

أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة

م م عبد السلام علي حسين
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الانبار

ا.د عباس حسين جواد
رئيس جامعة أهل البيت

تمهيد

تواجه منظمات اليوم تحدياً كبيراً، إذ تعمل في بيئة عمل معقدة متقلبة وسريعة التغيير اقتصادياً وسياسياً واجتماعياً، وتتسم هذه البيئة بالمنافسة القوية والانفتاح والتطورات المتسارعة والعولمة واقتصاديات السوق الحر و بروز الميزة التنافسية المرتكزة أساساً على النموذج الإداري الفعال فالسمة الأساسية التي تميز بيئة اليوم هي ثبات متغير واحد هو التغيير (Eisenhardt, 1999:04) وان منظمات الأعمال إذا ما أرادت العيش في هكذا بيئة فإن عليها أن تمتلك المقومات الأساسية التي تمكنها من النمو والاستمرارية والبقاء وانطلاقاً من حقيقة مفادها أن المنظمات لا تعيش في فراغ بل إنها تشكل مع بيئتها كل متكامل، ويؤثر أعضاؤها كلا بالأخر ويتأثر به لذلك يجب أن ينظر إلى المنظمات نظرة شمولية. أن كبر حجم

المنظمات وتتوَع أعمالها وتعقدُها وسرعة التغير وعدم الثبات يحتم عليها النظر بعين ثاقبة إلى المستقبل، ومن خلال اعتماد أساليب إدارية غير تقليدية والاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتوافرة لديها بسبب التغييرات الناتجة التي تحصل في بيئة المنظمات المعاصرة، والتي تستند في جوهرها على العنصر البشري الذي أضحي أهم موجودات المنظمات والذي يمثل البنى التحتية لها (Halden, 1999: 222).

لذلك على المنظمات التي تطورت في التنظيم أن تتجه إلى زيادة الاعتماد على العاملين في الخط الأول والتغير في أدوارهم. لأن التطور التكنولوجي وإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهيكلة المنظمة التي رافقت المنظمات المعاصرة أدت إلى تغير النظرة التقليدية للعاملين الذين أصبحوا يمتلكون الميزة التنافسية في مجالات وأنشطة عديدة كذلك يَأدى أيضاً إلى جعل المنظمات تهتم بضرورة العمل على زيادة الفعالية التنظيمية للعاملين وضرورة انخراطهم ومشاركتهم في صياغة وتطوير الإستراتيجيات. وانطلاقاً مما تقدم فإن أهمية البحث تأتي من كونها ستسهم بتواضع في تقديم السبل العلمية لتطبيق استراتيجية التمكين في المصارف الخاصة العراقية وأهمية التوجه لها وأثرها في تنشيط رأس المال الفكري وتطويره.

فقد تناول البحث بعدين هما :

الأول نظري: وهي قلة الكتابات التي تناولت استراتيجية التمكين ورأس المال الفكري بمفهومهما الواسعين.

الثاني ميداني: فقد وضعت فرضيات تشير إلى العلاقة والاثَر بين متغيرات البحث ومدى توجه هذه المنظمات إلى أن تتبنى استراتيجية التمكين وهل لهذه المنظمات أساليب لتنشيط العاملين فيها. ولقد تم اختيار عينة من

المصارف العراقية الخاصة لاختبار صحة الفرضيات. واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي ومن خلال أدوات إحصائية .

المبحث الاول: منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث :

تواجه المنظمات المعاصره تحديات نتيجة المستجدات التي تطراً على بيئتها في مختلف المستويات المحلية والعالمية، ولكي تستجيب هذه المنظمات وبخاصة المصرفية منها لمتطلبات البيئة، ينبغي عليها إجراء مراجعة جذرية وعميقة لسياساتها وخططها وبرامجها ذات العلاقة بتمكين العاملين وتنشيطهم، وبناء إستراتيجيات قوية غير تقليدية لمواجهة هذه التحديات التي تصارع المنظمات، لذلك فقد أكدت الاتجاهات الفكرية الحديثة على ضرورة الاهتمام بدور الموارد البشرية المتمكنة المفكرة باعتبارها مورداً ثميناً وعنصراً أساسياً ومحركاً لباقي عناصر المنظمة الأخرى.

ثانياً : أهمية البحث :

تأتي أهمية البحث من خلال الفقرات الآتية:

١- قلة الدراسات والبحوث التي تناولت متغيري الدراسة (إستراتيجية التمكين، رأس المال الفكري) لكونهما من الموضوعات الحديثة التي ظهرت في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين، ولم تتناول أي دراسة الربط بين متغيري الدراسة سواء على المستوى المحلي أم الإقليمي على حد علم الباحثين ، مما يدعو ذلك سبباً إلى ضرورة الخوض التجريبي للباحث في مشواره العلمي لدراسة العلاقة بينهما.

٢- لكون المتغيران أداتين مهمتين في تطوير الموارد البشرية في منظمات الأعمال.

٣- لكون القياسات على هذين الموضوعين لم تكتمل بعد من خلال الرجوع للأدبيات على شبكة الاتصالات الدولية (الانترنت) والتي حصل على البعض منها وتم تطويرها ويمكن أن يكونا قياسين لإغراض الدراسات اللاحقة وتطوير الدراسة الحالية.

٤- كون المنظمات المبحوثة (المصارف العراقية الخاصة) لم تجر فيها مثل هذه الدراسات التي تتعلق بتطوير الموارد البشرية من الناحية السلوكية والتنظيمية في إطار تمكين العاملين وتطوير أفكارهم لصالح خدمة المنظمة.

٥- يعد هذا الموضوع أداة مناسبة لتطوير البحث التطبيقي على مستوى العمل برأس المال الفكري كمتغير أساسي في دراسات القرن الحادي والعشرين وما يرتبط به من ضرورة إلحاقه بمتغيرات أخرى مهمة لإغراض الخروج بنظرية متكاملة لهذا الموضوع الحيوي.

ثالثاً: أهداف البحث :

يهدف البحث إلى تناول الأثر والعلاقة بين إستراتيجية التمكين وتنشيط رأس المال الفكري ومؤشراتها في المصارف العراقية الخاصة والتي يمكن وصفها بصوره دقيقه على النحو التالي:-

١- إعداد إطار نظري خاص بالبحث من خلال الإطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات الصلة المباشرة والتعرف على مضامينها الفكرية واستخلاص المؤشرات لبناء الإطار العلمي.

- ٢- دراسة العلاقات الإرتباطية والتأثيرية بين متغيري الدراسة إستراتيجية التمكين (كإجمالي وأبعاد) وتنشيط رأس المال الفكري (كإجمالي وعناصر).
- ٣- اختبار مدى وجود اختلاف بين السمات الشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخدمة الوظيفية، المنصب الوظيفي الحالي) للعاملين المبحوثين وإستراتيجية التمكين وأبعادها من جهة، وتنشيط رأس المال الفكري وعناصره من جهة ثانية.
- ٤- وضع توصيات مهمة للمصارف المبحوثة وآليات مبسطة لتنفيذها والإستفادة منها لتطويع العمل المصرفي في مجال إدارة الموارد البشرية، وكذلك تحديد المقترحات المهمة في مجال البحث في إطار الموضوع المطروح لتكملة المشوار العلمي وإضافة المسارات الجديدة لهذا البحث

رابعاً : فرضيات البحث :

- ١- تؤثر إستراتيجية التمكين تأثيراً معنوياً في تنشيط رأس المال الفكري .
- ٢- توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين السمات الشخصية للعاملين (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المنصب الحالي) وإستراتيجية التمكين وأبعادها (امتلاك المعلومات وتوافرها، الاستقلالية وحرية التصرف، امتلاك المعرفة) .
- ٣- توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين السمات الشخصية للعاملين (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المنصب الحالي) وتنشيط رأس المال الفكري وعناصره (زيادة التحديات في العمل، العمل بفكرة الجماعات الحماسية، التقويم العادل والموضوعي، إدارة

المصارحة بالأرقام، خلق الأنسجة الفكرية والمعرفية، استمرارية رفع المعايير).

خامساً : منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج (الوصفي-التحليلي) الذي يوفر وصف تفصيلي للحالة المبحوثة سواء بالمفردات ام بالأرقام التي تمثل انعكاسا لإحدى المشاكل التي تواجه المنظمة (إبراهيم، ١٩٩٩: ٦٩)، والمستند إلى تحليل العلاقات التأثيرية لمتغيري الدراسة، لكونه منهجا مساعدا على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد البحث وكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة فضلاً عن تعدد سماته من حيث إمكانية الجمع بين أكثر من أسلوب بحثي في آن واحد، إذ يتمثل بالملاحظة والاستفسار والإجابة والمقابلات الشخصية التي تؤدي إلى الوصول إلى المعلومات بشكل مباشر (العنزلي، ٢٠٠٠: ١٤٣)

مجتمع الدراسة :

لقد تم اختيار المصارف الخاصة (التجاري العراقي، الشرق الأوسط، الاستثمار العراقي، الائتمان العراقي، والخليج التجاري) موقعا لإجراء الدراسة لمكانتهم في القطاع المصرفي وإسنادهم للاقتصاد العراقي، هذا من جهة، ومن جهة ثانية تعاون هذه المصارف في تقديم البيانات والمعلومات وتسهيل مهمة إجراء الدراسة.

عينة الدراسة :

لقد تم تحديد عينة الدراسة والبالغة (١٠٤) فردا اذ شملت الإدارات الوسطى والدنيا (رؤساء الأقسام، مدراء الشعب، والمشرفون) موزعه على المصارف. (١٨) فردا للمصرف التجاري العراقي و(٣٩) فردا لمصرف الشرق

الأوسط, (١٧) فردا لمصرف الاستثمار العراقي, (١٦) فردا لمصرف الائتمان العراقي, (١٤) فردا لمصرف الخليج التجاري بحيث وزعت على أساس النسبة المئوية للمبحوثين في مجتمع الدراسة والاتفاق مع مسؤولي المصارف موضوعة البحث .

وسائل جمع البيانات :

١- المقابلات الشخصية :

لقد أجرى الباحثان عدداً من المقابلات الشخصية مع بعض السادة رؤساء الأقسام ومدراء الشعب للتعرف على طبيعة العمل في المصارف المبحوثة, والتي جرى من خلالها التساؤلات الآتية :-

أ- مدى الإلمام بتفاصيل متغيري الدراسة مع الأخذ بنظر الاعتبار قيام الباحث بتوضيح وتفسير هذين المتغيرين وإقامة حلقة مشتركة على أساس نقل هذه المفاهيم إلى المستويات الدنيا.

ب- إجراء حوارات على إمكانية تسهيل عمل الباحث مع المستويات التي شملت عينة البحث.

ج- مدى أهمية تطوير الموارد البشرية في ضوء تمكين العاملين وتطوير رأس المال الفكري.

د- مدى إشراكهم على إدخال مفاهيم دقيقة وصحيحة تفيد بشكل دقيق من الحالة المبحوثة في تلك المصارف.

هـ- هل تتوفر أقسام أو شعب في الهيكل التنظيمي تهتم بتطوير الموارد البشرية كرأس مال فكري وتمكينهم لأداء واجباتهم في ضوء تصميم وظيفي وهيكل صحيحين.

المعايشة الميدانية :

قام الباحثان بالمعايشة الميدانية في المصارف المبحوثة والتعرف على طبيعة عملهم وهيكلم التنظيمي ومدى تمكين العاملين لحل المشكلات واتخاذ القرارات، واستمرت لمدة ثلاثة أشهر للمدة من ٢٠-١٠-٢٠٠٥ لغاية ٢٠-١-٢٠٠٦ وخرجت هذه المعايشة بجملة ملاحظات من حيث أماكن العمل وترتيب الأقسام والشعب وملاحظة نقص حقائق معينه عبر المشاهدات الدقيقة والمنظمة لكل المصارف المبحوثة والتي طالت أوقاتها بحيث شملت ساعتين اسبوعيا لكل مصرف على مدار الفترة الزمنية المذكورة حيث أفادت كذلك للتحليلات وتعزيزها بالاستنتاجات والتوصيات والمقترحات إضافة إلى مناقشة النتائج ذات الصلة بالجانب العملي.

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

أعتمد الباحثان الوسائل الإحصائية المستخدمة في برامج الحاسوب (SPSS ١٠) و(Basic)، للتعامل مع البيانات واستخراج النتائج التي أتبع فيها ما يأتي :-

الإحصاء الوصفي ويشتمل على :

النسبة المئوية.

الوسط الحسابي الموزون.

الانحراف المعياري.

الإحصاء الاستدلالي ويشتمل على:

معامل ارتباط الرتب (سبيرمان).

معامل ارتباط بيرسون.

اختبارات الدلالة الإحصائية (X^2) و(t).

