

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

**التمكين كإستراتيجية لاستثمار الرأس المال الفكري في قطاع التعليم العالي  
دراسة حالة: المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت**

تحت إشراف الأستاذ:

د/مراد اسماعيل

من إعداد الطالبتين:

ملاط إحسان

تجيني نور الهدى

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
د/سيد حياة	استاذة محاضرة أ	ممتحنا 1
د/مراد اسماعيل	أستاذ محاضر أ	مشرفا
د/دريال فاطمة الزهراء	استاذة مساعدة ب	ممتحنا 2

السنة الدراسية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

إلى من كلله الله الهيبة و الوقار إلى من علمني العطاء دون انتظار إلى  
من أحمل اسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يطيل في عمرك لترى ثمارا قد  
حان وقت قطفها بعد طول انتظار و ستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم  
وفي الغد وإلى الأبد والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحنان و التقاني إلى بسمة الحياة  
وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي إلى  
أعلى الحبايب أُمي الحبيبة

إلى أخي وسندي في هذه الحياة بعد أبي

إلى أختي الغالية التي اعتمد عليها وبوجودها اكتسب قوة محبة لا  
حدود لها

إلى اختي الصغيرتين التي شجعتاني في مساري الدراسي و كانا عون  
لي دائما

إلى ابن أختي الغالي و أميري \* ايان \* حفظه الله ورعاه و حماه

إلى ابن إختي الغالي "ريان" حفظه الله ورعاه و حماه

إلى زميلتي إحسان و صديقتي في هذا العمل ادعو الله أن يحفظك و  
يوفقك في حياتك و مشارك الدراسي

إلى رفيقتي في الحياة و صديقتي آسيا

تجيني نور الهدى

# إهداء

إلى السراج الذي لا ينطفئ نوره أبداً ،إلى الذي حصد الأشواك عن دربي وبذل جهد السنين من أجل أن أعتلي سلالم النجاح ،أبي العزيز أدعو الله أن ويرعاه ويلبسه ثوب الصحة والعافية.

إلى جنتي في الدنيا التي غمرتني بفيض حبها وحنانها ،إلى الشمعة التي احترقت لكي تتبر لي دربي وتتبعني خطوة بخطوة لتعليمي ، أُمي الحبيبة أطال الله في عمرها وألبسها ثوب الصحة والعافية.

إلى روح سكنت قلبي ،إلى بسمة رسمت على شفاهي إلى من وقف معي في فرحي وحزني وكان له دور كبير في نجاحي إلى زوجي الغالي حفظ الله لي وأطال في عمره.

إلى من قاسموني أفراحي وأحزاني ،إلى من زرعوا لدي روح المثابرة والاجتهاد لأصل ما أصبو إليه ،إلى من حبهم يجري في عروقي إخوتي الكرام حفظهم الله ورعاهم.

إلى أجمل وأروع هدية ونعمة أعطها الله لي إلى فلذة كبدي وقطعة من روحي إلى قرة عيني ابني العزيز حفظه الله وجعله ولداً صالحاً.

إلى صديقتي وزميلتي في هذا العمل نور الهدى حفظك الله وأتمنى لك النجاح في مشوارك.

إلى كل العائلة والأصدقاء والأساتذة الكرام.

ملاط إحسان

# شكر و عرفان

الحمد والشكر لله الذي وفقنا وأعاننا على إنجاز وإتمام هذا العمل المتواضع الذي نتمنى أن يكون ذخرا لنا وزادا لغيرنا ،والصلاة والسلام على أشرف الخلق سيدنا وحبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه وسلم تسليما كثيرا.

يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى من قال فيهم الله عز وجل: "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة ،وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا".

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ المشرف مراد اسماعيل الذي لا تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائه حقه وصبره الكبير علينا وتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن ، والرعاية الشاملة التي شملنا بها ،فشكرا لكرمه وجزاه الله خيرا.

