

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير الرقم التسلسلي: 2025\.....

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل.م.د.)

دفعة: 2025

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

# دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري

دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

من إعداد الطالبتين:

تحت إشراف الأستاذة:

✓ أميمة رويقي

✓ فاطمة الزهراء قوفي

✓ فلة مسلوب

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
صورية بو طرفة	أستاذة (ة) تعليم عالي	رئيساً
فاطمة الزهراء قوفي	أستاذة (ة) مساعد "ب"	مشرفاً و مقرراً
كوثر رامي	أستاذة (ة) محاضر "ب"	عضواً مناقشاً

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

أولاً الحمد والشكر لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، حمداً يليق بجلال وجهه  
وعظيم سلطانه، الحمد لله الذي بنوره نهتدي، وبفضله نبلغ المقاصد،  
وبتوفيقه نُذلل الصعاب . وبعد :

نتقدّم بجزيل الشكر وعميق الامتنان إلى الأستاذة الفاضلة "قوفى فاطمة  
الزهراء"، لإشرافها على إنجاز هذه المذكرة ومنحها لنا الوقت والجهد إضافة  
إلى التوجيه والإرشاد والتشجيع.

كما نخصّ بالشكر الأستاذة الفاضلة "منجية بورحلة"، التي لم تتوان في دعمنا  
وإفادتنا بملاحظاتهما القيّمة، فكان لتوجيهاتهما أثرٌ بارز في إثراء هذا العمل  
علمياً ومنهجياً.

ولا يفوتنا أن نعبر عن عميق تقديرنا لكافة الأساتذة الذين نهلنا من علمهم  
طوال مسيرتنا، وبالأخص الأستاذ "براهمي زرزور" الذي لنا منه كل التقدير  
والإحترام.

أيضاً نتقدم بالشكر إلى عائلتنا، لما قدّمتموه لنا من دعم وتشجيع طيلة  
مشوارنا الدراسي، ولكل من مدّ لنا يد العون بكلمة، أو نصيحة، أو حتى بدعاء  
صالح. جزى الله الجميع خيراً الجزاء، ووفقنا وإياهم لما يحب ويرضى.

# إهداء

إلى من كانت دعواتها زادي في كل طريق، ونورها دليلي في كل عتمة...  
إلى أمي، نبض القلب ودفء الروح، من علمتني أن القوة في الصبر، وأن الحنان وطن  
لا يُغادر.

وإلى من كان سندي الأول، وظهري الثابت، وملهمي في كل خطوة...  
إلى أبي، الذي غرس في داخلي معنى الإرادة والاعتماد على النفس، فله مني كل  
الامتنان والحب.

وإلى أخواتي العزيزات، زهور عمري، وقطرات الفرح في أيامي وأخص بالذكر رفيقتي  
"هدى"، لكنّ الفضل في كل ابتسامة قاومت بها التعب، وفي كل لحظة شعرتُ فيها  
أنني لست وحدي .

وإلى صديقتي ورفيقاتي الدرب نسائم الأنس في رحلتي "سلسيل ونسيبة وأميمة"،  
اللواتي كنّ نوراً في عتمة، وملاً في تعب، وأماناً في لحظات التوتر والقلق.

## فلة

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم الحمد لله الذي ما نجحنا وما علونا ولا تفوقنا إلا برضاه الحمد لله الذي ما اجتزنا دربًا ولا تخطينا جهدًا إلا بفضلہ.

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والتعب، ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي أقطف ثمار تعبتي وأرفع قبعتي بكل فخر،

أهدي هذا النجاح لنفسي أولاً، ثم إلى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة، دمتم لي سنداً لا عمر له.

إلى أبي الذي ذهب وحمله قلبي بالدعاء ومشاعري بالفقد والحزن، إلى من أحمل اسمه بكل فخر ذلك الرجل الكريم الذي علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، إلى من شهد معي بداية الطريق وانتظر معي نهايته لكن أمر الله كان أسبق إلى فقيدتي الحاضر في القلب دائماً للرجل الذي سعى جاهداً لتكون الأفضل كم تمنيت أن أراك بين أفراحي جبر الله قلبي بلقائك في الجنة رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه

إلى من علمتني الأخلاق قبل الحروف، إلى الجسر الصاعد بي إلى الجنة إلى الداعمة الأولى لي في حياتي، إلى القلب الحنون سر قوتي ونجاحي أمي حفظها الله وأطال في عمرها أمي الغالية

إلى الذين ساندوني ومهدوا لي الطريق "آمال، خالد وسارة" زاعمين الثقة والإصرار بداخلي إخوتي

إلى الأخ الذي لم تلده أمي "سليم" كان لي عوناً وأخاً حفظه الله وأدامه إلى صديقاتي الدرب "فلة وشيماء" الصدفة الجميلة ممتنة لوجودكم واليوم الذي جمعني بكم صديقاتي أدامكم الله لي

إليكم جميعاً أهدي تخرجي راجية من الله أن ينفعني بما علمني وأن يعلمني ما أجهل

## أميمة



الفهرس العام

الصفحة	المحتوى
-	شكر وتقدير
I	الفهرس العام
IV	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
XI	فهرس الملاحق
أ - و	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
2	<b>تمهيد</b>
3	<b>المبحث الأول: مدخل نظري للتمكين الإداري</b>
3	المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري
8	المطلب الثاني: أبعاد وخطوات التمكين الإداري
10	المطلب الثالث: آليات تطبيق التمكين لإداري
13	<b>المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري</b>
13	المطلب الأول: ماهية رأس المال الفكري
16	المطلب الثاني: آليات تنمية رأس المال الفكري وقياسه
21	المطلب الثالث: العلاقة بين التمكين الإداري ورأس المال الفكري
23	<b>المبحث الثالث: الدراسات السابقة</b>
23	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية
25	المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
26	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
28	<b>خلاصة الفصل</b>
<b>الفصل الثاني: دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية</b>	
<b>-تبسة-</b>	
30	<b>تمهيد</b>
31	<b>المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - تبسة-</b>
31	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -تبسة-
32	المطلب الثاني: أهداف مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -تبسة- ومهامه الرئيسية

33	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -تبسة-
36	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
36	المطلب الأول: حدود الدراسة
38	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات
39	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات
44	المبحث الثاني: عرض نتائج وتحليل الدراسة
44	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
49	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة
54	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
69	خلاصة الفصل
71	خاتمة
75	قائمة المصادر والمراجع
80	قائمة الملاحق
-	الملخص



رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	تداول الإستبيان	37
02	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	39
03	سلم ليكارت الخماسي	40
04	معايير تحديد الاتجاه	40
05	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	41
06	إختبار الارتباط بيرسون بين محاور الدراسة	42
07	إختبار الارتباط بيرسون بين أبعاد الدراسة	42
08	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	44
09	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	45
10	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهلات التعليمية	46
11	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	47
12	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	48
13	تحليل آراء أفراد العينة على عبارات المحور الأول	49
14	تحليل آراء أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	52
15	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	54
16	إختبار الفرضية الرئيسية	55
17	إختبار الفرضية الفرعية الأولى	56
18	إختبار الفرضية الفرعية الثانية	57
19	إختبار الفرضية الفرعية الثالثة	58
20	إختبار الفرضية الفرعية الرابعة	58
21	إختبار الفرضية الفرعية الخامسة	59
22	اختبار anova لمتغير التمكين الإداري والجنس	60
23	اختبار anova لمتغير التمكين الإداري والفئة العمرية	61
24	اختبار anova لمتغير التمكين الإداري والمؤهلات التعليمية	62
25	اختبار anova لمتغير التمكين الإداري والمركز الوظيفي	63
26	اختبار anova لمتغير التمكين الإداري والخبرة المهنية	64
27	اختبار anova لمتغير رأس المال الفكري والجنس	65
28	اختبار anova لمتغير رأس المال الفكري والفئة العمرية	66

66	اختبار anova لمتغير رأس المال الفكري المؤهلات التعليمية	29
67	اختبار anova لمتغير رأس المال الفكري المركز الوظيفي	30
68	اختبار anova لمتغير رأس المال الفكري الخبرة المهنية	31



فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
33	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية - تبسة-	01
37	نموذج الدراسة	02
45	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	03
46	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	04
47	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهلات التعليمية	05
48	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	06
49	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	07



الصفحة	العنوان	رقم الجدول
80	إستمارة الإستبيان	01
84	جدول الأساتذة المحكمين	02
85	مخرجات برنامج SPSS	03
99	الإذن بالطبع	04
100	إتفاقية التريض	05



# مقدمة

تشهد المؤسسات اليوم تحولات متسارعة وعميقة مست مختلف المجالات، وذلك بفعل الثورة التكنولوجية المتقدمة واتساع رقعة العولمة، ما أدى إلى إحداث تغييرات جذرية في بيئة العمل وأساليب التسيير التقليدية. أمام هذه التحولات، بات لزاماً على هذه المؤسسات أن تتبنى استراتيجيات حديثة تقوم على التجديد المستمر، والاستفادة من اقتصاد المعرفة القائم على تكنولوجيا المعلومات والموجودات غير الملموسة.

وفي خضم هذا الواقع الجديد، برز المورد البشري كأحد أبرز عناصر التفوق الاستراتيجي، إذ لم يعد يُنظر إليه كمجرد عنصر إنتاجي، بل كمصدر للمعرفة والابتكار يصعب تقليده، مما يجعل منه ركيزة أساسية في تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز أداء المؤسسة واستدامة تطورها.

نتيجة لأهمية المورد البشري، برز مفهوم التمكين الإداري كأحد أهم المداخل الحديثة في الفكر الإداري المعاصر نظراً لدوره في تعزيز قدرات الأفراد وتحفيزهم على المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية. إن التمكين يقوم على منح الأفراد العاملين الثقة والفرص للتعبير عن أفكارهم ومبادراتهم، مما يسهم في استكشاف طاقاتهم الكامنة وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة. كما أن هذا التوجه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم رأس المال الفكري الذي يتمثل في المعارف، المهارات، والخبرات التي يمتلكها الأفراد داخل المؤسسة.

### أولاً: إشكالية الدراسة

تتأسس إشكالية هذه الدراسة من منطلق فكرة تتامي الإهتمام بدور التمكين الإداري في تعزيز الأداء التنظيمي كونه يستهدف المورد البشري داخل المؤسسة ويعمل على توحيد الجهود البشرية وتطويرها ومنحها فرص أكبر لتحمل المسؤولية، خاصة فيما يتعلق بتنمية رأس المال الفكري من خلال تطوير القدرات المهارية والفكرية داخل المؤسسات. وتبرز الحاجة إلى مراجعة وتطوير ممارسات التمكين الإداري لتحقيق هذا الهدف بشكل فعال ومستدام.

ومن منطلق ذلك، تبرز فرضية البحث التي تتمحور حول مدى تأثير التمكين الإداري على تنمية رأس المال الفكري داخل المؤسسات، مع دراسة العوامل التي تساهم في تفعيل هذا التأثير. مع إسقاط هذا الأثر على إحدى المؤسسات الاقتصادية المهمة بولاية تبسة بغرض معالجة الفجوة البحثية المتعلقة بأبعاد العلاقة بين التمكين الإداري ورأس المال الفكري. ومنه قد تم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة تطبيق التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري في بنك الفلاحة والتنمية

الريفية -تبسة-؟

يندرج ضمن التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية، من أبرزها ما يلي:

- 1- هل يساهم تفويض السلطة والصلاحيات في تنمية رأس المال الفكري؟
- 2- هل يساهم الإتصال ومشاركة المعلومات في تنمية رأس المال الفكري؟
- 3- هل تساهم فرق العمل في تنمية رأس المال الفكري؟
- 4- هل يساهم تحفيز العاملين في تنمية رأس المال الفكري؟
- 5- هل يساهم التدريب في تنمية رأس المال الفكري؟
- 6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية؟

### ثانياً: فرضيات الدراسة

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار صحة الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية التالية:

#### 1- الفرضية الرئيسية:

نصت الفرضية الرئيسية على ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  للتمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري في مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -تبسة-

#### 2- الفرضيات الفرعية:

نصت الفرضيات الفرعية المندرجة ضمن الفرضية الرئيسية على التالي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  لتفويض السلطة والصلاحيات في تنمية رأس المال الفكري في مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -تبسة-.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  للإتصال ومشاركة المعلومات في تنمية رأس المال الفكري في مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-تبسة-.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  لفرق العمل في تنمية رأس المال الفكري في مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-تبسة-.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  لتحفيز العاملين في تنمية رأس المال الفكري في مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-تبسة-.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  للتدريب في تنمية رأس المال الفكري في مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - تبسة-

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة للتمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لرأس المال الفكري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة).

### ثالثاً: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية متغيريها وهما التمكين الإداري وتنمية رأس المال الفكري، فتكمن أهمية الدراسة في الآتي:

- يعتبر التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة والذي أصبح ضرورة حتمية، بل واقعا يفرض نفسه في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات.

- يعد رأس المال الفكري بمكوناته (البشري، الهيكلي، والعلاقات) من أهم أصول المؤسسة غير الملموسة، وتطويره يساهم بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسة.

- معالجة الفجوة البحثية المتعلقة بأهمية التمكين الإداري في المساهمة في تنمية رأس المال الفكري.

### رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف النظرية والميدانية التالية:

- تقديم إطار نظري مناسب يوضح المفاهيم الأساسية لكل من التمكين الإداري ورأس المال الفكري؛
- تحليل العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري وتنمية رأس المال الفكري وفقاً لما ورد في الأدبيات النظرية؛
- التعرف على مدى توفر أبعاد متغيري الدراسة في المؤسسة المبحوثة واختبار فرضياتها التي تبحث في الدور الذي يلعبه التمكين الإداري بأبعاده المختلفة في تنمية رأس المال الفكري.
- تقديم مجموعة من التوصيات والآليات العملية لتعزيز التمكين الإداري بشكل يساهم بفعالية في تطوير الكفاءات وتنمية القدرات.

## خامساً: أسباب اختيار الموضوع

وقع اختيارنا على هذا الموضوع للأسباب التالية:

- يعود السبب الرئيسي لاختيار هذا الموضوع بالدرجة الأولى إلى الميل الشخصي في دراسة كل ما يتعلق بتمكين المورد البشري وتنمية قدراته.
- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.
- حداثة متغيرات الدراسة وقلة الدراسات التي تناولت العلاقة المدروسة بينها، وبالتالي الحاجة إلى تسليط الضوء عليها وتوسيع دائرة المعارف النظرية في هذا المجال.

## سادساً: منهج الدراسة:

من أجل تقديم المعلومات بصورة واضحة ومفصلة والإجابة عن اشكالية الدراسة والتحقق من مدى صحة الفرضيات، تم إتباع منهج الدراسة كالاتي:

- **الجانب النظري:** تم الاعتماد فيه على المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات وانتقاء الأفكار لتحديد أهم الجوانب المتعلقة بالموضوع بالاعتماد على مجموعة من المراجع متمثلة في: الكتب، الرسائل الجامعية، المجالات والملتقيات.
- **الجانب التطبيقي:** لتدعيم ما تم التوصل إليه في الجانب النظري تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة، كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية التي تساعد في تجميع المعلومات ومعالجتها ومن ثم تم تحليلها واستخلاص النتائج منها، مثل الاستبيان الموجهة لعينة من العمال، ويضاف إلى ذلك مختلف أدوات التحليل الإحصائي الوصفي باستخدام برمجية الحزم الإحصائية الاجتماعية SPSS، وهذا لمحاولة التعرف على دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري.

## سابعاً: حدود الدراسة:

تم تحديد وفهم جوانب موضع الدراسة نظرياً وذلك من أجل الإحاطة والتوصل إلى النتائج الموضوعية، وتم تحديد مجالات دراستها كالاتي:

- 1- **الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2024-2025.
- 2- **الحدود المكانية:** وتمثلت في مكان إجراء الدراسة الميدانية والمتمثلة في مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -تبسة-.

3- **الحدود العلمية:** تناولت هذه الدراسة متغيري التمكين الإداري ورأس المال الفكري في الجانب النظري، وقد كان التركيز على أبعاد التمكين الإداري والمتمثلة في (تفويض السلطة والصلاحيات، الإتصال

ومشاركة المعلومات، فرق العمل، تحفيز العاملين، التدريب) والبحث في مدى مساهمتها في تنمية رأس المال الفكري.

### ثامناً: مصطلحات الدراسة

أحاطت الدراسة بمجموعة من المصطلحات الرئيسية والتي تم شرحها كما يلي:

- **التمكين الإداري (Administrative Empowerment):** عملية منح الموظفين السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية في العمل.
- **تفويض الصلاحيات (Delegation of Authority):** نقل السلطة من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى لتنفيذ المهام.
- **المشاركة في اتخاذ القرار (Participation in Decision-Making):** إشراك الموظفين في صياغة القرارات التي تؤثر على عملهم.
- **الثقة التنظيمية (Organizational Trust):** مدى ثقة الموظفين في إدارة المنظمة وقدرتها على دعمهم.
- **تحفيز الموظفين (Employee Motivation):** الأساليب التي تشجع الموظفين على الأداء الجيد والابتكار.
- **رأس المال الفكري (Intellectual Capital):** مجموع المعارف والخبرات والابتكارات التي تمتلكها المنظمة وتشكل قيمة غير مادية.
- **رأس المال البشري (Human Capital):** مهارات ومعارف وخبرات العاملين التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- **رأس المال الهيكلي (Structural Capital):** الأنظمة والعمليات والقواعد التي تدعم رأس المال البشري داخل المنظمة.
- **رأس المال العلاقي (Relational Capital):** العلاقات والعلاقات الخارجية التي تبنيها المنظمة مع عملائها وشركائها.
- **المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge):** المعرفة التي يمتلكها الأفراد بشكل غير رسمي ولا يمكن نقلها بسهولة.

### تاسعاً: هيكل الدراسة:

من أجل معالجة الموضوع وتحقيق أهدافه وكشف جوانبه تم إتباع خطة عمل نوردها في:

**الفصل الأول:** ينقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث بعنوان الإطار النظري والدراسات السابقة، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى مدخل نظري للتمكين الإداري، تناول فيه ماهية التمكين الإداري متطلبات

التمكين الإداري ومبادئه، أساليب وأبعاد التمكين الإداري، في حين تم التعرف في المبحث الثاني على الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري وذلك انطلاقاً من ثلاث مطالب حدد فيها كل من ماهية رأس المال الفكري، ومؤشرات قياس رأس المال الفكري وعناصره، والعلاقة بين التمكين الإداري وتنمية رأس المال الفكري، أما عن المبحث الثالث خصص للدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري ورأس المال الفكري وعرضها كدراسات عربية وأجنبية، وأوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة و الحالية.

**الفصل الثاني:** الفصل التطبيقي فقد تعلق بدور التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري في مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -تبسة-، تم في المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة قيد الدراسة وتوضيح هيكلها التنظيمي ومهامها، وفي المبحث الثاني تم تناول مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية، أما المبحث الثالث فقد خصص لعرض وتحليل النتائج الاحصائية للاستبيان اضافة إلى اختبار الفرضيات وأخيراً خاتمة الدراسة والتي تبرز أهم النتائج المتعلقة بالموضوع، إضافة إلى تقديم بعض التوصيات المقترحة.

#### عاشراً: صعوبات الدراسة

- من بين الصعوبات التي اعترضت الطالبتين في هذه الدراسة ما يلي:
- صعوبة وقلة توفر المصادر والمراجع الأولية حول الموضوع في مكتبة الجامعة مما يؤدي إلى استغراق الوقت والجهد من أجل البحث عن محتوى الموضوع؛
  - صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات الدقيقة من المؤسسة محل الدراسة.



## تمهيد:

يُشكل التمكين الإداري دعامة أساسية للمؤسسات الحديثة، حيث يعزز قدرات الأفراد وتعزيز روح المسؤولية عندهم من خلال تفويض الصلاحيات وتحفيزهم على اتخاذ القرارات، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي. وهو ما يدفع صنّاع القرار في المنظمة إلى حشد الجهود والموارد نحو تطوير وتنمية رأس المال الفكري، الذي يمثل المعرفة والابتكار داخل المنظمة. يتطلب ذلك نظاماً إدارياً محكماً يدعم اختيار الكفاءات ويحفز التعلم المستمر من أجل تعزيز القدرة التنافسية في بيئة أعمال ديناميكية متغيرة باستمرار.

وعليه يتم تناول المباحث التالية:

- ❖ المبحث الأول: مدخل نظري للتمكين الإداري؛
- ❖ المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري؛
- ❖ المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: مدخل نظري للتمكين الإداري

في ظل التغيرات والتحديات المتسارعة التي تواجهها المنظمات اليوم، أصبح البحث عن أساليب إدارية حديثة وفعالة ضرورة حتمية لضمان تحقيق أداء متميز وعالٍ. ويُعد التمكين الإداري أحد أبرز المفاهيم والأساليب المعاصرة التي تسهم في تعزيز كفاءة العمل، من خلال منح الموظفين المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والابتكار داخل بيئة العمل.

وعليه سيتم تناول المطالب التالية:

- ❖ **المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري؛**
- ❖ **المطلب الثاني: أبعاد وخطوات التمكين الإداري؛**
- ❖ **المطلب الثالث: آليات تطبيق التمكين الإداري.**

### المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري

تطور مفهوم التمكين الإداري بالتوازي مع تطور الفكر الإداري، وانعكس في مجموعة من المبادئ الأساسية مثل تفويض السلطة، والتدريب، والمشاركة في اتخاذ القرارات. وقد بدأت ملامح هذا المفهوم بالظهور مع تبنى المؤسسات لهذه المبادئ في ممارساتها.

### أولاً: مفهوم التمكين الإداري:

أصبح مصطلح التمكين الإداري من المصطلحات الشائعة في بيئة الأعمال وفيما يلي عرض لمفهومه وخصائصه.

### 1- تعريف التمكين الإداري

✓ **التمكين لغة:**

الأصل اللغوي لكلمة تمكين في اللغة العربية، تعني مكن له في الشيء جعل له عليه سلطاناً، وورد في المعجم الوسيط: أن المكنة هي التمكن والمكانة هي القدرة والاستطاعة والقوة والشدة فيقال أن فلاناً لذنو مكنة من الناس أي ذو مكانة عندهم، وفلان مكنة أي القوة والشدة<sup>1</sup>. كما ورد التمكين في القرآن الكريم في العديد من السور والمواضع منها قول الله عز وجل: ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ﴾ (سورة يوسف، الآية 21). ويقول التوحيدي أن التمكين هو السلطنة ونفاذ الأمر على الآخرين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> المعجم الوسيط، ط4، من إصدار: مجمع اللغة العربية، القاهرة، 2004، ص ص: 881-882.

<sup>2</sup> التوحيدي محمد عبد الله، البحر المحيط، ج3، دار الكتب العلمية، بيروت، 1993، ص: 376.

## ✓ التمكين اصطلاحاً:

- يعرف أفندي التمكين بأنه: "عملية إعطاء العمال سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات".<sup>1</sup>
- يرى العنبي أن: "التمكين عبارة عن أسلوب إداري يعنى بتأهيل العاملين ومنحهم سلطات أكثر للقيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والتشجيع".<sup>2</sup>
- وذكر " Brown & Harvey " أن التمكين هو: عملية إعطاء الموظفين القوة لإتخاذ القرارات بشأن عملهم، وأن التمكين استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تتاغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة الأمد.<sup>3</sup>
- وانطلق " Richard Daft " في تعريفه للتمكين من "القوة" بوصفها أداة الربط بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ المهام في المنظمات، فرأى أن التمكين هو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان في المنظمة، وأضاف إلى أن هناك أربعة عناصر تمكن الموظفين من التصرف بحرية أكثر الإنجاز أعمالهم وهي: المعلومات، المعرفة، القوة، والمكافأة.<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة يستنتج أن التمكين الإداري يدور حول منح الفرد صلاحيات أكبر في اتخاذ القرار في مجال الوظيفة التي يقوم بها، مما يحقق قدراً من الاستقلالية يعكس مدى الثقة بالموظف على تلبية متطلبات العمل، وتوسيع منظوره حول السلطة وصنع القرار التشاركي وإبداء الرأي.

## 2- خصائص التمكين الإداري

- يُعد التمكين الإداري أحد الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية، حيث يهدف إلى تعزيز دور العاملين ومنحهم الثقة والمسؤولية بما يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة. وانتاج المؤسسات للتمكين الإداري يحمل في طياته جملة من الخصائص نذكر أهمها كما يلي:<sup>5</sup>
- تمكين العاملين يزيد من التأثير الفعال للأفراد والعمل الجماعي من خلال منحهم المزيد من الحرية.
  - تمكين العاملين يركز على القدرة الحقيقية للأفراد في حل مشاكل وأزمات العمل.

<sup>1</sup> عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص: 10.

<sup>2</sup> سعد بن مرزوق العنبي، تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري، ورقة عمل الاجتماع الإقليمي الثاني عشر لشبكة الإدارة وتنمية الموارد البشرية، مسقط المنعقد في الفترة من 11-13 ديسمبر 2004، ص: 2.

<sup>3</sup> Brown D. R. and Harvey, D: **An Experimental approach to organization development**, 7<sup>th</sup> Edition, Pearson Pentice Hall, New Jersey, U.S.A ,2006, P.241

<sup>4</sup> د. حسين موسى القاسم البناء، د. نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، الأردن، 2015، ص: 35.

<sup>5</sup> Said Shaban H, **Antecedents and consequences of employee's empowerment**, Management Review: An international Journal, al Azhar University, Egypt, 2010, p69.

- تمكين العاملين يجعل الأفراد مسؤولين عن نتائج أفعالهم وقراراتهم.
- حصر " Quinn " خصائص التمكين الإداري في نقاط التالية:<sup>1</sup>
- التقرير الذاتي: فالعاملون لهم الحرية في اختيار وانتقاء أساليب عملهم والانتقاء بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.
- الأهمية الذاتية: فهم يشعرون بالمكانة التي هم فيها والدور الذي يلعبونه ويشعرون بأهمية الواجب الذي يؤديه وبالأهتمام الذي يحضون به.
- ثقتهم بأنفسهم: فهم يدركون لمدى استعدادهم وطاقتهم ويتقنون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة المصاعب.
- قدرتهم على التأثير: هم يؤمنون بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم وأن الآخرين يحسون بهم ويسمعون منهم ويستأنسون بمقترحاتهم وأن الكثير مما يطرحوه يتم الأخذ به والاستفادة منه
- وبناءً على ما سبق فإننا نرى بأن التمكين يقوم بمنح العاملين حرية اتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية، والثقة بالنفس، مما يعزز دورهم الفعّال داخل المنظمة. كما يسهم في تعزيز الشعور بالأهمية والقدرة على التأثير، ما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي.