المبحث الثاني: إستراتيجية التمكين في منظمات الأعمال

إن بيئة منظمات الأعمال المعاصرة تعتمد على مبدأ العاملين المتكئين (Employees Empowered)، إذ أن عملية تمكين العاملين تزيد من الحاجة إلى مهاراتهم ومعارفهم وبخاصة تلك التي تتعلق بالمهارات التفاعلية والفنية Interpersonal and Technical Skills. فمن خلال التمكين كعملية يتحقق الاستخدام الأمثل للمهارات، والقابليات، والإبداع وبما يشعر الآخرين، إذ أنهم مالكون ويستلمون الأجور المناسبة عن كل ما يؤدونه من عمل. والتمكين يشمل بطبيعة الحال المدراء والمشرفين والعاملين الذين يعملون سوية لوضع أو تحديد أهداف واضحة وتوقعات متفق عليها من قبل الإدارة العليا، ولكن في إطار وجود محددات وقيود. ويشكل التمكين أحد أهم هذه الإستراتيجيات كخطة عمل ناجحة تسمح للمستويات الإدارية كافة أن تشارك سوية في عمليات صنع القرارات والتصرف إزاء المواقف واستغلال الفرص وتجنب المخاطر واتخاذ الإجراءات الصحيحة دون الحاجة إلى تدخل الإدارة.

أولاً : مفهوم التمكين وأهميته

لقد صار التمكين أحد أبرز العناصر الأساسية ذات الصلة بتنظيم الأفراد وتحفيزهم نحو الإنجاز المتميز ورقابة أدائهم على المستوى الفردي والجماعي والمنظمي.

١- أن الأصل اللغوي لمفردة التمكين يعني مكن (تمكيناً) من الشيء، أي جعل له سلطاناً ومقدرة وبمعنى أمكن فلاناً، أي سهل له، أو يسر له فعله وأدائه (المنجد ١٩٧٣ : ٧٧١) ولو رجعنا للقرآن الكريم فيلاحظ أن كلمة

مَكَّن ومشتقاتها وردت بما يقرب من عشرين آية، اثنتي عشر منها دار مدلولها على المعنى الذي نريده في بحثنا وهو أن الله سبحانه وتعالى جعل الممكن لهم خلفاء في الأرض أي أئمة الناس والولاية عليهم وبهم تصلح البلاد وتخضع العباد، وتصلح في حال تولي المؤمنين (ابن كثير، ٢٠٠١: ج ٢) إن من شأن هذا الأمر هو أن يسمح للممكن لهم أي الناس أن تكون لهم اليد الطولى وبسط نفوذهم على من يقع تحت إمرتهم أو إدارتهم أو إشرافهم أو قيادتهم فيستطيعون من خلال ذلك الموقع فرض أنظمتهم وسن قوانينهم فسياسيرهم في ذلك الآخرين طوعاً وكرهاً يعملون تحت دائرة تأثيرهم، وفي هذا الشأن قال تعالى (ونريد أن نمن على اللذين استضعفوا في الأرض ونجعلهم أئمةً ونجعلهم الوارثين ونمكن لهم في الأرض) (القصص، آية: ٥-٦).

٢- تعريف التمكين: نال التمكين كمفهوم تعاريف كثيرة من لدن الباحثين والمهتمين فضلاً عن انتشاره في أوساط العاملين في كثير من منظمات الأعمال في أمريكا وأوروبا واليابان. وأخذنا نسمع كثيراً عن المنظمات المتمكنة Empowerment Organizations، والمدير المتمكن Empowered Manager، والمشرف المتمكن Empowered Supervisor، والفريق الممكن Empowered Team. كل ذلك أتى بفضل الكتابات على مفهوم التمكين وإيجاد بيئة العمل المتمكنة. فالتمكين له جانبان على وجه العمدة للعاملين هو أن تريد القيادة الإدارية أفراد يتصرفون على وفق أداء متميز للأعمال وللقيادة هو أن تقوم بمنح أولئك العاملين تلك المسؤولية التي تجعل المنظمة أن تسير في ممارساتها بشكل سريع على أساس منح الثقة (Trust) وتوصيل الأفكار الصحيحة إلى

أولئك العاملين .فهذا (Simons, ١٩٩٥) يرى في التمكين هو امتلاك الفرد الحرية في أداء العمل مع مسؤوليته الكاملة عن النتائج . في حين يرى اخرون التمكين من وجهة نظر اخرى امثال (Ivancevich ١٩٩٧) هو عملية تعزيز اندماج الأفراد في أعمالهم لاسيما التصميم والتدقيق والتفاعلات وصنع القرارات. في حين يعرف (Robbins, ١٩٩٨) التمكين على انه منح الأفراد العاملين الصلاحيات الواسعة لاتخاذ القرارات الخاصة بأوجه تطوير الخدمات المقدمة للزبائن وأخيرا فقد عرف (Daft, ٢٠٠٣) التمكين هو منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها.

وفي ضوء كل هذه التعريفات يلاحظ التمكين بأنه عملية تأهيل العاملين في تحديد أهداف عملهم الشخصي ومسؤولية إنجازه واتخاذ القرارات في مجاله ومعالجة المشكلات التي تواجههم وحلها في إطار المسؤولية المناطة بهم والسلطة الممنوحة لهم من قبل المستويات الإدارية العليا فضلا عن حرية التصرف التي يتلقونها لمواجهة الحالة في ضوء المواقف المختلفة في العمل. ويعتقد أن من وراء ذلك يراد تقوية الخطوط الأمامية للمنظمة بما فيها الإدارة الدنيا والعاملين التشغيليين لتشجيعهم على تقديم المبادرات الإبداعية في العمل.

ثانيا: التمكين كإستراتيجية والصيغ المتاحة في هذا المجال:

لقد عدّ (Nixon, ١٩٩٤: ١٦) التمكين إستراتيجية إدارية تستخدم لحث العاملين والمشرفين والمدراء وتشجيعهم على استخدام مهاراتهم وخبراتهم في العمل على أحسن ما يرام عن طريق إعطائهم القوة ومنحهم الحرية في

التصرف وتزويدهم بالموارد الممكنة لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها. وعلى أساس هذا الوصف جاءت دراسة (Ersted, ١٩٩٤:٣٣٠) لتؤشر فقرات هذه الإستراتيجية بوصفها خطة عمل فاعلة بما يأتي :

- أ- تحديد الرؤية ونقلها إلى واقع ملموس.
 - ب- تحديد القيم الأخلاقية للإدارة العليا وأسبقياتها في العمل.
 - ج- اعتماد العمل الفرقي وتطوير العلاقات بين أعضاءه.
 - د- توسيع مشاركة جميع العاملين في نشاطات المنظمة وصولاً إلى جعلها شبكية .
 - هـ- الاستعانة بمجموعات الدعم الخارجية والداخلية وإقامة التحالفات المشتركة كإجراءات للتكامل باتجاهات عدة .
- وأضاف (Cook, ١٩٩٤:١٠) إلى إن تلك الإستراتيجية تتخذ مرحلتين مهمتين هما :

- أ- تأهيل الأفراد من خلال التدريب لأداء أدوار جديدة.
 - ب- تحسين العمليات وإعطاء الإدارة دوراً مساعداً في هذا الجانب.
- يلاحظ من كل ما تقدم أن التمكين كإستراتيجية هو رسم خطة عمل للعاملين الذين يراد تمكينهم لتحقيق القيمة المضافة للعمل في إطار أفق زمني بعيد المدى.
- أما صيغ التمكين المتاحة في ضوء الإستراتيجية تكاد تتخذ ثلاثة أشكال يمكن إيجازها على النحو الآتي:-

إستراتيجية المشاركة **Participation Strategic**

عرف (Geroy,etal, ١٩٩٨:٥٣١) التمكين بأنه خطة عمل يتصرف بموجبها العاملين في عملية اتخاذ القرار بواسطة توسيع حرية التصرف في

هذا المجال. وهذا التعريف له صلة بالمشاركة وذلك عبر مستويين الأول تكليف العاملين بعد امتلاكهم صلاحية اتخاذ القرارات لأداء الأعمال المباشرة والاخر مستوى تنفيذ الخدمة للزبائن بوجود رقابة على ذلك بطبيعة الحال. لقد وضح (Barker, 1993:37) دور فرق العمل في هذا المجال إذ وصفها بأنها صيغة للرقابة القوية التي تكون أكثر صعوبة للمقاومة والنضج العالي. وأن الخبرة في العمل الفرقي توفر مصدراً لقبول المشاركة وإزاحة الاستبداد. وهذا الأمر بالفعل هو ما جعل الكثير من التحليلات الإدارية تعد فرق العمل الذاتية أساساً في المشاركة المباشرة والنقطة المعززة لأداء المنظمة على المدى البعيد وذلك من خلال الأحاسيس المتبادلة التي تدعم الأعضاء (Marchington & Wilkinson, 2000: 340).

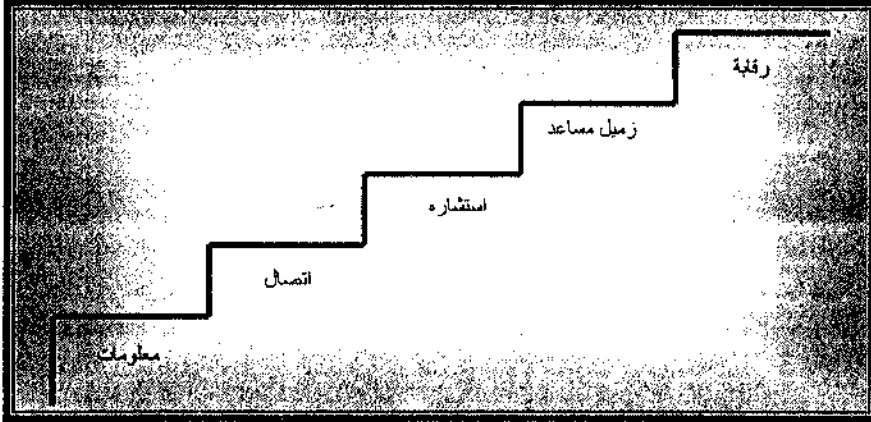
ب- إستراتيجية الإثراء الوظيفي Job Enrichment Strategic

تتضمن هذه الإستراتيجية بناء برنامج تدريبي متكامل يشجع العاملين على أدراك وتقمص الدور العاطفي لتلبية رغبات وحاجات الزبون، بهدف إعطاء قيمة مضافة للخدمة المقدمة من قبل المنظمة واللجوء إلى المبادرات في تلبية متطلبات خدمته.

وعادة ما يُعد أسلوب الإثراء الوظيفي في التمكين من طبيعة هيكلية الإدارة وتوزيع صلاحياته داخل المنظمة وتشجيع المبادرات بهدف ضمان قيادة العاملين لأنفسهم من خلال تكوين المعرفة وتعزيز الإدارة على تلبية احتياجات الخدمة. وهذا يعني في إطار هذا المنهج وجود أفراد لديهم صلاحيات لحل مشاكل الزبائن أول بأول وتحسين استجابة العاملين لتلبية متطلبات الخدمة السريعة للزبائن (Lashley, 2001: 76).

يتضح مما سبق أن منهج الإثراء الوظيفي يتجه بأن تقوم المنظمة بتعليم الأفراد مهارات، وتزويد الحماس والاندفاع والثقة، وتحسن من الانتماء للمنظمة وممارسة الرقابة الذاتية، وأشعار الزبون بأهمية كونه شخص متميز للمنظمة، والنظر إلى حاجاته بأنها هي الكل بالكل مع إظهار العاملين الرغبة والمتعة في العمل وأنهم ينفذون كل ما يريده الزبون بسرعة ويدركون معاناته ويطورون أنفسهم بأنفسهم لتبني الممارسات العملية الصحيحة.

ج- إستراتيجية المشاركة بالملكية **Owner's Participation Strategic** لقد أشار (Marching, et al, ١٩٩٢:٢٨٦) من خلال الشكل (٤) إلى إن رقابة العاملين تحتل أعلى درجات المشاركة في سلم اتخاذ القرارات في حين أضاف (Lashaly, ٢٠٠١: ٨٦) الملكية وعدّها من الاستراتيجيات المهمة لتعزيز مكانة الفرد المتمكن في اتخاذ القرارات، إذ من خلالها يستطيع العاملين مقاومة الضغوطات والاستغلال الذي يمارسه المالكون بحقهم. فهذه شركة (John Hewis) إحدى أكبر شركات الأسواق المركزية الأكثر نجاحاً منذ (٩٠) عاماً إذ يمثل العاملون بصفة شركاء ويجري توزيع الأرباح عليهم بعد تنزيل الديون والمصاريف، و التي تصل هذه الأرباح نحو (١٥%) من إجمالي الأرباح المحققة للشركة.



الشكل (١) سلم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

Source: Marchington, M, Goodman, J., Wilkinson, A & Ackers, P., (١٩٩٢), New Development in Employee involvement, Department of Employment Research Series No.٢. Sheffield: HMSO: p٢٨٦.

ثالثاً: أبعاد إستراتيجية التمكين

كثيرة تلك الدراسات التي تناولت أبعاد إستراتيجية التمكين بحيث جاءت تلك الدراسات متنوعة ومتعددة.

