المحسن (2008) الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

10 الحلبي، نهى سعيد (2009) تأثير أخلاقيات الخدمة العامة على تمكين العاملين دراسة تطبيقية على المستشفيات العامة في محافظة دمشق، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

11 داسي، وهيبة حسين(2007)إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في المصارف السورية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

12 الكلكاوي، أحمد حميد (2005) العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع المنظمي وتأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في المصارف العراقية الخاصة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية.

13 الملوك، جلال سعد(2002) أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي دراسة تحليلية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

ج . الدوريات

14 المفرجي، وصالح، عادل حرموش وأحمد علي(2006) تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين نظام المعلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري من وجهة نظر قادة المنظمات المعرفية في العراق، بحث منشور في المجلة العربية للإدارة، مجلة(26)، العدد(1)، حزيران.
15 العتيبي، سعد بن مرزوق (2005)، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، بحث مقدم إلى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر، أبريل، السعودية.
16 القريوتي، محمد قاسم أحمد (2007) إدارة المعرفة التنظيمية في الهيئات العامة ذات المهام العلمية والبحثية في الكويت من منظور العاملين فيها، بحث منشور في مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 126، السنة 33، الكويت.
17 عباس، سهيلة محمد (2004) علاقة رأس المال وإدارة الجودة: دراسة تحليله ونموذج مقترح، الإداري، السنة 26، العدد 97.
18 المغربي، عبد الحميد الفتاح (2001) تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص دراسة تطبيقية على المنظمات العامة بمحافظة دمياط، بحث منشور في المجلة العلمية للتجارية والتمويل ـ كلية التجارة ـ جامعة طنطا، مصر، المحلق 2 العدد1.

ثانيا . المصادر الأجنبية

A.Books

1 Adam, Everett, E & Ebert, Ronald. J. (1996) production and Operation, Management: Concept, Models and Behavior 5th ed. Prentice _ Hall New Delhi. P. 47.
2 Al – Ali, Narimin, (2001) where are you from intellectual Capital continuum, New York, P. 6.
3 Argeneti, Paul, A. (1997) The Fast For – word MBO Pocket reference, John Wiley & Sons, inc, New York, p. 242.
4 Arggris, Chris, (1998), Empowerment: The Emperor's New clothes, Harvard Business Review, May – June, p. 98.
5 Awad, E & Ghaziri, H. (2004), knowlogegment person Education International, Printice – Halln.y.
6 Bergman. Bo & Klefjo Benget (1994) Quality From Customer Needs to Customer satisfaction 3th ed McGraw – Hill, sweden. P. 17.
7 Biesalski, E, (2004), knowledge Management And E – human Resource Management.
8 Blanchard Ken, Jono P. Carlos & Alan Randolph. (1999) The 3 keys to Empowerment: Release, The Power within People for

Astonishing Results First Edition, Berrett – Koehler Publishers, Inc, San Fancisco.p. 35.
9 Blanchard Ken; John P. Carlos & Alan Randolpb (1999). The 3keys to empowerment: Release, The Power Within People for Astonishing Results First Edition, Berrett Koehler Publishers, Inc, San Francisco. P. 35.
10 Boints, N, (2002) (a) The E. –Flow Audit: An Evaluation of know ledge flow within and out side a high – tech firm diurnal of knowledge management.
11 Boseman, G & phatak, A, (1989) strategic Management Text abd Cases. 2th ed, John Wiley an sons. Inc Canada. P. 27.
12 Bromn, S (1996) Sterategic Manufacturing for ci,petitive Advantage, 1 st ed Prentice Hall, Londdon, p. 61.
13 Brown, Sleven, (1996), Strategic Manufacturing for Competitive Advantage, prentice – Hall, Europe, London, p. 197.
14 Buren, v. Mar, E. (1999). A yart stick for knowledge Management Training & Development.
15 Ceglarek D, Hung W. zhou S. (2004) Time – Based Competition in Maltstage Manufacturing: Stream – of – variation Analysis (SOVA) p. 12.
16 Chase, Richard, B & Aquilano, Nicholas. J. & Jacobs, F. Robert (2001) Operations Management for Competitive Advantage. Mc Graw – Hill Companies Inc. P. 26.
17 Cheung. C. F, Lee, W. B. Wang, W. M. Chu, K, F & To S. (2003) Amuki – Perspective Knowledge – based system for customer service management Expert system with Applications. P. 458.
18 Clair, Guyt… (1997) Total Quality Management in Information Services, Bowker, Saur, London, p. 145.
19 Clark, A (2000) Organizations, Competition and the Business Environment First Published, England: prentice Hall, p. 165.
20 Collins, David (1994) The Disempowering Logic of Empowerment Empowerment in Organizatione, Vol. 2.
21 Czepiel, J, (1992) Competitive Marketing strategy, prentice Heall, Inc, New Jersey, P. 43.
22 Daft, Richar dl, (2004) Organization Theory Design, 8th ed, south Weston, New York, P. 244.
23 Daft, Richard L, (2001) organization Theory and Design, South, Western College Publishing, Ohio, P. 501.
24 Daft, Richard l, (2001), Orgnization Theory and Design south western college publishing ohio.
25 Daniels, H. & Noordhuis, H. (2002), Management of Intellectual Capital By optimat portfolio selection, 4th, ed international