### ثانياً: أهمية التمكين الإداري

إن ما يوضح أهمية التمكين بشكل أوضح أنه يمنح الفرد قدراً أكبر من المسؤولية بما يتناسب مع المهام الموكلة إليه، من خلال تمكين الشخص الأقرب إلى المشكلة من تحمّل المسؤولية الكاملة ومنحه حرية التصرف في معالجتها.

ويمكن إبراز أهمية التمكين الإداري في النقاط الأساسية التالية:<sup>2</sup>

- تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات فعالة تستند إلى معلومات وبيانات دقيقة من داخل موقع العمل الفعلي.
- تسريع عملية اتخاذ القرار من خلال معالجة المشكلات على مستوى العاملين التنفيذيين، مما يساهم في إدارة وقت الإدارة العليا بشكل أفضل.
- توظيف مهارات وخبرات الموظفين في دعم التفكير الإبداعي والابتكار داخل بيئة العمل.
- يثير شعور العاملين بالرضا والفخر تجاه وظائفهم ومهامهم، لكونهم يدركون أن ما يقومون به ذو مغزى وأهمية.
- يوقظ لدى الموظفين روح التحدي والمبادرة، ويمنحهم فرصة المشاركة في تحديد مصيرهم.

<sup>1</sup> - ملحم يحي سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2006، ص: 94.

<sup>2</sup> رضا إبراهيم المليجي، إدارة التمييز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم المكتبة، ط1، القاهرة، مصر، 2012، ص: 261-262.

كما تبرز أهمية التمكين أيضا في تحقيق أهداف منظمه لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، وتصب هذه الأهداف في مصلحة كل من المنظمة نفسها، والعاملين فيها، وعملائها، ويمكن إدراجها فيما يأتي:<sup>1</sup>

- يعزز استجابة المنظمة للسوق عبر تطوير منتجاتها وتحسين خدماتها من خلال إطلاق الطاقات الإبداعية لدى العاملين.
- كلما تم تمكين الموظفين ومنحهم صلاحيات اتخاذ القرار، انخفضت المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، مما يزيد من مرونة الهيكل وجعله أكثر أفضية.
- يتيح للإدارة العليا التركيز على القضايا الإستراتيجية بدلاً من الانشغال بالأمور الروتينية، مما يساهم في تسريع اتخاذ القرارات.
- يساعد في استثمار جميع الموارد المتاحة، وخاصة الموارد البشرية، من خلال تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة، مما يعزز قدرة المنظمة على التميز في السوق.
- يساهم التمكين في التخلص من الروتين والبيروقراطية، مما يسرع اتخاذ القرارات ويعود بالنفع على المنظمة، العملاء، والموظفين.

من خلال هذا نتضح لنا أهمية التمكين الإداري في تمكين الموظفين من اتخاذ قرارات سريعة ومستندة إلى معلومات دقيقة، واستثمار مهاراتهم الإبداعية مما يعزز رضاهم واعتزازهم بأدوارهم. كما يساهم في بناء هيكل تنظيمي مرن وأقوي يخفف البيروقراطية، ويفسح المجال للإدارة العليا للتركيز على الاستراتيجيات ويعزز قدرة المنظمة على الاستجابة للسوق وتحقيق ميزة تنافسية.

### ثالثاً: مبادئ التمكين الإداري

هناك مجموعة من القيم أو المبادئ يجب أن تؤخذ في عين الاعتبار عند القيام بتمكين العاملين حتى يحقق أهدافه بكفاءة ومنها:<sup>2</sup>

- التمكين ليس عملية مطلقة، لا يمكن تطبيق التمكين في جميع المواقف، فبعض القرارات تحتاج لتدخل الإدارة العليا أو خبراء، وقد لا يناسب بعض الحالات كالأزمات أو المؤسسات الصغيرة.
- يعتمد التمكين على المجازفة والمخاطرة من قبل الإدارة العليا، لذا فالتمكين هو من سمات القيادة الفعالة، وليست الإدارة التقليدية.
- نجاح التمكين أو فشله يعتمد على قادة المؤسسة، وأن يكون لديهم الرؤية الكاملة لتنفيذ ما يقولون نحو تشجيع ودعم وتحفيز العاملين من خلال التواصل الفعال.

<sup>1</sup> خلفه سارة، عيساوي فلة، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الإقتصادية، العدد 03، جامعة سطيف 02، الجزائر، 2018، ص: 360.

<sup>2</sup> خلفه سارة وعيساوي فلة، مرجع سبق ذكره، ص: 363.

- التمكين ليس إجراءً لحظيًا، بل يتطلب متابعة وتقييم دائمين، خاصة مع ضرورة تكيف الإدارة الوسطى مع تقلص بعض صلاحياتها.
- كما قدم Thomas Stirr سبعة مبادئ أساسية للتمكين مشتقة من الأحرف المشكلة لكلمة Empower، حيث يمثل كل حرف مبدءاً من المبادئ الأساسية للتمكين، وهي:<sup>1</sup>
- **تعليم العاملين (Education):** يؤكد هذا المبدأ على ضرورة إتاحة فرص التعلم والتدريب لكافة العاملين في المنظمة، لما له من دور محوري في تعزيز كفاءتهم وفعاليتهم، مما يسهم في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة العمل التنافسية.
- **الدافعية (Motivation):** يتعين على الإدارة وضع خطط واضحة لتحفيز الموظفين على تبني فكرة التمكين، من خلال التوعية بدورهم المهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وتوفير الدعم عبر بناء فرق العمل المختلفة وتطبيق سياسة الأبواب المفتوحة من قبل الإدارة العليا.
- **وضوح الغرض (Purpose):** يساهم إدراك كل فرد في المنظمة لرؤيتها ورسالتها وأهدافها في تعزيز نجاح التمكين الإداري. إذ يعتمد هذا الأخير على التوظيف المنهجي والموجه لقدرات الأفراد الإبداعية في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
- **الملكية (Ownership):** يقترح Stirr معادلةً ثلاثية لعناصر التمكين ممثلة بالرمز (3As) تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة تتكون من: السلطة + المساءلة = الإنجاز  
(Authority + Accountability = Achievement)،
- مما يعني أن تحقيق الإنجاز يتطلب قبول كل من الإدارة والعاملين للمسؤولية الكاملة عن قراراتهم وأفعالهم، وتُصبح المسؤولية محفزاً إيجابياً إذا ما تم تشجيع الموظفين على تقديم أفكارهم وممارسة قدر من السلطة على مهامهم.
- **الرغبة في التغيير (Willingness to change):** يمكن أن تفتح نتائج التمكين آفاقاً جديدة أمام المنظمة في أداء مهامها بطرق مبتكرة، ويتطلب هذا دعماً فعالاً من الإدارة العليا والوسطى لتقبل التغيير، إذ إن مقاومة التغيير غالباً ما تؤدي إلى فشل جهود التمكين.
- **نكران الذات (Ego Elimination):** تعاني بعض المنظمات من فشل برامج التمكين بسبب تمسك بعض المديرين بأساليب الإدارة التقليدية القائمة على السلطة وحب السيطرة، إذ يُنظر إلى التمكين من قبل هؤلاء على أنه تهديد لمكانتهم، لا كفرصة لتحسين أداء المؤسسة وزيادة ربحيتها، أو كوسيلة لنموهم كقادة وموجهين.

<sup>1</sup> عماد علي المهيترات، عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص: 30-32.

- **الاحترام (Respect):** يُعد الاحترام المتبادل بين أفراد المنظمة ركيزة أساسية في عملية التمكين، فنجاح التمكين يتطلب الإيمان بقدرة كل موظف على الإسهام في الإبداع والتطوير، وعدم احترام العاملين أو التمييز بينهم لأي سبب يؤدي إلى تفويض جميع جهود التمكين.

### المطلب الثاني: أبعاد وخطوات التمكين الإداري

يُعد التمكين الإداري عملية استراتيجية تهدف إلى تعزيز قدرات العاملين ومنحهم صلاحيات أوسع للمشاركة في صنع القرار. ولتحقيق ذلك بنجاح، لا بد من توافر أبعاد أساسية، واتباع خطوات منهجية واضحة تدعم هذا التوجه.

#### أولاً: أبعاد التمكين الإداري

اختلف الكتاب والباحثون في تحديد الأبعاد التي يجب توافرها في التمكين، إلا أنها تتشابه وتتقاطع في تشكيل المفهوم الكلي للتمكين. ونذكر أهم هذه الأبعاد فيما يلي:

- **تفويض السلطة:** تقوم الفكرة الجوهرية للتمكين الإداري على تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الأدنى، بحيث يتمكن العاملون من التأثير في مختلف أنواع القرارات. ويتطلب تطبيق التمكين تحولاً في نمط القيادة من الأسلوب التقليدي القائم على الرقابة والتوجيه، إلى نمط قيادي يقوم على المشاركة والثقة والتفويض.<sup>1</sup>
- **التدريب:** يتطلب تمكين الموظفين توفير تدريب منظم ومستمر يهدف إلى تطوير مهاراتهم واكتسابهم معارف جديدة. لذا ينبغي على المنظمة أن تعتمد نظاماً فعالاً لتأهيلهم في مجالات متعددة، كإدارة التفاوض، واتخاذ القرار، وحل الصراعات التنظيمية، بما يعزز من قدراتهم على أداء مهامهم بكفاءة.
- **فرق العمل:** يرتكز هذا البعد على تشكيل فرق عمل داخل المؤسسة تتولى معالجة مشكلات العمل من خلال التفكير الجماعي، حيث يُسهم جميع الأعضاء في طرح الأفكار والحلول انطلاقاً من رؤى متعددة وزوايا نظر مختلفة، مما يعزز فرص الوصول إلى حلول فعّالة ومبتكرة. ويتطلب نجاح هذه الفرق توفر مهارات وقدرات متنوعة لدى الأفراد.<sup>2</sup>
- **الاتصال الفاعل:** يعتبر الاتصال الفاعل أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين وبدل توفير عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل

<sup>1</sup> فروخي وافية، محددات التمكين الإداري لدى رؤساء مفتشيات التجارة، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 03، العدد 02، 2020، الجزائر، ص: 105.

<sup>2</sup> هيفاء طيفور، التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجه نظرهن أنفسهن، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، المجلد 7، العدد 14، 2018، ص: 53.

المنظمة وأشير إلى أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية وفرص النمو واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين؛<sup>1</sup>

- **التحفيز:** لن يُحقق التمكين نتائج المرجوة ما لم يُرافقه نظام متكامل للحوافز والمكافآت، إذ تُسهم الحوافز بمختلف أنواعها في رفع دافعية الموظفين وتعزيز حماسهم للعمل، كما تؤثر إيجابياً في ولائهم والتزامهم وارتباطهم بالمنظمة، مما يدفعهم لبذل جهود أكبر لتحقيق أفضل النتائج.<sup>2</sup>

### ثانياً: خطوات التمكين الإداري

المؤسسات التي تسعى إلى تنفيذ التمكين الإداري بحاجة إلى أن تدرك أن تبني هذا التوجه ليس بالأمر السهل أو السريع، بل هو عملية تغيير شاملة تمس جميع أجزاء المنظمة وأفرادها. وقد أوضح العديد من الباحثين أن التمكين الإداري يتم عبر مراحل متدرجة ومتسلسلة، تتطلب سياسات واضحة وإرادة تنظيمية قوية والتي تمر وفق الخطوات التالية:<sup>3</sup>

**1- مرحلة التهيئة المبدئية:** تُركز هذه المرحلة على تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة للتمكين، من خلال إزالة العوائق وتوضيح مفهوم التمكين وأدوار الأفراد فيه. وتتطلب هذه المرحلة قيادة قوية تمتلك فهماً عميقاً بالتمكين، قادرة على توجيه الأفراد والإجابة عن استفساراتهم.

**2- مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنياً:** تتطلب هذه المرحلة قائداً يؤدي دور منسق الفريق ( Team Coordinator) يستمع لجميع الآراء، ويجمع المعلومات من مختلف أقسام المنظمة لتحليلها، ثم يقدم الإرشاد والتوجيه اللازم. ويهدف ذلك إلى توضيح أهداف المؤسسة ومشكلاتها للعاملين، وتحفيزهم على المساهمة في وضع الحلول المناسبة.

**3- مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل:** وتتضمن توفير الموارد المالية والسيولة اللازمة لدعم تنفيذ برنامج التمكين وتحقيق أهدافه على أرض الواقع.

**4- مرحلة التطوير:** ويتم في هذه المرحلة اعتماد آليات واضحة للتطبيق والتقييم والتطوير، حيث تعتمد فرق العمل على ذاتها في توجيه الجهود وتنمية المهارات، بما يضمن تحقيق الأهداف وإيجاد حلول فعّالة للمشكلات التي تواجهها.

ويرى المهيرت (2010) أن التمكين الإداري يتم تنفيذه حسب الخطوات التالية:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> خلفه سارة، عيسوي فلة، مرجع سابق، ص: 362.

<sup>2</sup> عبد الله بن حامد بن عبد الله المالكي، فيصل بن أحمد شعبي، أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 44، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، العدد 04، 2024، ص: 273.

<sup>3</sup> David L. GOETSCH & Davis B. STANLEY, introduction to Total Quality, 2<sup>nd</sup> ed, Prentice-Hall, New Jersey, 1997, P : 188.

<sup>4</sup> عماد علي المهيرت، مرجع سابق، ص ص: 35-36.

- 1- **الإحساس بالحاجة إلى التغيير:** تُعد هذه الخطوة من التحديات الأساسية التي يجب على المديرين التعامل معها، حيث تتطلب الاعتراف بالحاجة إلى بيئة عمل جديدة قائمة على التمكين، والتخلي عن الممارسات التقليدية قبل الانطلاق نحو التغيير الفعلي.
- 2- **تحديد نوعية القرارات التي سيشارك فيها الموظفون:** من الضروري أن يحدد المديرين طبيعة القرارات التي يمكن تفويضها للمرؤوسين، مما يساعد في تهيئتهم لمسؤوليات جديدة، ويُمكنهم من تعديل سلوكياتهم بما يتناسب مع متطلبات التمكين.
- 3- **تشكيل فرق العمل:** يُعد العمل الجماعي أحد المكونات الأساسية للتمكين، حيث يمنح الموظفين الفرصة للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم المتعلقة بوظائفهم. ويتطلب هذا أن يكون لديهم وعي بكيفية تأثير أعمالهم على زملائهم وعلى أداء المنظمة ككل.
- 4- **توفير المعلومات:** يمثل إتاحة المعلومات للموظفين أحد المرتكزات الجوهرية لنجاح التمكين، حيث يُمكنهم ذلك من إدراك مدى تأثير أدائهم الفردي على تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها العام.
- 5- **اختيار الأفراد المناسبين:** يُشترط في عملية التمكين اختيار الأفراد الأكثر مهارة وقدرة على العمل ضمن فرق، وفق معايير دقيقة تراعي الكفاءة والاستعداد للتعاون والمبادرة.
- 6- **توفير التدريب والتأهيل:** تُعتبر هذه الخطوة من الركائز الأساسية لعملية التمكين، حيث يتم توفير البرامج التدريبية والتحفيزية التي تساهم في رفع مستوى المهارات، وتعزيز قدرة الموظفين على التعامل مع المهام والمسؤوليات المفوضة إليهم بثقة وفعالية.

### المطلب الثالث: آليات تطبيق التمكين الإداري

تناولت الكتابات المعاصرة حول التمكين الإداري عدة متطلبات اعتمد عليها الباحثون لتوفير بيئة عمل تدعم التمكين وتحفز الموظفين والتي تواجهها مجموعة من التحديات، كما تم التركيز على مجموعة من الأساليب التي تساهم في تعزيز دور العاملين في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

#### أولاً: متطلبات التمكين الإداري

لتطبيق استراتيجية التمكين الإداري بفعالية يحتاج ذلك لتحقيق مجموعة من المتطلبات وهي كالتالي:<sup>1</sup>

- **الأهداف والرؤية المستقبلية:** يُعد إدراك العاملين لأهداف المؤسسة واستراتيجياتها، خصوصاً في التعامل مع الأزمات، عاملاً مهماً في شعورهم بالثقة والقدرة على اتخاذ قرارات ذاتية ومناسبة عند مواجهة التحديات.

<sup>1</sup> - عبد الله سعد بن جليغم، واقع تطبيقات البرامج والتقنيات وعلاقتها بالتمكين والاعتراف الوظيفي، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، ط1، الرياض، السعودية، 2016، ص: 93.

- **الثقة الإدارية:** وتُشير إلى مدى ثقة المديرين بمرؤوسيهـم، وتنعكس من خلال منحهم مزيداً من المعلومات، والصلاحيات، وحرية اتخاذ القرار، مما يعزز من شعور الموظفين بالتمكين والمسؤولية.
- **الدعم الاجتماعي:** حتى يشعر الأفراد بالتمكين الحقيقي، لا بد أن يتوفر لديهم إحساس بالدعم من طرف الرؤساء والزملاء على حد سواء، حيث يُسهم هذا الدعم في تعزيز انتمائهم وولائهم للمؤسسة.
- **فرق العمل:** إن توفير فرق عمل فعّالة يُعد من المتطلبات الأساسية لتمكين الموظفين، إذ تساهم هذه الفرق في اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات بشكل جماعي وفعال.
- **التواصل الفعال:** يُعد التواصل المستمر والواضح مع مختلف المستويات الإدارية من المفاتيح الجوهرية للتمكين، ذلك لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلات غالباً ما تكون لدى الأفراد الميدانيين وليس بالضرورة لدى المستويات العليا، مما يجعل تدفق المعلومات ضرورياً لاتخاذ قرارات سليمة.
- **التدريب المستمر:** يُعتبر التدريب المتواصل من الركائز الأساسية لتمكين العاملين، حيث يُسهم في تطوير مهاراتهم وتعزيز كفاءتهم، مما يجعلهم أكثر استعداداً لتحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات بثقة.

بالتالي يمكن القول أن التمكين الفعّال للعاملين لا يتحقق إلا بتكامل مجموعة من العوامل التنظيمية والإنسانية، أبرزها وضوح الأهداف والرؤية، والثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، والدعم الاجتماعي، والعمل الجماعي. كما أن التواصل الفعال والتدريب المستمر يشكلان أساساً ضرورياً لتزويد العاملين بالمعلومات والمهارات التي تمكنهم من اتخاذ قرارات صحيحة وتحمل المسؤولية بثقة وكفاءة.

### ثانياً: أساليب التمكين الإداري

يُعتبر التمكين الإداري منهجاً تنظيمياً يهدف إلى رفع كفاءة الأداء من خلال تعزيز دور العاملين وتوسيع صلاحياتهم، وقد تعددت الأساليب التي تُعتمد لتحقيق هذا الهدف وفقاً لطبيعة كل مؤسسة. ومنها ما يلي:<sup>1</sup>

- **أسلوب القيادة:** يعتمد هذا الأسلوب على القائد ودوره في تمكين العاملين، من خلال منحهم صلاحيات وسلطة أكبر في المستويات الدنيا للإدارة. يتيح ذلك للأفراد مزيداً من الفرص للتخطيط

<sup>1</sup>سليمة بوزيد، إستراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2020، ص ص: 524-525.

والتنفيذ وتقييم أدائهم. ومع ذلك، يظل القائد مسؤولاً عن تقديم التوجيهات والإرشادات اللازمة، وتوفير الدعم المستمر لأعضاء الفريق من أجل تطوير مهاراتهم وتحقيق أداء فعال.

● **أسلوب تمكين الأفراد:** يركز هذا الأسلوب على تمكين الذات، إذ يهتم بالفرد بشكل خاص، ومدى قدرته على تقبل المسؤوليات والاستقلالية في اتخاذ القرارات. يهدف هذا الأسلوب إلى تعزيز ثقة الأفراد بأنفسهم وإتاحة الفرصة لهم لتحمل مسؤوليات أكبر.

● **أسلوب تمكين الفريق:** يرى بعض الباحثين أن أسلوب تمكين الأفراد قد يؤدي إلى تجاهل العمل الجماعي الفعال. من هنا، يُفضل تطبيق أسلوب تمكين الفريق، الذي يعطي الفريق دوراً رئيسياً في تحسين الأداء وتبادل المهارات. في هذا السياق، يزيد الاعتماد المتبادل بين أعضاء الفريق من استقلالية كل فرد، حيث تُعزز التفاعلات الجماعية من القدرة على اتخاذ قرارات مشتركة وتحقيق الأهداف.

● **أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:** يجمع هذا الأسلوب بين الأساليب السابقة ويؤكد على أن فاعلية التمكين تعتمد على مجموعة من الأسس المحددة مثل التعليم، المراقبة، القيادة الناجحة، الدعم، التشجيع المستمر، والهيكل المناسبة. كما يشدد على أهمية التفاعل بين هذه الأسس، مما يساهم في جعل الجميع شركاء في المؤسسة ويشجع على اتخاذ القرارات بشكل جماعي.

إن أساليب التمكين الإداري متنوعة وتستهدف تعزيز قدرة الأفراد داخل المنظمة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، كما أن التكامل بين هذه الأساليب يساهم في تحقيق بيئة عمل مرنة وفعالة.

### ثالثاً: معوقات تطبيق التمكين الإداري

رغم أهمية التمكين الإداري في تعزيز الأداء التنظيمي، إلا أن تطبيقه يواجه جملة من المعوقات التي قد تحول دون تحقيق أهداف التمكين وتحدّ من فعاليته داخل بيئة العمل ومن بين هذه المعوقات نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

- ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية.
- رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية.
- وجود مناخ تنظيمي غير صحي لا يسمح بفرص التمكين الإداري.
- عدم إتباع العدالة في تطبيق نظام الحوافز.

<sup>1</sup> البحيصي، عبد المعطى محمود، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2014، ص: 22.

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري

يُعد رأس المال الفكري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أدركت المنظمات أهميته باعتباره الثروة الحقيقية التي تمتلكها، فهو المحرك الأساسي لتوجيه الموارد والمصدر الرئيس للابتكار والإبداع، مما يمكنها من مواجهة تحديات عصر المعرفة. وتسعى المنظمات إلى اكتشاف هذا المورد الحيوي وتنميته والمحافظة عليه لتعزيز قدراتها التنافسية وضمان استمرارية نشاطها.

ومنه سيتم في هذا المبحث تناول المطالب التالية:

- ❖ **المطلب الأول: ماهية رأس المال الفكري؛**
- ❖ **المطلب الثاني: آليات تنمية رأس المال الفكري وقياسه؛**
- ❖ **المطلب الثالث: العلاقة بين التمكين الإداري ورأس المال الفكري.**

### المطلب الأول: ماهية رأس المال الفكري

يُعتبر رأس المال الفكري من المفاهيم الحيوية التي حظيت باهتمام متزايد من قبل المنظمات، وفي هذا المطلب سنتطرق لمفهومه وأهميته وكذلك لمكوناته.

#### أولاً: مفهوم رأس المال الفكري

من خلال مفهوم رأس المال الفكري يبرز أهم التعريفات المتعلقة به وكذلك ما يميزه من خصائص

#### 1- تعريف رأس المال الفكري:

أولى الباحثون في مجال العلوم الإدارية عناية خاصة لمفهوم رأس المال الفكري، وقدموا العديد من التعريفات التي تباينت تبعاً لاختلاف وجهات النظر حوله، ويمكن استعراض بعض من هذه التعريفات فيما يلي:

يعد (Ralph Stayer) مدير شركة (John sonville) للأطعمة أول من أطلق عبارة الرأس المال الفكري وذلك عام 1990، حيث قال: (في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة القومية وأهم موجودات الشركة، بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلاً بالنقد والموجودات الثابتة وهو أهم مكونات الشركات والمجتمع، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة القومية وأعلى موجودات الشركة).<sup>1</sup>

ويعرفه "Stewart" والذي يعتبر السباق إلى وضع تعريف لرأس المال الفكري حيث اعتبره: " المادة الفكرية الممكن توظيفها والتي تتكون من المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية، التي تهدف إلى خلق ثروة للمؤسسات المالكة لهذه المادة الفكرية".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر، الأردن، 2004، ص: 33.

<sup>2</sup> Stewart, Thomas, A, "Intellectual capital: the new wealth of organization", Doubleday, New York.,1997, p 32.

فيرى العنزي بأن رأس المال الفكري هو: "المعرفة المقيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة".<sup>1</sup>

في حين عرفه "Hamel" على أنه: "قدرة منفردة تتفوق بها المؤسسة على منافسيها بتكامل مهارات مختلفة تساهم في زيادة القيمة المقدمة للمستثمرين، وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية".<sup>2</sup> ويعرف كذلك بأنه: "تكامل لأهم ما تملكه المؤسسة للأصول المعنوية والتي تشمل على كافة القدرات المعرفية للعقول البشرية المبدعة والبنية التنظيمية والاجتماعية الداعمة لهل لنشر وتدفق المعرفة، والتي يمكن إدارتها واستثمارها لتدعيم التطوير التنظيمي، وتحقيق التميز في الأداء وزيادة كفاءة فاعلية المؤسسة خليل".<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة، يمكن اعتبار رأس المال الفكري بمثابة مجموع الطاقات الكامنة لدى الأفراد، والتي يُساهم توظيفها بشكل فعّال في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات، خاصة في ظل التحديات التي تواجهها لضمان بقائها واستمراريتها. وكذلك هو يعتبر من الأصول غير الملموسة التي تُساهم في إنتاج السلع والخدمات، وتتجسد بشكل رئيسي في القدرات، المعارف، الخبرات، والمهارات التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة.

## 2- خصائص رأس المال الفكري

يتميز رأس المال الفكري بخصائص فريدة تجعله مختلفاً عن رأس المال التقليدي، فهو أصل غير ملموس يصعب قياسه بدقة، لكنه يلعب دوراً محورياً في خلق القيمة داخل المؤسسة. وفيما يلي عرض لهذه الخصائص:<sup>4</sup>

- رأسمال غير ملموس، فالمعرفة سواء عند العمال أو في الإطار التنظيمي فهي غير ملموسة.
- غير دقيقة القياس، لأن طابعها غير ملموس وغير مرئي فقياسها يبقى تقديري.
- سريع الفقدان والزوال، يتميز بدورة حياة قصيرة جداً تزول بالتقادم.
- يتزايد بالاستعمال، يعتبر اقتصاد المعرفة اقتصاد وفرة عكس أنواع الاقتصاد الملموس الأخرى، حيث كلما زاد الاستعمال والتوظيف كلما زاد ذلك في اكتشاف معارف أخرى.