فقد تناول (Daft, ٢٠٠٣: ٥٦٨) أربعة أبعاد عددها الأساس في تشكيل التمكين وضمن نجاحه وهي:-

- أ- المعلومات (Information) المتاحة للعاملين عن جميع جوانب المنظمة.
- ب- المعرفة (Knowledge) والمهارات التي يمتلكها العاملون كعامل مهم في نجاح برنامج التمكين.
- ج- القوة (Power) اللازمة التي يمتلكها العاملون لدعم القرارات والتأثير في العمل ومدخلاته ومخرجاته.

د- المكافآت (Rewards) التي يستحقها الأفراد على ما يقدمونه من أداء متميز في ظل التمكين بما يعزز دافعيتهم نحو العمل وذلك من خلال المشاركة في الأرباح وأسهم المنظمة.

في حين ركز (Brown, 1996: 197) على ثلاثة أبعاد، وكما يأتي:-

أ- الجودة (Quality) كرسالة يفهمها جميع أعضاء المنظمة وتحديد مسؤولياتهم في الوصول إليها .

ب- الموارد (Resources) المتاحة لتنفيذ تقنيات الجودة وأدواتها التي تتاح للعاملين الذين يمنحون التمكين

ج- التفويض (Delegation) بحيث يمنح العاملون في الخطوط الأمامية المزيد من الصلاحيات لاتخاذ القرارات في المواقف التي تواجههم.

أما (Ivancevich, 1998: 486) فقد أكد على ثلاثة أبعاد جوهرية لضمان إستراتيجية التمكين وهي :-

أ- تقنية فرق العمل التي تدار ذاتيا كبديل للنهرم التقليدي.

ب- المعلومات المتاحة عن أداء المنظمة وأداء الأفراد كل على حدة بدرجات عالية من الشفافية (النزاهة).

ج- الهيكل التنظيمي الملائم بحيث يعتمد الهيكل المصفوفي الذي يتلاءم مع تقنية فرق العمل.

في إطار ما تقدم بتحديد أبعاد إستراتيجية التمكين التزم الباحثان باختيار ثلاثة منها لتمثل الجانب العملي، والتي هي نالت قبول أكثر الباحثين الذين مر ذكرهم وهي: امتلاك المعلومات وتوافرها، الاستقلالية وحرية التصرف، وامتلاك المعرفة. وفيما يأتي موجزا لتلك الأبعاد لإستراتيجية التمكين:-

أولاً: امتلاك المعلومات وتوافرها

تعد المعلومات العنصر الأساسي في إستراتيجية التمكين وبخاصة توفيرها في المستويات الدنيا عبر استعمال التقارير أو فرق العمل سعياً من المنظمة لجعل العاملين أكثر فهما على أسلوب اتخاذ القرارات، ولماذا تتخذ ولماذا يلتزم بتنفيذها (Collins, 1995: 26). ويرى نفس الباحث بأن المعلومات لا بد أن تصل إلى العاملين بشكل مباشر واختيار الوسيلة المناسبة لذلك دون اللجوء إلى الوسيط والمساس بالمشاركة الحقيقية في المعلومات. فالتمكين الإيجابي هو الذي يتفاعل مع مشكلات العاملين ويطلب منهم جمع المعلومات لحلها وإجماع الرأي عليها.

تأسيساً على ما تقدم فالمنظمات التي تكتسب معلوماتها بشكل جيد وتنتشرها وتستهملها بشكل إيجابي هي القادرة بالتأكيد على تحقيق أداء عالي بسبب التماسك ووحدة الرؤيا التي تتحقق عن طريق التمكين (الملوك 2002: 63). ومما يذكر أن أهم تلك المعلومات الضرورية التي يراد إيصالها إلى العاملين هي تلك التي تتعلق بأهداف المنظمة وإستراتيجياتها وعلاقتها مع البيئة الخارجية وأدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاحات مستمرة لها. ومن هذا الإطار يفترض أن يتم التوجيه كما أكد كل من (Bowen & Lawler, 1992: 38) أن نجاح التمكين يتطلب من المنظمة توفير المزيد من المعلومات للعديد من الأفراد ولمختلف المستويات الإدارية بهدف تحقيق استعداد كامل لتحمل المسؤوليات وإطلاق الطاقات المبدعة

ثانياً: الاستقلالية وحرية التصرف

تعد الاستقلالية البعد الإستراتيجي الثاني لتمكين العاملين بحكم كونها تتضمن منح الأفراد حرية التصرف في النشاطات

الخاصة بالمهام التي يمارسونها ، وأكدت دراسة (Rofeg & Ahmed ١٩٩٨:٦٢٠) أن هناك ثلاثة أنواع من حرية التصرف الروتينية Routine ، والخلاقه Creative ، والمقيدة Demiant وما يهمننا هنا هو حرية التصرف الخلاقه في ممارسة العمل التمكيني بحيث يستطيع العاملین إيجاد البدائل بأنفسهم لأداء المهام وممارسة الأدوار على وفق ما يروونه مناسباً لمواجهة المواقف المتغيرة.

وهذا يعني بالنتيجة أن الاستقلالية هي بحد ذاتها حرية تصرف من حيث منح العاملين سلطة واسعة في مجالات متعددة وإعادة هيكلة العمل وتوزيعه واستحداث فرق العمل الذاتية. أي بالنتيجة أن العاملين المعنيين بالتمكين على وفق بعد الاستقلالية سيفررون تفاصيل عمليات الإنتاج ومعايير العمل وتقسيم المهام وأجراء التحسين المستمر والسيطرة على وقت العمل، وما إلى غير ذلك. ويتفق فسي ذلك (Wilkinson, ١٩٩٨:٤٤) بأن الاستقلالية هي إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، أي منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع، كإعادة هيكلة العمل وإعادة توزيعها فيما بينهم، وتحديد مسار تدفق المنتج أو استحداث مجاميع عمل شبه مستقلة تسمى الآن بفرق العمل.

ثالثاً: امتلاك المعرفة

أن الموجودات المعرفية أضحت أبرز موارد منظمات اليوم إلى جانب رؤوس الأموال والموارد البشرية والمادية وذلك بحكم كون تلك المنظمات أخذت تسعى نحو بلوغ الإبداع والابتكار والبقاء والاستمرار، ويرى (Brooking, ١٩٩٨:١٥) المعرفة بأنها النشاط المرتبط باستمرارية وتكتيك إدارة الموجودات. وهي تعد المصدر الأکید للميزة التنافسية وخاصة عندما

تتغير الأسواق وتزداد التقنيات وعدد المساهمين وتتقدم المنتجات بسرعة (Nonaka 1991:46). فالمعرفة هي الأنشطة التي تبذلها المنظمات في البحث عن البدائل الجديدة من خلال الدخول إلى عقول الأفراد وكيفية خزنها والاحتفاظ بها لإعادة استخدامها لاحقاً (العلواني 2001:309). وهذا (Daft, 2001:258) يؤكد على إنها إدارة تقوم بتنظيم تلك الجهود الساعية للبحث المنظم عن رأس المال الفكري والمعرفي في المنظمات وتنظيمه وجعله ميسوراً وإيجاد البيئة التنظيمية التي تشجع التعلم المتواصل والمشاركة المعرفية.

وبطبيعة الحال يلاحظ أن هناك عوامل حاسمة مهمة في تعزيز إستراتيجية المعرفة هي بناء برامج تدريبية وتطويرية عالية المستوى للعاملين واستخدام الحوار والمنافسة والمصارحة للأفكار بشكل فردي وجماعي واستخدام الحوار من الخبرات العملية والميدانية للعاملين كمصادر رئيسية للتعلم الفردي والتنظيمي.

المبحث الثالث: الخلفية النظرية لرأس المال الفكري وتنشيطه

في بداية الخمسينيات من القرن الماضي، كان نجاح المنظمات الصناعية، قد اعتمد على الفكر الإنساني وقدرة الأنظمة وبشكل أكبر من اعتمادها على الموارد. وفي الوقت الحاضر، ونحن ندخل أعتاب القرن الحادي والعشرين، لقد أصبحت القدرة على إدارة الفكر الإنساني (Human Intellect) وبسرعة مذهلة ومهارة تنفيذية حاسمة. وعلى أساس ذلك ظهرت الحاجة الماسية لرأس المال الفكري (Intellectual Capital) والابتكار

(Creativity) والإبداع (Innovation) والمعرفة (Knowledge). (العنزي ٢٠٠١).

١- نشوء رأس المال الفكري

لقد كان رواد الإدارة والاقتصاد مدركين لحقيقة مفادها أن قيمة المنظمات تعتمد على شيء ما أكثر من مجرد رأسمالها المالي أو المادي. وقد عرّفوا ذلك بالموجودات غير الملموسة للمنظمة مثل المعرفة، إبداع العاملين، والعلاقات مع الزبائن والتي تؤثر في قيمة هذه الموجودات غير الملموسة وهذا ما حصل من خلال استثمار المشاريع الاقتصادية في السنوات القليلة الماضية.

وترجع بدايات نشوء رأس المال الفكري إلى عام (١٩٩٤) حينما نشرت شركة (Skandia) أول تقرير لها عن رأس المال الفكري ومنذ ذلك الحين أصبحت شركة (Skandia) معروفة بإدارتها لرأس المال الفكري.

وقد تزامن ذلك بقيام العديد من الشركات وخاصة المهتمة بشؤون النفط مثل شركات (Dow chemia & Chevron) من خلال توجيه اهتمامها إلى رأس المال الفكري حيث أصبحت إدارة رأس المال الفكري جزءاً من الحياة اليومية لهذه الشركات الرائدة. ومن هنا أدركت الكثير من المنظمات، وأغلب المستثمرين بأهمية رأس المال الفكري، فعلى سبيل المثال عقد مؤتمر للمستثمرين والأكاديميين والاستشاريين والشركات لبحث طرق تقييم الموجودات غير الملموسة في عام (١٩٩٦)، وتحت إشراف هيئة الرقابة على بورصة أمريكا.

وقامت مدرسة ستين للإدارة في جامعة نيويورك بتأسيس مركز لإدارة الموجودات غير الملموسة. وعرض المركز هو البحث في علوم الإدارة

والكشف عن الموجودات غير الملموسة وتقييمها. وفي نفس الوقت تأسس فريق عمل في الدانمارك للبحث في كيفية قيام الشركات الإسكندنافية لإدارة رأسمالها. وفي عام (١٩٩٨) قامت (٢٣) شركة في إسبانيا بتأسيس نادي سمي (النادي الفكري) Intellect Club وهدفه هو وضع مقياس لرأس المال الفكري وتطوير طرق مناسبة لتقييم الموجودات غير الملموسة.

٢- مفهوم رأس المال الفكري وأهميته للمنظمات المعاصرة .

يمثل رأس المال الفكري (Intellectual Capital) الذي يرمز له اختصاراً (IC) رأس المال الحقيقي للمنظمات وقد اتسع نطاق هذا المفهوم ليشمل الإمكانات المادية والمالية والمعنوية والثقافية والذهنية المتاحة للمنظمة. وبهذا فلا يشكل العاملان رأس مال فكري وإنما يطلق هذا المصطلح على قيمة معرفة العاملين ومهاراتهم وبالنسبة لثروات المنظمة (العنزي، ٢٠٠١: ١٥٦).

ولمزيد من التوضيح لابد من الإشارة إلى توكيدات (Quinn et al, ٧٢-٧٣ : ١٩٩٥) التي تعد مصدر رأس المال الفكري من وجهة نظرهم رأس مال معرفي إذا ما تحققت بالأفراد المستويات المعرفية الأربعة الآتية (العنزي، ٢٠٠١: ١٥٨):

قاعدة معرفة ماذا (Know-What)

المنبثقة من المعرفة الإدراكية (Cognitive Knowledge) وتتجلى هذه المعرفة بالبراعة الفائقة على قواعد تهذيب السلوك وضبطه من خلال إقامة البرامج التدريبية والتعليم المستمر والتحصيل الدراسي.

قاعدة معرفة كيف (Know-How)

المنبثقة من المهارات المتقدمة (Advanced Skills) وتتجلى في تحويل تعلم النظريات والمفاهيم المطروحة في البحوث والدراسات إلى واقع تطبيقي ملموس بهدف قلب مستوى المهارات المهنية للفرد.

قاعدة معرفة لماذا (Know-Why)

وهي تتبع من كيفية فهم الأنظمة (Understanding Systems) وتتجلى في التعميق بنسيج العلاقات السببية بين الأشياء والمواقف . ويمكن أن يتحقق هذا المستوى من خلال ورش العمل وحل المشكلات وصقل المهارات بحيث تساعد في التحرك بشكل أبعد نحو إنجاز المهمات التي تتطلب اتخاذ قرارات معقدة.

قاعدة رعاية الأفراد - لماذا (Care- Why)

وهي تنشأ من خلال الإبداع المتحرك ذاتياً (Self-Motivated Creativity)، أي لماذا نهتم بالعاملين؟ وتتناول هذه المعرفة حالات الاستعداد والدافعية لغرض التكيف مع النجاح.