conterence conference on practice Aspects of know ledgment, Veinna.
26 Davis, Mark M. Aquilone, Nicholas J. and chase, Richard B, (2003) Fundamentals of operations Management, New York p. 224.
27 Dilworth, James, B (2000) Operations management providing Valuein Goods and Services, 3th ed, pryadenpress New York. P. 61.
28 Dilworth, James, B, (1992) Operations managements: design planning and control for manufacturing and services, Mc Graw – Hill, Inc USA. P. 58.
29 Doyl. M, (1994) Marketing Management and stregy: Prentice – Hall, London, P. 49.
30 Edvinsson & Malone, (1997) Intellectual Capital; Realizing Your Company True Value, by finding its Hidden Brainpower, New York. P. 8.
31 Edvinsson. L. & Malone, M. (1991), Intellectual Capital Realizing your company's True value by Finding its Hidden Hidden Brainpower, Harper Collins, New York. Ny.
32 Enarrson, Lief, (2006) Future Logistics Challenges. 1th ed. Compenhagen Busines school press. USA. P. 106.
33 Endres, A. (1996), Impoving R. & D. Performance the Juran way, john Willey & Sons.
34 Evans, James, R, (1993) Applied Production and Operations Management: West Publishing Co. VSA. P. 83.
35 Evans, James. R. (1993) Applied production and Operations Management 4th ed. West publishing. USA. P 173.
36 Fahey. (1989) The strategie Planning Management Reader, Prentice – hall, Inc. New Jersey. P. 18.
37 Foster – Fishman, P. G. & Keys, C. B (1995) The inserted pyramid how a well – meaning attempt to initate employee empowerment ran afoul of the culture of public bureaucracy Academy of Management Journal Best papers Proceefing. P.78.
38 Goetsch & Davis (1997) Introduction to Total Quality 2th prentice – Hall Inc. New Jersey. P. 2.
39 Goetsch, David L, & Davis, Stanley B., (1997), Introduction to Total Quality, 2nd ed, prentice Hall, Inc, New Jersey, P. 174.
40 Goetsch, Davidl, & Davis, Stanley B (2006) Quality Management Introduction to Total Quality Management for Production, processing, and services, 5th ed. Pearson prentice, Hall. P. 17.
41 Grant, R, (1992) The Resource – Based Theory of Competitive Advantage: Implication for strategy Formulation. California Management Review, p. 119.

42 Grant, Robert, M (1998) Contemporary Strategy egy Analysis: Concepts Techniques Applications. 3rd ed.
43 Grantham, Charles, T. (2002), Maximizing Human capital people, soft Inc.
44 Griffin, Ridy w, (1999) Management, 6 thed, Hougnton Msffin Company, Boston, P, 499.
45 Griseri, Paul (1998) Managing Valnes: Ethical Change in Organizations, Macmillan Pressltd, London, p. 200.
46 Gritffin, R, W (1999) Management 6th ed, Houghton Mifflin Co, Boston, New york. P. 293.
47 Hamel, G, & Heene, A, (1994) Competence Based competition, John Wiley & sons. P. 113.
48 Handfield, Robert. B (1995) Re – engineering for Time – Based Competition: Benchmarks and Best practices for production R & D, and Pruchasing. London.
49 Hansen Gregory, A. (1999), Automating Business process Reenginering, 3rd. prentice – Hall publishing Ny.
50 Harrison, Alan & Hoek, Remkov, (2005) logistics Management and strategy. 2th ed. New York. P. 126.
51 Harrison, J & John, C, (1998) Foundatios in Srtategic management , USA, P. 45.
52 Harvy, D, (1989). Strategic Management and Business Policy Marrill Pubishing Co. P. 6.
53 Heizer, J, & Render, B. (2001) Operation Mangement, 6th ed, prentice _ Hall, New York P. 242.
54 Heizer, J.& Render, B.(2001) Operation Management "6"the d. Prentice-Hall New York.
55 Heizer, Jay & Render, B (2006) operations Management pearson Premtice Hall. 8th ed. P. 35 – 41.
56 Heizer, Jay & Render, Barry (1999) principles of operations management 3rd ed, prentice – Hall upper saddle river, New Jersey, p. 37.
57 Hesselbeing, France, Goldsmith, Marshall & Bechard, Richard, (1997), The Organization of The Future, Drucker Founation Future Series, London, p. 174.
58 Hicks, Jr, (1993) Management Information systems: Auser Perspective, West Publishing Co. VSA. P. 84.
59 Hiezer, Jay & Render, Barry (2004) Principles of Operations Management, 5th ed, Pearson Prentice, Hall New Jersey, P. 194.
60 Hill, charle, W. L & Gareth R. Jonhes (2001) Strategic Management: Text and cases, 4th ed. Saunder College publishing. P. 92.