وبالتالي يتميز رأس المال الفكري بخاصيتين رئيسيتين وهما:

- **غير ملموس (غير مرئي):** على عكس الآلات والمعدات أو رأس المال العيني لا يمكن لمس أو قياس رأس المال الفكري كما الأصول المادية، لذلك يغيب عن نظر كثير من المديرين المنشغلين

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 147.

<sup>2</sup> Gary Hamel & Airne Heene, Competence- Based Competition, john wiley, sons, inc, USA, 1994, p19.

<sup>3</sup> تامر محمد أحمد خليل، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتدعيم التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2018، ص: 99.

<sup>4</sup> بوزيد رشيد، حجاب عيسى، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق وتنمية ريادة الأعمال: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت لافارج بالمسيلة، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 08، العدد 01، 2023، ص: 255.

بحساباتهم البنكية وقيم المباني والأراضي ورأس المال العامل. فيتعيّن على رأس المال المعرفي بذل جهد إضافي لإثبات وجوده وإظهار أهميته كأعلى أصول المؤسسة.

- **صعوبة وضع معايير لقياس رأس المال الفكري:** تتمثل الأصول الفكرية للمؤسسة في مهارات وخبرات الكوادر والمعلومات المتوافرة لديهم بشأن العملاء والموردين، وهي معارف عقلية غير ملموسة وغير موثقة ولا تُتاح لصانعي القرار. ومع انشغال هؤلاء بقياس وتتبع حركة رأس المال العيني، يفتقدون إلى مؤشرات واضحة تتيح لهم مراقبة ديناميات ورصد قيمة رأس المال الفكري.

### ثانياً: أهمية رأس المال الفكري

أصبح رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة من أهم الأصول التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التميز والتطور، لما يمثله من مصدر حيوي للابتكار والقدرة التنافسية. وتتجلى أهمية رأس المال الفكري فيما يلي:<sup>1</sup>

- تتجلى قيمة رأس المال الفكري كأهم مصدر للربحية والركيزة التنافسية للمؤسسة، إذ أصبح الاهتمام به ضرورة ملحة في ظل التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة والضغط التنافسية الجديدة. فالقدرات الفكرية تمثل العامل الرئيس للتفوق في الاقتصاد المعرفي العالمي، حيث تنبع كل الابتكارات من أفكار خلاقة. وإن بناء قاعدة فكرية صلبة مسؤولة رئيسية للإدارة العليا، يتطلب استثمار وقت وجهد وموارد مادية ومالية، وقد يستوجب إعادة هيكلة وتنظيم للأشطة والعمليات.
- مع بروز الاقتصاد المعرفي، أصبح رأس المال الفكري مورداً استراتيجياً وسلاحاً تنافسياً يعزز فعالية هذا الاقتصاد ويشكّل المصدر الأساسي للثروة والنماء.
- يشكّل رأس المال الفكري ركيزة أساسية لبناء المؤسسات الذكية، من خلال العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على توظيف الموارد وتوجيهها لتعزيز مكانة مؤسساتهم؛ فهذه العقول تتكيف مع المتغيرات، وهذا هو جوهر رأس المال الفكري.

ومنه يمكن تلخيص أهم أسباب هذه الأهمية لرأس المال الفكري فيما يلي:

- يُعدّ رأس المال الفكري مورداً جوهرياً لتحقيق القيمة المضافة والربحية المستدامة.
- يعمل كدعامة تنافسية استراتيجية تعزز قدرة المؤسسة على التميّز في بيئة الاقتصاد المعرفي.
- يشكّل المحرك الرئيس لعمليات الابتكار المؤسسي والتجديد التنظيمي عبر تكريس الأفكار الخلاقة.
- يتيح للمؤسسات بناء مرونة تنظيمية وقدرة استجابة عالية تجاه المتغيرات البيئية والتكنولوجية.

<sup>1</sup> العياشي زرزار، بوشمال عبد الغاني، إدارة رأس المال الفكري وإنعكاساته على الأداء الوظيفي، منشورات ألفا للوثائق، الأردن، 2020، ص ص:

• يُعتبر الأساس المنهجي لتأسيس المؤسسات الذكية من خلال استثمار الخبرات والمعارف المتخصصة للعقول المتميزة.

بالتالي فرأس المال الفكري يشكل المصدر الأساسي للربحية والتنافسية للمؤسسة، إذ يساهم في تعزيز الابتكار والتجديد التنظيمي من خلال الأفكار الخلاقة. كما يعتمد نجاح المؤسسات على استثمار الخبرات والكفاءات الذهنية لتنمية مرونتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية.

### ثالثاً: مكونات رأس المال الفكري

اختلفت آراء العلماء والباحثين ووجهات نظرهم على النحو العام حول مكونات الرأس المال الفكري وتسمياته، وذلك عائد الى اختلاف ثلاث مكونات فرعية أساسية وهي : رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبوني (علاقاتي)..

• **رأس المال البشري:** ويتمثل في الخبرات المتراكمة، والمهارات، والقدرات على الابتكار والإبداع، إضافة إلى كفاءة أفراد المؤسسة في أداء المهام وتحقيق الأهداف. كما يشمل مجموعة من القيم والثقافة التنظيمية وروح الانتماء الوطني. وتنعكس هذه الجوانب في عناصر مثل المعرفة، والحكمة، والخبرة، والحدس، والقدرة على الفهم والإدراك.<sup>1</sup>

• **رأس المال الهيكلي:** هو القدرات التنظيمية للمؤسسة التي تُسهم في تنظيم العمليات وتلبية احتياجات الزبائن، إضافة إلى دوره في نقل المعرفة وتعزيزها من خلال الأصول الفكرية غير الملموسة، مثل نظم المعلومات، وبراءات الاختراع، وحقوق النشر والتأليف. كما يشمل حماية العلامة التجارية التي تعكس هوية المؤسسة وقيمها ومكانتها في السوق. وتكمن أهمية هذا النوع من رأس المال في تحقيق رضا الزبائن من جهة، وتعزيز كفاءة المؤسسة من جهة أخرى.<sup>2</sup>

• **رأس المال الزبوني أو العلاقاتي:** ويشمل جميع العلاقات التي تمتلكها المنظمة، والتي تشمل العملاء، الموردين، البنوك، المساهمين، وكذا اتفاقيات التعاون والتحالفات) الاستراتيجية، التكنولوجية، الإنتاجية والتسويقية) ، والعلامة التجارية للمؤسسة وصورتها، وتكون هذه العناصر مملوكة للمؤسسة ويمكن حماية بعضها قانوناً كالعلاقات التجارية، وما إلى ذلك.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: آليات تنمية رأس المال الفكري وقياسه

يُعد رأس المال الفكري من أهم المقومات غير الملموسة التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية الوقوف على الآليات المعتمدة في تنميته وقياس مدى فاعليته.

<sup>1</sup> العياشي زرزار، مرجع سابق، ص: 58.

<sup>2</sup> Stewart, Thomas, "Intellectual capital: the new wealth of organization", Doubleday, New York, 1997, P75

<sup>3</sup> أمّنة شيكو، عبد المالك ميانى، رأس المال الفكري للمؤسسة بين الوضوح والأهمية وصعوبة القياس، مجلة الميادين الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، الجزائر، 2023، ص: 157.

## أولاً: آليات تنمية رأس المال الفكري

يُعد تعزيز موارد منظمات الأعمال تحديًا كبيرًا يواجه الإدارة الإستراتيجية، ولذلك ركزت جهود العديد من الباحثين على إبراز أهمية الأصول غير الملموسة، مما دفع الباحثين إلى دراسة آليات بناء رأس المال الفكري ومتطلبات صناعته، والتي تم تحديدها في آليتين رئيسيتين هما: آلية الاستقطاب وآلية الصناعة:<sup>1</sup>

**1- استقطاب رأس المال الفكري:** التنافسية الشديدة في منظمات اليوم دفعتها للاهتمام المتزايد باستقطاب الموارد الكفوة، نتيجة إدراكها المتنامي لأهمية الموارد البشرية كعنصر رئيسي للنجاح. وقد تم تحديد عدد من الاستراتيجيات الملائمة لاستقطاب رأس المال الفكري. وتتمثل فيما يلي:

- **شراء الكفاءات من سوق العمل:** يتطلب تكوين رأس المال الفكري بذل جهود حثيثة في البحث عن الكفاءات داخل سوق العمل ومتابعتها، وذلك بهدف استقطابها والاستفادة منها في تعزيز الرصيد المعرفي للمنظمة، مما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء الإبداعي داخلها.
- **شجرة الكفاءات:** تُعد الكفاءة مزيجاً من مكونين أساسيين؛ يتمثل الأول في الجانب المعرفي الذي يشمل المعارف والمهارات المكتسبة، بينما يتمثل الثاني في الجانب السلوكي الذي يعكس سلوكيات الفرد أثناء أداء مهامه. وتُعتبر "شجرة الكفاءات" إحدى تقنيات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث تُستخدم لتحديد الخصائص والسمات الأساسية الواجب توافرها في الأفراد المراد استقطابهم، من خلال تقديم تصور شامل عن قدراتهم.
- **مراجعة منظمات المعرفة:** تمثل منظمات المعرفة، كالمعاهد والجامعات، مصدراً رئيسياً لاكتشاف واستقطاب الكفاءات والمواهب، لذا يجب أن تحافظ المنظمات على تواصل مباشر ومستمر مع هذه المؤسسات لتأمين هذه الموارد.

**2- صناعة رأس المال الفكري:** تعتبر عملية صناعة رأس المال الفكري عاملاً رئيسياً لتحقيق الميزة التنافسية، وتتطلب اعتماد استراتيجيات فعّالة لتطوير الأصول غير الملموسة، وتشمل هذه الاستراتيجيات ما يلي:

- **خرائط المعرفة:** هي عرض مرئي للمعرفة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث تحدد نوع المعرفة المطلوب توليدها، مصادرها، وكيفية مشاركتها. وتُستخدم خرائط المعرفة لتحديد المركز

<sup>1</sup> حوجو مصطفى، الإستثمار في رأس المال الفكري كأداة لتطوير أداء المنظمات المتعلمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016، ص: 162-163.

- المعرفي للمنظمة مقارنة بالآخرين، وتعزيز قدرات الأفراد في حل المشكلات باستخدام المعارف المخزنة، وتمكينهم من التعاون مع الكفاءات المتميزة داخل المنظمة.
- **بناء الأنسجة الفكرية:** تشير الأنسجة الفكرية إلى تشكيل فرق ابتكارية تتفاعل وتتعلم معًا مثل نسيج العنكبوت، تتفكك عند انتهاء المشروع ليشكل مشروع آخر نسيجًا جديدًا، ما يسرع التعلم وتجسيد الأفكار ويعزز القدرات الإبداعية داخل المنظمة.
  - **لقيادة الذكية:** تتطلب صناعة المعرفة والحفاظ على رأس المال الفكري قيادة ذكية تركز على التعلم التنظيمي، وتتمتع بقدرة على التأثير والتواصل الفعال بين الأفراد.

### ثانياً: المحافظة على رأس المال الفكري

- المحافظة على رأس المال الفكري من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسة القائمة على المعرفة، فخسارة هؤلاء الأفراد يؤدي إلى فقدان خبراتهم ومعارفهم، لذا يجب المحافظة على رأس المال الفكري حتى لا يندثر، وهناك مجموعة من العوامل للمحافظة على هذا المورد وتتمثل في التالي:<sup>1</sup>
- **تنشيط الحفز المادي والاعتباري:** توجد مجموعة من العوامل الخارجية التي تُحفّز الفرد على أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة، وذلك من خلال تلبية احتياجاته ورغباته على المستويات المادية والمعنوية والاجتماعية. وتتمثل هذه المحفزات في:
    - الجوانب المادية: كتحقيق العدالة في الأجور والحوافز المالية.
    - الجوانب المعنوية: كإشعار العاملين بأهمية دورهم وإسهاماتهم داخل المؤسسة.
    - الجوانب الاجتماعية: وتشمل إرساء ثقافة الاحترام المتبادل بين جميع الموظفين بغض النظر عن موقعهم الوظيفي.
  - **التصدي للتقادم التنظيمي:** يشير التقادم إلى عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته بشكل مستمر، في حين أن التصدي للتقادم هو مختلف الإجراءات التي تتخذها المؤسسة من أجل تطوير وتنمية قدرات وامكانيات وكذا خبرات العاملين فيها باستمرار، وقد يكون هذا التقادم حول: تقادم المعرفة الذي يشمل تقادم الخبرات والمهارات الإدارية والفنية، تقادم القدرات ويظهر هذا من خلال الجوانب الشخصية للفرد، التقادم الثقافي المتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات، والعادات الاجتماعية.
  - **مواجهة الإحباط التنظيمي:** الإحباط هو حالة نفسية ناتجة عن عجز الفرد على إنجاز أو تحقيق أهداف معينة بسبب عقبات يصعب تجاوزها والسيطرة عليها، ومن أهم مظاهره: الغياب، ارتفاع معدل دوران العمل، عدم الرضا...إلخ.

<sup>1</sup> زلماط مريم، دور رأس المال الفكري في استمرارية المؤسسة (دراسة حالة ببعض المؤسسات بولاية سيدي بلعباس)، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، 2017، ص ص: 127-128.

- **تقليل ضغوط العمل:** تُعد ضغوط العمل من أهم العوامل المؤثرة على الصحة النفسية والإنتاجية، وتتجم غالباً عن غموض الأدوار، العبء الزائد، نقص الدعم، وصراع المسؤوليات. ويستلزم التخفيف منها تحسين التنظيم الداخلي وتوزيع المهام بوضوح، وتوفير الدعم النفسي والاجتماعي.
- **تقليل فرص الاغتراب التنظيمي:** يظهر الاغتراب عندما يشعر الموظف بعدم الانتماء أو بعدم التكيف مع بيئة العمل، ويمكن رصده من خلال أدوات مثل استمارة الاستقصاء أو مقابلات التقييم. وتكمن معالجته في تعزيز التفاعل، وتحسين بيئة العمل، وزيادة إشراك العاملين في اتخاذ القرار.
- **تعزيز التميز التنظيمي:** يقصد به جميع الوسائل والإجراءات التي تستعملها المنظمة من أجل زيادة المساهمات الفكرية للعاملين بالمنظمة من خلال استعمال المعرفة والأفكار الجديدة الموجودة في عقولهم عن طريق تشجيعهم على الإبداع والابتكار والعمل الجماعي، الحوارات المشتركة بين مختلف المستويات الإدارية مما يؤدي إلى زيادة الفئة المتميزة من العاملين بالمنظمة وبالتالي تكتسب سمة القوة والبقاء. وأشار كذلك (David King) إلى أن التميز التنظيمي هو أن تصل المنظمة إلى مكانة يصعب على غيرها الوصول إليها، وهذا بما لديه من موارد وإمكانات.

بالتالي فالمحافظة على رأس المال الفكري تمثل تحدياً أساسياً للمؤسسات المعتمدة على المعرفة، ويتطلب ذلك تحفيز العاملين، مواجهة التقادم، تقليل الإحباط والضغوط، وتعزيز الانتماء والتميز التنظيمي لضمان استدامة الأداء والتنافسية.

### ثالثاً: قياس رأس المال الفكري

#### 1. أهمية القياس:

- إن مصطلح القياس بشكله العام هو عملية تستهدف جمع معلومات عن سمة أو خاصية معينة، ويتم ذلك بإتباع مجموعة إجراءات متمثلة في طرق وأدوات قياس معينة، مع الحرص على دقة هذه الأدوات المستعملة في القياس. وتكمن أهمية قياس رأس المال الفكري فيما يلي:<sup>1</sup>
- يوفر أساساً صريحاً لتقييم المنظمات من خلال التركيز على الموجودات الفكرية، وتطوير معايير الحساب قيمة المبادرات المعرفية لإقناع الإدارة والمساهمين بمبررات الاهتمام والاتفاق عليها.
  - يوفر فهماً أفضل للأصول غير المادية ولأهميتها في إيجاد القيمة المضافة للمنظمة.
  - يساعد في تحديد أهمية كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري ومكوناته ودوره في إيجاد القيمة والثروة للمنظمة.

<sup>1</sup> عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 274.

- يساعد في تحديد العائد المتوقع من الاستثمار في عناصر رأس المال الفكري، وبمعنى آخر تبرير الاستثمار في أنشطة إدارة المعرفة وذلك بالتركيز على المنفعة أو الفائدة منها.
- يساعد في تحقيق رقابة فعالة على الأصول غير الملموسة لغرض إعداد التقارير المالية.
- يساعد الإدارة في تحقيق رقابة فعالة على أداء عناصر رأس المال الفكري وتقويمه.
- يساعد في دعم المزايا التنافسية للمنظمة.
- يساعد في تحديد القيمة السوقية للمنظمة.

## 2. نماذج قياس رأس المال الفكري:

توجد عدة نماذج لقياس رأس المال الفكري ومن بين هذه النماذج الشائعة تبرز ثلاثة نماذج كالتالي:<sup>1</sup>

- **نموذج (Skandia Navigator):** الذي طوره "Lief Edvinsson" سنة 1992 يعد أول محاولة منهجية لقياس رأس المال الفكري داخل المؤسسات. ويقوم هذا النموذج على التمييز بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية لأصول المؤسسة، حيث يمثل الفارق بينهما رأس المال الفكري. وقد سعى النموذج إلى تطوير منطق جديد لإحداث التجديد داخل المؤسسة من خلال التركيز على الأصول غير الملموسة بدلاً من التركيز فقط على الاستثمارات المالية التقليدية. استخدمت في هذا النموذج أداة شبيهة ببطاقة الأداء المتوازن، وجرى تصميمه في شكل مبنى رمزي: يمثل الأساس فيه بُعد التجديد والتطوير، وتمثل البوّة البشرية روحه ومركزه، في حين تشكّل العلاقات الخارجية مع الزبائن والعمليات الداخلية جدرانه، وتُعد النتائج المالية بمثابة السقف الذي يُغطي البناء. ويعمل "المستكشف" على تقديم مؤشرات وقياسات كمية تعكس مدى نجاح المؤسسة في استثمار رأس مالها الفكري. وقد أُطلق عليه اسم "المستكشف" أو "الملاح" تشبيهاً بوظيفة التنبؤ بالطقس، حيث يوفّر هذا النموذج قراءة استشرافية لما يمكن أن يكون عليه الأداء المستقبلي للمؤسسة من خلال تحليل رأس مالها الفكري.
- **نموذج بطاقة الأداء المتوازن:** تم تطويره من قبل "Kaplan و Norton" بين عامي 1992 و1996، ولم يكن الهدف الأساسي منه قياس رأس المال الفكري، بل تقديم إطار شامل لإدارة الأداء يعكس جميع أبعاد أنشطة المنظمة، بما في ذلك الأصول غير الملموسة، التي أُدرجت لأول مرة ضمن هذا النموذج. يعتمد النموذج على رؤية استراتيجية متكاملة تستجيب لمتطلبات الأطراف المعنية كافة: العملاء الذين يطالبون بجودة متواصلة، والمستثمرون الساعون لزيادة القيمة الاقتصادية، والعاملون

<sup>1</sup> - حوحو مصطفى، مرجع سابق، ص ص: 65-69.

الطامحون إلى تحسين أجورهم وظروف عملهم. تتكوّن بطاقة الأداء المتوازن من أربعة محاور رئيسية:

- **المحور المالي:** يوفر مؤشرات تعكس النتائج النهائية لأداء المنظمة، من خلال تقييم الماضي والحاضر المالي، على أن تُربط هذه المؤشرات ببقية المحاور لتقديم صورة شاملة
- **محور العملاء:** يركز على تقييم علاقة المؤسسة بعملائها وسمعتها في السوق، ويُقاس من خلال رضا العملاء، والحصة السوقية، والقدرة التنافسية.
- **محور العمليات الداخلية:** يركّز على تحليل العمليات الداخلية التي تُنتج القيمة، مع مراعاة التوازن بين الكفاءة المالية ورضا العملاء. يُصنّف هذا المحور العمليات إلى ثلاث فئات رئيسية: الإبداع، العمليات وخدمات ما بعد البيع.
- **محور النمو والتعلم:** فيُعتبر ركيزة أساسية لضمان التحسين المستمر وبناء قدرات طويلة الأمد.
- **نموذج مراقب الأصول غير الملموسة (Intangible Assets Monitor):** الذي قدّمه Sveiby إطاراً عملياً يُستخدم لتحليل رأس المال الفكري داخل المنظمة، مع التركيز على الأصول غير الملموسة. وينظم هذا النموذج التقييم حول أربعة محاور رئيسية: النمو، التجديد، الكفاءة، والاستقرار. ويهدف إلى تقديم رؤية عملية تساعد على مراقبة هذه الأصول بطريقة منهجية لدعم القرارات الإدارية.

### المطلب الثالث: العلاقة بين التمكين الإداري ورأس المال الفكري.

يساهم التمكين الإداري بشكل فعّال في تنمية رأس المال الفكري داخل المؤسسة من خلال تعزيز مهارات العاملين وتزويدهم بالمعلومات الضرورية في الوقت المناسب، إلى جانب توفير فرص التدريب والتعلم المستمر لمواكبة التغيرات في أساليب العمل. كما أن تفويض الصلاحيات يُمكن الموظفين من الشعور بالثقة والمسؤولية، مما يُحفّزهم على الإبداع والمبادرة. ويُعدّ الاعتراف بالجهود وتقدير الإنجازات دافعاً إضافياً لتطوير الكفاءات الفردية وتحقيق الانتماء المؤسسي، الأمر الذي يؤدي إلى تحويل المعرفة والمهارات إلى أداء فعّال يدعم تحقيق أهداف المؤسسة.

### أولاً: أهمية متطلبات التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري

يتجلّى أثر التمكين الإداري في تأهيل الأفراد ليصبحوا مصدرًا فعّالاً للمعرفة والقيمة داخل المؤسسة. فتوفر المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، والتدريب المتواصل، وتفويض الصلاحيات، يشكّل معاً البنية الأساسية التي تُمكن الموظف من صقل مهاراته وإطلاق طاقاته الابتكارية. وعندما تمنح الإدارة العليا قدرًا كافيًا من الاستقلالية للممارسين، يتعرّز شعورهم بالمسؤولية، وتزداد مشاركتهم في صنع القرار.

حيث يساهم التمكين الإداري في صقل وتطوير رأس المال الفكري من خلال: <sup>1</sup>

- دعم الابتكار عبر منح الموظفين الحرية في تجربة أفكار جديدة دون الخوف من الفشل.
- تسريع نقل المعرفة نتيجة لتفويض الصلاحيات وتقليل البيروقراطية في تداول المعلومات.
- رفع مستوى الرضا الوظيفي مما يُحَقِّز العاملين على المساهمة الفاعلة بمخزونهم المعرفي.
- تعزيز المرونة التنظيمية عبر تمكين الأفراد من تكيف أساليبهم وفق متطلبات المهام المتغيرة.
- بناء الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، ما يُفضي إلى بيئة عمل تشاركية ومستدامة.

### ثانياً: التمكين الإداري وتعزيز التعلم التنظيمي ونقل المعرفة

يعدّ التعلم المؤسسي ونقل المعرفة من أبرز أبعاد رأس المال الفكري، ويُعزّزهما التمكين الإداري من خلال:<sup>2</sup>

- تشكيل ثقافة مشاركة معرفية: إذ تشجع بيئة التمكين العاملين على تبادل الخبرات والدروس المستفادة وجعلها متاحة للجميع.
  - بناء شبكات تواصل داخلية: عبر تفويض الصلاحيات وتخفيف القيود الهرمية، تتكوّن فرق عمل متناغمة تنقل المعرفة عبر مستويات مختلفة.
  - تحفيز التعلم الذاتي: يمنح التمكين الموظف الحافز والمساحة لاستكشاف أدوات وأساليب جديدة، فتنحول المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية مستدامة.
- بهذه الطريقة، يصبح التمكين الإداري المحرك الرئيسي لتحرير وإدامة طاقات رأس المال الفكري، من مهارات الأفراد إلى عمليات التعلم والتجديد التنظيمي، بما ينعكس إيجابياً على قدرة المؤسسة التنافسية واستمراريتها.

<sup>1</sup> ontis, Nick. "Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field." *International Journal of Technology Management* 18, no. 5/6/7/8 (1999): 433–462

<sup>2</sup> Spreitzer, Gretchen M. "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation." *Academy of Management Journal* 38, no. 5 (1995): 1442–1465

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تطرقت إلى التمكين الإداري ورأس المال الفكري، لذا يعتبر الاستطلاع على الدراسات السابقة من المراحل المنتهجة في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث، وفيما يلي سيتم عرض الدراسات السابقة التي شكلت إطاراً منهجياً ساهم في مضمون هذه الدراسة:

- ❖ **المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية؛**
- ❖ **المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية؛**
- ❖ **المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.**

#### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

هناك العديد من الدراسات التي تناولت التمكين الإداري ورأس المال الفكري، لذا فإنهما يعتبران من المتغيرات المدروسة لما لها أهمية كبيرة في المنظمات، حيث تنوعت طبيعتها ومداولتها إلا أنها تشير إلى ممارسات كل من التمكين الإداري ورأس المال الفكري.

#### أولاً: الدراسات المتعلقة بموضوع التمكين الإداري

تم التعرف على عدة دراسات باللغة العربية في موضوع التمكين الإداري وهي كما يلي:

**1- بن عيشي، عمار، أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ع 35، مج 11، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية. 2018 ،**

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة بسكرة الجزائرية التي تمت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بحجم (120) موظف. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري على تطبيق الجودة الشاملة والبعد الأكثر تأثيراً كان الاتصال الفعال، حيث وضح الباحث أن إيصال المعلومات وتوفيرها للموظف يحقق التمكين، بينما ذكر وجود ضعف في بعد تفويض الصلاحيات مما أدى إلى خفض مستوى فاعلية التمكين الإداري. إن توفير المعلومات للعاملين دون إعطائهم الصلاحيات التي تخولهم لاتخاذ القرار يعتبر عائق في عملية اتخاذ القرار ويحد من إيجاد عدة بدائل من جهات نظر متعددة عند حل المشكلات، إن هذه المشكلة يمكن حلها من خلال تفعيل التمكين الإداري في المنظمة عن طريق تفويض الصلاحيات وتوفير الاستقلالية للموظف.