لقد عد (Stewart, ٢٠٠٣: ٢) وهو أحد أوائل المنظرين في مجال رأس المال الفكري بأنه العمود الفقري لاقتصاد اليوم (الاقتصاد المعرفي) والمفتاح الرئيسي لنجاح منظمات الأعمال للألفية الثالثة. وهناك منظرون آخرون أمثال (Edvinsoon)، (Quinn & Andevson & Finkelsten)، و (Davenport & Prusak) تأثروا بأراء (Stewart) وادخلوا فيما بعد آراء مماثلة وبالنتيجة صار رأس المال الفكري أهم حقيقة في الحياة الاقتصادية إذ إن البقاء والازدهار في اقتصاد المعرفة اليوم يتطلب رؤيا معرفية ومقدرة عقلية فضلاً عن الخبرة المتجددة والمهارة العالية (العنزي ونعمة، ٢٠٠٢: ١٥٥). ويرى (Yogesh ١٩٩٨) في رأس المال الفكري هو

قوة ذهنية مجتمعة تمثل تشكيلة من المعرفة والمعلومات والخواص الفكرية والخبرة التي تمثل المواد الأولية الرئيسة لاقتصاد اليوم. أما (Daft, ٢٠٠١) فيرى في رأس المال الفكري على انه مجموعة من الموارد المعلوماتية المتكونة على هيئة نوعين من المعارف ، معارف ظاهرة مبنية على التعبير عنها أو كتابتها وبالتالي نقلها إلى الآخرين بشكل وثائق ومعارف ضمنية مبنية على النعرات الشخصية والقواعد البديهية التي تسهم في تطوير المنظمة.

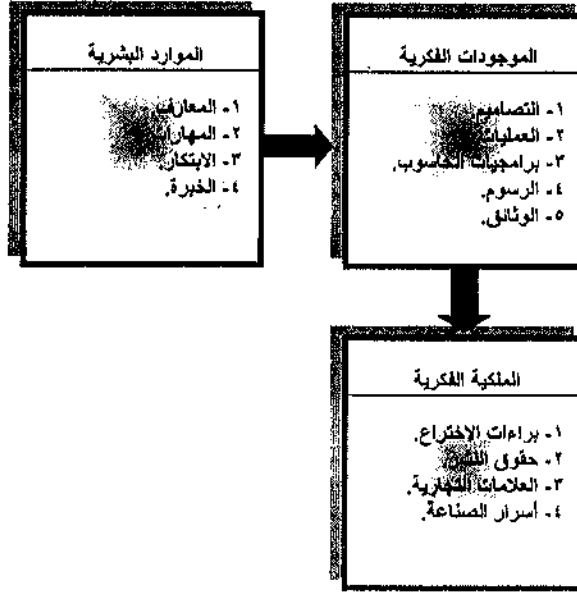
يلاحظ مما تقدم أن رأس المال الفكري هو أحد عوامل النجاح الحاسمة لبناء المنظمة المعرفية بالاعتماد على الموجودات غير الملموسة التي تتضمن معارف العاملين وخبراتهم ومعلوماتهم وذلك في إطار بناء عقول بشرية لامعة ونجوم ساطعة للاستفادة منها في تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق النجاحات المستمرة لتلك المنظمات.

وتستنبط أهمية رأس المال الفكري من استقراء البحوث والدراسات سواء النظرية منها ام التطبيقية. فهذا (Drucker, ١٩٩٩:٧٥) يقول أن رأس المال الفكري أكثر الموجودات قيمة في القرن الواحد والعشرين لأن الموجودات تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء للمنظمة (Koenig, ٢٠٠٠:١). كذلك يمثل رأس المال الفكري (الموجودات التنافسية Competitive Assets) القدرة من المحافظة على مستوى متفوق للمعرفة داخل المنظمة (Castts, ١٩٩٩:١ - Hansen.etal, ١٩٩٩:١٦,٢). أما (بنسي حمدان, ٢٧:٢٠٠٢) يعد رأس المال الفكري السلاح الأساس للمنظمة في عالم اليوم ويلاحظ هنا أن أهمية رأس المال الفكري تبرز كحقيقة لا تقبل الشك بأن له عائد مجز على المدى الطويل ولكي يتحقق هذا العائد يجب أن تكون هناك

كلف مادية تتحملها المنظمات نظير حصولها على هذا العائد. وهذا ما بينه (Cigy)، في أهنية رأس المال الفكري لشركة Microsoft إذ أن (٩٤%) من أجمالي القيمة السوقية للشركة والبالغة (١١٩) بليون دولار أمريكي تتركز على الموجودات غير المالية (المعرفية).

د- مكونات رأس المال الفكري

أختلف الباحثون والكتاب في تحديد مكونات رأس المال الفكري وهذا الاختلاف نجم عن أسلوب تفكيرهم ودراساتهم للموضوع كل حسب تفكيره فهذا (Sullivan) اتخذ مخططاً يصنف رأس المال الفكري من حدود ثلاث مكونات رئيسه لرأس المال الفكري وهي رأس المال البشري، والموجودات الفكرية، والملكية الفكرية ولكل من هذه التقسيمات الرئيسية مكونات فرعية. ويتفق تماماً معه في هذا نموذج (Davenport & Prusak, ١٩٩٧:٧) لمكونات رأس المال الفكري كما في الشكل (٢)



الشكل (٢): مكونات رأس المال الفكري على وفق نظرية (Davenport & Prusak,)
 (١٩٩٧: ٢)

في حين اختلف (Brooking, ١٩٩٦ :١٣) عن الباحثين السابقين في أفكاره ويعد أحد مؤسسي مركز بروكر التقني ولقد عرض هذا المركز استشارات لإدارة رأس المال الفكري في الكتاب الموسوم (رأس المال الفكري). فقد صنف نموذج رأس المال الفكري إلى أربع مجاميع وهي:
 أ- الموجودات السوقية **Assets Market**: وتتضمن كل الموارد غير الملموسة المرتبطة بالسوق بضمنها العلامات التجارية المختلفة، الزبائن وقنوات التوزيع.

ب- الموجودات المركزة على البشر **Assets Human Centere** :
وتتناول الخبرة الجماعية القابلة على حل المشاكل ومؤشرات كيفية أداء
الأفراد في المنظمات.

ج- موجودات الملكية الفكرية **Intellectual Property Assets** :
وتتضمن العناصر التي تحدد طرق عمل المنظمة مثل، الأسرار التجارية
وحقوق الطبع والتصميم والخدمات الأخرى.

د- موجودات البنى التحتية **Infrastructure Assets** : وتتضمن كل
العناصر التي تحدد طرق عمل المنظمة، ثقافة الشركة، طرق إدارة قوى
البيع، الهيكل المالي، قاعدة البيانات والمعلومات من السوق أو الزبائن، أنظمة
الاتصالات. وهذا التصنيف يختلف من حيث البنى التحتية إذ يتضمن جميع
العمليات والطرق التكنولوجية بينما الملكية الفكرية تعني حقوق النشر
والاختراع.

ثانياً: بناء رأس المال الفكري وإدارته

بناء رأس المال الفكري

إن رأس المال الفكري هو مصدر الإبداع والابتكار، وعليه فبناء قاعدة فكرية
تعد من التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة. إذ إن منظمات اليوم
تحتاج إلى الأفراد الذين يملكون مخزون أوسع من المعارف والمهارات،
والذين بمقدورهم أن يبتكروا وأن يفوزوا في مستقبل مجهول وهذا يتطلب
بناء المنظمة بالموجودات الفكرية. وفي حقيقة الأمر فأنها الطريقة الأنجح
للارتقاء بالمنظمة إلى مستوى إمكاناتها وقدراتها الحقيقية
(Brown, 1998: 5) لقد تعددت الصيغ التنظيمية والمعايير الثقافية لبناء
رأس المال الفكري، فظهور الإمكانيات الثلاثة الآتية جعلت بناء قاعدة

رصينة من المدخلات الفكرية (Miller .Stewart, ١٩٩٧ ٩٣ :١٩٩٨:٢).

أ- توسيع الذكاء لكونه يمثل مجموعة عمليات ذهنية تستخدم لتحقيق النجاح وحسب آراء بعض العلماء في مجال علم النفس، فإن الذكاء الإنساني يعزى إلى ثلاث أسباب رئيسية هي التعلم (Learning) والتسبيب (Reasoning) ومعالجة الرموز (Manipulation) (Hicks, ١٩٩٣ :١٨٤).

ب- تشجيع الابتكار والتجديد من خلال الآتي:

(١) إعادة تعريف المشكلة وتحديدها وعدم الاكتفاء بالمسلمات والمبادئ السائدة.

(٢) غربة الأفكار والتفريق بين جيدها وروديتها.

(٣) الصبر عند مواجهة العقبات وتقبل المخاطرة.

(٤) التركيز في نقاط القوة والتخلص من نقاط الضعف.

(٥) النظر إلى الأمور من زوايا جديدة، والتفكير في طرق لم يسلكها أحد من قبل.

(٦) الإيمان بأن المشكلة ليست في البيئة ولكن في نظرتها إلى تلك البيئة.

ج- ممارسة التكامل في العلاقات: إن بناء رأس المال الفكري يتطلب تقوية مجموعة الإدارة في المنظمة بأكملها من الأعلى إلى الأسفل وجذب قادة المستقبل وإعدادهم باستخدام طرق جديدة تتفق مع طبيعة عالم بحكمة التغيير غير المحدود (Yogesh ١٩٩٧:٦).

٢- إدارة رأس المال الفكري

إن إدارة رأس المال الفكري أصبح موضوعاً بارزاً من قبل المهتمين في فكر إدارة الأعمال، وأصبحت أحد البنود الثابتة في اجتذاب أعمال المنظمات المعاصرة إذ إنها في غاية الأهمية، لأن معظم الموجودات الفكرية لا تفضل الإدارة والسيطرة بل كثيراً ما تقاوم محاولات الاحتواء والاندماج (Green, ١٩٩٨: ١٤). وهذا يعني لا بد من توافر إدارة قوية تعمل بأقصى ما يمكن عمله من أجل ضمان استثمار رأس المال الفكري والمحافظة عليه (Kawatra, ١٩٩٥: ٦٨). لقد وضّح (Stewart, ١٩٩٧: ١٦٣) خمسة مبادئ أساسية للإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري:-

أ- الاستفادة قدر الإمكان من أفكارها وأعمالها لصالح المنظمة من خلال العلاقات الودية مع موظفيها وزبائنها.

ب- توفير الموارد التي يحتاجونها ومساعدتهم في بناء شبكه داخلية بينهم.

ج- عدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري، لأن سر نجاحها يكمن في روحها الابتكارية.

د- توجه بناء المعلومات في المكان الصحيح.

هـ- هيكلة رأس المال الفكري في اتجاه المعلومات لزيادة فاعليتها وكفاءتها.

ويلاحظ مما سبق إن كل هذه التي ذكرت في مجال إدارة رأس المال الفكري قد تكون غير ذات معنى إن لم تلتزم الإدارة بتطوير رأس المال الفكري وقياس عملياته واستخدام المعلومات لإعادة التفكير التنظيمي ومعرفة نقاط القوة والضعف للمنظمة ومستقبلها المهني.

تنشيط رأس المال الفكري وتطويره

استناداً إلى تعريف (Stewart, 1997) لرأس المال الفكري بأنه مجموع كل شيء لكل ما يقدمه أفراد المنظمة من معرفة تزيد أو تمنحها الميزة التنافسية. وهذا يعني بأن رأس المال الفكري هو القوة الذهنية التجميعية لكل ما موجود في عقول الأفراد من معارف ومهارات وخبرات. وعليه يكون من الضروري جداً تحديد رأس المال الفكري واستخدامه بفاعلية إذ أن رأس المال الفكري يمثل مجموع القابليات الذهنية والمساهمات الابتكارية والإبداعية المتميزة في مجال إنتاج المنظمة لسلعها وخدماتها بالشكل الذي يجعلها تتفوق على نظيراتها في سوق المنافسة وكما يقول (العنزي، 2001: 6): أن الفرد الذي يقدم اقتراحاً لزيادة أرباح الشركة يعد رأس مال فكري. وهذا الشيء سينطبق على كل معرفة أو إبداع أو ابتكار أو تجديد يقدم حلولاً ناجحة للزيائن. وبغية الحصول على مساهمات فاعلة وتوسيع نسبتها من خلال أولئك الأفراد المتميزين بالخبرة والمهارة العاليتين، فلا بد أن يتم تطوير العمل وتعديل الهيكل التنظيمي والاستفادة من تبادل المعرفة ونشرها ونقلها من مواقع الإنتاج إلى مواقع الاستهلاك فسي إطار نظام ملائم للاتصالات وتدفق المعلومات. ولأجل تنشيط رأس المال الفكري وتطويره لبلوغ تلك الأهداف السامية لنجاح المنظمة . فللمتخصصين آراء كثيرة في هذا الجانب فهذا (Michael Shulver, 2003: 8) قد رأى في تنشيط رأس المال الفكري أنه يتم من خلال أربع مراحل هي :

- ١- رسم خارطة للمعارف الظاهرة والضمنية لدى العاملين والاستفادة في توصيلها إلى مصادر اتخاذ القرار.
- ٢- تطوير المعرفة الجديدة للعاملين.