61 Hitt, Michal A, lreland R. Hoskison (2001) 4th ed, strategy Management, USA. P. 102.
62 Hofer & Schendel, (1975) Quoted in Reed Richard and Defallippi Robrt. Causal Ambiguity, Barriers to imitatiof and Sustainalbe competitive Advantage. The Academy of Management Review. P. 1
63 Hofer. C. W. (1980) A new Meaure for Assessing organizational Performance, Strategic Management P. 43 – 55.
64 Homel, Grary & Heene, Aime, (1994), Competence Based Competition, John Wiley & Sons, New York. P. 76.
65 Ivancevich, John, M, Lorenzi, Peler & Skinner, steven J, (1997), Management Quality and Competitiveness, Mc Graw, Hill Companies, Inc, chicago, p. 488.
66 Johnson, Gerry. & schools, kevan, (1997) Exploring Corporate Strategy. Prentice Hal 4th ed. P. 143.
67 Judi Chamberlin (2004) Working definition of empowerment. www. Power 2u. org. p. 2.
68 Kelly. R. E, (1998) How to be astor at work, aBreak Through strat egies you need to success, Times Business, New York.
69 Kotler, p & Armstrong, G (2008) Principles of marketing pearson Prentice Hall. 6th ed. P. 207.
70 Kotler, P. (1997) Marketing Management analysis Planning implementation & control, 9th ed, New Dtthi Prentice – Hall of india, private Limited, p. 53.
71 Kraewski, lee, J. & Ritzman, Larr. P. (1999) Operations Management: strategy and Analysis, 5th ed. Addision Wesley. USA. P. 33.
72 Kraewski, Lee. J & Ritzman, Larr, P. (1996) oprations Management: Strategy and Analysis, 4th ed, Addision- Wesley. USA. P. 3
73 Krajewski, L & Ritzman, L (1999) Operations Management: strategy and Analysis, 5th ed, Addison – Wesley Publishing Company USA, p. 141.
74 Krajewski, Lee J & Ritzman, Larry P, (1999) Operations Management: Strategy and Analysis 5th ed, USA, P. 25.
75 Krigewski, lee J. & Ritezman, larry, D, (1999), Operations, Management Strategy and Analysis, Addison – Wesley Publishing Company, Inc, New York, p 188.
76 Lashley, Conrad (2001) Empowerment: HR Strategies for Service Excellence, 1st ed Butter worth Heinemann, p. 22.
77 Liu, Tsai – Lung (2003) Organization Learning and Social Net work Market Orientation: The Role of resource – Based view Strategyin Gaining Dynamic Capabilities Advantage.

78 Lynch, R (2000) Corportestrategy, 2th ed. Prentice – Hell, inc. p. 155.
79 Lynch, Richard (2000) corporate Strategy Prentice Hall, New Jersy. P. 281.
80 Macmillan, &Tampoe, M. (2000) Strategic management Oxford University Press, p. 89.
81 Malhotra, Y. (2003) Measuring Knowledge Assets of ANation: knowledge systems for development. Research paper Prepared for the invited keynote presentation Delivered At the United Nations, Advising Meeting of the Advisory of Economic and social affairs, New York, 4 – 5 september.
82 Mark. E & Van. B. (1999) Ayardstdstick for Knowledge Management, p. 4.
83 Mcgahan, Auta M. (1994) Industray Stucture and Competitive A dvantage, Harvard Business Review November P. 72.
84 Mecraigh, Jim. (2001) Business Growthstregies, (Essays, Series)
85 Miller, Alex & Dess, Greory (1996) Strategic Management 2th ed McGraw – Hill Irwin. P. 449.
86 Miller, W, C, (1998), Fostering International Capital, HR Focus P. 144.
87 Muller, C. (2004) The 3Ms of intellectual capital – Measuring, Monitoring and Managing p. 7 – 8.
88 Nelly, A. Gray, D & Mar. B. (2003) why do Firms measure their intellectual capital, Journal of Intellectual capital.. p. 493
89 Pitts, R. & Lei, D, (1996) Stategic Management: Bulding and sustaining competitive Advantage, West pub. P. 8.
90 Pitts, Robert & Lei, David (1996) strategic Management, Build and Sustaining Competitive Advntage, West publishing Company. New York. P. 93.
91 Porter, Michaei, (1991) Changing Paitdrns of international Competion California Management Review. P. 16.
92 Prahaled. C, K & Hamel C, (1990) The core competence of the corporation, Harvard Business Review, p. 81.
93 Prusakl. & Cohen D, (1994) How to Invest in Social Capital, Harvard Business Review, june.
94 Quinn, J. B, Anderson, p. and Finkelstein, S. (1966).Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best, Harvard Business Review. P. 71 – 81.
95 Rappaport, A (1992) CFOS and Strategists: Forging a Common Framewark, Harvard Business Review, P. 84.

96 Read R, & Defillippi, R (1990) Causal Ambiguity Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage, The Academy of Management review, p. 90.
97 Ro, Alan, Eta, (1994) strategic Management a Methodological Approach, 4th ed ed addision Wesly publishing Co. Inc. p. 173.
98 Robbins, Stephen, P, (1998) Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications, Prentice, Hall International, Inc, New Jersey, P. 379.
99 Robson, Wendy, (1997) Strategic Management and information Systems: an Integrated Approach. 2th ed, Great Britain: Prentice Hall. P. 52.
100 Roos, G. etal, (1997). Inteelectual Capital, Navigating the New Business Lands Cape, Creative print and Desgn, wales.
101 Russel, Roberta, S, & Taylor, Berhard W, (2006) Operations management Quality and Competitiveness in Globl Environment, John Wiley and sons the Inc. Ney York. P. 33.
102 Russel. S & Taylor, W (2000) Operation management multimedia Version, 3th ed prentice _ Hall, Inc, New Jerse P.33.
103 Russell, Robert, S & Taylor, Bernard, W (2006) Operations Management: Qualiy and Competitiveness in Global Environment. 5th ed. VSA. P. 36.
104 Saunders. C. S 0.8 Pealson. K. E. (2004) Managing and using information systems: Astrategic Approach. Wiley, USA. P. 299.
105 Schroeder, Roger & Flynn, Barbara, B (200) High performance Manufacturing 1th ed. New York. P. 169.
106 Simons, Robert, (1995) Control in an Age of Empowerment, Havard Business Review, March-April, P.84.
107 Simons, Robert, (1995), Control in an Age of Empowerment, Harvard Business Review, March – April, p. 80.
108 Skyrme, D, (1999) Measuring The value of knowledge: Metrics for the know ledge Based Business, Business intellingence, London. P. 21.
109 Slack N, Harland. C, & Johnston R. (1998) Operations Management. 2th ed, Pitman Publishing Co – London. P. 132.
110 Smith, Amelia C. & Mouly, v. Suchitra (1998) Empowerment in New Zealand Firms: In Sights From Two Cases, Empowerment in
111 Stevenson, William J, (2005) Operations, Management 8th ed, Mc Graw 0 Hill. P. 399.
112 Stevenson, William. J (2005) Operations management mc Graw Hill Irwin, 8th ed. P. 41.
113 Stewart T. A, (1997), Intellectual Capital: The New Wealth of organizations, Double day currency, New York.