**2- عز الدين لرقم، عبد الحق بن نصر، واقع التمكين الإداري بالجامعة الجزائرية، مجلة آفاق علمية، مجلد 10 ، العدد 02 ، جامعة باجي مختار عنابة، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،**

الجزائر، 2018.

وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز واقع التمكين الإداري بالجامعة الجزائرية والتي تمت بجامعة باجي مختار (عنابة) الجزائرية، التي تمت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة تفوق 20% من مجتمع الدراسة المقدر ب (313) عامل، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق أبعاد التمكين الإداري في المنظمة التي تمت بها الدراسة الميدانية فوق المتوسط، كما توصلت إلى أن الرؤساء يوظفون جزء من سلطتهم للمرؤوسين، وتم التوصل إلى أن العامل لديه روح تحمل المسؤولية وذلك من خلال الثقة في قدراتهم و مهاراتهم التي اكتسبوها من التدريبات اللازمة، وهذا ما جعل لديهم القدرة على السيطرة على الطرق التي يؤدي بها عمله. بالتالي فالاعتماد هذا الأسلوب يعتبر تحدي كبير للوصول بالمنظمة لما تسعى لتحقيقه.

### ثانياً: الدراسات المتعلقة بموضوع رأس المال الفكري

تم التعرف على مجموعة من الدراسات المتعلقة بموضوع رأس المال الفكري والمتمثلة في:

1- نيفين سعيد بيومي عيسوي، عماد عبد الخالق صابر الطحان، رأس المال الفكري كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية ومنهجية ستة سيجما بالتطبيق على وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 38، العدد 3، المعهد العالي للعلوم الإدارية، مصر، 2018.

هدفت الدراسة إلى تحليل دور رأس المال الفكري كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية ومنهجية ستة سيجما داخل وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية. والتي تمت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت حوالي (250) موظفًا من وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية داخل المؤسسة. أظهرت النتائج أن رأس المال الفكري يعزز تأثير جودة الحياة الوظيفية ومنهجية ستة سيجما على تحسين الأداء المؤسسي، حيث لعب دورًا محوريًا في رفع كفاءة العمل وجودته. بناءً على ذلك، أكدت الدراسة على أهمية تنمية رأس المال الفكري من خلال تحسين بيئة العمل وتطبيق منهجية ستة سيجما لتحقيق استدامة التطوير المؤسسي.

2- كائنكان فواز عبد الحميد مرعي، حنان اسامه حسن، أثر رأس المال الفكري في تحقيق ريادة الأعمال لشركات الاتصالات السعودية "دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات السعودية بمدينة تبوك"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد 06، المجلد 01، 2017.

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر رأس المال الفكري في تحقيق ريادة الأعمال بشركات الاتصالات السعودية بمدينة تبوك، من خلال تحليل مكونات رأس المال الفكري وتأثيرها على القدرات الابتكارية والتنافسية للشركات. استخدمت الدراسة استبيانًا شمل 120 موظفًا في قطاع الاتصالات، وأظهرت النتائج

وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وريادة الأعمال، حيث ساهم الاستثمار في رأس المال الفكري في تعزيز الابتكار وتحقيق نمو مستدام للشركات.

### المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

تعتبر الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوعنا من المواضيع القيمة مقارنة بالدراسات العربية، حيث سيتم التطرق إلى أبرزها:

#### أولاً: الدراسات المتعلقة بموضوع التمكين الإداري

1- دراسة "أحمد السيد" و "سارة محمود" تحت عنوان:

### **The Impact of Administrative Empowerment on Employee Performance: A Study in the Banking Sector of Egypt**

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير التمكين الإداري على أداء الموظفين في القطاع المصرفي المصري من خلال تحليل أبعاد التمكين مثل تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار. استخدمت الدراسة استبياناً شمل 150 موظفاً، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين التمكين الإداري وتحسين أداء الموظفين، مع توصية بضرورة تعزيز ثقافة التمكين لرفع الكفاءة والابتكار داخل المؤسسات.

2- دراسة "Ali Ahmed Ibrahim Asiri and Omar Al-Sharqawi" بعنوان:

### **The Impact of Administrative Empowerment on the Performance of King Abdul-Aziz Hospital in Makkah City**

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التمكين الإداري على أداء الموظفين من خلال تحليل عناصر التمكين مثل التفويض والمعرفة والعمل الجماعي. استخدمت الدراسة استبياناً على عينة مكونة من 330 موظفاً في المستشفى، وأظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً كبيراً للتمكين الإداري على تحسين الأداء الوظيفي. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات التمكين عبر التدريب وتفويض الصلاحيات لتعزيز الكفاءة المؤسسية.

#### ثانياً: الدراسات المتعلقة بموضوع رأس المال الفكري

1- دراسة "أيمن سليمان أبو سويرح"، تحت عنوان: **The basic elements and analytical study components of the intellectual capital an**

هدفت دراسة أيمن سليمان أبو سويرح، بعنوان "العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري: دراسة تحليلية"، إلى تحليل وتحديد المكونات الجوهرية لرأس المال الفكري داخل المؤسسات، مع التركيز على كيفية تفاعل هذه المكونات في تعزيز الأداء التنظيمي. استخدم الباحث المنهج التحليلي، معتمداً على مراجعة الأدبيات والنماذج النظرية السابقة كأداة رئيسية لتحليل المكونات الأساسية لرأس المال الفكري، والتي تشمل رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبائني (العلاقاتي). توصلت الدراسة إلى أن رأس المال الفكري يمثل عنصراً استراتيجياً في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، وأن التكامل بين مكوناته الثلاثة هو ما يحدد فعاليته في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز. كما أوصت الدراسة

بضرورة تطوير آليات قياس دقيقة لكل مكون من مكونات رأس المال الفكري لتمكين المؤسسات من استثماره بشكل فعال ومستدام .

## 2- دراسة Nasseem Maburuman تحت عنوان:

**The impact of administrative empowerment on creativity improvement among, the workers of jordanian public, administration institute, the word Islamic science education university, Jordan, 2016.**

هدفت هذه الدراسة، التي أُجريت في معهد الإدارة العامة الأردني سنة 2016، إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع لدى العاملين. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان كأداة رئيسية لقياس آراء المشاركين حول أبعاد التمكين الإداري ومستوى الإبداع لديهم. شملت العينة 120 موظفًا من العاملين في المعهد، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتحسين الإبداع، حيث ساهمت ممارسات التمكين مثل المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة، وبناء الثقة، في تحفيز العاملين على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة تدعم الأداء المؤسسي.

### المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة.

من خلال الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها يتضح أن هناك عدة نقاط تشابه واختلاف تجمع بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، ونذكرها فيما يلي:

#### أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تتمثل في مايلي:

- تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة حول موضوع التمكين الإداري وموضوع رأس المال الفكري.  
- تم الاعتماد في الدراسات السابقة والدراسة الحالية على الاستبيان وذلك كأداة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة.

- اتبعت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت كذلك الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي.

- تبين أن الدراسات السابقة والدراسة الحالية متشابهة في كونها تعتمد على مجموعة من العاملين من موظفين وإداريين وإطارات.

#### ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

نلخصها في التالي:

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات من حيث الموقع الجغرافي حيث أجريت الدراسة الحالية في بنك الفلاحة والتنمية BADR - تبسة-، بينما الدراسات السابقة أجريت في عدة أماكن منها(الجامعات، المؤسسات الخدمائية والاقتصادية...).
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المجال الزمني والمكاني.
- لا تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المتغير التابع حيث أن الدراسات السابقة تجمع بين العديد من المتغيرات منها (علاقة التمكين بالإبداع الإداري، تطوير أداء المنظمات، ريادة الأعمال، تحقيق الميزة التنافسية...).
- كما تختلف الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث أهداف كل دراسة التي تسعى إليها.

## خلاصة الفصل

يُعد التمكين الإداري من أبرز المداخل المعاصرة التي ساهمت في تطوير الفكر التنظيمي الحديث، حيث يُنظر إليه كوسيلة فعّالة لتعزيز القدرات المعرفية داخل المؤسسة، ودعم أساسية لإحداث التغيير الإيجابي. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام متزايد من قبل الباحثين، لما له من أثر مباشر في ترسيخ بيئة عمل قائمة على الثقة، والمشاركة، والاستقلالية في اتخاذ القرار، وهي مقومات ضرورية لتنمية رأس المال الفكري.

يرتبط التمكين الإداري بشكل وثيق بقدرة المؤسسة على تفعيل المعرفة الكامنة لدى المورد البشري واستثمارها في إطار من التحسين المستمر والتعلم التنظيمي، إذ يُعد العنصر البشري المصدر الأساسي للمعرفة والابتكار. وتسعى المؤسسات الحديثة إلى بناء رأس مال فكري قوي يُعبر عن المعارف والخبرات والعلاقات التنظيمية، من خلال توفير مناخ تمكيني يحرر الطاقات الفكرية ويحفز على الإبداع والتعلم الذاتي والمشاركة الفعّالة.

يُعد رأس المال الفكري من أبرز ركائز الميزة التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، نظراً لاعتماده على المعرفة كأصل غير ملموس يصعب تقليده. وقد أدركت المؤسسات أن استدامة التميز والابتكار ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى قدرتها على تمكين مواردها البشرية وتوجيهها نحو خلق معرفة تنظيمية ذات قيمة مضافة. لذلك، سيتم في الجانب التطبيقي من هذا البحث الوقوف عملياً على دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري.

الفصل الثاني:

دور التمكين الإداري في تنمية

رأس المال الفكري في بنك

الفلحة والتنمية الريفية

**تمهيد:**

بعد تناول الإطار النظري وتوضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتمكين الإداري ورأس المال الفكري في الفصل الأول، جاء الفصل الثاني كمحاولة لإبراز الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث جرى تحليل المعطيات ذات الصلة بموضوع البحث، وقد تم اختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية -تبسة- كميدان للدراسة، من خلال فحص العلاقة بين متغيري البحث واختبار صحة الفرضيات التي تم صياغتها مسبقاً.

وبالتالي تم تقسيم هذا الفصل إلى ما يلي:

❖ **المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -تبسة-؛**

❖ **المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية؛**

❖ **المبحث الثالث: عرض نتائج وتحليل الدراسة.**

## المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - تبسة -

من أجل تجسيد الموضوع محل الدراسة تطبيقياً، تم اختيار المؤسسة محل الدراسة والتي تتمثل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - تبسة - ولكي يتم توضيح المعطيات النظرية حول طبيعة نشاطه، أهدافه وهيكله التنظيمي سيتم التطرق للمطالب التالية:

- ❖ **المطلب الأول: نشأة وتعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية - تبسة -؛**
- ❖ **المطلب الثاني: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية - تبسة - ومهامه الرئيسية؛**
- ❖ **المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - تبسة -.**

**المطلب الأول: نشأة وتعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية - تبسة -**  
**أولاً: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - تبسة -**

يُعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية أحد الأعمدة الأساسية للمنظومة المالية في الجزائر، حيث يضطلع بدور محوري في تمويل القطاع الزراعي ودعم التنمية الريفية. ومن خلال خدماته الموجهة للمشاريع الفلاحية، يُسهم البنك في تعزيز الاقتصاد المحلي وتحقيق التنمية المستدامة بالتعاون مع الجهات الحكومية والمجتمع المدني.

بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" مؤسسة تنتمي إلى القطاع العمومي أسست سنة 1982 بموجب المرسوم الرئاسي رقم 82-106 للقيام بمهمة تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، في بداية المشوار تكون البنك من 140 وكالة متنازل عليها من طرف البنك الوطني الجزائري "B.N. A" وأصبح يحتضن في يومنا هذا 268 وكالة و 31 مديرية جهوية.

يشغل بنك البدر حوالي 7000 عامل ما بين إطار وموظف ونظراً لكثافة شبكته وأهمية تشكيلته صنف بنك البدر من طرف مجلة قاموس البنوك في المركز الأول في ترتيب البنوك الجزائرية ويحتل البنك ذلك المركز 668 في الترتيب العالمي ما بين 1100 بنك مصنف، وطبقاً للقوانين والإجراءات يتكفل البنك بتطبيق الخطط والبرامج المرتقبة.<sup>1</sup>

ونظراً لأهمية البنك تم فتح عدة فروع ومديريات حول التراب الوطني وذلك لكي يسهل على الزبون التعامل معه من موقع وجوده، ولقد كان له فرع رئيسي في ولاية تبسة تحت رقم 488.

<sup>1</sup>بناء على الموقع الإلكتروني: <https://badrbank.dz/ar> تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2025\04\18 على الساعة: 20:43

**المطلب الثاني: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية - تبسة -**

يُعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية -تبسة- من بين الآليات المحلية الفعالة لدعم التنمية الزراعية والريفية في الولاية. ويعكس ذلك من خلال ما يحدده من أهداف تنموية واضحة، وما يقوم به من مهام بكفاءة، وتقديم خدمات مالية تتماشى مع خصوصيات البيئة الفلاحية المحلية.

**أولاً: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية - تبسة -**

تتجلى الضرورة الاقتصادية لإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية -تبسة- في إطار تحقيق الأهداف

الآتية:<sup>1</sup>

- إعادة تنظيم الجهاز الإنتاجي الفلاحي بتطوير وتعميم الاستعمال الآلي وتجديد الثروة الفلاحية وعصرنتها.
- اشتراك الزراعة في الالتزام الوظيفي وتنمية تصنيفها في مجال الإنتاج الوطني.
- توسيع الأراضي الزراعية وتحسين نوعية الخدمات.
- كما يسعى البنك إلى الاقتراب من زبائنه أكثر فأكثر عن طريق فتح وكالات جديدة في المدن الغنية بالموارد وتكوين الموظفين وتقوم سلوكهم كما يقوم بتحديد المحلات والأثاث والتجهيزات.

**ثانياً: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية - تبسة -**

تتمثل مهام وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في:

- العمل على استقرار وتطوير العلاقات التجارية مع الزبائن؛
- السهر على استمرار واعلام وتكوين الموظفين؛
- السهر على رفع مردودية الخزينة؛
- تنظيم جميع العمليات البنكية في إطار قانوني؛
- عرض منتجات وخدمات جديدة على المدخرين؛
- فتح الحسابات للأشخاص حسب طلبهم؛
- تشجيع وترقية الزراعة والصناعات الغذائية والحرف اليدوية؛
- قبول الودائع ومنح القروض؛
- تحديد ضمانات متصلة بحجم الائتمان وتطبيق معدلات فائدة تتماشى وتكلفة الموارد؛
- إنشاء بطاقة السحب الإلكترونية ما بين البنوك؛
- تطوير مستوى تكوين هيئة الموظفين واعطاء الأولوية لحاملي الشهادات؛

<sup>1</sup> بناءً على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -تبسة-.

- استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في التنبؤ بمخاطر الائتمان.

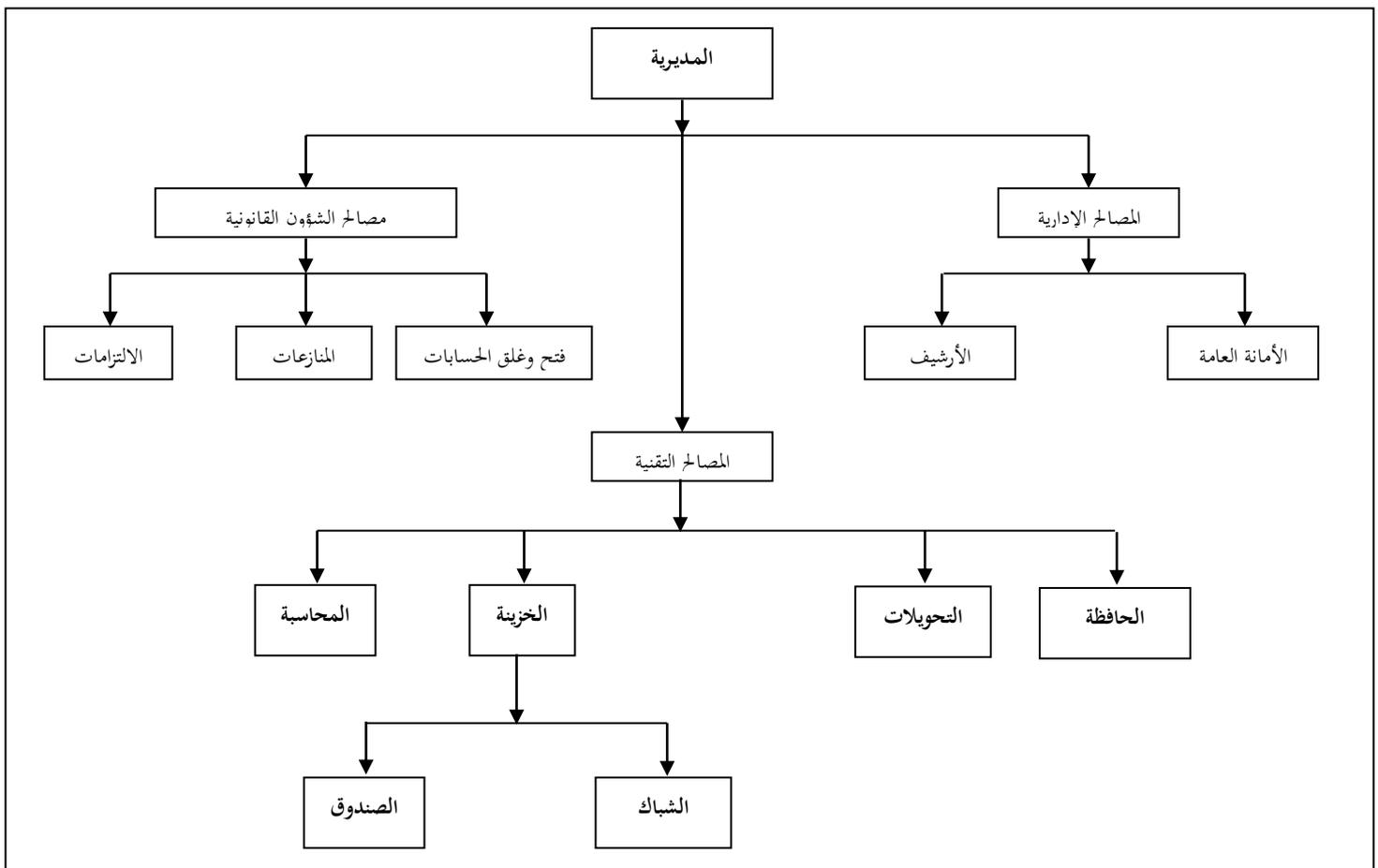
### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - تبسة -

في سياق سعيها لتحقيق أهدافها التنموية، اعتمدت وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -تبسة- هيكلًا تنظيميًا متكاملًا، من خلال توزيع واضح للمهام وتخصيص فعال للموارد. ويهدف هذا التنظيم إلى تعزيز المشاركة الفعلية للعاملين، وتحفيز روح المبادرة والمسؤولية لديهم، مع ضمان التنسيق بين مختلف الوحدات، بما يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

#### أولاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتمثل الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -تبسة- في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - تبسة -



المصدر: وثائق مستخرجة من وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -تبسة-

### ثانياً: عرض محتوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة

انطلاقاً من الهيكل التنظيمي الموضح في الشكل السابق الخاص بالوكالة -488- نلاحظ أنه ينقسم إلى ثلاث مصالح أساسية:

☑ **مصلحة الشؤون الإدارية:** وتضم المدير وهو المسؤول الأول عن السير الحسن للوكالة وكذلك

تضم الأمانة العامة وهي التي لها علاقة مباشرة بالمدير حيث تتلقى الأوامر منه، ناهيك عن مصلحة الأرشيف التي تعمل على حفظ المستندات. وتقوم المصلحة بالعمليات التالية:

● **مصلحة المديرية:** تعتبر أهم مصلحة بالوكالة، حيث تشرف إشرافاً مباشراً على كل المصالح الموجودة بها وهذا ما يجعل مهام المدير على مستوى الوكالة عبر محدودة والتي تتمثل في:

- السهر على تطبيق القوانين واحترام القانون الداخلي للوكالة.

- مراقبة الموظفين وفحص حالتهم الانضباطية.

- التنسيق بين الوكالة والوكالات الأخرى.

- وضع السياسات الخاصة بالعمل داخل الوكالة.

● **مصلحة الأمانة العامة:** وهي الذراع الأيمن للمدير كما أن المستخدم على مستوى هذه المصلحة يعد المساعد الأول للمدير لتأدية وظائفه، وتتنحصر وظائفه في:

- استقبال المكالمات وتنظيم مواعيد المدير.

- تحضير كل الزيارات الخاصة به والقيام باستلام الرسائل والطرود الموجهة إلى الوكالة مع المصادقة عليها.

- الاحتفاظ بالوثائق الهامة.

● **مصلحة الأرشيف:** وهي مصلحة مستقلة بذاتها نظراً للأهمية القصوى التي تكتسبها الوثائق المصرفية والحاجة الماسة للرجوع إليها باستمرار، وتتنحصر مهام المكلف بالأرشيف فيما يلي:

- استلام الوثائق وحفظها في حافظات سليمة ومتينة لمنعها من التآكل والتمزيق.

- تدوين كل الوثائق التي تم استلامها مع مسؤولية مستلمها عن الضياع.

- تنظيم الوثائق والاطلاع عليها باستمرار.

- إعلام المدير في حالة وقوع أي ضياع أو سرقة ملف دراسة حالة.

☑ **مصلحة الشؤون القانونية:** وهي المصلحة التي تهتم بفتح وغلق الحسابات ومتابعة المنازعات في

القضاء وتنفيذ الالتزامات التي على عاتق البنك. وعملياتها كالتالي:

- **مصلحة فتح وغلق الحسابات:** تعتبر هذه المصلحة أول مصلحة يمر عليها الزبون عند تعامله مع الوكالة ذلك أن هذه المصلحة لها دور استقبال الزبائن وتزويدهم بالمعلومات الكافية الخاصة بالوثائق المطلوبة لفتح حساب بالوكالة وكذا بعض المعلومات العامة عن عمل الوكالة، ومن جهة أخرى فإن هذه المصلحة تتكفل بمهمة غلق حسابات الزبائن في بعض الحالات المنصوص عليها قانونياً.
- **مصلحة المنازعات:** يمكن اكتشاف مهامها الموكلة لها من خلال اسمها ألا وهي دراسة كل المنازعات التي يمكن أن تحدث بين الوكالة وزبائنها.
- **مصلحة الالتزامات:** وهي أهم المصالح على مستوى الوكالة نظراً للوظائف التي تقوم بها، والالتزام قد يكون من طرف الزبائن مما يعرف بالقرض وقد يكون من طرف الوكالة مما يعرف بالودائع.
- ☑ **مصلحة الشؤون التقنية:** ونجد فيها مصلحة الحافظة ومصلحة التحويلات وكذا مصلحة الخزينة والمحاسبة حيث تعمل مصلحة الحافظة على استلام الشيكات، أما مصلحة التحويلات مهامها إعداد الصكوك المضمونة، بينما مصلحة الخزينة فتضم الشباك الذي تتم فيه عملية السحب أو الإيداع، والصندوق المسؤول على تحويل العملية من صيغة كتابية إلى صيغة نقدية، وأخيراً مصلحة المحاسبة فمن مهامها مراقبة حسابات الزبائن. وتكمن عمليات هذه المصلحة فيما يلي:
- **الخزينة:** وتضم مصلحتين أساسيتين متكاملتين من حيث الأعمال، فأساس عمل مصلحة الشباك هو تسجيل العمليات المالية سواء الدفع أو السحب أو الإيداع، أما مصلحة الصندوق فتقوم بتنفيذ هذه العمليات التي يتم تحويلها من صيغة كتابية إلى صيغة نقدية.
- **مصلحة الحافظة:** هي مصلحة مهمة نظراً لمهامها، ويرتكز دورها الرئيسي في تحصيل الأوراق التجارية (سند لأمر، الشيكات، السفتجة)، والجدير بالذكر أن هذه المصالح تلعب دور الوساطة بين الزبائن والوكالة والوكالات الأخرى
- **مصلحة التحويلات:** وهي مصلحة مكملة لعمل مصلحة الحافظة، وهذا التطور الذي تقوم به يتلخص في تمويل المبالغ المالية من حساب إلى حساب آخر وكذا إعداد الصكوك المضمونة.
- **مصلحة المحاسبة:** تتجلى المهام المنوطة بهذه المصلحة في:
  - المراقبة اليومية وتصنيف الحسابات والتأكد من نوع كل واحد منها.
  - ترتيب الإشعارات بالدفع من جهة والسحب من جهة أخرى مع أخذ بعين الاعتبار نوع الحسابات.
  - إعداد تقرير مستندي حول اليومية في نسختين.
  - المباشرة بترتيب الوثائق المحاسبية ترتيباً للمخطط الوطني الحاسبي الخاص بالقطاع.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

تُعتبر منهجية البحث الأساس الذي يستند إليه الباحث في تنظيم خطوات دراسته، حيث تمكنه من التعمق في موضوع البحث، وفهم أبعاده، والإجابة عن مختلف تساؤلاته، من خلال اعتماد أساليب علمية تساعد على تفسير الظواهر وفك الغموض المرتبط بالإشكالية محل الدراسة. وتهدف هذه الأدوات والإجراءات التي تُستخدم في جمع المعلومات وتحليلها، إلى الوصول إلى نتائج دقيقة تسهم في اقتراح حلول مناسبة للتساؤلات محل الدراسة. والتي تشتمل ما يلي:

### ❖ المطلب الأول: حدود الدراسة؛

### ❖ المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات؛

### ❖ المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات.

### المطلب الأول: حدود الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب تحديد مجتمع وعينة الدراسة ومنه التطرق إلى نموذج الدراسة وما يشمله من متغيرات (مستقل وتابع).

### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

من الأمور المهمة في هذه الدراسة هو اختيار عينة تكون ممثلة للمجتمع الأصلي، حتى يتم الاعتماد عليها في تحليل أجوبة الاستبانة والوصول من خلالها إلى نتائج موثوقة للمجتمع الأصلي ككل.