٣- تحديد بواعث المعرفة الأساسية للمنظمة.

٤- خزن واسترجاع ونشر المعرفة على مستوى المنظمة ككل.

في حين تناولت دراسة (Nelson, ٢٠٠٢: ٢) تنشيط رأس المال الفكري من خلال الفقرات الآتية:

١- ابتكار العاملين النشيطين.

٢- ابتكار مكان العمل النشط.

٣- فتح قنوات الاتصالات بين العاملين في المستويات الإدارية كافة.

٤- تطوير مهارات ومعارف العاملين.

ويلاحظ أن هذا الأسلوب المتقدم في استقطاب المهارات يراد منه بناء مخزون لرأس المال الفكري، وبناء مصرف كبير للمواهب كما تسميه شركة (PepsiCo) والتي تعد الاستقطاب العملية المهمة الدائمة في سلم أولويات الإدارة العليا فيها.

أما الباحثان أمثال (العنزي، ٢٠٠١ وصالح، ٢٠٠١) فلهم شأن في تنشيط رأس المال الفكري وتطويره، وقد حددوا أساليب كثيرة تصب جميعها لصالح زيادة الكفاءة والفاعلية والميزة التنافسية للمنظمة، ومن بين ما ذكره الآتي :-

١- استقطاب أفضل الموارد البشرية الداخلة إلى المنظمة: وهذا النوع من أساليب التنشيط استخدمته الشركات الأمريكية واليابانية بكثرة وصرفت الأموال الكثيرة للحصول على تلك الأساليب المتطورة من جراء الاختبارات والمقابلات للمتقدمين إليها سعياً منها بأن حاجتها الماسة والدائمة هو أن تستقطب بشكل دائم أولئك الأفراد الموهوبين

٢- استعمال طريقة عصف الأفكار في إثارة القدرات الإبداعية للأفراد: من خلال استعمال هذا الأسلوب تستخدم الجماعات الصغيرة التي تؤدي دورا كاملا في مساعدة الأفراد على إطلاق قدراتهم الإبداعية وطرح معلوماتهم ومعارفهم بشكل مستقل الواحد عن الآخر.

٣- زيادة التحديات في العمل: أن قادة الشركات الكبرى يميلون إلى أن يكونوا ذو رؤية بعيدة المدى، ولا يتحملون تلك الجهود فائرة الحماس. ولهذا فالمنظمات الأمريكية الناجحة أخذت تضع أهداف واسعة المدى كأن تضع هدفا لتحسين الأداء بـ ٥٠% أو تحدد معيارا لتحسين النوعية حوالي مايقارب (٦ مرات) أو زيادة الإنتاجية ٢٥% خلال ستة أشهر إن هذه الأرقام بحد ذاتها تجعل القادة الناجحين من ذوي الرغبة الحقيقية والقيم السامية يصلون إلى تلك الجهود الحماسية التي ينظر وجودها في رأس المال الفكري والسعي إلى تطويره عبر وضع تحديات حاسمة له في أنظمة تشغيله وأهدافه وبيئته الداخلية وهيكلا التنظيمي ونسيجها الثقافي.

٤- العمل بفكرة الجماعات الحماسية: فالجماعات الحماسية مجموعة صغيرة من الأفراد تكون نشيطة وتحب الإنجازات العالية في العمل والمخاطرة والمغامرة والمهمات الصعبة وبحيث لا تراقبها الإدارة بل تراقب نفسها بنفسها، وذلك عبر توليد الإثارة والمتعة في المناقشة بين أفرادها بهدف الاطمئنان والشعور بالحيوية والتفاؤل.

٥- التقويم العادل والموضوعي للعاملين: يرغب رأس المال الفكري بالاستمرار في أن يقيم وأن يتنافس بشرف ليعرف التفوق كيف يتم؟ وكيف يتحقق؟ وكيف يدار؟ ويحسب من قبل الإدارة. ومن الطبيعي أن التقويم الذي يرغبه رأس المال الفكري ينبغي أن يكون موضوعيا وعادلا ويجرى من قبل

أولئك الأشخاص الذين يكونون في قمة حقل تخصصهم. فعلى سبيل المثال أن المنافسة غير الشريفة تعد أمرا ثقيلا يعكس نسليبا على رأس المال الفكري وانخفاض مساهماته في توليد الإيرادات وتحسين الاستثمارات. ومن هنا يلاحظ الى ضرورة العمل على غربة أولئك الأفراد ضعيفي الأداء على وفق قياسات الخبرة وارتفاع المهارة وتنوعها مع دعم الأفراد ذوي المهارات والمعارف المتقدمة لكي يكتسبوا بالتدرج لتكون متميزة مع تلك المهارات المتقدمة الموجودة في المنظمة يضاف إلى ذلك العمل باستمرار على تقليل أوجه الاستثمار المالي في الأعمال البسيطة التي لا تتطلب مهارة والعمل على مكننتها بدلا من استخدام أفراد غير متدربين يكونون عبئا على المنظمة.

٦- العمل بإدارة المصارحة بالأرقام: وهي منهج ثوري حديث في مشاركة العاملين في الإدارة وطريقة جديدة للتفكير توصل إليها الباحث (جك ستك) عام ١٩٨٦ أوجدها في كتابه المشهور (اللعبة القوية في الأعمال) إذ يتم من خلال هذا الأسلوب استخدام المعلومات الجديدة في أذهان الأفراد أول بأول وذلك من خلال شحن المقدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم بالمشاركة بتوليد الآراء من خلال اجتماعات ولقاءات المنظمة بحيث يتضمن العمل هنا مصارحة الأفراد بلغة الأرقام البيعية والإنتاجية والسوقية وغيرها

٧- استمرارية رفع المعايير: وهو أسلوب لتنشيط الموارد البشرية وتحسين خطة عملها من خلال فرز من هم الأفضل أداءً بين العاملين وتطويرهم وتوسيع قدراتهم وتسريع نموهم الاحترافي والمهني. وكذلك فرز الأفراد المهنيين الذين يمتلكون مزيج من المعارف والمهارات والخبرات الضرورية والسعي بهم لتحقيق الأهداف الطموحة والواسعة بحيث يمكن الاستفادة منهم

وترقيتهم للمناصب المهنية العليا، لكي تتمكن الإدارة من بناء رأس مال فكري من خاللهم وعزل الأفراد ذوي الأداء المتدني.

المبحث الثالث: دراسة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المبحوثة

أولاً : دراسة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المبحوثة

لقد كانت إستراتيجية التمكين متغيراً مستقلاً وأبعادها (إملاك المعلومات وتوافرها، الاستقلالية وحرية التصرف، وامتلاك المعرفة) أيضاً متغيرات مستقلة فرعية مكونة لإستراتيجية التمكين كمتغيراً كلياً، في حين إن تنشيط رأس المال الفكري جاء متغيراً معتمداً وإن عناصره (زيادة التحديات في العمل، العمل بفكرة الجماعات الحماسية، التقويم العادل والموضوعي، إدارة المصارحة بالأرقام، خلق الأنسجة الفكرية والمعرفية، واستمرارية رفع المعايير)، كانت متغيرات معتمدة فرعية مكونة للمتغير الرئيسي الكلي. ولقد اختبرت الفرضية الأولى التي طرحت في المنهجية في ضوء النتائج التي سيوضحها الجدول (١).

جدول (١) العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة المبحوثة

المستقل	المعتمد	زيادة التحديات في العمل	العمل بأكبر الجماعات الحماسية	التقويم العادل والموضوعي	إدارة المصارحة بالأرقام	خلق الأنسجة الفكرية والمعرفة	استمرارية رفع المعايير	تنشيط رأس المال الفكري
امتلاك المعلومات وتوافرها	**	٠,٤٨	**	٠,٥٣	**	٠,٣٩	**	٠,٥١
الاستقلالية وحرية التصرف	**	٠,٥١	**	٠,٣٦	**	٠,٥٧	**	٠,٤٦
امتلاك المعرفة	**	٠,٦٣	**	٠,٤٤	**	٠,٤٦	**	٠,٤٢
إستراتيجية التمكين	**	٠,٤٨	**	٠,٥٣	**	٠,٣٩	**	٠,٥٢

ملاحظة: اختبرت النتائج بموجب اختبار (t) وبدلالة معنوية (٠,٠١) وبدرجة حرية (١٠٢).

إن الجدول (١) جاء ليختبر الفرضية الأولى التي أفادت إن هناك علاقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التمكين (وأبعادها) وتنشيط رأس المال الفكري (وعناصره) وظهر إن الفرضية قد أثبتت (١٠٠%) إذ كانت جميع العلاقات في المصفوفة (٤×٧) التي مثلت مقبولية الارتباطات من الناحية الإحصائية وكانت طردية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وبدرجة حرية (١٠٢) وبموجب اختبار (t).

ويبدو من هذا الاختبار إن إستراتيجية التمكين لها علاقة طردية كبيرة في تنشيط رأس المال الفكري إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٥٢) وهذا يعني إنه كلما زاد الإهتمام بإستراتيجية التمكين عبر إمتلاك المعلومات وتوافرها لدى العاملين وإتاحة الاستقلالية وحرية التصرف لهم وإمتلاك المعرفة للعاملين في المصارف المبحوثة كلما زاد تنشيط رأس المال الفكري وبالتالي يكون من الضرورة بمكان زيادة التحديات في العمل، والعمل بفكرة الجماعات الحماسية، وإقامة التقويم العادل والموضوعي، واستخدام إدارة المصارحة

بالأرقام، وخلق الأنسجة الفكرية والمعرفية فضلا عن استمرارية رفع المعايير.

ثانيا: الاختلافات بين السمات الشخصية وإستراتيجية التمكين .

يوضح الجدول (٢) تلك الاختلافات بين متغيرات السمات الشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخدمة الوظيفية، المنصب الحالي) وإستراتيجية التمكين وأبعادها (امتلاك المعلومات وتوافرها، الاستقلالية وحرية التصرف، وامتلاك المعرفة) وذلك باستخدام X^2 الذي يفيد في قياس المتغيرات الوصفية المتمثلة بالسمات الشخصية مع المتغيرات الكمية المتمثلة بإستراتيجية التمكين.

جدول (٢) الاختلافات بين السمات الشخصية للعاملين وإستراتيجيات التمكن وأبعادها بموجب اختبار (X^1)

امتلاك المعرفة		الاستقلالية وحرية التصرف			امتلاك المطورات وتوافرها			إستراتيجية التمكن			المشعر	
درجة الحرية	X^1 الجولية	X^1 المسوية	درجة الحرية	X^1 الجولية	X^1 المسوية	درجة الحرية	X^1 الجولية	X^1 المسوية	درجة الحرية	X^1 الجولية	X^1 المسوية	
٢	٥,٩٩	٩,٠٠٩	٣	٧,٨١	٨,١٣٦	٢	٧,٨١	٤,١٢٧	٢	٥,٩٩	٦,٣١٢	الجنس
٨	١٥,٥١	١١,٤٢٦	١٢	٢١	٢٢,٢٥٣	١٢	٢١	١٩,٢٩٥	٨	١٥,٥١	١٢,٥٢	المر
٤	٩,٤٩	٨,٠٠١	٦	١٢,٥٩	١٤,٣٥٢	٦	١٢,٥٩	٩,٤٨٨	٤	٩,٤٩	٨,٩٥٩	الحالة الاجتماعية
٨	١٥,٥١	١١,٩٥٤	١٢	٢١	٢٠,١٧٤	١٢	٢١	١٩,٧١١	٨	١٥,٥١	٨,٤٩٣	التصنيف الطبقي
٦	١٢,٥٩	١٢,٦٠٦	٩	١٦,٩٢	١٩,١٣٦	٦	١٦,٩٢	٨,٥٩٧	٦	١٢,٥٩	١٢,٦٨٥	عدد سنوات العمل
٤	٩,٤٩	١١,٨٧١	٦	١٢,٥٩	٢١,١١٦	٦	١٢,٥٩	١٦,٧٧٠	٤	٩,٤٩	٢٥,٢٢١	النسب العائلي

ملاحظة: ١- وجود إشارة (*) تعني معنوية عند درجة (٠,٠٥).

٢- وجود إشارة (***) تعني معنوية عند درجة (٠,٠٠١).

٣- عدم وجود إشارة يعني عدم وجود علاقة معنوية على وفق اختبار X^2 .