114 Stewart T. A. (1994) Intellectual capital the new weath of organizations business quarterly. P. 3.
115 Stewart T.A,(1997) Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations, Double Day. New York.
116 Stewart, T. A (1999), Intellectual capital: The New Wealth of organization, New York Doubleday Currency. New York. P. 57.
117 Stewart. Op. Cit, p. 75.
118 Stone Barker, Peter w. & Leong G, (1994) Operations strategy: Focusing Competitive Excellence. Allyin & Bacon, USA. P. 63.
119 Stone braker, Peter & leong. Keony (1994) Operating strategg: Focusing Competitive excellence, allying and bacon. USA. P. 86.
120 Strovic, Pruker, (2003) Intllectual capital Understanding corporate value Intllectual Journal, No. 3.
121 Sullivan, p, (2001). Value – Driven Intellectual capital: How to Cohvert Intaugible corporate Assets in to Market value.
122 Sullivan, p. (2001) – Driven Intellectual Capital: how to cohvert Iangible Corporate Assets into market value, wiley, New York.
123 Sveiby, Karl – Eril, (1998) Intellectual capital, Thinking a Head Australia Accountant, June, p. 18.
124 Sveiby. K. E. (1997) The New Organizational Wealth Managing and Measuring Knowledge Based Assets, Berrett Koehler, San Francisco, CA. p. 185.
125 Thompsn, Jr, A & Strickland III A. J. (2003) strategic Management: Concepts and Cases. 13th ed New York p. 185.
126 Thompson, A & Strickland, A, (1999) Strategic Management concepts & Cases. 11th ed. Lrwin Mc Graw – Hill Bosten. P. 108.
127 Ulrich, D. (1998). Anew Mandate for Human Resources, Harvard Business Review, January February.
128 Vondermbse, M. A & White, G. P (2004) Operations management: Concepts, Methods, Strategies, 4th ed. USA. P. 5
129 Walther, T. Johansson, H, Dunleary & Hjelm, E, (1997) Reinventing the CFo: Moving From Financial Management to Strategic Management, Mc Graw Hill. P. 38.
130 Webester , A. C. (1995) Trans formational leader ship through Intellectual capital, three case studies of Elementry school principals TIL, D, University of Colorado.
131 Webster, A. C. (1995) Transformational Leader ship Through Intellectual Capital, Three Case studies of Elementary school principals, ph. D, university of color ado..
132 Wheelen, Thomas, L, & Hunger, David. (2000) Strategic Management and Business policy. 7th ed. USA. P. 54.
133 Whitehill, M, (1997) know ledge, Based Strategy to Deliver sustained competitive Advantage, lang Rang Planning, p. 62.

Wiley, New York.
134 Wren, D, Voich, D, (1984) Management: Process. Structue & Perspective, John Wiley & Sons. P. 61.
135 Wright, Patrick M & Noe, Raymond, A, (1996) Management of organizations, Richard D. Lr win Inc. USA. P. 88.
136 Wright, Peter & Kroll, Mark, J, and Parnell John. A (1995) Strategic Management Concepts, Prentice Hall Inc. New Jersey. P. 192.
137 Yogesh. M, (1998), What is the Definition of Knowledge Management, Forbes.

B.Periodical

1 Adrian Wilkinson (1998) Empowerment: Theory and practice, Personal Review, Vol. 27. No. 1. P. 44.
2 Appelbaum, Steven, Hebert, Danielle & Leroux, Sylvie (1999), Empowerment: Power, Culture and leader ship – Astrategy or Far The Millennium? Journal of work place learning: Employee Counselling Today. Vol. 11, N. 7. P. 240.
3 Baruch, Yehuda (1998) Applying Empowerment: Organizational Model, Career Development International, Vol. 3, N. 2, p. 84.
4 Bonits, Nick, (1998) Teach in Knowledge Management and Intellectual CapitaL, An Exploratory Study That Develops Measures and Models, Models, Management Decision, Vol.36. No.2.
5 Bowen, D. E. & Lawler, E. E, (1992), The Empowerment of service workers: When, why and How, Sloan Management Review, Vol. 33, N. 3, p. 31.
6 Bruno, Robert, (2001) The Business of Employee Empowerment, Labor Studies Journal, Winter, vol. 25, No. 4, p. 108.
7 Choi, T. Y. & Behling, O. (1997), Top Management and T Q M Success on more look after all these years, Academy of management Executive, Vol, 11, N01, p. 37.
8 Claydon, Tim & Doyle, Mike (1996) Trusting me, Trusting you? The Ethies of Employloyee Empowerment, persoual Review. Vol, 25, No. 6. P. 13.
9 Collins & David (1996) Control and Isolation in the management of Empowerment, Empowerment in Organizational, Vol. 4. N. 2. P. 30.
10 Cook, S, (1994) The Cultural Implications of Empowerment in Organizations, Vol 1, No 1. P. 9.