### 1- تحديد مجتمع الدراسة:

يتكون من موظفي مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -تبسة- بمختلف مستوياتهم الإدارية والمقدر عددهم بـ 33 موظف موزعين على مختلف المصالح الإدارية.

### 2- تحديد العينة الدراسة

يمكن تعريف العينة بأنها شريحة (جزء) من مجتمع الدراسة تحمل خصائص وصفات هذا المجتمع وتمثله فيما يخص الظاهرة أو موضوع البحث.<sup>1</sup>

وقد تم اختيار عينة عشوائية من عمال المؤسسة والبالغ عددهم 31 موظف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية -تبسة-، أي ما يعادل نسبة (93%) من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع 31 استبيان بما يوافق إجمالي عينة الدراسة، تم استرجاعها كاملة، ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة والغير مسترجعة من خلال الجدول التالي كما يلي:

<sup>1</sup>زياد أحمد الطويسي، مجتمع الدراسة والعينات - مناهج البحث، مديرية لواء البتراء، الأردن، 2001، ص: 02.

الجدول رقم (01): تداول الإستبيان

النسبة (%)	العدد	الاستبيانات
100	31	الموزعة
00	00	الغير مسترجعة
100	31	الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على توزيع الإستبيان

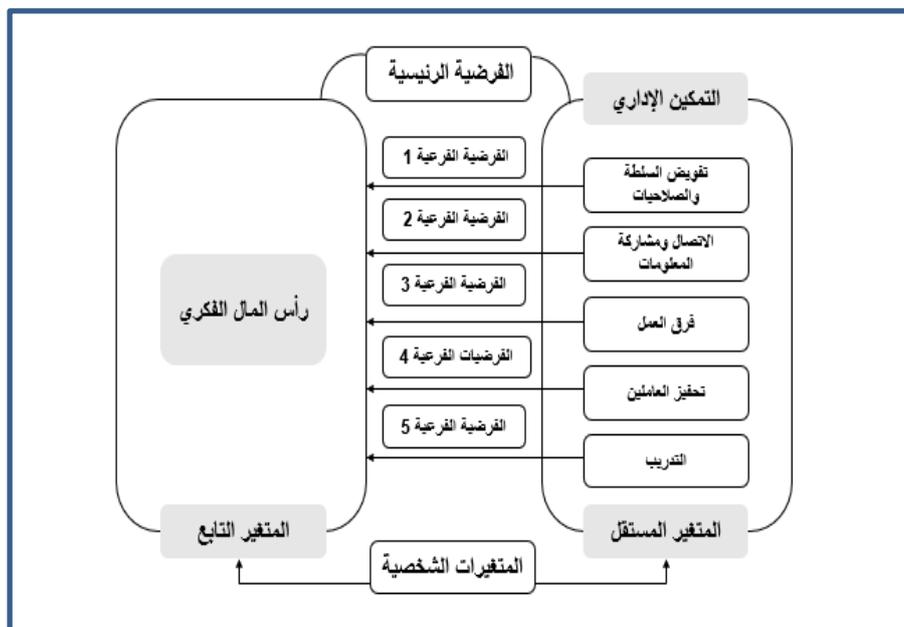
نلاحظ من الجدول أعلاه أنه تم توزيع 31 استبيان والذي يعادل (93%) من مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاعها كاملة أي بنسبة 100% وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

ثانياً: نموذج الدراسة:

تتناول الدراسة البحث في دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري في مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -تبسة- ، وبالتالي فهي تشمل المتغيرات التالية:- المتغيرات المستقلة: التمكين الإداري وتم تقسيمه إلى عدة متغيرات مستقلة جزئية هي (تفويض السلطة والصلاحيات ، الإتصال ومشاركة المعلومات، فرق العمل، التحفيز والتدريب).

2- المتغير التابع: رأس المال الفكري.

الشكل رقم (02): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

## المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات

من أجل إتمام عملية البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة والتي تنقسم إلى مصادر ثانوية والتي تتعلق بالجانب النظري، وأخرى أولية والتي تم من خلالها إنجاز الجزء التطبيقي.

### أولاً: المصادر الثانوية

يتعلق هذا الجزء بالجانب النظري، حيث تم الاعتماد على مجموعة من المصادر المتنوعة، من كتب ومذكرات ومجلات ومقالات علمية، بهدف توضيح مختلف متغيرات الدراسة، والمتمثلة في التمكين الإداري ورأس المال الفكري. وقد ساهمت هذه المصادر في إثراء المحتوى النظري بالمعلومات اللازمة. ولتعزيز مصداقية هذا الجانب، تم الرجوع إلى عدد معتبر من الدراسات السابقة التي أسهمت في توضيح المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة بشكل أدق، مما أتاح تكوين إطار نظري غني بالمعلومات العامة والشاملة حول المتغيرات المدروسة، استناداً إلى مراجع علمية موثوقة.

### ثانياً: المصادر الأولية

تعتبر المصادر الأولية من مختلف الوثائق والسجلات التي تم الحصول عليها من مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية- تبسة-، والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي تعرف بها وتبرز أهدافها وكذلك عرض الجانب التنظيمي للمؤسسة بالإضافة إلى الاستبانة كأهم أداة لجمع المعلومات.

**1- الوثائق والسجلات:** لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالمؤسسة من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي.

**2- استمارة الاستبيان:** تعتبر استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية للدراسة التي تم استخدامها لجمع البيانات، فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته، وقد اشتملت على جزأين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:<sup>1</sup>

- **الجزء الأول:** ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية والمتمثلة في كل من (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية).

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (02).

- **الجزء الثاني:** ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها ب 33 عبارة تم تقسيمها على محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول رقم (02) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

**الجدول رقم (02): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة**

عدد الأسئلة (الفقرات)	محاور الدراسة
04	التمكين الإداري
04	
04	
04	
04	
20	مجموع المحور المستقل
13	المحور التابع: رأس المال الفكري
33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>v26</sub>

- **المقابلة:** عبارة عن تبادل لفظي يتم بين القائم بالمقابلة وبين المبحوث وما قد يرتبط بذلك التبادل اللفظي من استخدام تعبيرات الوجه، ونظرة العين والسلوك العام.<sup>1</sup> حيث تم استخدام المقابلة تدعيماً للاستبانة المقدمة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة. كونها تمثل مصدراً مباشراً للحصول المعلومات بالإضافة إلى أنها تمكننا من تجنب أي سوء فهم للموضوع.
- **الملاحظة:** وتعرف الملاحظة بأنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهاذف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض إنسانية وتلبية احتياجاته، وهي نوعان الملاحظة البسيطة والمنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بن جيمة عمر، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التخفيف من حدة البطالة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، الكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص:97.

<sup>2</sup> محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، عمان، دار وائل، الطبعة الثانية، 1999، ص: 44.

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، تم استخدام كل من برنامج Excel وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS<sub>v26</sub> في تحليل البيانات وهو اختصار لبرنامج Statistical Package for Social Sciences، حيث تضمنت معالجة الأساليب الإحصائية التالية:

#### أولاً: صدق وثبات أداة الدراسة

قبل عملية استخلاص النتائج والتحليل يجب التأكد من صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستبانة حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

#### 1- صدق أداة الدراسة:

ويقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها على العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة للتحكيم<sup>1</sup> وفقاً لسلم ليكارت الخماسي. وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (03): سلم ليكارت الخماسي

إتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: عبد الحميد، عبد الباسط محمد، تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، عمان، دار المسيرة، 2013.

ومن أجل تحديد طول خلايا سلم ليكارت الخماسي تم حساب المدى (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (5\4=0.80) وبعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وهكذا أصبح طول الخلايا. كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول رقم (04): معايير تحديد الاتجاه

المتوسط المرجح	[1,79-1]	[2,59-1,80]	[3,39-2,60]	[4,19-3,40]	[5-4,20]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

المصدر: بوقفلول الهادي، تحليل البيانات باستخدام Spss، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص: 24

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (02)

## 2- ثبات أداة الدراسة:

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان<sup>1</sup> وعددها 31 على مجتمع الدراسة لتأكد من ثباتها طبقاً لمعامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم : (05) قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

رقم الفقرة في استمارة الاستبيان	اسم المتغير	معامل الثبات ألفا كرونباخ (%)
من الفقرة 01 الى الفقرة 20	التمكين الإداري	90,9
من الفقرة 21 الى الفقرة 33	رأس المال الفكري	87,6
من الفقرة 01 الى الفقرة 33	معامل الثبات الكلي	90,3

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>v26</sub>

يلاحظ من الجدول رقم (04) أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة جداً حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة (90,3%)، وأيضاً كانت معدلات باقي المحاور أعلى من نسبة الدلالة (60%) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان. ثانياً: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

يتم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى الترابط والاتساق بين عبارات كل محور، وكذلك لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة. ويُعد الاستبيان ذا صدق مرتفع في حال كانت قيم معاملات الارتباط قوية وذات دلالة إحصائية كما يلي:

- علاقة ضعيفة:  $0 < r < 0.3$
- علاقة متوسطة  $0.3 < r < 0.7$
- علاقة قوية:  $0.7 < r < 1$

<sup>1</sup>أنظر الملحق رقم (01)

**الجدول رقم (06): اختبار الارتباط بيرسون بين محاور الدراسة**

المحور الثاني	المحور الأول	المحاور
0.651	1	المحور الأول
1	0.651	المحور الثاني

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>v26</sub>

تشير نتائج معامل ارتباط بيرسون إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة تميل إلى القوة بين المحورين، حيث بلغت القيمة 0.651. وهذا يدل على اتساق جيد بين المحاور بما يعزز من صدق أداة الدراسة.

**الجدول رقم (07): اختبار الارتباط بيرسون بين أبعاد الدراسة**

المحاور	الإتساق الداخلي	مستوى المعنوية Sig
بعد تفويض السلطة والصلاحيات	0.783	0.000
بعد الإتصال ومشاركة المعلومات	0.863	0.000
فرق العمل	0.823	0.000
تحفيز العاملين	0.861	0.000
التدريب	0.720	0.000

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>v26</sub>

تشير نتائج جدول (07) إلى أن جميع أبعاد الإستبيان ترتبط إيجابا وبدرجة دالة إحصائية مع المحور الذي ينتمي إليه، حيث تراوحت معاملات بيرسون بين 0.720 و 0.861 عند مستوى معنوية 0.000 مما يدل على وجود ترابط قوي. ويعد هذا مؤشرا إيجابيا على صدق الاتساق الداخلي للأداة وبالتالي، يمكن اعتبار الإستبيان صالحا لقياس أبعاده بدقة، وموثوقا للاستخدام في الدراسة الحالية.

**ثالثاً: أدوات المعالجة الإحصائية**

من أجل دراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر يتم الاعتماد على مجموعة من أدوات المعالجة الإحصائية حتى يتم وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها. حيث أنه من أجل دراسة الاستبانة وتحليل بياناتها تم استعمال الأساليب الإحصائية التالية

## 1- التكرارات والنسب المئوية

استخدمت لوصف بيانات مجتمع الدراسة من حيث خصائصها. وتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة } 100X}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}}$$

## 2- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

حيث استخدمت لمعرفة درجة موافقة أفراد الدراسة على كل من محاور وأسئلة أداة الدراسة، كما تم استخدام الانحراف المعياري للتعرف على درجة التشتت لتقييم اجابات أفراد العينة على المتوسط الحسابي.

## 3- معامل الفا كرونباخ (Cronbach Alpha)

حيث يعبر على مدى ثبات أداة الدراسة، فكلما زاد معامل الفا كرونباخ عن قيمة (0.6) كانت الأداة أكثر ثبات ويعتبر الاستبيان مقبولاً، أما في الحالة العكسية يتم تعديل الأداة.

## 4- تحليل الانحدار الخطي البسيط

يستخدم لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، وقمنا بحسابه انطلاقاً من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss<sub>v26</sub>.

## 5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson)

يستخدم معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة، وتم حسابه انطلاقاً من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss<sub>v26</sub>.

## 6- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov – Smirnov)

يستخدم لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، كون إجراء بعض الإختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

## المبحث الثاني: عرض نتائج وتحليل الدراسة

يتناول هذا المبحث عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها، بالاستناد إلى البيانات المستخلصة من أدوات الدراسة، وقد سعت الدراسة إلى الكشف عن دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري في مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -تبسة-، وسيتم التطرق إلى النقاط التالية:

❖ **المطلب الأول:** عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية؛

❖ **المطلب الثاني:** عرض وتحليل محاور الدراسة؛

❖ **المطلب الثالث:** اختبار فرضيات الدراسة.

### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية

سيتم من خلال هذا المطلب عرض خصائص العينة المستجوبة وذلك بعد توزيع الإستبيان على عينة الدراسة المتمثلة في موظفي مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -تبسة-، من خلال متغيرات (الجنس، العمر، المؤهلات العلمية، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية).

#### أولاً: متغير الجنس

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

**الجدول رقم (08): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس**

النسب %	التكرارات	الجنس
51.6%	16	ذكر
48.4%	15	أنثى
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>v26</sub>

يتبين من الجدول أن عدد الذكور بلغ 16 بنسبة 51.6%، في حين بلغ عدد الإناث 15 بنسبة 48.4% ومنه، فإن نسبة الذكور والإناث شبه متقاربة.

الشكل رقم(03): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج Excel

ثانياً: متغير الفئة العمرية

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

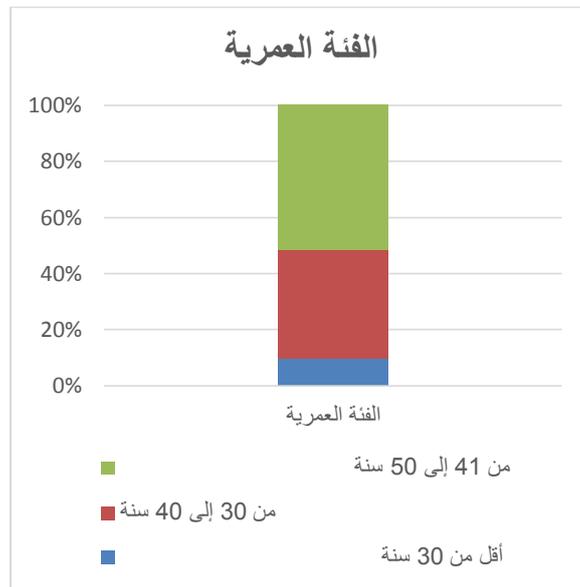
الجدول رقم(09): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة %	التكرارات	العمر
9.7	03	أقل من 30 سنة
38.7	12	من 30 إلى 40 سنة
51.6	16	من 41 إلى 50 سنة
0.0	00	أكثر من 50 سنة
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>V26</sub>

يتبين من الجدول أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في العينة هي فئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة 51.6%، تليها فئة من 30 إلى 40 سنة بنسبة 38.7%، في حين مثلت فئة أقل من 30 سنة نسبة 9.7%، ولم تسجل أي مشاركة لفئة أكثر من 50 سنة، ومنه فإن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية ما بين 30 و 50 سنة.

الشكل رقم(04): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج Excel

ثالثاً: متغير المؤهلات التعليمية

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهلات التعليمية

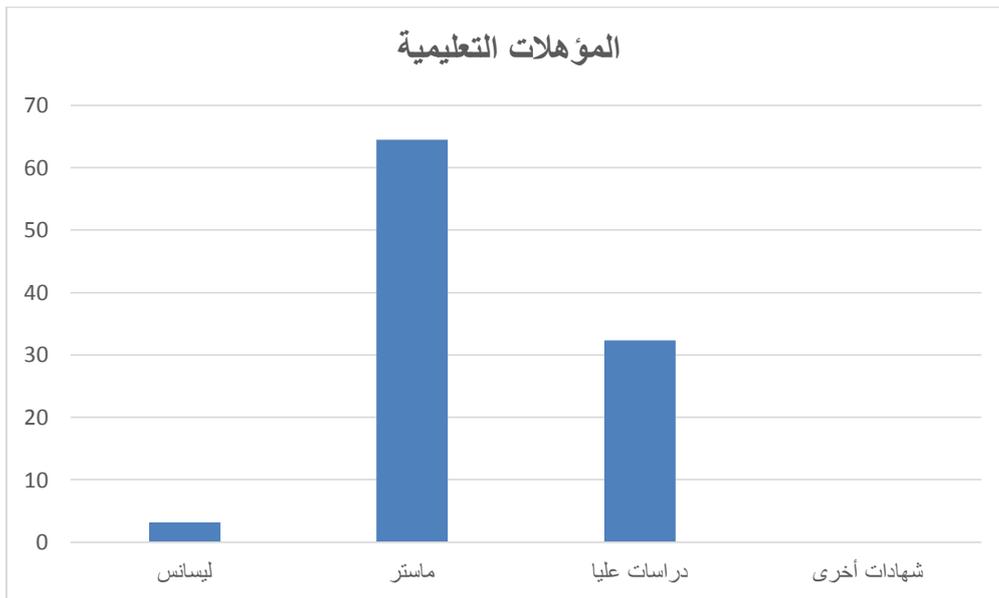
الجدول رقم(10): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهلات التعليمية

النسبة %	التكرارات	المؤهل العلمي
3.2	03	ليسانس
64.5	11	ماستر
32.3	17	دراسات عليا
0.0	00	شهادات أخرى
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>v26</sub>

يتبين من الجدول أن أغلب أفراد العينة يحملون شهادة الماستر بنسبة 64.5%، تليها شهادة الدراسات العليا بنسبة 32.3%، بينما لم تتجاوز نسبة الحاصلين على الليسانس 3.2%، ولم تُسجل أي حالة ضمن فئة الشهادات الأخرى، ومنه فإن معظم أفراد العينة من ذوي المؤهلات التعليمية العليا.

الشكل رقم(05): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهلات التعليمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج Excel

#### رابعاً: متغير المركز الوظيفي

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي

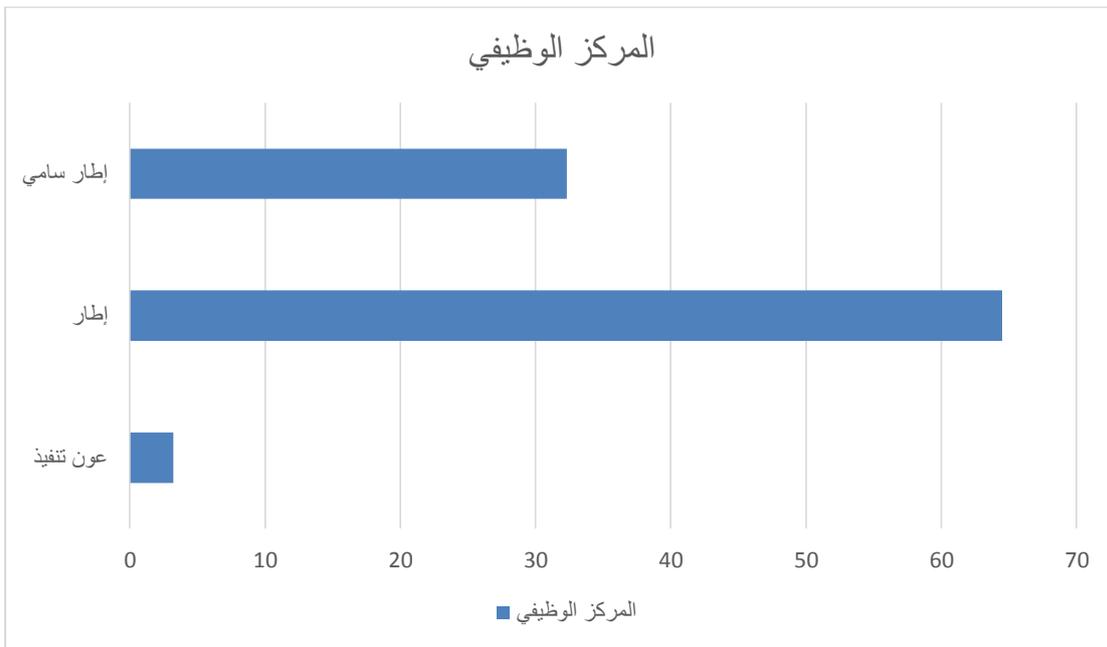
الجدول رقم(11): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

النسبة %	التكرارات	المركز الوظيفي
3.2	01	عون تنفيذ
64.5	20	إطار
32.3	10	إطار سامي
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>v26</sub>

يتبين من الجدول أن أغلب أفراد العينة يشغلون منصب إطار بنسبة 64.5%، تأيهم فئة الإطارات السامية بنسبة 32.3%، في حين أن نسبة أعوان التنفيذ لم تتجاوز 3.2%، ومنه فإن العينة تتكون في الغالب من كوادرات وظيفية متقدمة داخل البنك.

الشكل رقم(06): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج Excel

خامساً: متغير الخبرة المهنية

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

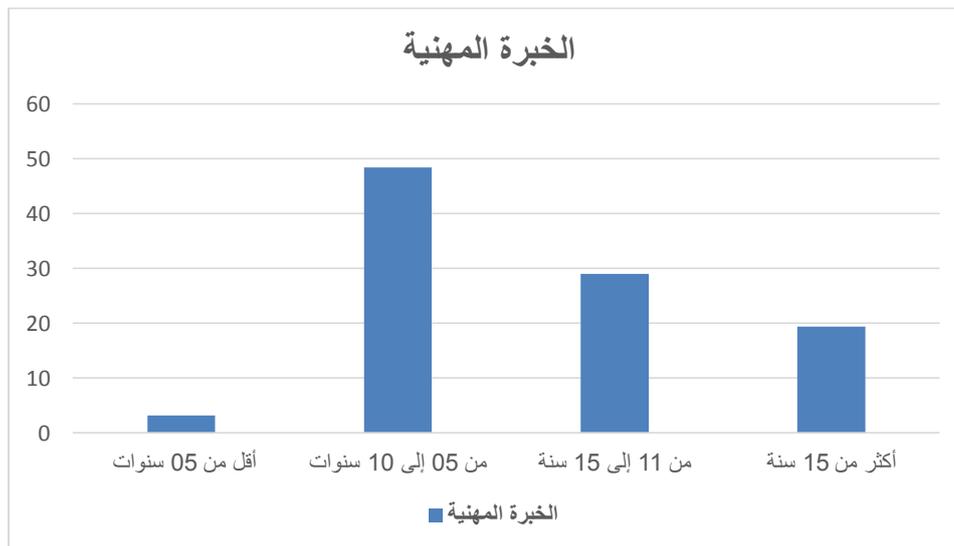
الجدول رقم(12): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة %	التكرارات	الخبرة المهنية
3.2	01	أقل من 05 سنوات
48.4	15	من 05 إلى 10 سنوات
29	09	من 11 إلى 15 سنة
19.4	06	أكثر من 15 سنة
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>v26</sub>

يتبين من الجدول أن أكثر أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 48.4%، تليها فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 29%، ثم فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 19.4%، في حين أن فئة أقل من 5 سنوات لم تتجاوز 3.2%، ومنه فإن معظم أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة إلى طويلة.

### الشكل رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج Excel

### المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

ويمكن توضيح أهم نتائج محاور الدراسة وفق ما يلي:

#### أولاً: تحليل آراء أفراد العينة على عبارات المحور الأول

يوضح الجدول التالي تحليل أفراد العينة للإجابات الخاصة بمحور التمكين الإداري

#### الجدول رقم (13): تحليل آراء أفراد العينة على عبارات المحور الأول

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	إتجاه العبارة
	<b>تفويض السلطة والصلاحيات</b>	<b>4.06</b>	<b>0.47</b>	/	مرتفع
<b>01</b>	تعد السلطة المفوضة من طرف إدارة البنك كافية لإنجاز الوظيفة	<b>4.12</b>	<b>0.49</b>	<b>08</b>	مرتفع
<b>02</b>	يثق البنك في قدرات الموظفين على أداء المهام المفوضة لهم	<b>3.90</b>	<b>0.74</b>	<b>18</b>	مرتفع
<b>03</b>	تتغير المهام المفوضة للموظفين من وقت لآخر	<b>4.16</b>	<b>0.58</b>	<b>04</b>	مرتفع
<b>04</b>	يتيح البنك للموظفين حرية التصرف مع الأوضاع السائدة وتصحيحها	<b>4.06</b>	<b>0.67</b>	<b>11</b>	مرتفع
	<b>الاتصال ومشاركة المعلومات</b>	<b>4.00</b>	<b>0.49</b>	/	مرتفع
<b>05</b>	يتوفر البنك على نظام معلومات	<b>4.16</b>	<b>0.52</b>	<b>05</b>	مرتفع

				وقنوات إتصال كافية	
مرتفع	02	0.65	4.19	يتيح البنك إمكانية الإطلاع على المعلومات المتعلقة بسير الأعمال بشفافية وسهولة	06
مرتفع	16	0.70	3.96	يشارك البنك الموظفين بالمعلومات حول أنشطته وأهدافه	07
مرتفع	20	0.74	3.67	يمكن للموظفين في البنك إيصال أفكارهم ومقترحاتهم إلى صناع القرار بسهولة	08
مرتفع	/	0.56	4.13	فرق العمل	
مرتفع	14	0.65	4.03	يشجع البنك على تشكيل فرق العمل والتفكير الجماعي	09
مرتفع	09	0.76	4.12	يساعد العمل الجماعي على توليد أكبر عدد من الأفكار والحلول	10
مرتفع	06	0.73	4.16	يعمل الموظفون في البنك ضمن فرق عمل في جو يسوده التعاون والإحترام	11
مرتفع جدا	01	0.61	4.22	يتمتع أعضاء فرق العمل في البنك بالخبرة والمهارة العالية	12
مرتفع	/	0.39	4.10	تحفيز العاملين	
مرتفع	07	0.63	4.16	يتميز نظام المكافآت والترقيات في البنك بالعدالة والموضوعية	13
مرتفع	12	0.62	4.06	يهتم البنك بتحفيز الموظفين بتقديم المكافآت والعلاوات لهم	14
مرتفع	03	0.65	4.19	يتناسب الأجر الذي يتقاضاه الموظفون في البنك مع مجهوداتهم في العمل	15
مرتفع	15	0.73	4.00	يشعر الموظفون بالتقدير الكافي من طرف إدارة البنك	16
مرتفع	/	0.56	3.98	التدريب	
مرتفع	17	0.87	3.96	يعمل البنك على تدريب الموظفين	17

				وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر	
مرتفع	10	0.78	4.09	تتناسب المعلومات المقدمة في الدورات التدريبية المعدة من طرف البنك مع احتياجات الموظفين	18
مرتفع	13	0.72	4.06	يقدم البنك الدعم المادي والمعنوي للبرامج التدريبية	19
مرتفع	19	0.74	3.80	يساهم التدريب في زيادة إنتاجية الموظفين وثقتهم بنفسهم	20
مرتفع	/	0.41	4.05	المحور الأول: التمكين الإداري	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>v26</sub>

### 1- تفويض السلطة والصلاحيات

أظهرت نتائج هذا البعد أن آراء أفراد العينة تميل إلى الاتفاق على أن إدارة البنك تقوم بتفويض السلطة بشكل جيد. وبرزت العبارة " تتغير المهام المفوضة للموظفين من وقت لآخر " بمتوسط 4.16، ما يعكس مرونة في توزيع المهام، في حين كانت أقل العبارات ترتيباً هي " يثق البنك في قدرات الموظفين " بمتوسط 3.90، ومنه يمكن القول إن سياسة تفويض الصلاحيات في البنك جيدة وتُمارَس بدرجة مرتفعة.