يتضح من الجدول (٢) ما يأتي:-

١- يختلف متغير الجنس مع إستراتيجية التمكين بحيث ظهر إن الإناث أكثر تقبل لإستراتيجية التمكين من الذكور بقليل إذ بلغت نسبتهن (٥٥%) مقابل (٤٥%) للذكور وعلى مستوى أبعاد إستراتيجية التمكين فلم يكن هناك اختلافاً معنويًا بين متغير الجنس وامتلاك المعلومات وتوافرها بحيث إن (X^2) الجدولية أعلى من المحسوبة، ولكن كان اختلافاً جوهرياً من الناحية الإحصائية بين متغير الجنس وبعدي الاستقلالية وحرية التصرف، وامتلاك المعرفة بحيث كانت نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور من حيث الاستقلالية وحرية التصرف وامتلاك المعرفة وكانت النسبة (٥٣%) للإناث مقابل (٤٧%) للذكور ولكلا البعدين. إذ كانت (X^2) المحسوبة (٨,١٣٦) و(٩,٠٠٩) على التوالي أعلى من (X^2) الجدولية (٧,٨١٠) و(٥,٩٩٠) على التوالي لكلا البعدين.

٢- لم يظهر هناك اختلاف في متغير العمر من إذ تأثيره في إستراتيجية التمكين إلا في مجال الاستقلالية وحرية التصرف إذ كانت (X^2) المحسوبة (٢٣,٢٥٣) أعلى من (X^2) الجدولية (٢١) عند درجة حرية (١٢) ويعني هذا إن المستوى العمري لعينة البحث (٣٠-٣٩) سنة أكثر استجابة للحصول على الاستقلالية وحرية التصرف في العمل وذلك لكون هذه الفئة تعد من الفئات الشابة الناضجة التي تسعى للحصول على العمل الجاد واستثماره لصالح تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين أنفسهم وللمنظمة.

٣- لم تظهر هناك اختلافات جوهريه للحالة الاجتماعية وإستراتيجية التمكين كإجمالي، ولكن ظهر فقط هناك اختلافاً جوهرياً بين هذا المتغير وبعدي الاستقلالية وحرية التصرف إذ كانت (X^2) المحسوبة (١٤,٣٥٢) أكبر من

(X^1) الجدولية (١٢,٥٩٠) عند درجة حرية (٦). إذ إن المتزوجين أكثر استجابة لقبول الاستقلالية وحرية التصرف من غير المتزوجين إذ بلغت النسبة (٦٢,٥%) مقابل (٣٧,٥) لغير المتزوجين.

٤- لم يظهر أي اختلاف جوهري في متغير التحصيل العلمي وإستراتيجية التمكين كإجمالي وكأبعاد وهذا يعني إنه مهما كان التحصيل العلمي فهو غير مؤثر في إستراتيجية التمكين.

٥- يختلف متغير عدد سنوات الخدمة الكلية مع إستراتيجية التمكين كإجمالي بحيث ظهر إن الأفراد الذين لديهم خدمة أكثر من (٢٥) سنة أكثر تقبلاً لإستراتيجية التمكين من الذين تقل خدمته عن ذلك بحيث ظهرت النسبة (٣٩%) مقابل (٦١%) للفئات الثلاثة الأخرى، إذ كانت (X^1) المحسوبة (١٢,٦٨٥) أعلى من (X^1) الجدولية (١٢,٥٩٠)، ولكن كان اختلافاً جوهرياً في بُعد استقلالية وحرية التصرف، وامتلاك المعرفة إذ كانت (X^1) الجدولية (١٩,١٣٦) و (١٢,٦٠٦) على التوالي أكبر من (X^1) الجدولية (١٦,٩٢٠) و (١٢,٥٩٠) على التوالي.

٦- يختلف متغير المنصب الحالي مع إستراتيجية التمكين تغييراً جوهرياً بحيث ظهر إن منصب المشرفين من بين المناصب الثلاثة (رؤساء الأقسام، مدراء الشعب، المشرفين) أكثر تقبلاً واستجابة لإستراتيجية التمكين بنسبة (٥٢%) للمشرفين مقابل (٤٨%) للمنصبين الآخرين. بحيث كانت (X^1) المحسوبة (٢٥,٦٢١) أكبر من (X^1) الجدولية (٩,٤٩٠) وعند درجة حرية (٤). ولكن كان هناك اختلافاً جوهرياً في أبعاد إستراتيجية التمكين أيضاً إذ ظهر (X^2) المحسوبة (١٦,٧٧٠) أكبر من (X^2) الجدولية (١٢,٥٩٠) لُبعد امتلاك المعلومات وتوافرها عند درجة حرية (٦)، وبلغت

(X^2) المحسوبة (31,116) أكبر من (X^1) الجدولية (12,090) لبُعد الاستقلالية وحرية التصرف عند درجة حرية (6)، ولبُعد امتلاك المعرفة بلغت (X^1) المحسوبة (11,871) أكبر من (X^2) الجدولية (9,490) عند درجة حرية (4).

إذن إن فرضية الاختلاف بين متغيرات السمات الشخصية وإستراتيجية التمكين كإجمالي وكإبعاد لم تتحقق بمستوى كامل إذ على مستوى إستراتيجية التمكين فكان (الجنس، عدد سنوات الخدمة الوظيفية، والمنصب الوظيفي الحالي) أثراً واضحاً في إستراتيجية التمكين بحيث ظهرت اختلافات جوهرية من الناحية الإحصائية بموجب اختبار (X^2) وهذا ما أثبت صحة الفرضية المطروحة من هذا الجانب ولم تثبت على مستوى (العمر، الحالة الاجتماعية، التحصيل العلمي). وهكذا حينما ينظر لإبعاد إستراتيجية التمكين يلاحظ من الجدول (2) حالة الاختلافات بينها وبين متغيرات السمات الشخصية المحددة في الإستانة.

ثالثاً : الاختلافات في السمات الشخصية لتنشيط رأس المال الفكري

يوضح الجدول (3) تلك الاختلافات بين متغيرات السمات الشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخدمة الوظيفية، المنصب الوظيفي الحالي)، وتنشيط رأس المال الفكري وعناصره (زيادة التحديات في العمل، العمل بفكرة الجماعات الحماسية، التقويم العادل والموضوعي، إدارة المصارحة بالأرقام، خلق الأنسجة الفكرية والمعرفية، استمرارية رفع المعايير)، ويتضح من الجدول الآتي:-

جدول (٣) تأثير السمات الشخصية في تنشيط رأس المال الفكري وعناصره

المتغير	الذكور		الإناث		الذكور		الإناث		الذكور		الإناث		المتغير
	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	
التعلم الذاتي	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	التعلم الذاتي
	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	التعلم الذاتي
الانتماء الوظيفي	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	الانتماء الوظيفي
	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	الانتماء الوظيفي
التعلم الإلكتروني	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	التعلم الإلكتروني
	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	التعلم الإلكتروني
التعلم الإلكتروني	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	التعلم الإلكتروني
	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	التعلم الإلكتروني
التعلم الإلكتروني	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	التعلم الإلكتروني
	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	التعلم الإلكتروني
التعلم الإلكتروني	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	التعلم الإلكتروني
	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	التعلم الإلكتروني
التعلم الإلكتروني	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	التعلم الإلكتروني
	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	التعلم الإلكتروني
التعلم الإلكتروني	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	التعلم الإلكتروني
	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	١٢	١٢,٠٥	التعلم الإلكتروني

ملاحظة: ١- (٤) نفس متوسطة عند درجة (٠.٠٥)
٢- (٥) نفس متوسطة عند درجة (٠.٠١)

٣- عدم وجود إشارة في التكرار نفس عدم متوسطة الملاحظة على وفق اختبار X^٢

١- لم يظهر اختلاف في متغير الجنس من حيث تأثيره في تنشيط رأس المال الفكري إلا في عنصر خلق الأنسجة الفكرية والمعرفية إذ كانت (X^2) المحسوبة (١٢,٤٦٦) أكبر من (X^2) الجدولية (٧,٨١٠) عند درجة حرية (٣) وهذا يعني الإناث أثر استجابة خلق الأنسجة الفكرية والمعرفية حيث تبلغ نسبتهن (٥٥%) مقابل (٤٥%) للذكور.

٢- لم يظهر اختلاف في متغير العمر من حيث تأثيره في تنشيط رأس المال الفكري إلا في التقويم العادل والموضوعي إذ كانت (X^2) المحسوبة (٢٥,٣٧٨) أعلى من (X^2) الجدولية (٢٤,٠٢٠) عند درجة حرية (١٦) وهذا يعني إن المستوى العمري (٣٩ - ٣٠) سنة أكثر استجابة لعنصر التقويم العادل والموضوعي إذ بلغت نسبتهم (٢٨%) مقابل (٧٢%) للفئات الأربعة الأخرى.

٣- لم يظهر أي اختلاف في متغير الحالة الاجتماعية من حيث تأثيرها في تنشيط رأس المال الفكري كإجمالي وكعناصر وهذا يعني مهما كانت الحالة الاجتماعية فهي غير مؤثرة في تنشيط رأس المال الفكري.

٤- لم يظهر أي اختلاف في متغير التحصيل العلمي من حيث تأثيره في تنشيط رأس المال الفكري كإجمالي وكعناصر وهذا يعني مهما كان التحصيل العلمي فهو غير مؤثر في تنشيط رأس المال الفكري.

٥- لم يظهر أي اختلاف في متغير عدد سنوات الخدمة من حيث تأثيرها في تنشيط رأس المال الفكري إلا في عنصر التقويم العادل والموضوعي إذ كانت (X^2) المحسوبة (٢٢,٣٧٢) أعلى من (X^2) الجدولية (٢١) عند درجة حرية (١٢) وهذا يعني إن الذين لديهم خدمة أكثر من (٢٥) سنة هم أكثر تقبل

لعنصر التقويم العادل والموضوعي إذ بلغت نسبتهم (٣٩%) مقابل (٦١%) للفتات الثلاثة الأخرى.

٦- لم يظهر اختلاف جوهري في متغير المنصب الحال من حيث تأثيره في تنشيط رأس المال الفكري إلا في العناصر (التقويم العادل والموضوعي، إدارة المصارحة بالأرقام، خلق الأنسجة الفكرية والمعرفية) إذ كانت (X^2) المحسوبة لهم (١٧,٣٨٧)، (١٣,٥٣٣) (١٧,٤٦٣)، أعلى من (X^2) الجدولية

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : استنتاجات :

١- إن بيئة المصارف الخاصة المبحوثة تعتمد على مبدأ إستراتيجية تمكين العاملين حيث ظهر إن عملية هذه الإستراتيجية تزيد من الحاجة إلى امتلاك المعلومات وتوافرها، وإتاحة الاستقلالية وحرية التصرف، وامتلاك المعرفة التفاعلية والفنية.

٢- إن المصارف المبحوثة التي يتوقع أن تواجه المنافسة الحادة من تأسيس المصارف العربية والعالمية ستكون غير قادرة على مواكبة التغييرات ذات الصلة بعولمة الأعمال ما لم تستند إلى إستراتيجية التمكين بحيث تزداد درجتها أكثر مما ظهرت في البحث للاستفادة من الموارد البشرية المتاحة ومواجهة التغييرات في بيئة الأعمال المتسارعة.

٣- أتضح إن العاملين في المصارف تزداد أهمية إستراتيجية التمكين لديهم بازدياد تمكنهم من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في أداء عملهم. ورفع مستويات امتلاكهم للجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على

المعلومات وتبادلها وارتفاع مستوى التصرف مع الزملاء بحرية انطلاقهم من شعورهم في مسؤولية المشاركة بتلك المعلومات.

٤- باعتماد الحوار المباشر مع الرؤساء المباشرين والآخرين بتوضيح الآراء والأفكار وتكوين المعارف الضرورية لاختبار إجراءات العمل المهمة للتعامل مع الجمهور وامتلاك المهارات الكافية والاستعداد العالي في هذا الجانب تزداد حالة التوجه نحو امتلاك المعرفة الضرورية والمهمة لأنك العاملين في المصارف.

٥- يبدو إن أقدمية المصارف في سنوات التأسيس ووضوح هياكلها التنظيمية بحيث توجد داخل هذه الهياكل أقسام للتدريب وتطوير الموارد البشرية تفيد كثيراً في تنشيط رأس المال الفكري ويصبح رأس مال معرفي للمصارف المبحوثة وهذا بالفعل ما جعل مصرف الشرق الأوسط والمصرف التجاري العراقي أن يكونا المتميزين في جانبي إستراتيجية التمكين وتنشيط رأس المال الفكري واعتبارهما أحد عوامل النجاح الحاسمة لهما باتجاه الانتقال إلى سوق المعرفة وليس إلى سوق السلعة.

٦- لقد عُد المشرفون، والعاملون ذوي الخدمة الأكثر من (٢٥) سنة والموظفات الإناث الأكثر تقبلاً لإستراتيجية التمكين وعدها كخطة عمل مهمة لتحسين مساهمهم الوظيفي داخل المصارف الخاصة.