11 Denham, Nicola, Peter, Ackers & Travers, Chery, (1997), Doing Yourself out of Ajob, Employee Relations, Vol. 19, No. 2. P. 147.
12 Eccles, Tony, (1993), The Deceptive Allure of Empowerment, long Rang plang planning, vol. 26, n. 6, p. 17.
13 Haag, Stephen, Cummings, Maeve and Phillips, Amy (2007) Management information system; for the information age.
14 Johnson, Robin& Thurston, Flieabeth,(1997) Achieving Empowerment Using the Empowerment Strategy Grid Leadership & Organization Development Journal, Vol18, No2. P.71.
15 Lawson, Karen, (2001) Build Your Business From the inside Out: For Keys to Employee Empowerment That Will Help Your Business Grow, Business Gredit, Vol. 103, No. 3, P. 8.
16 Lioyd, Peter, Bruith; Waite, Jeffrey & Southen, Gray (1999) Empowerment and The performance of Health Services, Journal of Empowerment in medicine Vol. 13. No2. P. 83.
Mc Graw – Hill Irwin. 6th. Ed p. 18.
17 Melhem, Yaha. S, (2006) Prerequistes of Employee Empowerment: The Case of Jordanian Mobile Phone Companies, Jordan Journal of Business Administration, Vol. 2, No. 4. P. 588.
18 Melhem, Yahya S. (2006) Prerequisites of Employee Empowerment : The Case of Jordanian Mobanian Mobile Phone Companies, Jordan Journal of Business Administration, Vol.2, No.4, 2006.
19 Nicholls, John, (1995) Getting Empowerment into perspective: Athree – starting Framework Empowerment indicator Organization. Vol. 3, No. 3. P. 5.
20 Petty R. Guthrie. J. (2000), Intellectual Capital literature Review, Measurement Reporting and Management, journal of intellectual capital vol: No2.
21 Rafia, Mohammed & Ahmed, Pervaiz, K (1998) A Contingen Model For Empowering Customer Comtact services Employee, Management Decision Vol. 36, N. 10. P. 688.
22 Rastogi. P.N, (2000) Knowledge Management and Intellectual capital, The New Virtuous Reality of Compotitivess. HSM, Vol.19.
23 Spender, J. C. (1996) Making knowledge the Basis of aDynamic the firm, strategic Management Journal, vol. 17.

24 Ugboro, Isaiah, O. & Obeng, Kofi, (2000) Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer satisfaction in TQM Organization, An Empirical study, Journal of Quality Management, Vol. 5 No. 2, p. 247.
25 Werye, Peter & Mason, Jane (1999) Empowermentin Small Business Participation & Empowerment, An International Journal, Vol, 7. No, 7. P. 185.
26 Youndt, M. A. Snell, S. A (1996), Does j. W. Lepak, Dp: Human Resources Management Manufactacturing strategy & Firm performance, Academy at Management Journal. Vol. 39.

C. INTERNAT

1Awwad, Abad – Ul kareem (2008) The link Between Competitive Priorities and competitive Advantage, Unpublished Master Thesis University of All Hussein Bin Talal, Jordan.
http://ebiz.uoregon. Edu/ poms2008/ Full papers/008 – 0078. pdf
2 Castro. G. M. Lopez. J. E. Muina. F. G. Saez.p.l (2003) Anew model to measure and mange intectual capital,
http: //datagruven, com.
3 Hall, John& Smith Wiliams, (1999) Developing Competitive advantage Using both process innovation and the experience curv
http://members.aol.com/wsmith8180/essay1.htm
4 Maurer, Herman, (2001) Turn your Know ledge into competitive advantage,
http://www.hypewave.com/e/news/ph12.htm1
5 Miriam. S. & Ali, Y. (2000) The intellectual capital: managing by measure, available from.
http: // www. Fek, su, se. com
6 Florides, Andros, (2005), Human Capital: A Theoritcal out line. Available fom
http: www. HCI. Com
7 www. Hicbusiness. Org/ Biz 2003 proceedings/ Tsai – lung % 2-liu pdf – Similar pages.

الملاحق

الملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة دمشق

كلية الإقتصاد

قسم إدارة الأعمال

(استمارة الخبراء)

حضرة الأستاذ الفاضل .....المحترم .
تحية طيبة وبعد . . .

تمشيا" مع السياقات العلمية لاختبار الصدق الظاهري والشمولية لاستمارة الاستبيان، نعرض على حضرتكم استمارة استبيان صممت في إطار موضوع أطروحة الدكتوراه الموسومة **(إستراتيجية التمكين وتأثيرها في تنمية واستثمار رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية لعينة من المصارف العراقية)** ونظراً لعدم توفر متغيرات جاهزة تقيس معظم متغيرات الدراسة ،لذا يسعى الباحث لأعداد استبانه تحقق عملية القياس هذه والمبينة متغيراتها وعناصرها في النموذج الملحق.