### 2- الاتصال ومشاركة المعلومات

تُظهر النتائج أن أفراد العينة يرون أن البنك يُوفر نظام معلومات وقنوات تواصل فعالة، وأعلى العبارات تقيماً كانت " يتيح البنك إمكانية الاطلاع على المعلومات بشفافية " بمتوسط 4.19. بينما حصلت عبارة " إيصال الأفكار والمقترحات إلى صناع القرار " على أدنى متوسط (3.67) ما يشير إلى وجود بعض الصعوبات في التواصل التصاعدي داخل المؤسسة، وعليه فإن الاتصال ومشاركة المعلومات يُعتبر مرتفعاً بشكل عام، لكن مع بعض التحفظات في إيصال المقترحات للإدارة العليا.

### 3- فرق العمل

جاء هذا البعد بأعلى متوسط نسبي بين الأبعاد، ما يدل على اهتمام واضح من البنك بالعمل الجماعي. أبرز عبارة كانت "يتمتع أعضاء فرق العمل بالخبرة والمهارة العالية" بمتوسط 4.22، وهي الأعلى بين جميع العبارات في المحور وهذا يعكس بيئة عمل تعاونية تقوم على الكفاءة والاحترام المتبادل بين أعضاء الفرق.

#### 4- تحفيز العاملين

يشير هذا البعد إلى وجود نظام تحفيزي جيد في البنك. أعلى عبارة تقيماً كانت "يتناسب الأجر مع المجهود" بمتوسط 4.19، وهو مؤشر إيجابي على عدالة التعويضات، وعليه فإن التحفيز داخل المؤسسة مقبول وفاعل بدرجة عالية، مما ينعكس على رضا الموظفين.

#### 5- التدريب

رغم أن هذا البعد حصل على أدنى متوسط بين الأبعاد الخمسة، إلا أنه لا يزال في المستوى المرتفع. أبرز عبارة كانت "تتناسب محتويات التدريب مع احتياجات الموظفين" بمتوسط 4.09، بينما كانت "يساهم التدريب في زيادة الإنتاجية" هي الأدنى بمتوسط 3.80 وهذا يدل على توفر جهود تدريبية جيدة، لكنها بحاجة إلى مزيد من الفاعلية لرفع أثرها المباشر على الأداء.

تشير النتائج الكلية إلى أن مستوى التمكين الإداري في البنك يقيم بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة، حيث جاءت جميع أبعاده (تفويض الصلاحيات، الاتصال، فرق العمل، التحفيز، والتدريب) بمستويات مرضية، ومنه يمكن الاستنتاج أن البنك يوفر بيئة إدارية داعمة تساهم في تعزيز مشاركة الموظفين وتحسين أدائهم.

#### ثانياً: تحليل آراء أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

يوضح تحليل أفراد العينة للإجابات الخاصة بمحور رأس المال الفكري من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(14): تحليل آراء أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	إتجاه العبارة
21	يسعى البنك لاستقطاب الأفراد ذوي الكفاءات والقدرات العالية	4.09	0.70	08	مرتفع
22	يسعى البنك على تحقيق التناسب بين مؤهلات الموظفين ومناصبهم	3.96	0.75	10	مرتفع
23	يعمل البنك على تطوير مهارات الموظفين بشكل دوري ومستمر	3.87	0.80	13	مرتفع
24	يعمل البنك على المحافظة على الموظفين ذوي الخبرات والمهارات العالية والابقاء عليهم	3.93	0.78	12	مرتفع

مرتفع	02	0.69	4.29	يعتمد البنك على تكنولوجيا المعلومات والاتصال للقيام بنشاطاته	25
مرتفع	05	0.68	4.00	يحرص البنك على تجديد المعدات والأدوات بشكل دوري	26
مرتفع	03	0.57	4.25	يمكن الوصول للمعلومات بسهولة ويسرعة لأداء الوظيفة بفعالية	27
مرتفع	01	1.02	4.51	يحتضن البنك براءات الاختراع ويعمل على تطويرها	28
مرتفع	06	0.61	4.12	يتسم البنك بهيكل تنظيمي مرن مما يسهل عملية الاتصال ونقل المعرفة بين الموظفين	29
مرتفع	04	1.24	4.19	يهتم البنك بتحقيق رضا وولاء العملاء وحل مشاكلهم	30
مرتفع	07	0.71	4.12	يهتم البنك بآراء العملاء حول تحسين الخدمات المقدمة والعمل على تطويرها	31
مرتفع	11	0.60	3.96	يحرص البنك على بناء صورة إيجابية مع مختلف متعامليه	32
مرتفع	09	0.74	4.09	يوفر البنك المعلومات اللازمة حوله لجميع متعامليه	33
مرتفع	/	0.35	4.10	المحور الثاني: رأس المال الفكري	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

أظهرت نتائج تحليل المحور الثاني "رأس المال الفكري" أن أفراد العينة قيّموا هذا الجانب بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 4.10 والانحراف المعياري 0.35، مما يعكس اهتمام البنك بتنمية موارده المعرفية والبشرية. وقد نالت عبارة "يحتضن البنك براءات الاختراع ويعمل على تطويرها" أعلى تقييم (4.51)، تليها مؤشرات متعلقة باستخدام التكنولوجيا وسهولة الوصول للمعلومات، مما يؤكد قوة البنية التحتية المعرفية. كما أظهرت النتائج اهتمامًا بعلاقات البنك مع العملاء من حيث تحقيق رضاهم وتوفير المعلومات لهم. في المقابل، جاءت بعض العبارات المتعلقة بتطوير مهارات الموظفين

والمحافظة عليهم بتقييمات أقل نسبيًا، ما يشير إلى ضرورة تعزيز جهود تنمية الموارد البشرية. عمومًا، يُظهر المحور أن البنك يمتلك رأسمًا فكريًا قويًا يدعمه الابتكار والاتصال الفعال، مع إمكانية تحسين أكبر في جانب الاستثمار البشري الداخلي.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم اختبار كل من الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية وبالتالي سيتم رفضها أو قبولها.

#### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية، تم إجراء اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيًا. وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستثمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(15): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

المحور	قيمة Z	قيمة Sig
المحور الأول: التمكين الإداري	0.134	0.180
المحور الثاني: رأس المال الفكري	0.103	0.200
الاستبيان ككل	0.115	0.200

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>v26</sub>

أجري اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov وفق ما يتيح برنامج SPSS على محوري الدراسة والاستبيان ككل. ويتبين من النتائج أن قيمة Sig لجميع المحاور أكبر من 0.05، حيث بلغت على التوالي 0.180 لمحور التمكين الإداري، 0.200 لمحور رأس المال الفكري، و0.200 للاستبيان ككل. وبما أن قيم الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، فإن ذلك يدل على أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي. وبالتالي، يمكن الاعتماد على الاختبارات الإحصائية المعلمية في تحليل الفرضيات واختبار العلاقات بين المتغيرات.

#### ثانياً: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات

لكي يتم اختبار الفرضيات يتم وضع الفرضية قيد الاختبار ومنه تحتمل الرفض أو القبول وفقاً لما

يلي:

- تقبل الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة  $\alpha$  أكبر من 0,05

- تقبل الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة  $\alpha$  أصغر أو يساوي 0,05

### 1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية عند مستوى دلالة  $Sig \leq 0.05$ .

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية عند مستوى دلالة  $Sig \leq 0.05$ .

$H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تنمية رأس المال الفكري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية عند مستوى دلالة  $Sig \leq 0.05$ .

ويمكن تمثيل أهم نتائجها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (16): إختبار الفرضية الرئيسية

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل الانحدار $\beta$	ثابت الانحدار $\alpha$	معامل الارتباط $R$	معامل التحديد $R^2$	قيمة $T$	القيمة المحسوبة $F$	مستوى الدلالة $Sig$
التمكين الإداري	رأس المال الفكري	0.360	24.018	0.651	0.424	4.541	20.621	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>V26</sub>

تشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط قوية نسبياً بين التمكين الإداري ورأس المال الفكري، حيث بلغ معامل الارتباط  $R = 0.651$ ، مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين. كما أن معامل التحديد  $(R^2) = 0.424$ ، ما يعني أن التمكين الإداري يفسر 42.4% من التغيرات الحاصلة في رأس المال الفكري.

من خلال جدول ANOVA، بلغت قيمة  $F = 20.621$  عند مستوى دلالة  $Sig = 0.000$ ، مما يدل على أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً. كما أظهرت قيمة  $T = 4.541$  عند مستوى دلالة 0.000، وهي كذلك أقل من 0.05، مما يعني أن معامل التمكين الإداري دال إحصائياً وله تأثير واضح على رأس المال الفكري.

وتتمثل معادلة الانحدار الخطي البسيط :

$$Y=0.360x+24.018$$

• إختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والصلاحيات على تنمية رأس المال الفكري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -تبسة- عند مستوى دلالة  $Sig \leq 0.05$ .

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والصلاحيات على تنمية رأس المال الفكري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -تبسة- عند مستوى دلالة  $Sig \leq 0.05$ .

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والصلاحيات على تنمية رأس المال الفكري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -تبسة- عند مستوى دلالة  $Sig \leq 0.05$ .

**الجدول رقم (17): اختبار الفرضية الفرعية الأولى**

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل الانحدار $\beta$	ثابت الانحدار $\alpha$	معامل الارتباط $R$	معامل التحديد $R^2$	قيمة $T$	القيمة المحسوبة $F$	مستوى الدلالة $Sig$
تفويض السلطة والصلاحيات	رأس المال الفكري	1.069	35.941	0.444	0.197	2.619	6.860	0.014

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>v26</sub>

تشير نتائج التحليل إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين "تفويض السلطة والصلاحيات" و"رأس المال الفكري"، حيث بلغ معامل الارتباط  $R = 0.444$ ، ومعامل التحديد  $R^2 = 0.197$ ، مما يعني أن نسبة 19.7% من التغير في رأس المال الفكري يمكن تفسيرها بتغير تفويض السلطة والصلاحيات، كما أن قيمة  $T = 2.619$  وقيمة  $F = 6.860$  عند مستوى دلالة  $Sig = 0.014$   $< 0.05$ ، مما يدل على أن النموذج الإحصائي دال ومعنوي. ومنه فإن معادلة الانحدار البسيط هي:

$$Y = 1.069x + 35.941$$

• **إختبار الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال ومشاركة المعلومات على تنمية رأس المال الفكري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية **Badr** عند مستوى دلالة  $Sig \leq 0.05$ .

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال ومشاركة المعلومات على تنمية رأس المال الفكري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -تبسة- عند مستوى دلالة  $Sig \leq 0.05$ .

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال ومشاركة المعلومات على تنمية رأس المال الفكري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -تبسة- عند مستوى دلالة  $Sig \leq 0.05$ .

الجدول رقم (18): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة Sig	القيمة المحسوبة F	قيمة T	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	ثابت الانحدار A	معامل الانحدار β	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
0.001	13.390	3.659	0.324	0.569	32.042	1.328	رأس المال الفكري	للاتصال ومشاركة المعلومات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>V26</sub>

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة وموجبة بين الاتصال ومشاركة المعلومات وبين رأس المال الفكري، حيث بلغ معامل الارتباط  $R = 0.569$ ، ومعامل التحديد  $R^2 = 0.324$ ، ما يعني أن 32.4% من التغيرات في رأس المال الفكري يمكن تفسيرها من خلال الاتصال ومشاركة المعلومات، وكذا قيمة Sig أقل من 0.05، مما يدل على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية.

ومنه معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y=1.328x+32.042$$

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على تنمية رأس المال الفكري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية Badr عند مستوى دلالة  $Sig \leq 0.05$ .
- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على تنمية رأس المال الفكري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -تبسة عند مستوى دلالة  $Sig \leq 0.05$ .
- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على تنمية رأس المال الفكري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -تبسة عند مستوى دلالة  $Sig \leq 0.05$ .

الجدول رقم (19): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة Sig	القيمة المحسوبة F	قيمة T	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	ثابت الانحدار A	معامل الانحدار β	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
0.003	10.568	3.251	0.274	0.523	35.917	1.051	رأس المال الفكري	فرق العمل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>v26</sub>

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على تنمية رأس المال الفكري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $R = 0.523$ ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $Sig = 0.003$ ، مما يدعم الفرضية البديلة  $H_1$ ، ويقود إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ .

ومنه معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y=1.051x+35.917$$

- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين على تنمية رأس المال الفكري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية  $badr$  عند مستوى دلالة  $Sig \leq 0.05$ .
- $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين على تنمية رأس المال الفكري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية  $badr$  عند مستوى دلالة  $Sig \leq 0.05$ .
- $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين على تنمية رأس المال الفكري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية  $badr$  عند مستوى دلالة  $Sig \leq 0.05$ .

الجدول رقم (20): إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

مستوى الدلالة Sig	القيمة المحسوبة F	قيمة T	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الإرتباط R	ثابت الإنحدار A	معامل الإنحدار β	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
0.000	22.003	4.691	0.440	0.663	21.431	1.937	رأس المال الفكري	تحفيز العاملين

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثيرات معنوية ودالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \leq$  Sig لمختلف المتغيرات المستقلة محل الدراسة على تنمية رأس المال الفكري، حيث تبين أن كل من فرق العمل وتحفيز العاملين يسهمان بشكل إيجابي في تنمية رأس المال الفكري، مع تأثير أقوى لتحفيز العاملين كما يدل عليه معامل الارتباط المرتفع. وتعكس هذه النتائج أهمية تبني أساليب تنظيمية فعالة تعتمد على العمل الجماعي والتحفيز في دعم رأس المال المعرفي داخل المؤسسات. ومنه معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y=1.937x+21.431$$

- إختبار الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تنمية رأس المال الفكري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية badr عند مستوى دلالة  $0.05 \leq$  Sig.
- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تنمية رأس المال الفكري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -تبسة- عند مستوى دلالة  $0.05 \leq$  Sig.
- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تنمية رأس المال الفكري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -تبسة- عند مستوى دلالة  $0.05 \leq$  Sig.

#### الجدول رقم(21): إختبار الفرضية الفرعية الخامسة

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل الإنحدار $\beta$	ثابت الإنحدار $\alpha$	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	قيمة T	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
التدريب	رأس المال الفكري	1.210	33.900	0.563	0.317	3.606	13.006	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>v26</sub>

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تنمية رأس المال الفكري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.563$ ) مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة. كما أوضحت النتائج أن التدريب يفسر ما نسبته (31.7%) من التغيرات الحاصلة في رأس المال الفكري، وهي نسبة معتبرة. بلغت قيمة T المحسوبة (3.606) و F (13.006) عند مستوى دلالة (Sig=0.001) وهو أقل من 0.05، مما يدعم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة. وهذا يدل على أهمية التدريب كعامل مؤثر في تنمية رأس المال الفكري داخل المؤسسة.

ومنه معادلة الانحدار الخطي البسيط :

$$Y=1.210x+33.900$$

## 2- اختبار الفرضية الفرعية السادسة

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد عينة الدراسة للتمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهلات التعليمية، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) عند مستوى دلالة  $Sig \leq 0.05$ .

**H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد عينة الدراسة للتمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهلات التعليمية، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) عند مستوى دلالة  $Sig \leq 0.05$ .

### • الفروق بين متغير التمكين الإداري ومتغير الجنس:

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد عينة الدراسة للتمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة  $Sig \leq 0.05$ .

**H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد عينة الدراسة للتمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة  $Sig \leq 0.05$ .

### الجدول رقم (22): اختبار anova لمتغير التمكين الإداري والجنس

متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
التمكين الإداري	بين المجموعات	5.042	20	0.252	0.934	0.573
	داخل المجموعات	2.700	10	0.270		
	المجموع	7.742	30			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>v26</sub>

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن Sig هو 0.573 وهو أكبر من مستوى الدلالة الفرضي 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل H0 أي أن هناك تشابه في إجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف جنسهم، أي لا تختلف إجاباتهم باختلاف جنسهم.

• الفروق بين متغير التمكين الإداري والفئة العمرية:

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد عينة الدراسة للتمكين الإداري تعزى لمتغير الفئة العمرية عند مستوى دلالة  $Sig \leq 0.05$ .

**H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد عينة الدراسة للتمكين الإداري تعزى لمتغير الفئة العمرية عند مستوى دلالة  $Sig \leq 0.05$ .

الجدول رقم (23): اختبار anova لمتغير التمكين الإداري والفئة العمرية

متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة المحسوبة F	نسبة الدلالة Sig
التمكين الإداري	بين المجموعات	11.348	20	0.567	2.579	0.043
	داخل المجموعات	2.200	10	0.220		
	المجموع	13.548	30			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>v26</sub>

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة Sig هي 0.043 وهو أصغر من مستوى الدلالة الفرضي 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H0 ونقبل H1 أي ليس هناك تشابه في إجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف الفئة العمرية، أي تختلف إجاباتهم باختلاف الفئة العمرية.

• الفروق بين متغير التمكين الإداري والمؤهلات التعليمية:

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد عينة الدراسة للتمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهلات التعليمية عند مستوى دلالة  $Sig \leq 0.05$ .

**H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد عينة الدراسة للتمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهلات التعليمية عند مستوى دلالة  $Sig \leq 0.05$ .

الجدول رقم (24): اختبار anova لمتغير التمكين الإداري والمؤهلات التعليمية

متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة المحسوبة F	نسبة الدلالة Sig
التمكين الإداري	بين المجموعات	7.477	20	0.374	0.603	0.839
	داخل المجموعات	6.200	10	0.620		
	المجموع	13.677	30			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>v26</sub>

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن Sig هو 0.839 وهو أكبر من مستوى الدلالة الفرضي 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل H0 أي أن هناك تشابه في إجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف المؤهلات التعليمية، أي لا تختلف إجاباتهم باختلاف مؤهلاتهم التعليمية.

• الفروق بين متغير التمكين الإداري والمركز الوظيفي:

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد عينة الدراسة للتمكين الإداري تعزى لمتغير المركز الوظيفي عند مستوى دلالة  $Sig \leq 0.05$ .

**H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد عينة الدراسة للتمكين الإداري تعزى لمتغير المركز الوظيفي عند مستوى دلالة  $Sig \leq 0.05$ .

الجدول رقم (25): اختبار anova لمتغير التمكين الإداري والمركز الوظيفي

متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة المحسوبة F	نسبة الدلالة Sig
التمكين الإداري	بين المجموعات	6.187	20	0.309	1.406	0.295
	داخل المجموعات	2.200	10	0.220		
	المجموع	8.387	30			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>v26</sub>

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن Sig هو 0.295 وهو أكبر من مستوى الدلالة الفرضي 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل H0 أي أن هناك تشابه في إجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف المركز الوظيفي، أي لا تختلف إجاباتهم باختلاف مركزهم الوظيفي.

• الفروق بين متغير التمكين الإداري والخبرة المهنية

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد عينة الدراسة للتمكين الإداري تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى دلالة  $Sig \leq 0.05$ .

**H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد عينة الدراسة للتمكين الإداري تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى دلالة  $Sig \leq 0.05$ .

الجدول رقم (26): اختبار anova لمتغير التمكين الإداري والخبرة المهنية

متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة المحسوبة F	نسبة الدلالة Sig
التمكين الإداري	بين المجموعات	16.897	20	0.845	2.012	0.128
	داخل المجموعات	4.200	10	0.420		
	المجموع	21.097	30			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>v26</sub>

من خلال الجدول قدر Sig بـ 0.128 وهو أكبر من مستوى الدلالة الفرضي 0.05 وبالتالي نرفض H1 ونقبل H0 ومنه يمكن القول إنه لا تختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية على التمكين الإداري.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية السابعة

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد عينة الدراسة لرأس المال الفكري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهلات التعليمية، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) عند مستوى دلالة  $Sig \leq 0.05$ .

**H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد عينة الدراسة لرأس المال الفكري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهلات التعليمية، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) عند مستوى دلالة  $Sig \leq 0.05$ .

#### • الفروق بين متغير رأس المال الفكري ومتغير الجنس:

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد عينة الدراسة لرأس المال الفكري تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة  $Sig \leq 0.05$ .

**H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد عينة الدراسة لرأس المال الفكري تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة  $Sig \leq 0.05$ .

الجدول رقم (27): اختبار anova لمتغير رأس المال الفكري والجنس

متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة المحسوبة F	نسبة الدلالة Sig
رأس المال الفكري	بين المجموعات	4.667	15	0.311	1.537	0.214
	داخل المجموعات	2.833	14	0.202		
	المجموع	7.500	29			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>v26</sub>

من خلال الجدول يتضح أن قيمة sig 0.214 أكبر من مستوى الدلالة الفرضي 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية العدمية H0. ومنه يمكن القول ان هناك تشابه في إجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف جنسهم أي لا تختلف إجاباتهم باختلاف جنسهم.

• الفروق بين متغير رأس المال الفكري ومتغير الفئة العمرية:

**H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد عينة الدراسة لرأس المال الفكري تعزى لمتغير الفئة العمرية عند مستوى دلالة  $Sig \leq 0.05$ .

**H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد عينة الدراسة لرأس المال الفكري تعزى لمتغير الفئة العمرية عند مستوى دلالة  $Sig \leq 0.05$ .

الجدول رقم (28): اختبار anova لمتغير رأس المال الفكري والفئة العمرية

متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة المحسوبة F	نسبة الدلالة Sig
رأس المال الفكري	بين المجموعات	6.033	15	0.402	0.786	0.676
	داخل المجموعات	7.167	14	0.512		
	المجموع	13.200	29			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>v26</sub>

من خلال الجدول يتضح أن قيمة sig 0.676 أكبر من مستوى الدلالة الفرضي 0.05 نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية العدمية H0 وبالتالي يمكن القول ان هناك تشابه في إجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف فئتهم العمرية أي لا تختلف إجاباتهم باختلاف فئتهم العمرية.

• الفروق بين متغير رأس المال الفكري و متغير المؤهلات التعليمية:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد عينة الدراسة لرأس المال الفكري تعزى لمتغير المؤهلات التعليمية عند مستوى دلالة  $Sig \leq 0.05$ .

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد عينة الدراسة لرأس المال الفكري تعزى لمتغير المؤهلات التعليمية عند مستوى دلالة  $Sig \leq 0.05$ .

الجدول رقم (29): اختبار anova لمتغير رأس المال الفكري المؤهلات التعليمية

متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة المحسوبة F	نسبة الدلالة Sig
رأس المال الفكري	بين المجموعات	6.617	15	0.441	0.915	0.568
	داخل المجموعات	6.750	14	0.482		
	المجموع	13.367	29			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>v26</sub>

من خلال الجدول يتضح أن قيمة sig 0.568 أكبر من مستوى الدلالة الفرضي 0.05 نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية العدمية H0 وبالتالي يمكن القول ان هناك تشابه في إجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف مؤهلاتهم التعليمية أي لا تختلف إجاباتهم باختلاف مؤهلاتهم التعليمية.

• الفروق بين متغير رأس المال الفكري ومتغير المركز الوظيفي

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد عينة الدراسة لرأس المال الفكري تعزى لمتغير المركز الوظيفي عند مستوى دلالة  $Sig \leq 0.05$ .

**H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد عينة الدراسة لرأس المال الفكري تعزى لمتغير المركز الوظيفي عند مستوى دلالة  $Sig \leq 0.05$ .

الجدول رقم (30): اختبار anova لمتغير رأس المال الفكري المركز الوظيفي

متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة المحسوبة F	نسبة الدلالة Sig
رأس المال الفكري	بين المجموعات	3.200	15	0.213	0.640	0.799
	داخل المجموعات	4.667	14	0.333		
	المجموع	7.867	29			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>v26</sub>

من خلال الجدول يتضح أن قيمة sig 0.799 أكبر من مستوى الدلالة الفرضي 0.05 نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية العدمية H0 وبالتالي يمكن القول ان هناك تشابه في إجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف مركزهم الوظيفي أي لا تختلف إجاباتهم باختلاف مركزهم الوظيفي.

• الفروق بين متغير رأس المال الفكري ومتغير الخبرة المهنية

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد عينة الدراسة لرأس المال الفكري تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى دلالة  $Sig \leq 0.05$ .

**H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد عينة الدراسة لرأس المال الفكري تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى دلالة  $Sig \leq 0.05$ .