٧- لم يظهر أي اختلاف جوهري وحقيقي للسمات الشخصية للعاملين في المصارف المبحوثة من (جنس، العمر، حالة اجتماعية، تحصيل علمي، عدد سنوات الخدمة الوظيفية، المنصب الوظيفي الحالي) في تنشيط رأس المال الفكري وهذا ما يدل على استنتاج أساسي بأن رأس المال الفكري كمتغير

مهم يمكن العمل به على مختلف السمات بدون أي تباين أو اختلاف في التوجه نحو هذه الفئة دون غيرها.

ثانياً: التوصيات

في ضوء الاستنتاجات السابقة لابد من الوصول إلى عدد من التوصيات المهمة والتي من شأنها أن تفيد المصارف المبحوثة بالتوجه الصحيح نحو الأخذ بموضوع البحث وتطبيقه بشكل صحيح ينسجم مع الحالة المتطورة التي يتوقع أن يعيشها القطر في المستقبل القريب وهي كما يأتي:-

١- إن المصارف الخاصة التي ستواجه المنافسة الحادة والسوق الإنتاجي المتطور والتكنولوجيا الحديثة ستكون غير قادرة على مواكبة تلك الحالة الجديدة المرجوة ما لم تعتمد الإستراتيجيات المعاصرة ذات الصلة بالاستفادة من الموارد البشرية المتمكنة والمفكرة.

٢- العمل على إيجاد وتطوير بيئة العمل المتمكنة وجعلها فلسفه للإدارة العليا واسبقه عالية لإدارة المصارف الخاصة ومسؤولية كبرى لجعل تلك المصارف أن تسير في ممارساتها الصحيحة بشكل يواكب تلك التغييرات التي ستجري في السوق العراقية على مستوى العمل المصرفي .

٣- تأهيل العاملين في المصارف الخاصة وتطوير مهاراتهم المهنية وتعزيز إسهاماتهم في تطوير العمل وذلك بفتح وتشكيل أقسام التطوير والتدريب والاستشارات أسوة بما معمول بمصرف الشرق الأوسط

٤- ضرورات تفكير إدارات المصارف الخاصة في أتباع إستراتيجية المشاركة بالملكية بعدها واحدة من الإستراتيجيات المهمة لتعزيز مكانة العاملين في اتخاذ القرارات وتقليل مقاومة التغيير وذلك بإعطاء ومنح أسهم

للعاملين الذين يكون لهم دور كبير في عملية التمكين وتوزيع الأرباح المميزة عليهم دون إتباع الأساليب الخاطئة بتوزيع المكافآت المتساوية على جميع العاملين على أساس الوظيفة أو سنوات الخدمة ... الخ.

٥- إن البقاء للمصارف الخاصة في ظروف المنافسة المعاصرة لا يتم إلا بالاستناد إلى تطوير رأس المال الفكري داخلها وكيفية إدارته واستثماره وتنشيطه، وذلك بهدف التمكن من إيجاد تصاميم جديدة لإنتاج الخدمات المصرفية المتقدمة وأجاد طرق جديدة متنوعة لخدمة الزبائن يدويا من جهة وإلكترونيا من جهة ثانية انسجاماً مع متطلبات القرن الواحد والعشرين ووفاء لمتطلبات الازدهار في اقتصاد السوق العراقية.

٦- التوجه نحو الاهتمام برأس المال الفكري وعده إستراتيجية إدارية وسياسة لإعمال المصارف الخاصة وذلك لمواجهة حروب المواهب والمهارات المتقدمة التي تبدو إنها تكاد تكون قريبا وأمرا واقعا في السوق العراقية وهذا ما يدعو في المصارف الخاصة أن تبحث عن الأفراد الجيدين وتحافظ على بقائهم أطول مدة ممكنة ولاسيما لأولئك العاملين الذين ظهرت أهميتهم في البحث ممن يملكون سنوات خدمه (٢٥) فأكثر.

٧- السعي نحو بناء نموذج عراقي للمصارف الخاصة وذلك بدعوة إداراتها للمتخصصين الخارجيين في الجامعات والوزارات الأخرى لتقديم خبراتهم في بناء هذا النموذج وتحديده وقياسه وتشخيصه على مستوى تلك المصارف بحيث يتناول مكونات أساسيه تتمثل برأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبائني، ورأس المال الاجتماعي . .

ثالثاً: المقترحات

في ختام الباحثين لبحثهم وعلى أساس إن البحوث العلمية الصحيحة هي أن تقدم مقترحات مستقبلية لتكملة المشوار العلمي، فقد ارتأيا أن يقوم الباحثان بدراسة الموضوعات الآتية :-

١- وضع فلسفه للتمكين على مستوى المنظمات العراقية تستند إلى النموذج العراقي بأفكاره الحضارية ذات الصلة بالبعد الإسلامي والثقافي والاجتماعي للمجتمع العراقي.

٢- ربط إستراتيجية التمكين بإستراتيجية الإثراء الوظيفي والرضا الوظيفي عن العمل

٣- دراسة دورة حياة التمكين ومراحله وتأثيرها على فاعلية المنظمة ونجاحها.

٤- استخدام إستراتيجية التمكين في ظل العمل الفرقي والجماعي ودراسة فرق العمل المتمكنة في المنظمات المصرفية الخاصة والحكومية على حد سواء.

٥ - ربط موضوع رأس مال الثقافة بإستراتيجية التمكين وتنشيط رأس المال الفكري ليكون متغيراً وسيطاً بينهما.

٦- تسعير قيمة رأس المال الفكري في ظل قياسات مختلفة لعناصره ومؤشراته المذكورة في متن البحث.

٧- إدارة المعرفة التنظيمية من خلال تشخيص رأس المال الفكري وقياسه في إطار تشكيل نموذج قطري أو محلي يستند إلى النظريات والنماذج والمدائل الفكرية للعلماء المنظرين في هذا المجال.

٨- تنشيط رأس المال الفكري : الموجودات الجوهرية للمصارف الحكومية.

أولاً: المصادر العربية

أ- الكتب:

- ١- الصابوني, محمد علي, (٢٠٠١), مختصر تفسير أبين كثير, دار إحياء التراث الشعبي, بيروت, لبنان.
- ٢- الزعبي, محمد بلال, وعباس الطلامخة, (٢٠٠٠), النظام الإحصائي SPSS فهم وتحليل البيانات, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.
- ٣- الأساليب الكمية والإحصاء للأعمال (٢٠٠١) المنهاج الدولي الذي أقره مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (اليونكتاد), مطابع الشمس عمان.

ب- الدوريات:

- ٤- العنزي, سعد علي (٢٠٠٤) إدارة المصارحة بالأرقام, مجلة الإدارة والأقتصاد / الجامعة المستنصرية / العدد (٥٤).
- ٥- العنزي, سعد علي, (٢٠٠١), رأس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين, مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, جامعة بغداد, العدد (٢٥).
- ٦- يوسف, عبد الستار حسين, (٢٠٠٤), إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو, المؤتمر العلمي الدوري السنوي الرابع, إدارة المعرفة في العالم العربي, جامعة الزيتونة, عمان للفترة من ٢٦ - ٢٨/٤/٢٠٠٤.
- ٧- التقرير السنوي ٢٠٠٥ للمصرف التجاري العراقي.
- ٨- التقرير السنوي ٢٠٠٥ لمصرف الائتمان العراقي.
- ٩- التقرير السنوي ٢٠٠٥ لمصرف الاستثمار العراقي.
- ١٠- التقرير السنوي ٢٠٠٥ لمصرف الخليج التجاري.

١١- التقرير السنوي ٢٠٠٥ لمصرف الشرق الأوسط.

ج- الدراسات والبحوث

١٢- بني حمدان، خالد محمد طلال، (٢٠٠٢)، تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركات صناعة التأمين الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد، (غير منشورة).

١٣- الذهب، ياسر محمد، (٢٠٠٤) إستراتيجية التمكين وأثرها في الميزة التنافسية- دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في بعض المصارف اليمينية، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، (غير منشورة)

١٤- الملوك، جلال سعد، (٢٠٠٢)، أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي - دراسة تحليلية، في جامعة الموصل أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل (غير منشورة).

١٥- صالح، أحمد علي، (٢٠٠١)، أنماط التفكير الإستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري - دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي الاشتراكي، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، (غير منشورة).

١٦- عبيد، نغم حسين، (٢٠٠٠)، أثر استثمار رأس المال الفكري في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع المختلط، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، (غير منشورة).

ثانياً: المصادر الأجنبية

أ- الكتب:

- Blanchard Ken; John P. Carlos & Alan Randolph,(١٩٩٩)
The Power Within .Release :The ٧keys to Empowerment
First Edition, Berrett- People for Astonishing Results
. Koehler Publishers, Inc., San Francisco
Organization Theory and Design ,Daft, Richard L., (٢٠٠١)
.southwestern College Publishing Ohio
Daft, Richard L., (٢٠٠٣), Management, southwestern,
Thomson Learning, Ohio.
Marketing Basic Dalrymple, D., & Parsons, L., (١٩٩٥),
Management, McGraw-Hill, New York.
Stanler B. Davis, (١٩٩٧), Introduction_ & David H. Goetsch
to Total Quality,, ٢nd ed., Prentice Hall, Inc., New Jersey.
(١٩٨٥), Human Behavior At Work Davis, k, New storm, B,
McGraw-Hill, New York.
- Management, ٦th ed., Houghton ,Griffin Ridy W., (١٩٩٩)
Mifflin Company, Boston.
Hamel, Grary & Heene, Aime, (١٩٩٤), Competence Based
.John Wiley & Sons ,Competition
John M. Ivancevich, peter Lorenzi & Steven J. Skinner,
(١٩٩٧), Management: Quality and Competitiveness, ٢nd
ed., McGraw Hill companies, Inc., Chicago.

Krajawski, Lee J. & Ritzman, Larry, P., (١٩٩٩)
٥th ed., ,Operations Management Strategy and Analysis
Addison- Wesley Publishing Company, Inc., New York.
Empowerment: HR Strategies for ,Lashley, Conrad, (٢٠٠١)
Service Excellence, First Published, Butterworth-
Heinemann Co., London.
,Organization: Theory and Design Richard L. Daft, (٢٠٠١),
.South Western College Publishing, Ohio
Manufacturing Steven, Brown, (١٩٩٦), Strategic
.Prentice-Hall, Europe, London ,Advantage
Intellectual Capital, (١٩٩٩): The New Wealth ,Stewart T. A
Double Day Currency, New York. ,of Organizations
Intellectual Capital: The New Wealth ,Stewart T. A, (١٩٩٧)
of Organizations, Double Day Currency, New York.

ب- الدوريات:

Amy, Cortese, (٢٠٠١), Master of Innovation Happen,
Psychiatric Rehabilitation Journal, Spring, vol. ٢٤, Issue ٤.
Empowerment: The Emperors New ,Argenti, Chris, (١٩٩٨)
Clothes, Harvard Business Review, May-June.
Empowerment of Bowen, D.E. & Lawer, E. E.,(١٩٩٢), The
Sloan ,Service Workers: What ٣ When, Why and How
.Management Review, Vol. ٣٣, No.٣

The Business of Employee Empowerment, Bruno, Robert, (2001),
Labor Studies Journal, Winter, Vol. 20,
No. 4.

Cheryling Duvall, (1999), developing individual Freedom
to Act, Participation & Empowerment: An International
Journal, Vol. 7, No. 8.

Top Management and TQM Success on More Look After all These years
Choi, T. Y. & Behling, O., (1997),
Management Review, Vol. 33, No. 3. Academy of

Chris Argris, (1998), Empowerment: The Emperor's New
Clothes, Harvard Business Review, May-June

Empowerment, Rooting For Empowerment in Organizations,
Collins David, (1990),
Vol. 3, No. 2.

ثالثاً - شبكة المعلومات العالمية (الانترنت)

Marshall, jeane, (2004), empowerment at work,
www.mhmail.com.

Caroling, Comez & Benson Rosen, (2001), the leader-
member exchange as a link between managerial trust and
empowerment, www.enmpourment

Closson, Don, (2000), intellectual capital, www.probe.org

Christopher mihn, (2001), human capital: practices that
empowerment and involved employees.

- peter, Grazler, (2003), employee empowerment and customer service. www.teambuildinginc.com.
- Connie, S. Wilson (2001), delegation: a step toward [www.ncsbn.org/public/empowerment case study, regulation/delegaliom.html](http://www.ncsbn.org/public/empowerment_case_study_regulation/delegaliom.html).
- David, sky me, measuring intellectual capital, insights/44kmeas.html. www.skyrme.com/
- Barry, brinker, intellectual capital: tomorrow's asset, [/vision/ www.cpavison.orgtoday's challenge ; wpaper_ob.cfm](http://www.cpavison.orgtoday's_challenge_wpaper_ob.cfm).
- Ina, Rose, (2000): valuing intellectual capital, www.trg=inc.com.
- Lesley curly & Lindsay, (2004), Moore building market capitalization with intellectual capitalassets, [.www.klminc.com/intellectual_cap](http://www.klminc.com/intellectual_cap)
- Lesley curly & Lindsay, (2003), intellectual capital and intellectual property.
- Mary, Ann Fisher, (2002), Conscious evolution and empowerment, www.strategiesforliteandwork.com.
- King, lance, intellectual capital –the real bottom line in education today. www.taolearn.com

ملحق (١) : الاستبانة

إلى الأخت الموظفة المحترمة

إلى الأخ الموظف المحترم

الموضوع/ استبانة

تحية طيبة ...