ونظراً لما عرفتم به من خبرة علمية ودراية في هذا المجال يرجى التفضل بإبداء رأيك حول الاستبيان والفقرات التي تندرج ضمنها مع وتدقيق مدى صلاحها لقياس إبعادها وتضمينها خبراتكم ومقترحاتكم التي ترونها تخدم الدراسة وتغنيها .

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير . . .

الباحث /أحمد حميد كريم

بإشراف

أ . د /طارق الخير	أ.د/حاكم محسن الربيعي
أستاذ أدارة الإعمال – جامعة دمشق	أستاذ أدارة الإعمال – جامعة كربلاء

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة دمشق
كلية الإقتصاد
قسم إدارة الأعمال

الملحق(2)

استمارة الاستبيان

حضرة الأستاذ الفاضل المحترم .
تحية طيبة وبعد . . .

نضع بين أيديكم الاستبيان التي أعدت كجزء من متطلبات استكمال أطروحة الدكتوراه في إدارة الأعمال والموسومة (**إستراتيجية التمكين وتأثيرها في تنمية واستثمار رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية لعينة من المصارف العراقية**)وتعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي.

وبما أنكم المعنيون بالأمر وانطلاقاً من ثقتنا بتعاونكم معنا في انجاز هذا البحث نظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في ميدان عملكم ، يرجى منكم الإجابة على فقرات هذه الاستبيان حيث إن نجاح الدراسة بدقة إجابتكم ، لذا يرى اعتماد الدقة والموضوعية في اختيار الإجابة المعبرة فعلاً عن قناعتكم .

علماً أن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ولا داعي لذكر الاسم ، شاكرين تعاونكم .

الباحث /أحمد حميد كريم

بإشراف

أ . د /طارق الخير
أستاذ أدارة الإعمال – جامعة دمشق

أ . د/حاكم محسن الربيعي
أستاذ أدارة الإعمال – جامعة كربلاء

اسم المصرف .....

المعلومات الشخصية

يرجى الإجابة على الأسئلة الآتية بوضع إشارة (√) أمام المربع المناسب:

-الجنس

☐ ذكر ☐ أنثى

-العمر

☐ 26-30 ☐ 31-35

☐ 36-40 ☐ 41-45

☐ 46-50 ☐ 51-55

☐ 56-60 ☐ أكثر من 60 سنة

-التحصيل الدراسي

☐ ثانوية عامة ☐ دبلوم

☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عال

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

غير ذلك يذكر رجاءً.....

-الموقع الوظيفي الحالي

☐ مدير ☐ عضو مجلس إدارة

☐ مساعد مدير ☐ رئيس قسم

غير ذلك يذكر رجاءً.....

-سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي

☐ 1-5 ☐ 6-10

☐ 11-15 ☐ 16-20

☐ أكثر من 20 سنة

-عدد سنوات الخدمة في قطاع المصرفي

☐ 1-5 ☐ 6-10

☐ 11-15 ☐ 16-20

☐ أكثر من 20 سنة

متغيرات الدراسة

يرجى الإجابة على الأسئلة الآتية بوضع إشارة (√) أمام المربع المناسب:

أولا - إستراتيجية التمكين

أ - توافر المعلومات						
.1						
.2						
.3						
.4						
.5						
.6						
.7						
.8						
ب - الاستقلالية ضمن حدود						
.9						
.10						
.11						
.12						
.13						
.14						
.15						
.16						
ج - امتلاك المعرفـــة						
.17						
.18						
.19						
.20						
.21						
.22						
.23						
.24						

ثانياً -رأس المال الفكري

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
أ- رأس المال البشري						
25	تسعى الإدارة العليا والإداريين على زيادة معارفهم باستخدام وسائل وتقنيات متعددة.					
26	تعد المعرفة التي يمتلكها العاملين بالمصرف ضرورية لتحقيق مستوى الأداء المتميز					
27	يمتلك القادة الإداريون في المصرف خبرة طويلة في مجال عملهم.					
28	تولي إدارة المصرف للقادة الإداريين اهتماماً خاصاً في مجال تخصصهم.					
29	تحرص إدارة المصرف أشراك العاملين في برامج تدريبية لإكسابهم المهارات.					
30	يولي المصرف مهمة شغل المناصب الإدارية لمن لهم خبرة بمجال العمل الإداري.					
31	تولي إدارة المصرف أصحاب المؤهلات العلمية والخبرات مكانة خاصة.					
32	تركز أدارة المصرف على الاستفادة من الخبرات العلمية والفنية.					
ب- [illegible]						
33	يمتلك المصرف احدث التقنيات المعلوماتية كالحاسبات وتقنيات الاتصالات.					
34	لدى المصرف كادر علمي متخصص في مجال أنظمة المعلومات وتقنياتها.					
35	يمتلك المصرف نظام معلومات يعمل على دعم أداء العاملين بشكل متميز.					
36	تتيح شبكة الاتصالات انجاز وسرعة بعض العمليات بالمصرف.					
37	تتصف أنظمة المعلومات في المصرف بالحداثة وتقديم المعلومات بالوقت المناسب.					
38	يعتمد المصرف هيكل تنظيمي ينسجم والتطورات المعاصرة في المجال العلمي والإداري					
39	لدى المصرف هيكلاً تنظيمياً قادراً على تعزيز أداء العاملين بشكل متميز.					
40	تعتمد إدارة المصرف فلسفة إدارية وعلمية ترتقي لمستويات أداء المصارف المتطورة					
ج - رأس المال الزبائني						
41	يسعى المصرف لتحقيق رضا زبائنه من خلال استخدام تقنية المعلومات والاتصالات					
42	يحاول المصرف الاحتفاظ بالإطراف المتعاملين معه من خلال تقديم أفضل الخدمات.					
43	يهتم المصرف بمشاركة إطراف من منظمات أخرى في إجراء الدراسات والبحوث.					
44	يهتم المصرف بآراء الزبائن ومقترحاتهم وما يفضلون في تقديم خدمات جديدة.					
45	هدف المصرف تقديم أفضل الخدمات من خلال تفاعله مع المجتمع.					
46	يقدم المصرف أفضل ما يمكن من التعاون مع إطراف أخرى لتحقيق خدمات متميز.					
47	يقوم المصرف بمقابلة زبائنه لمعرفة رغباتهم وما يفكرون ويعمل على حل المشاكل					
48	يقدم المصرف دوماً خدمات متميزة لكي يحقق ولاء الزبائن من خلال تقديم أفضل خدمه					