الجدول رقم (31): اختبار anova لمتغير رأس المال الفكري الخبرة المهنية

متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة المحسوبة F	نسبة الدلالة Sig
رأس المال الفكري	بين المجموعات	10.533	15	0.702	1.134	0.409
	داخل المجموعات	8.667	14	0.619		
	المجموع	19.200	29			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>v26</sub>

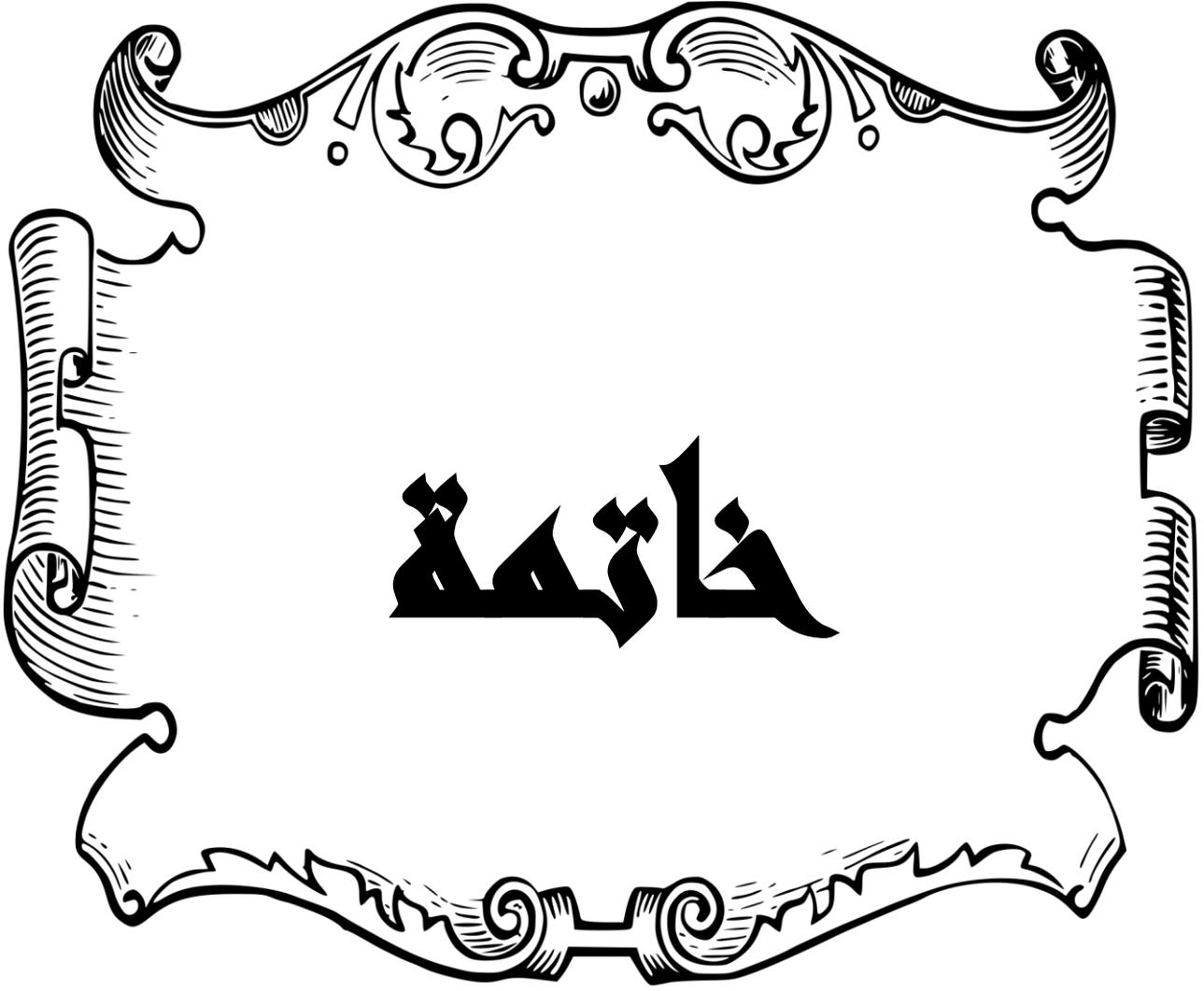
من خلال الجدول يتضح أن قيمة sig 0.409 أكبر من مستوى الدلالة الفرضي 0.05 نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية العدمية H0 وبالتالي يمكن القول ان هناك تشابه في إجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف الخبرة المهنية أي لا تختلف إجاباتهم باختلاف خبرتهم.

### خلاصة الفصل التطبيقي:

سعى الجزء التطبيقي من الدراسة إلى قياس دور التمكين الإداري بأبعاده المختلفة (تفويض الصلاحيات، الاتصال ومشاركة المعلومات، فرق العمل، التحفيز، التدريب) في تنمية رأس المال الفكري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - تيسة. وقد تم جمع البيانات باستخدام استبيان موجه لعينة من موظفي البنك، وتأكدت الدراسة من صدق الأداة وثباتها من خلال اختبارات إحصائية دقيقة (بيرسون وألفا كرونباخ)، أظهرت نتائجها مستوى عالٍ من الاتساق والمصدقية.

أظهرت تحليلات المتوسطات أن أفراد العينة قِيموا مستوى التمكين الإداري ورأس المال الفكري بدرجة مرتفعة. كما أكدت نتائج اختبار الفرضيات، باستخدام الانحدار الخطي البسيط، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتنمية رأس المال الفكري، حيث فسّر التمكين الإداري نسبة معتبرة من التغيرات في رأس المال الفكري.

كما أظهرت الفرضيات الفرعية أن جميع أبعاد التمكين الإداري تؤثر بشكل إيجابي على رأس المال الفكري، مع بروز بعد "تحفيز العاملين" كأكثر العوامل تأثيراً، يليه كل من "الاتصال ومشاركة المعلومات" و"فرق العمل". وتشير النتائج إلى أن تفعيل أساليب التمكين الإداري يسهم بشكل ملموس في تعزيز الكفاءات والمعرفة داخل المؤسسة، مما يدعم بناء رأس مال فكري قوي.



من خلال ما تم توضيحه في هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، يتبين جلياً أن التمكين الإداري يُعد أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق النجاح والتفوق، خاصة في ظل بيئة تنافسية متغيرة وسريعة التحول. فالتمكين الإداري لا يقتصر على كونه أسلوباً إدارياً فحسب، بل يُمثل توجهاً استراتيجياً يهدف إلى تحفيز الطاقات الكامنة لدى الموارد البشرية، وتعزيز شعورها بالثقة والمسؤولية والقدرة على الإبداع والمبادرة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تنمية رأس المال الفكري داخل المؤسسات لا يمكن أن تتم بمعزل عن ممارسات التمكين الإداري، حيث أن منح الموظفين الصلاحيات المناسبة، وتوفير بيئة عمل داعمة، وتشجيعهم على اتخاذ القرارات والمشاركة الفعالة، يساهم في تطوير معارفهم وخبراتهم، ويدفعهم نحو الابتكار والتطور.

من خلال ما تقدم، يتضح أن تعزيز التمكين الإداري في المؤسسات أصبح ضرورة ملحة، كونه يساهم بشكل مباشر في بناء رأس مال فكري قوي ومؤهل، قادر على مجابهة التحديات ومواكبة التحولات التكنولوجية والمعرفية الراهنة. كما أن الاستثمار في هذا التوجه يُعد استثماراً استراتيجياً نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وضمان استمرارية المؤسسة ونجاحها في الأمد الطويل.

وقد تم من خلال هذه الدراسة البحث في دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري داخل مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -تيسة-، سعياً للإجابة عن الإشكالية المطروحة، والوصول إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية والمتمثلة في ما يلي:

## أولاً: نتائج الدراسة

### 1- النتائج النظرية:

من خلال الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يهدف التمكين الإداري إلى منح العاملين صلاحيات أوسع، وثقة أكبر في ممارسة مهامهم، مما يُعزز من إحساسهم بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة.

- المؤسسات التي تطبق التمكين الإداري بشكل فعال تكون أكثر قدرة على استثمار معارف ومهارات موظفيها، مما ينعكس إيجاباً على أدائها العام؛

- يساهم التمكين في تقليص الفجوة بين الإدارة والعاملين، ويخلق مناخاً من الثقة والتواصل المفتوح، الأمر الذي يعزز من تبادل المعرفة والخبرات داخل المؤسسة
- تنمية رأس المال الفكري تعتمد بدرجة كبيرة على تبني سياسات تمكينية تركز على تطوير المهارات، وتحفيز الإبداع، وتشجيع التعلم المستمر داخل بيئة العمل.
- التمكين الإداري ليس فقط أداة لتحسين أداء العاملين، بل يُعد استراتيجية فعالة لبناء وتطوير رأس المال الفكري، والذي يُعد بدوره أحد أهم أصول المؤسسة غير الملموسة.

## 2- النتائج التطبيقية:

تم التوصل من خلال الفصل التطبيقي إلى عدة نتائج أهمها:

- تتمحور الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة حول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -بدر- عند مستوى ( $\text{sig} \leq 0.05$ ) أي أن التمكين الإداري له تأثير واضح في تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة ويتضح انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري عند المستوى ( $\text{sig} \leq 0.05$ )، وهذا مايبثت صحة الفرضية الرئيسية ؛
- الفرضية الفرعية الأولى تتمحور حول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والصلاحيات في تنمية رأس المال الفكري ف بنك الفلاحة والتنمية الريفية-بدر- عند مستوى دلالة ( $\text{sig} \leq 0.05$ )، وهذا مايبثت صحة الفرضية الأولى أنه يوجد علاقة تأثير عند مستوى دلالة ( $\text{sig} \leq 0.05$ ) لتفويض السلطة في تنمية رأس المال الفكري، وأن رأس المال الفكري يتحقق بشكل جيد ببعد تفويض السلطة بالمؤسسة محل الدراسة ؛
- اما الفرضية الفرعية الثانية تتمحور يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال ومشاركة المعلومات في تنمية رأس المال الفكري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -بدر- عند مستوى دلالة ( $\text{sig} \leq 0.05$ )، وهذا مايبثت صحة الفرضية الثانية أنه يوجد علاقة تأثير عند مستوى دلالة ( $\text{sig} \leq 0.05$ ) للإتصال ومشاركة المعلومات في تنمية رأس المال الفكري ومنه نستنتج أن رأس المال الفكري يتحقق بشكل جيد ببعد الإتصال ومشاركة المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة ؛
- الفرضية الفرعية الثالثة تتمحور يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في تنمية رأس المال الفكري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-بدر- عند مستوى دلالة ( $\text{sig} \leq 0.05$ )، وهذا مايبثت صحة الفرضية

الثالثة أنه يوجد علاقة تأثير عند مستوى دلالة ( $\text{sig} \leq 0.05$ ) لفرق العمل في تنمية رأس المال الفكري، نستنتج أن رأس المال الفكري يتحقق ببعد فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة ؛

-أما الفرضية الرابعة تتمحور حول يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين في تنمية رأس المال الفكري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -بدر- عند مستوى دلالة ( $\text{sig} \leq 0.05$ )، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة أنه يوجد علاقة تأثير عند مستوى دلالة ( $\text{sig} \leq 0.05$ ) لتحفيز العاملين في تنمية رأس المال الفكري ومنه يتضح أن رأس المال الفكري يتحقق بشكل جيد ببعد التحفيز في المؤسسة محل الدراسة ؛

-الفرضية الخامسة تتمحور حول يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تنمية رأس المال الفكري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -بدر- عند مستوى دلالة ( $\text{sig} \leq 0.05$ ) ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الخامسة أنه يوجد علاقة تأثير عند مستوى دلالة ( $\text{sig} \leq 0.05$ ) للتدريب في تنمية رأس المال الفكري ومنه نستنتج ان رأس المال الفكري يتحقق بشكل جيد ببعد التدريب في المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية السادسة تتمحور حول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد عينة الدراسة للتمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة ( $\text{sig} \leq 0.05$ ) حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغير الفئة العمرية، في حين لم تسجل فروق مرتبطة بـ الجنس، المؤهلات التعليمية، المركز الوظيفي والخبرة المهنية.

- الفرضية السابعة تتمحور حول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد عينة الدراسة لرأس المال الفكري تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة ( $\text{sig} \leq 0.05$ ) وبالتالي ترفض الفرضية السابعة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد عينة الدراسة لرأس المال الفكري تعزى للمتغيرات الشخصية.

#### ثانياً: توصيات الدراسة:

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- تبنى ثقافة التمكين الإداري داخل المؤسسة من خلال تعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين وتوفير بيئة تشجع على المشاركة في اتخاذ القرار.

- إعادة النظر في طبيعة الهيكل التنظيمي التقليدي والسماح بالتواصل الفعال بين مختلف مستوياته الإدارية وخاصة التواصل التصاعدي.

- 
- ضرورة الاهتمام برأس المال الفكري بالمؤسسة والعمل على الإستثمار فيه من خلال التدريب والمحافظة عليه من خلال التحفيز المادي والمعنوي.
  - ربط التمكين الإداري بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة لضمان إنسجامه مع التوجه العام وتحقيق نتائج ملموسة في مجال تنمية رأس المال الفكري.
  - ضرورة تهيئة المناخ داخل المؤسسة بما يتناسب مع ظروف عمل العاملين بها.

### ثالثاً: آفاق الدراسة:

تم في هذه الدراسة محاولة معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة، ولا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع وأبعاده، ولهذا الصدد تم اقتراح عدد من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية:

- الإستثمار في رأس المال الفكري لدعم القدرة التنافسية.
- التمكين الإداري والأزمات المصرفية.
- دور التمكين الإداري في رفع الإبداع التكنولوجي.

A decorative border made of black scrollwork and flourishes, framing the central text. The border is composed of several curved, ornate elements that meet at the corners and midpoints, creating a rectangular frame with intricate details.

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

- المعجم الوسيط، ط4، من إصدار: مجمع اللغة العربية، القاهرة، 2004.
- التوحيدي محمد عبد الله، البحر المحيط، ج3، دار الكتب العلمية، بيروت، 1993.
- العياشي زرزار، بوشمال عبد الغاني، إدارة رأس المال الفكري وانعكاساته على الأداء الوظيفي، منشورات ألفا للوثائق، الأردن، 2020
- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- تامر محمد أحمد خليل، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتدعيم التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر .
- حسين موسى القاسم البنا، د. نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، الأردن، 2015.
- رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم المكتبة، ط1، القاهرة، مصر، 2012.
- زياد أحمد الطويسي، مجتمع الدراسة والعينات - مناهج البحث، مديرية لواء البتراء، الأردن، 2001
- سعد علي العنزري، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- عبد الله سعد بن جليغم، واقع تطبيقات البرامج والتقنيات وعلاقتها بالتمكين والاعتراب الوظيفي، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، ط1، الرياض، السعودية، 2016.
- عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010
- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، عمان، دار وائل، الطبعة الثانية، 1999.

- ملحم يحي سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2006.
- نجم عبود نجم، ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر، الأردن، 2004.

## 2- المجالات

- أمنة شيكو، عبد المالك ميانى، رأس المال الفكري للمؤسسة بين الوضوح والأهمية وصعوبة القياس، مجلة الميادين الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، الجزائر، 2023.
- بوزيد رشيد، حجاب عيسى، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق وتنمية ريادة الأعمال: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت لافارج بالمسيلة، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 08، العدد 01، 2023.
- خلفه سارة، عيساوي فلة، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 03، جامعة سطيف 02، الجزائر، 2018.
- زياد أحمد الطويسي، مجتمع الدراسة والعينات - مناهج البحث، مديرية لواء البتراء، الأردن، 2001.
- سليمة بوزيد، إستراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2020.
- عبد الله بن حامد بن عبد الله المالكي، فيصل بن أحمد شعبي، أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 44، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، العدد 04، 2024.
- فروخي وافية، محددات التمكين الإداري لدى رؤساء مفتشيات التجارة، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 03، العدد 02، 2020، الجزائر.
- هيفاء طيفور، التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجه نظرهن أنفسهن، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، المجلد 7، العدد 14، 2018.

## 3- الرسائل والأطروحات

- البحيصي، عبد المعطى محمود، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2014.

- بن جيمة عمر، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التخفيف من حدة البطالة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، الكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
- حوحو مصطفى، الاستثمار في رأس المال الفكري كأداة لتطوير أداء المنظمات المتعلمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016.
- زلماط مريم، دور راس المال الفكري في استمرارية المؤسسة (دراسة حالة ببعض المؤسسات بولاية سيدي بلعباس)، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، 2017.

#### 4- المواقع الإلكترونية

- <https://badrbank.dz/ar>

#### ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

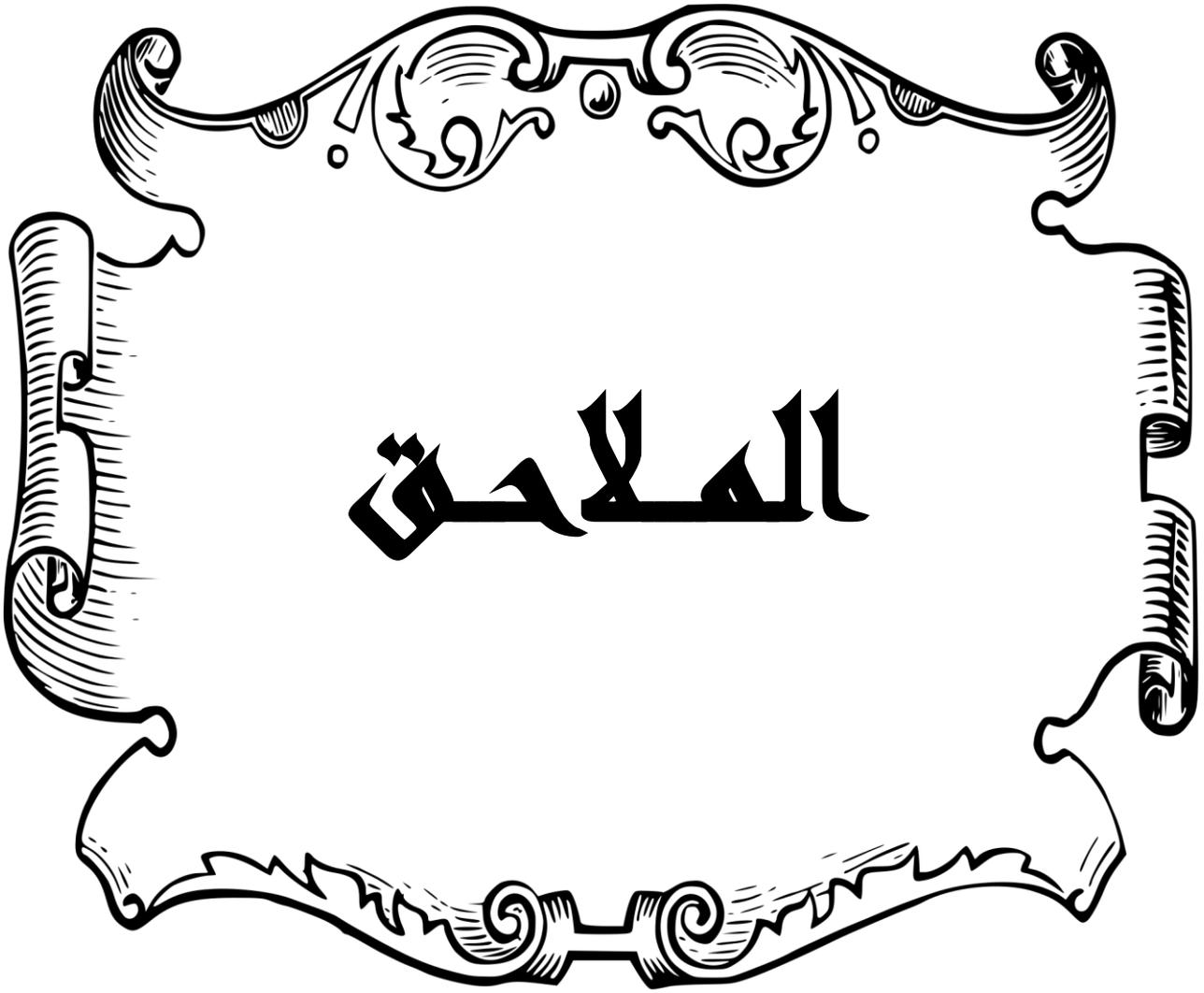
##### 1- الكتب

- Brown D. R. and Harvey, D: An Experimental approach to organization development, 7th Edition, Pearson Pentice Hall, New Jersey, U.S.A ,2006
- David L. GOETSCH & Davis B. STANLEY, introduction to Total Quality, 2nd ed, Prentice–Hall, New Jersey, 1997,
- Stewart, Thomas, A, “Intellectual capital: the new wealth of organization”, Doubleday, New York.,1997
- Grary Hamel & Airne Heene ،Competence– Based Competition, john wiley, sons, inc, USA, 1994
- Stewart, Thomas, “Intellectual capital: the new wealth of organization”, Doubleday, New York,1997,

## 2-المجلات

- Said Shaban H, Antecedents and consequences of employees empowerment, Management Review: An international Journal, al Azhar University, Egypt, 2010,
- Bontis, Nick. "Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field." International Journal of Technology Management 18, no. 5/6/7/8 (1999)
- Spreitzer, Gretchen M. "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation." Academy of Management Journal 38, no. 5 (1995)

# الملاحق



## الملحق رقم: 01



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي - تبسة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

## استمارة استبيان

سيدي (ة) الكريم (ة)؛

تحية طيبة وبعد:

يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة المعدة في إطار التحضير لمذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، والمعنونة بـ " دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - تبسة ".

نرجو منكم المساعدة في إتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة بدقة وموضوعية عن المحاور التي تتضمنها الاستمارة، كما نتعهد بأن إجاباتكم ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي وستحظى بالسرية التامة.

تقبلوا منا فائق عبارات الشكر والاحترام على حسن تعاونكم.

إشراف الأستاذة:

• د. فاطمة الزهراء قوفي

من إعداد الطالبتين:

- أميمة رويقي
- فلة مسلوب

يرجى وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة

أولاً: المعلومات الشخصية والوظيفية

**1. الجنس**

ذكر  أنثى

**2. الفئة العمرية**

أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  
 من 41 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

**3. المؤهلات التعليمية**

ليسانس  ماجستير  
 دراسات عليا  شهادات أخرى .....

**4. المركز الوظيفي**

عون تنفيذ  إطار  
 إطار سامي

**5. الخبرة المهنية**

أقل من 05 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات  
 من 11 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

## ثانياً: محاور الدراسة

يرجى منكم إبداء موافقتكم على مدى توافر ما يلي في مؤسستكم بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة:

## المحور الأول: التمكين الإداري

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تفويض السلطة والصلاحيات						
01	تعد السلطة المفوضة من طرف إدارة البنك كافية لإنجاز الوظيفة					
02	يتق البنك في قدرات الموظفين على أداء المهام المفوضة لهم					
03	تتغير المهام المفوضة للموظفين من وقت لآخر					
04	يتيح البنك للموظفين حرية التصرف مع الأوضاع السائدة وتصحيحها					
الإتصال ومشاركة المعلومات						
05	يتوفر البنك على نظام معلومات وقنوات إتصال كافية					
06	يتيح البنك إمكانية الإطلاع على المعلومات المتعلقة بسير الأعمال بشفاافية وسهولة					
07	يشارك البنك الموظفين بالمعلومات حول أنشطته وأهدافه					
08	يمكن للموظفين في البنك إيصال أفكارهم ومقترحاتهم إلى صناع القرار بسهولة					
فرق العمل						
09	يشجع البنك على تشكيل فرق العمل والتفكير الجماعي					
10	يساعد العمل الجماعي على توليد أكبر عدد من الأفكار والحلول					
11	يعمل الموظفون في البنك ضمن فرق عمل في جو يسوده التعاون والإحترام					
12	يتمتع أعضاء فرق العمل في البنك بالخبرة والمهارة العالية					
تحفيز العاملين						
13	يتميز نظام المكافآت والترقيات في البنك بالعدالة والموضوعية					
14	يهتم البنك بتحفيز الموظفين بتقديم المكافآت والعلاوات لهم					
15	يتناسب الأجر الذي يتقاضاه الموظفون في البنك مع مجهوداتهم في العمل					
16	يشعر الموظفون بالتقدير الكافي من طرف إدارة البنك					
التدريب						
17	يعمل البنك على تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر					
18	تناسب المعلومات المقدمة في الدورات التدريبية المعدة من طرف					

					البنك مع احتياجات الموظفين
					يقدم البنك الدعم المادي والمعنوي للبرامج التدريبية
					يساهم التدريب في زيادة إنتاجية الموظفين وثقتهم بنفسهم

### المحور الثاني: رأس المال الفكري

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يسعى البنك لاستقطاب الأفراد ذوي الكفاءات والقدرات العالية					
02	يسعى البنك على تحقيق التناسب بين مؤهلات الموظفين ومناصبهم					
03	يعمل البنك على تطوير مهارات الموظفين بشكل دوري ومستمر					
04	يعمل البنك على المحافظة على الموظفين ذوي الخبرات والمهارات العالية والابقاء عليهم					
05	يعتمد البنك على تكنولوجيا المعلومات والاتصال للقيام بنشاطاته					
06	يحرص البنك على تجديد المعدات والأدوات بشكل دوري					
07	يمكن الوصول للمعلومات بسهولة وبسرعة لأداء الوظيفة بفعالية					
08	يحتضن البنك براءات الاختراع ويعمل على تطويرها					
09	يتسم البنك بهيكل تنظيمي مرن مما يسهل عملية الاتصال ونقل المعرفة بين الموظفين					
10	يهتم البنك بتحقيق رضا وولاء العملاء وحل مشاكلهم					
11	يهتم البنك بآراء العملاء حول تحسين الخدمات المقدمة والعمل على تطويرها					
12	يحرص البنك على بناء صورة إيجابية مع مختلف متعامليه					
13	يوفر البنك المعلومات اللازمة حوله لجميع متعامليه					

## الملحق رقم: 02

## قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم	المسمى الوظيفي
01	بن قيراط ووداد	أستاذ محاضر "أ"
02	جوال مروى	أستاذ محاضر "ب"
03	منجية بورحلة	أستاذ محاضر "أ"

## الملحق رقم: 03

## نتائج التحليل الإحصائي

## • ألفا كرونباخ

## Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,903	33

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	130,6000	138,800	,344	,902
Q2	130,8333	133,178	,537	,899
Q3	130,5667	133,357	,692	,897
Q4	130,6667	133,057	,604	,898
Q5	130,5667	137,357	,444	,901
Q6	130,5333	131,637	,727	,896
Q7	130,7667	130,875	,716	,896
Q8	131,0333	133,551	,523	,899
Q9	130,7000	132,355	,674	,897
Q10	130,6000	131,352	,630	,897
Q11	130,5667	131,840	,628	,897
Q12	130,5000	133,569	,636	,898
Q13	130,5667	136,392	,420	,901
Q14	130,6667	136,299	,432	,901
Q15	130,5333	133,223	,620	,898
Q16	130,7000	136,010	,396	,901
Q17	130,7333	136,478	,291	,903
Q18	130,6000	132,524	,562	,898
Q19	130,6333	133,964	,528	,899
Q20	130,9000	134,990	,439	,900
Q21	130,6333	132,033	,650	,897
Q22	130,7667	135,357	,406	,901
Q23	130,8333	130,075	,680	,896
Q24	130,8000	131,062	,639	,897
Q25	130,4667	132,740	,624	,898
Q26	130,7333	134,685	,496	,900