بين أيديكم الكريمة استبانة لإنجاز البحث الموسوم بـ(أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري) دراسة تحليلية في المصارف الخاصة العراقية والمعد لغرض الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.

يهدف البحث إلى تحديد القدرات التمكينية للأفراد الموظفين في هذه المصارف والعوامل التي تسهم في تعزيز تمكين الموظفين في أداء عملهم بشكل جيد فضلاً عن إمكانية التعرف على آثار الإستراتيجيات المستخدمة في التمكين لغرض تنشيط رأس المال الفكري داخل هذه المصارف.

نرجو من أخوتنا وأخوتنا الأعزاء أن يتفضلوا مشكورين بملا الاستمارة وتأشير الإجابات التي يرونها مناسبة بما يتفق ومواقفهم الصريحة التي سيكون لها أبلغ الأثر للوصول إلى نتائج وتوصيات قيمة تفيد الواقع وتساهم في استشرافه في ظل بناء العراق الجديد.

وتقبلوا فائق الشكر والتقدير

الباحثان

ملحق (٢) : مؤشرات التمكين
ومؤشرات تطوير رأس المال الفكري وتنشيطه

مؤشرات التمكين^(*)

أولاً: امتلاك المعلومات وتوافرها					لا أتفق بشدة ١	لا أتفق ٢	أتفق إلى حد ما ٣	أتفق ٤	أتفق بشدة ٥
١- من السهولة يمكن عملي الحصول على المعلومات التي احتاجها بوظيفتي.									
٢- امتلاك الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها.									
٣- تتوافر في المصرف تلك المعلومات التي تمكننا من الإجابة على جميع الأسئلة والمشاكل التي نواجهها في العمل.									
٤- احرص على ان يطلع الآخرون على المعلومات الخاصة بالمصرف ولا احجبها عنهم.									
٥- أتفق بتأهيلات الأفراد العاملين معي في تقديمهم للمعلومات الصحيحة واستعدادهم لتحمل مسؤولية ذلك.									
٦- بتصرف الآخرون معي بحرية انطلاقاً من شعورهم بالمسؤولية من معلومات لديهم.									
٧- يوجد حرص لدى العاملين كافة على الاستفادة من جميع قنوات الاتصالات المتاحة للمصرف.									

ثانياً: الاستقلالية وحرية التصرف					لا أتفق بشدة ١	لا أتفق ٢	أتفق إلى حد ما ٣	أتفق ٤	أتفق بشدة ٥
١- لدي رؤية واضحة عن أهداف المنظمة وغاياتها.									
٢- اسهم بوضع خطط وإستراتيجيات المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة.									
٣- امتلاك حرية أداء الأعمال المناطة بي ومناقشة أفكارى مع الإدارة العليا.									
٤- امتلاك صلاحية تصحيح الأخطاء عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.									
٥- أقدم اقتراحاتي واستفساراتي بحرية إلى الأعلى دون تردد من النتائج.									
٦- أحياناً يتحدد تصرفي بحكم المعلومات التي أمتلكها لحل المشكلات واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.									
٧- لا أراغب بان تمارس علي رقابة شديدة ومباشرة من الأعلى بحيث تحد من قدراتي الإبداعية.									

(*) إستراتيجية تستخدمها المنظمات لمواجهة التحديات والمتغيرات البيئية من أجل البقاء والنمو وتحقيق الأداء الإستراتيجي التنافسي، وكذلك هي فلسفة إدارية تركز على الاهتمام بالعاملين ومنحهم في جميع المستويات حرية التصرف أمام المشكلات التي تواجههم وصلاحية اتخاذ القرارات واللجوء إلى الرقابة الذاتية.

ثالثاً: امتلاك المعرفة					لا أتفق بشدة ١	لا أتفق ٢	أتفق إلى حد ما ٣	أتفق ٤	أتفق بشدة ٥
١- لدي خبرة كافية تأهلتني في التعامل مع المواقف وحل المشكلات.									
٢- أمثلك مهارة كافية واستعداد عالي لما يتعلق بالتعامل مع المشكلات التي أواجهها في العمل.									
٣- يشجعتني رئيسي المباشر بالبحث عن طرق جديدة لتحسين أداء العمل وتطويره.									
٤- أتعامل مع الأخطاء والمضروقات غير المألوفة على إنها فرص حقيقية للتعلم.									
٥- لدي المعرفة الكافية في اختيار أسلوب العمل.									
٦- أتعتمد الحوار المباشر مع رئيسي والآخرين لإيضاح أفكارتي حول حل المشكلات المعقدة.									
٧- أتعهد للمستقبل بالاعتماد على خبرتي المتراكمة ومعارفي التي امتلكتها في العمل.									

مؤشرات تطوير رأس المال الفكري^(*) وتنشيطه

أولاً: زيادة التنبؤات في العمل					لا أتفق بشدة ١	لا أتفق ٢	أتفق إلى حد ما ٣	أتفق ٤	أتفق بشدة ٥
١- تسمى الإدارة باستمرار بوضع تحديات جديدة وحاسمة في العمل.									
٢- يعمل قادة المصرف إلى أن يكونوا ذو رؤى مستقبلية بعيدة المدى ولا يتحملون تلك الجهود لفترة الحاضر.									
٣- يضع المصرف باستمرار أهدافاً واسعة المدى وكثيرة الإنجاز للأفراد العاملين.									
٤- إن زيادة التحديات في العمل تعد رغبة حقيقية لقادة المصرف وجزء من قيمهم وأخلاقياتهم.									
٥- يسمي المصرف إلى جعل بيئة العمل أنظمة التشغيل أكثر تحدياً مقارنة بالمصارف الأخرى.									
٦- يسمي المصرف إلى إيجاد هيكل تنظيمي وثقافة منظمية ملائمة لملائمة المستجدات في البيئة.									

(*) الموجودات المعرفية التي تمتلكها المنظمات من الأفراد العاملين الذين يتميزون بالعقول المدبرة ويسهمون في نجاح منظماتهم وتقليل أو إلغاء النتائج غير المرغوبة، وكذلك هم المهارات المتوافرة في المنظمات الذين يتمتعون بمعرفة واسعة تجعلهم قادرين على استجابة رغبات الزبائن..

ثانياً: العمل بفكرة الجماعات الوهمية					لا أتفق بشدة ١	لا أتفق ٢	أتفق إلى حد ما ٣	أتفق ٤	أتفق بشدة ٥
١-	تسعى الإدارة باستمرار إلى بناء فريق عمل في أداء المهمات الصعبة.								
٢-	تجمل الإدارة جماعات العمل تعمل على وفق مبدأ الرقابة الذاتية.								
٣-	تؤثر الإدارة إيجاباً على الحماس وتحفزاً باستمرار عند إجراء المناقشات.								
٤-	تكون الإدارة جماعات صغيرة نشيطة تحب الإنجازات العالية وتؤدي المهمات بوقت قصير.								
٥-	تستخدم جماعات العمل في المصرف قدراتهم المهنية والفكرية أكثر من سائرهم وقدراتهم الجسمية الأخرى لحل وإنجاز المهمات المناطة بها.								
٦-	الألفة والمودة بين العاملين عالية جداً في المصرف في إطار خلق الحيوية والفتور.								

ثالثاً: التقييم العادل والموضوعي					لا أتفق بشدة ١	لا أتفق ٢	أتفق إلى حد ما ٣	أتفق ٤	أتفق بشدة ٥
١-	يرغب العاملون في المصرف عادة التقييم العادل والمنافسة الشريفة لتحديد التفوق بينهم.								
٢-	اعتقد أن التقييم الذي يعتمد على المصرف يقع في خلة الموضوعية والعدالة.								
٣-	يجري التقييم عادة من قبل أشخاص مختصين وملمين بأساليب تطوير الأداء وتحسينه.								
٤-	تزداد مساهمات العاملين في المصرف في توليد الإيرادات وتحسين الاستثمارات.								
٥-	يمنح هذا المصرف الأفراد العاملين تلك الاستحقاقات الصحيحة والثناء الموضوعي عند أداؤهم المتميز والجداد.								
٦-	تسعى إدارة المصرف على تقليل أوجه الاستثمار المالي في الأعمال البسيطة التي لا تتطلب مهارة والمحاولة يوماً على مكنته.								

لا أتفق بشدة ١	لا أتفق ٢	أنتقل إلى حد ما ٣	أتفق ٤	أتفق بشدة ٥	رابعة: استخدام الإدارة على المصرف
					١- يستخدم المصرف المعلومات الموجودة في أذهان العاملين أولاً بأول لشحن القرارات الذهنية لهم.
					٢- يوفر المصرف الجو الملائم للمشاركة بتوليد الأفكار من خلال اجتماعات ولقاءات ودية.
					٣- يفتح المصرف سجلاته للعاملين وتطلمهم على الأرقام المهمة.
					٤- الحسابات المالية للمصرف مفتوحة لجميع العاملين وكل فرد متاح أمامه ان يدرك تلك الأرقام الموجودة فيه.
					٥- ان عمل المدراء في المصرف استشارياً يستند إلى ثقافة التعامل مع العاملين بمرونة وصرامة.
					٦- يصارع المصرف للخبراء والعاملين بإنجازاتهم وانخفاضهم أول بأول على حسب الأرقام المتحققة.

لا أتفق بشدة ١	لا أتفق ٢	أنتقل إلى حد ما ٣	أتفق ٤	أتفق بشدة ٥	خامسة: خلق الأسجة الفكرية المعرفية
					١- يستخدم العاملون في المصرف إسهاماتهم الجيدة كل عن انفراد لإيجاد حلول المشكلات التي تعترضهم.
					٢- يتبع المصرف صيغ متميزة من العمل الجماعي المعرفي الذي يعمل الأفراد بموجبه سوية لحل مشكلات محددة وبسرعة فائقة.
					٣- يعمل الموظفون في هذا المصرف كفريق لمواجهة التحديات التي تتعلق بحاجات الزبائن المبتغاة والسريعة.
					٤- يعمل المصرف على جعل أفراد ان يعملوا على وفق نميغ العنكبوت بحيث يكونوا في مشروعات متعددة ولفرق عمل لتقديم لوائذ ملموسة للزبائن.
					٥- قرارات فرق العمل في المصرف تأخذ عادة طرق رسمية وغير رسمية في ان واحد.
					٦- تصدر الأوامر وتتخذ للقرارات في المصرف على وفق أسلوب فرقي بحيث يلجا دائما إلى الشخص المتمكن لوجمل المشكلة ويتخذ القرار.

سجاساً: استمرارية رفيع المعايير					
لا أتفق بشدة ١	لا أتفق ٢	أتفق جزئياً ٣	أتفق ٤	أتفق بشدة ٥	
					١- يترسخ في ذهن الإدارة العليا للمصرف ومجلس إدارته مبدأ استمرارية رفيع معايير الأداء لجميع العاملين في المصرف.
					٢- يتبنى المدير العام إعداد معايير أداء فائقة المستوى للعاملين ويعتبرها جوهر كل عملية تطويرية وتحديث إداري.
					٣- يستطيع المصرف بسرعة أن يكتشف أفضل الأفراد أداءً وسبل تطويرهم وتوسيع قدراتهم في مجال المهنة المصرفية.
					٤- تعمل إدارة المصرف نحو البناء النوعي لمهارات العاملين ولا تقبل بأدائهم المتدني.
					٥- تسمى إدارة المصرف إلى ترقية الأفراد العاملين المبتغيين الذين يمتلكون مزيج من الخبرات والمهارات الضرورية إلى المناصب المهمة.
					٦- إدارة المصرف مخلصه للغاية في تحديد الطريقة المثل لتوزيع العاملين بشكل صحيح على الوظائف ووضع مهام صعبة وجديدة لهم.

ملحق (٣) : أسماء السادة الخبراء الذين حكموا الاستبانة

مكان العمل	أسماء الخبراء	ت
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد / قسم إدارة الأعمال	أ.د. سعد علي حمود المنزلي	١
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد / قسم إدارة الأعمال	أ.د. جاسم الذهبي	٢
كلية الآداب/ جامعة بغداد / قسم الاجتماع	أ.د. فتحية الجمولي	٣
البنك المركزي العراقي	أ.د. مظهر العاني	٤
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد / قسم الإدارة العامة	أ.م.د. صلاح الرحيم	٥
الكلية التقنية الإدارية/ بغداد / قسم تكنولوجيا العمليات	أ.م.د. صلاح عبد القادر النعيمي	٦
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد / قسم إدارة الأعمال	أ.م.د. صلاح الدين عواد الكبيسي	٧