ثالثا -الميزة التنافسية

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
	أ - الكلفة					
49	يسعى المصرف للأساليب التي تؤدي إلى تخفيض كلف الخدمات المقدمة للزبائن					
50	يهتم المصرف بالبحوث والتطوير لتقليل تكاليف خدمتها					
51	يسعى المصرف إلى تقديم خدمات اقل كلفة مقارنتا بالمصارف الأخرى					
52	تعد خفض كلفة الخدمات المقدمة من أولى أوليات أهداف المصرف					
53	يعمل المصرف على إحكام الرقابة على كلفة الخدمات المقدمة					
54	يسعى المصرف لزيادة المهارات والاستفادة من أنظمة المعلومات لتخفيض التكاليف					
55	يسعى المصرف لتقديم خدمات جديدة تتسم بانخفاض الكلف الإدارية والتشغيلية					
56	الاستخدام الأفضل للعاملين يقلل معدلات الهدر والضياع ويضمن أفضل الخدمات للزبائن					
	ب - الجودة					
57	تتميز خدماتنا بالجودة مقارنتا بالمصارف الأخرى كوننا نهتم باستطلاع أراء الزبائن					
58	يسعى المصرف لتحسين خدماته من خلال البحث عن أفضلها وفقا لرغبة الزبائن					
59	يراقب المصرف المصارف المنافسة لتحديد مستوى جودة خدماتها لتقديم خدمة تفوقها					
60	يسعى المصرف لاستقطاب المؤهلات العلمية والفنية تسهم في تقديم خدمة بجودة عالية					
61	يقدم المصرف خدمات ذات جودة عالية متوافقة وتوقعات الزبائن مما يؤدي لزيادتهم					
62	يتميز خدمات المصرف بمزايا يفضلها الزبون على تلك التي تقدمها المصارف المنافسة					
63	يسعى المصرف لوضع برامج تدريب العاملين لتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبون					
64	يراقب المصرف التقدم الذي يحرزه في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجودة					
	ج - الوقت					
65	يتميز المصرف بالقدرة لانجاز طلبات الزبائن بشكل أسرع مقارنة بالمصارف الأخرى					
66	ينتفع المصرف من نتائج تقويم الأداء لزيادة قدرات العاملين بما ينسجم وأفضل الخدمات					
67	يمتاز المصرف بمرونة عالية في إدارة الوقت وحل الاختناقات التي تحصل					
68	أسلوب تقويم الأداء المتبع في المصارف يؤدي إلى تقليل الهدر بالوقت					
69	لدينا القدرة على تقديم خدمات جديدة والاستجابة للتغيرات أسرع من المصارف الأخرى					
70	العاملون بالمصرف يقدمون خدماتهم للزبائن بوقت اقل مقارنتا بالمصارف الأخرى					
71	يهتم المصرف بتدريب العاملين لغرض تقديم الخدمات بوقت قياسي					
72	يستخدم المصرف تقنيات متطورة لاختصار الوقت					
	د - المرونة					
73	يستطيع المصرف الاستجابة والتكيف السريع لتقديم خدمات متنوعة لزبائنه					
74	يستطيع المصرف المناورة بالعاملين من ذوي المهارات المتنوعة لتقديم أكثر من خدمة					
75	تتوفر لدى المصرف القدر الكافي من المرونة لتعزيز مركزه التنافسي					
76	يسعى المصرف لتقديم تشكيلة من الخدمات المصرفية وعدم الاكتفاء بالخدمات الحالية					
77	يوجد تخطيط مسبق لمواجهة الحالات الطارئة التي من الممكن إن يواجهها المصرف					
78	يمتاز العاملين بالمصرف بمهارات تأهلهم من تقديم الخدمات للزبائن بشكل متميز					
79	يحرص المصرف على استخدام السياسات المرنة في مواجهة التغيرات البيئية					
80	أمكانية المصرف على تلبية طلبات الزبائن كماً ونوعاً					

ملحق (3)

توزيع فقرات الاستبيان لمتغيرات البحث.