Q27	130,4667	134,533	,613	,898
Q28	130,2333	143,082	-,040	,912
Q29	130,6000	140,731	,137	,905
Q30	130,5667	145,013	-,113	,917
Q31	130,6333	139,137	,210	,904
Q32	130,8000	138,166	,340	,902
Q33	130,6667	138,575	,232	,904

• إختبار بيرسون للإرتباط

• **Correlations**

		التمكين الإداري	رأس المال الفكري
التمكين الإداري	Pearson Correlation	1	,651**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	31	30
رأس المال الفكري	Pearson Correlation	,651**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

• البيانات الشخصية

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	16	51,6	51,6	51,6
	انثى	15	48,4	48,4	100,0
Total		31	100,0	100,0	

		الفئة العمرية			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل من 30 سنة	3	9,7	9,7	9,7
	من 30 الى 40 سنة	12	38,7	38,7	48,4
	من 41 الى 50 سنة	16	51,6	51,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

		المؤهلات التعليمية			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ليسانس	3	9,7	9,7	9,7
	ماستر	11	35,5	35,5	45,2
	دراسات عليا	17	54,8	54,8	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

		المركز الوظيفي			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	عون تنفيذ	1	3,2	3,2	3,2
	إطار	20	64,5	64,5	67,7
	إطار سامي	10	32,3	32,3	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

		الخبرة المهنية			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	1	3,2	3,2	3,2
	من 5 الى 10 سنوات	15	48,4	48,4	51,6
	من 11 الى 15 سنة	9	29,0	29,0	80,6
	اكثر من 15 سنة	6	19,4	19,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

• المتوسطات والانحرافات

•

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
Q1	31	4,1290	,49946
Q2	31	3,9032	,74632
Q3	31	4,1613	,58291
Q4	31	4,0645	,67997
Q5	31	4,1613	,52261
Q6	31	4,1935	,65418
Q7	31	3,9677	,70635
Q8	31	3,6774	,74776
Q9	31	4,0323	,65746
Q10	31	4,1290	,76341

Q11	31	4,1613	,73470
Q12	31	4,2258	,61696
Q13	31	4,1613	,63754
Q14	31	4,0645	,62905
Q15	31	4,1935	,65418
Q16	31	4,0000	,73030
Q17	31	3,9677	,87498
Q18	31	4,0968	,78972
Q19	31	4,0645	,72735
Q20	31	3,8065	,74919
Q21	31	4,0968	,70023
Q22	31	3,9677	,75206
Q23	31	3,8710	,80589
Q24	30	3,9333	,78492
Q25	31	4,2903	,69251
Q26	31	4,0000	,68313
Q27	31	4,2581	,57548
Q28	31	4,5161	1,02862
Q29	31	4,1290	,61870
Q30	31	4,1935	1,24952
Q31	31	4,1290	,71842
Q32	31	3,9677	,60464
Q33	31	4,0968	,74632
Valid N (listwise)	30		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تفويض السلطة والصلاحيات	31	16,25806	1,896800
الاتصال والمشاركة_المعلومات	31	16,00000	1,966384
فرق العمل	31	16,54839	2,277992
تحفيز العاملين	31	16,41935	1,586909
التدريب	31	15,93548	2,249970
Valid N (listwise)	31		

- اختبار التوزيع الطبيعي المتغير الأول والثاني

### Tests of Normality

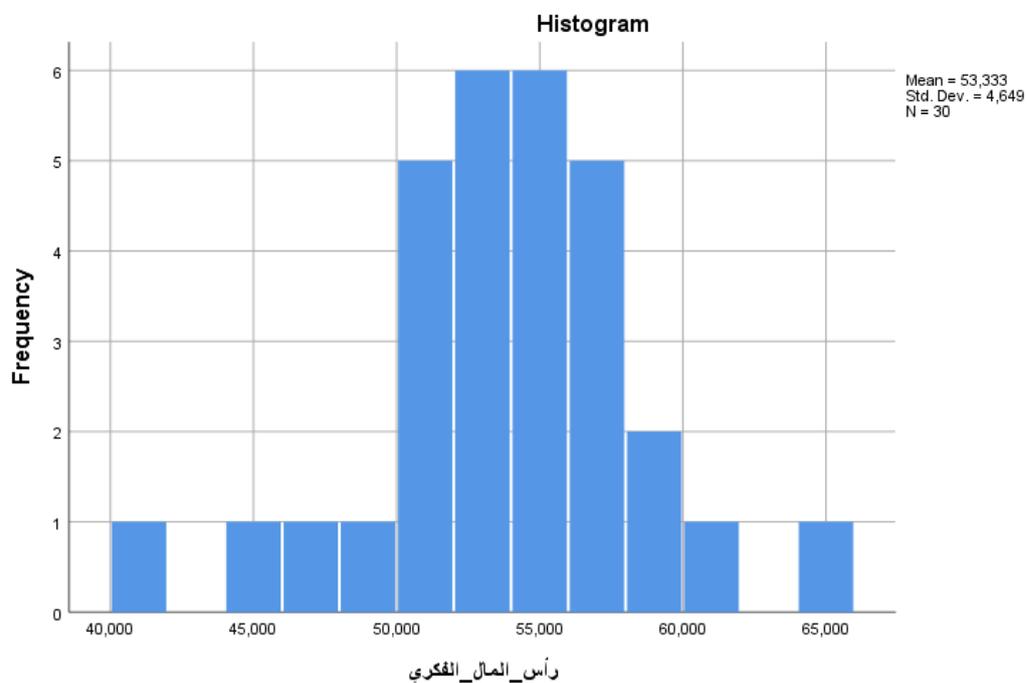
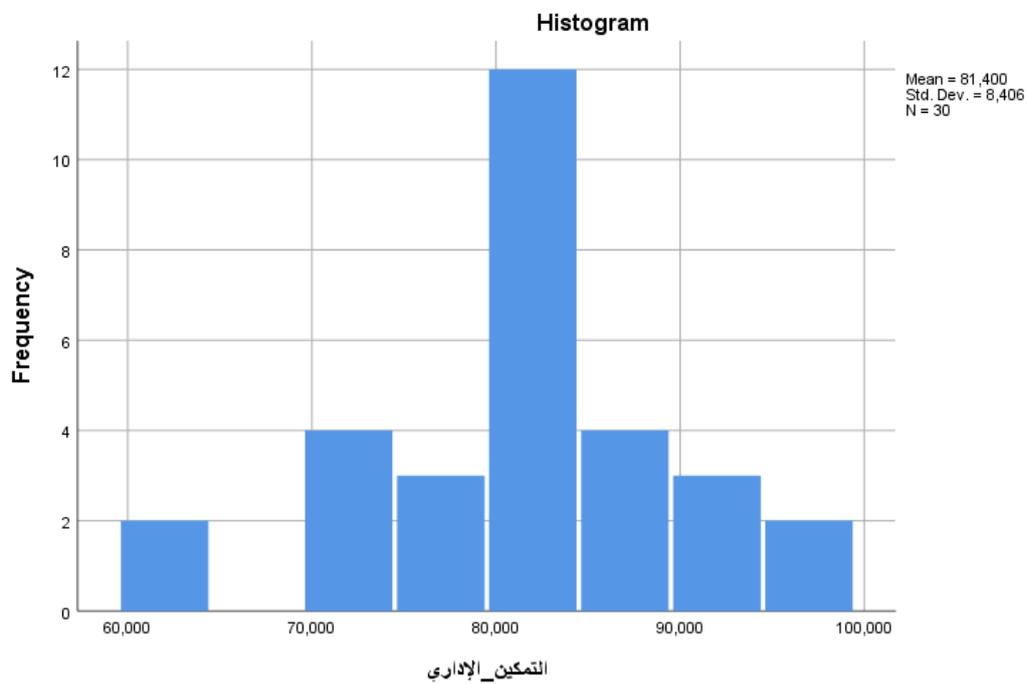
Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup>

Shapiro-Wilk

	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
التمكين_الإداري	,134	30	,180	,976	30	,703
رأس المال الفكري	,103	30	,200*	,979	30	,794

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

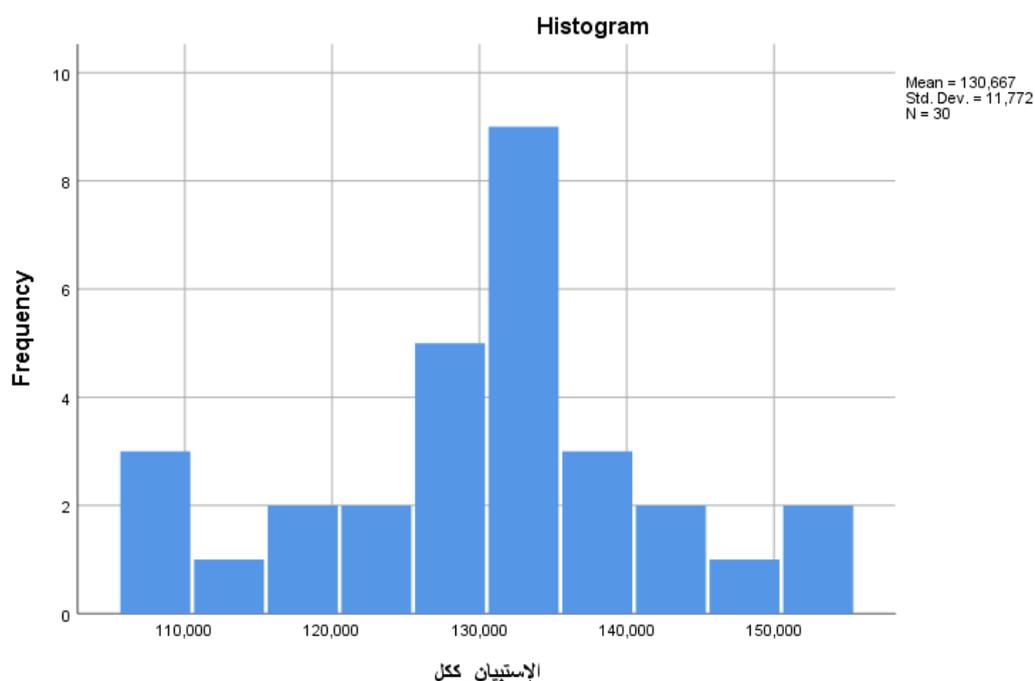


### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
الإستبيان_ككل	,115	30	,200 <sup>*</sup>	,964	30	,382

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction



- إختبار الفرضيات  
الفرضية الرئيسية

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	,651 <sup>a</sup>	,424	,404	3,590080	,424	20,621	1	28	,000

a. Predictors: (Constant), التمكين\_الإداري

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	265,784	1	265,784	20,621	,000 <sup>b</sup>
	Residual	360,883	28	12,889		
	Total	626,667	29			

a. Dependent Variable: رأس\_المال\_الفكري

b. Predictors: (Constant), التمكين\_الإداري

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	24,018	6,489		3,701	,001	10,726	37,310
	التمكين_الإداري	,360	,079	,651	4,541	,000	,198	,523

a. Dependent Variable: رأس\_المال\_الفكري

### إختبار الارتباط

### Correlations

		الإستبيان_ككل	تفويض_السلطة_و_الصلاحيات	الاتصال_والمشاركَة_المعلومات	فرق_العمل	تحفيز_العاملين	التدريب
الإستبيان_ككل	Pearson Correlation	1	,783**	,863**	,823**	,861**	,720**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
تفويض_السلطة_و_الصلاحيات	Pearson Correlation	,783**	1	,769**	,722**	,672**	,465**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,008
	N	30	31	31	31	31	31
الاتصال_والمشاركَة_المعلومات	Pearson Correlation	,863**	,769**	1	,752**	,758**	,573**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,001
	N	30	31	31	31	31	31
فرق_العمل	Pearson Correlation	,823**	,722**	,752**	1	,773**	,436*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,014
	N	30	31	31	31	31	31
تحفيز_العاملين	Pearson Correlation	,861**	,672**	,758**	,773**	1	,456**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,010
	N	30	31	31	31	31	31

التدريب	Pearson Correlation	,720**	,465**	,573**	,436*	,456**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,008	,001	,014	,010	
	N	30	31	31	31	31	31

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

	رأس المال الفكري	تفويض السلطة والصلاحيات	الاتصال والمشاركة المعلومات
Pearson Correlation	رأس المال الفكري	1,000	,444
	تفويض السلطة والصلاحيات	,444	1,000
	الاتصال والمشاركة المعلومات	,569	,770
	أقرق العمل	,523	,722
	تحفيز العاملين	,663	,677
	الكرهيب	,563	,483
Sig. (1-tailed)	رأس المال الفكري	.	,007
	تفويض السلطة والصلاحيات	,007	.
	الاتصال والمشاركة المعلومات	,001	,000
	أقرق العمل	,001	,000
	تحفيز العاملين	,000	,000
	الكرهيب	,001	,003
N	رأس المال الفكري	30	30
	تفويض السلطة والصلاحيات	30	30
	الاتصال والمشاركة المعلومات	30	30
	أقرق العمل	30	30
	تحفيز العاملين	30	30
	الكرهيب	30	30

### إختبار الفرضيات الفرعية

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	,444 <sup>a</sup>	,197	,168	4,239903	,197	6,860	1	28	,014

a. Predictors: (Constant), تفويض السلطة والصلاحيات

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	123,317	1	123,317	6,860	,014 <sup>b</sup>
	Residual	503,350	28	17,977		
	Total	626,667	29			

a. Dependent Variable: رأس\_المال\_الفكري

b. Predictors: (Constant), تفويض\_السلطة\_و\_الصلاحيات

Coefficients<sup>a</sup>

Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		
						Lower Bound	Upper Bound	
1	(Constant)	35,941	6,686		5,376	,000	22,246	49,636
	تفويض_السلطة_و_الصلاحيات	1,069	,408	,444	2,619	,014	,233	1,905

a. رأس\_المال\_الفكري. Dependent Variable:

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	,569 <sup>a</sup>	,324	,299	3,891095	,324	13,390	1	28	,001

a. Predictors: (Constant), الاتصال\_والمشاركة\_المعلومات

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	202,729	1	202,729	13,390	,001 <sup>b</sup>
	Residual	423,937	28	15,141		
	Total	626,667	29			

a. Dependent Variable: رأس\_المال\_الفكري

b. Predictors: (Constant), الاتصال\_والمشاركة\_المعلومات

Coefficients<sup>a</sup>

Model	B	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		Std. Error	Beta				Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	32,042	5,862		5,466	,000	20,035	44,049
	الاتصال_والمشاركة_المعلوما ت	1,328	,363	,569	3,659	,001	,585	2,071

a. Dependent Variable: رأس\_المال\_الفكري

Coefficients<sup>a</sup>

Model	B	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations		
		Std. Error	Beta				Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	35,917	5,408		6,642	,000	24,840	46,995			
	فرق_العمل	1,051	,323	,523	3,251	,003	,389	1,714	,523	,523	,523

a. Dependent Variable: رأس\_المال\_الفكري

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	,663 <sup>a</sup>	,440	,420	3,540137	,440	22,003	1	28	,000

a. Predictors: (Constant), تحفيز\_العاملين

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	275,755	1	275,755	22,003	,000 <sup>b</sup>
	Residual	350,912	28	12,533		
	Total	626,667	29			

a. Dependent Variable: رأس\_المال\_الفكري

b. Predictors: (Constant), تحفيز\_العاملين

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations		
		B	Std. Error				Beta	Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial
1	(Constant)	21,431	6,832		3,137	,004	7,437	35,425			
	تحفيز_العاملين	1,937	,413	,663	4,691	,000	1,091	2,783	,663	,663	,663

a. Dependent Variable: رأس\_المال\_الفكري

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Sig. F Change	
					F Change	df1	df2		
1	,563 <sup>a</sup>	,317	,293	3,909249	,317	13,006	1	28	,001

a. Predictors: (Constant), التدريب

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	198,764	1	198,764	13,006	,001 <sup>b</sup>
	Residual	427,902	28	15,282		
	Total	626,667	29			

a. Dependent Variable: رأس\_المال\_الفكري

b. Predictors: (Constant), التدريب

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations		
		B	Std. Error				Beta	Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial
1	(Constant)	33,900	5,435		6,237	,000	22,766	45,035			
	التدريب	1,210	,335	,563	3,606	,001	,523	1,897	,563	,563	,563

a. Dependent Variable: رأس\_المال\_الفكري

**ANOVA**

الجنس

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,042	20	,252	,934	,573
Within Groups	2,700	10	,270		
Total	7,742	30			

**ANOVA**

الفئة العمرية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	11,348	20	,567	2,579	,043
Within Groups	2,200	10	,220		
Total	13,548	30			

**ANOVA**

المؤهلات التعليمية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,477	20	,374	,603	,839
Within Groups	6,200	10	,620		
Total	13,677	30			

**ANOVA**

المركز الوظيفي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,187	20	,309	1,406	,295
Within Groups	2,200	10	,220		
Total	8,387	30			

**ANOVA**

الخبرة المهنية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	16,897	20	,845	2,012	,128
Within Groups	4,200	10	,420		
Total	21,097	30			

## ANOVA

الجنس

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,667	15	,311	1,537	,214
Within Groups	2,833	14	,202		
Total	7,500	29			

## ANOVA

الفئة العمرية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,033	15	,402	,786	,676
Within Groups	7,167	14	,512		
Total	13,200	29			

## ANOVA

المؤهلات التعليمية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,617	15	,441	,915	,568
Within Groups	6,750	14	,482		
Total	13,367	29			

## ANOVA

المركز الوظيفي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,200	15	,213	,640	,799
Within Groups	4,667	14	,333		
Total	7,867	29			

## ANOVA

الخبرة المهنية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10,533	15	,702	1,134	,409
Within Groups	8,667	14	,619		
Total	19,200	29			

الملحق رقم (4)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد - بسطة -



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
شعبة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالعمادة  
مصلحة التعليم والتقييم

إذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر / تقارير التريص ليسانس

أنا الممضي أسفله الاستاذ (ة) : .....

المشرف على مذكرة التخرج: ماستر / تقرير تريص ليسانس للسنة الجامعية : 2025/2024

فئة ليسانس

عنوان التقرير بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
/	/	-1*
		-2*
		-3*
		-4*
		-5*

فئة الماستر

عنوان المذكرة بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
دور التكنيك الإدارية في تنمية رأس المال الذكري دراسة حالة : شركة الأبحاث والتطوير البرقية BADR	إدارة أعمال	-1* تبييض و ربيتي -2* نطقت حملو با

أوافق على تقديم المذكرة أو تقرير التريص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

تاريخ الإمضاء

2025 / 05 / 26

الإمضاء

C. J. J.

اللقب والاسم للاستاذ المشرف

خاتمة بن بوعبد الوهاب بن بوعبد الوهاب



الملحق رقم (5)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشيخ العربي اليعقوبي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
تدبير عمادة الكلية مكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالكلية  
مصلحة التعليم والتكوين

الرقم: 2025/

**اتفاقية التبرص**

**المادة الأولى:** هذه الاتفاقية تضيظ علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي اليعقوبي - تبسة - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: المتمتع بالتمويل الاستثنائي ذات النفع المجتمعي والتضامني والتربوي تبسة  
مقرها: تتبع الشريعة علوم الشريعة تبسة

ممثلة من طرف: بوعيسى جاسم  
الوظيفة: مدير بحوث

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

1- عسلوب ولد 2- رومي أميرة  
مستر التخصص ادارة الأعمال  
عنوان المنحة: دور التمكين الذاتي في تنمية الرأسمال الذاتي

الاستاذ المشرف: .....

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

1- ..... 2- ..... 3- ..... 4- ..... 5- .....

ليسانس التخصص: .....

عنوان تقرير التبرص: .....

الاستاذ المشرف: .....

وذلك طبقا للمرسوم رقم: 88-90 المؤرخ في: 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

**المادة الثانية:** يهدف هذا التريص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في

تخصص الطلبة المعنيين



**المادة الثالثة:** التريص التطبيقي يجرى في مصلحة

إدارة الجامعة الخيرية

الفترة من: ١٠ فبراير ٢٠٢٥ الى: ٢٤ فبراير ٢٠٢٥

**المادة الرابعة:** برنامج التريص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

**المادة الخامسة:**

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمساعدة تنفيذ التريص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ للبرنامج وكل غياب للمعترض ينهي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

**المادة السادسة:** خلال التريص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المترص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه بحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تريصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

**المادة السابعة:** في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في ايقاف تريص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

**المادة الثامنة:** تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المترص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والامن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريص.

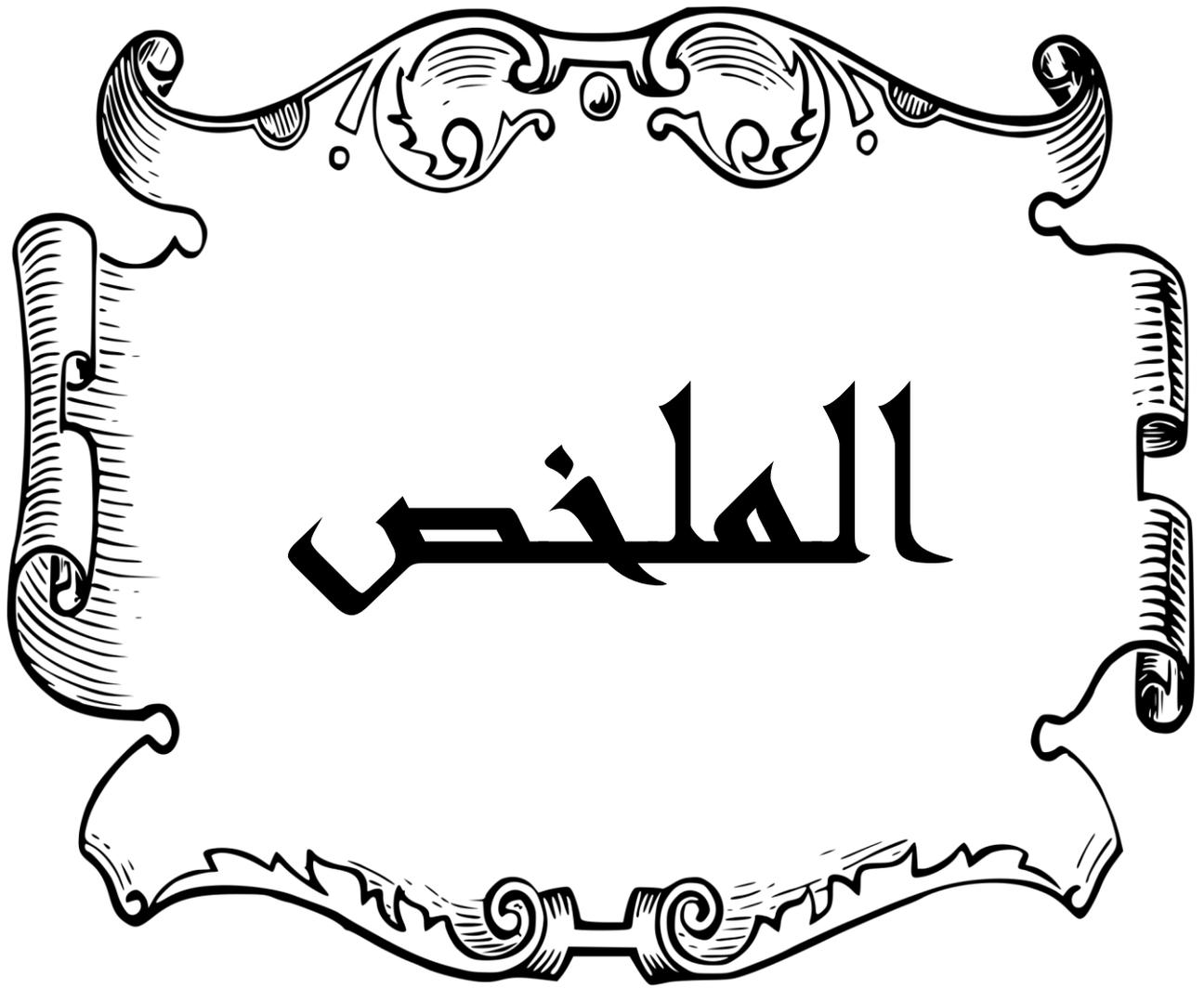
**المادة التاسعة:** في حالة حادث ما على المترصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

**المادة العاشرة:** تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب والا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية القل ، المسكن ، المطعم

ادارة القسم  
رئيس قسم علوم التليين  
أ.د. جدي شوقي

ادارة المؤسسة المستقبلية

مدير الجمع التجمعي للإستقلال  
بدر الدين  
سعود



## الملخص:

تناولت هذه الدراسة موضوع دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري، عبر دراسة حالة بنك بدر -تبسة-. في ظل بيئة الأعمال المتغيرة، أصبح رأس المال الفكري المتمثل في المعارف والمهارات والخبرات موردًا رئيسيًا للابتكار والتنافسية. ويُعد التمكين الإداري أحد الأساليب الحديثة لتحفيز الموظفين على المشاركة الفعالة وتحمل المسؤولية. هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التمكين الإداري ورأس المال الفكري باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين التمكين الإداري وتنمية رأس المال الفكري، مع تأثير واضح لأبعاد التمكين مثل التفويض والتدريب والتحفيز. أوصت الدراسة بضرورة تكثيف برامج التدريب، وبناء بيئة تعزز الثقة، ودعم مشاركة الموظفين. خلصت الدراسة إلى أن التمكين الإداري يعد مدخلًا مهمًا لتعزيز رأس المال الفكري ورفع الأداء المؤسسي.

- الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، رأس المال الفكري، بنك - BADR تبسة.

## ABSTRACT

This study addresses the role of administrative empowerment in developing intellectual capital through a case study of BADR Bank – Tebessa. In a rapidly changing business environment, intellectual capital—represented by knowledge, skills, and expertise—has become a key resource for innovation and competitiveness. Administrative empowerment is one of the modern approaches to motivate employees to participate effectively and assume responsibility. The study aimed to analyze the relationship between administrative empowerment and intellectual capital using a descriptive-analytical approach and a field study. The results showed a strong positive relationship between administrative empowerment and the development of intellectual capital, with clear influence from empowerment dimensions such as delegation, training, and motivation. The study recommended intensifying training programs, building a trusting environment, and supporting employee participation. It concluded that administrative empowerment is an important approach to enhancing intellectual capital and improving organizational performance.

**Keywords:** Administrative empowerment, Intellectual capital, BADR Bank – Tebessa.