المتغيرات	الفقرات	المجموع
المعلومات الشخصية		
أولاً: إستراتيجية التمكين:		
- توافر المعلومات	8-1	8
- الاستقلالية	16-9	8
- امتلاك المعرفة	24-17	8
ثانياً: رأس المال الفكري:		
- رأس المال البشري	32-25	8
- رأس المال الهيكلي	40-33	8
- رأس المال الزبائني	48-41	8
ثالثاً: الميزة التنافسية:		
- الكلفة	56-49	8
- الجودة	64-57	8
- الوقت	72-65	8
- المرونة	80-73	8
مجموع فقرات الاستبيان		80

المصدر:استمارة استبيان البحث

ملحق (4)
أسماء السادة محكمين استمارة الاستبيان

ت	أسماء السادة المحكمين	الاختصاص	الكلية
1	أ.د. عباس حسين جواد الحميري	أدارة عامة	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بابل
2	أ.د. عبد الكريم شنجار	إدارة معرفة	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية
3	أ.د. عواد كاظم الخالدي	بحوث العمليات	رئيس قسم الإحصاء – جامعة كربلاء
4	أ.د. عبد عون علي	علم نفس	كلية التربية - جامعة بابل
5	أ.د. أحمد خليل أحمد الحسيني	الموارد البشرية	م.عميد كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بابل
6	أ.د. درمان سليمان صادق	إدارة إستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الوصل
7	أ.د. علي كنعان	أدارة مصارف	رئيس قسم المصارف كلية الاقتصاد-دمشق
8	أ.د.م جمال اليوسف	أدارة أعمال	رئيس قسم أدارة الأعمال-كلية الاقتصاد- جامعة دمشق
9	أ.م.د أكرم محسن مهدي الياسري	أدارة أعمال	رئيس قسم أدارة الأعمال- جامعة كربلاء
10	أ.م.د مجبل رفيق مرجان	إدارة إستراتيجية	عميد كلية العلوم الإدارية- جامعة بابل
11	أ.م.د عمار ناصر أغا	إحصاء	رئيس قسم الإحصاء-كلية الاقتصاد-دمشق
12	أ.م.د حيدر أحمد عباس	إحصاء رياضي	قسم الإحصاء-كلية الاقتصاد-دمشق
13	أ.م.د مؤيد عبد الحسين الفضل	إدارة أعمال	رئيس قسم-كلية الإدارة والاقتصاد- كوفة
14	أ.م.د علي عبد الكريم الخفاجي	موارد بشرية	كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة كربلاء
15	أ.م. فارس جعباز	موارد بشرية	قسم الإدارة - المعهد التقني - القادسية
16	أ.م. فؤاد حمودي العطار	إدارة إستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة كربلاء
17	د. نظام علي	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد- جامعة دمشق
18	د. حيدر حمزة الدليمي	أدارة أعمال	الإدارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية

الملحق (5)

معاملات الاتساق الداخلي

A1	3.71	3.59	3.7	4.02	3.83	4.12	3.87	3.42871	3.77
A2	**4.16**	**3.57**	**3.11**	**3.65**	**3.1**	**4.11**	**2.95**	**3.8**	**4.07**
A3	**4.25**	**4.15**	2.6364	**3.17**	**4.15**	**4.21**	**3.49**	**3.44**	**3.16**
A4	**3.22**	**4.09**	**3.37**	**3.6**	**3.09**	**3.57**	**3.2**	**3.16**	**3.54**
A5	**3.07**	**3.23**	**3.26**	**3.64**	**3.15**	**3.03**	**3.6**	**3.54**	**4.09**
B1	**3.3**	**3.42**	**3.22**	**3.59**	**3.63**	**3.55**	**3.87**	**4.09**	**3.76**
B2	**3.97**	**3.5**	**3.99**	**4.16**	**3.97**	**3.73**	**3.29**	**3.75**	**3.99**
B3	**3.47**	**3.63**	**3.89**	**3.81**	**3.65**	**3.47**	**3.48**	**3.76**	**3.97**
B4	**3.17**	**3.64**	**3.83**	**3.66**	**3.7**	**3.61**	**3.8**	**3.75**	**3.94**
B5	**3.77**	**3.97**	**3.94**	**4.02**	**3.68**	**3.66**	**3.8**	**3.99**	**3.97**

ملحق (6)

المعلومات الشخصية لعينة البحث

1- الجنس:		
ذكر	**62**	**%62**
أنثى	**38**	**%38**
2- الفئة العمرية:		
30-26	**6**	**% 6**
35-31	**9**	**% 9**
40-36	**24**	**%24**
45-41	**31**	**%31**
50-46	**4**	**% 4**
55-51	**8**	**% 8**
60-56	**13**	**%13**
أكثر من 60 سنة	**5**	**% 5**
3- التحصيل الدراسي:		
ثانوية عامة	**12**	**%12**
معهد	**21**	**%21**
بكالوريوس	**61**	**%61**
دبلوم عالي	**2**	**% 2**
ماجستير	**3**	**% 3**
دكتوراه	**1**	**% 1**
4- الموقع الوظيفي الحالي:		
مدير	**34**	**%34**
عضو مجلس أدارة	**14**	**%14**
معاون مدير	**24**	**%24**
رئيس قسم	**28**	**%28**
5- سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي:		
5-1	**8**	**% 8**
10-6	**15**	**%15**
15-11	**34**	**%34**
20-16	**22**	**%22**
أكثر من 20 سنة	**21**	**%21**
6-عدد سنوات الخدمة في القطاع المصرفي:		
5-1	**9**	**% 9**
10-6	**15**	**%15**
15-11	**33**	**%33**
20-16	**23**	**%23**
أكثر من 20 سنة	**20**	**%20**

المصدر: **استمارة استبيان البحث**