كما نتقدم بالشكر لجميع أساتذة جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت ،ولكل من أمدنا بيد العون للوصول إلى بر الأمان ،وإلى كل من ساعدنا على اتمام عملنا سواءا من قريب أو من بعيد.

المُلخَص

### المخلص:

في ظل البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والجودة أصبح الاقتصاد قائم على المعرفة، مما فرض على المنظمات إعادة النظر في قيمة رأس المال الفكري كونه ركيزة المنظمة الأساسية، لذلك أصبح من الضروري الاستثمار فيه بكل الوسائل والاستراتيجيات الممكنة أهمها استراتيجية التمكين والتي تركز على توفير المعلومات للعاملين ومشاركتهم في وضع الأهداف والخطط واتخاذ القرارات والحرية في انجاز المهام .

هدفت دراستنا إلى معرفة الأثر بين استراتيجية التمكين بمختلف أبعادها "المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، المقدرة والتأثير" والاستثمار في الرأس المال الفكري على عينة من أساتذة المركز الجامعي بعين تموشنت وتوصلنا على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجية التمكين، الاستثمار في الرأس المال الفكري، المنظمة المتعلمة، قطاع التعليم العالي

### Résumé:

A la présence d'un environnement concurrentiel basé sur l'information , la connaissance et la qualité, l'économie lui aussi est devenue basée sur la connaissance ,ce qui a obligé les organisations à reconsidérer la valeur du capital intellectuel

Étant le pilier principal de l'organisation, il est donc devenu nécessaire d'y investir par tous les moyens et stratégies possibles dont la plus importante est la stratégie d'empowerment, qui repose sur la fourniture d'informations aux travailleurs et leur participation à la définition des objectifs et des plans, à la prise de décisions et à la liberté d'accomplir les tâches.

Notre étude visait à connaître l'effet entre la stratégie d'empowerment dans ses différentes dimensions « partage de l'information, liberté et indépendance, capacité et influence » et l'investissement en capital intellectuel sur un échantillon de professeurs du centre universitaire d'Ain Temouchent, et nous avons conclu qu'il y a un effet statistiquement significatif entre les deux variables de l'étude.

**Mots-clés :** stratégie d'empowerment, investissement en capital intellectuel, organisation apprenante, secteur de l'enseignement supérieur.

# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

الصفحة	العناوين
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
1	المقدمة العامة
5	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة
7	تمهيد
8	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
8	المطلب الأول: مفهوم التمكين وأهميته
10	المطلب الثاني: متطلبات بناء استراتيجية التمكين
11	المطلب الثالث: الاستثمار في الرأس المال الفكري في المنظمة المتعلمة
15	المطلب الرابع: آليات بناء الرأس المال الفكري
18	المطلب الخامس: تطبيق استراتيجية التمكين وأثرها على الرأس المال الفكري
22	المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## قائمة المحتويات

22	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة باستراتيجية التمكين
24	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة باستثمار الرأس المال الفكري
26	المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة باستراتيجية التمكين في استثمار الرأس المال الفكري
29	خلاصة
30	<b>الفصل الثاني: الجانب التطبيقي</b>
31	تمهيد
32	المبحث الأول: بطاقة فنية عن المركز الجامعي عين تموشنت
32	المطلب الأول: تعريف التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر
33	المطلب الثاني: إحصائيات حول تطور التعليم العالي في الجزائر
34	المطلب الثالث: نشأة جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت
35	المطلب الرابع: التنظيم الإداري للجامعة
40	المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية
40	المطلب الأول: منهجية وأداة الدراسة الميدانية
42	المطلب الثاني: الصدق والثبات لأداة الدراسة الميدانية
46	المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي والأدوات الإحصائية المستخدمة
47	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة
47	المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة
48	المطلب الثاني: اتجاهات مفردات الدراسة

## قائمة المحتويات

53	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات
57	خلاصة
58	الخاتمة
61	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الفرنسية

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
20	رسالة المنظمة	1
33	إحصائيات إنشاء المؤسسات الجامعية قبل وبعد صدور قانون 05-99	2
34	إحصائيات إنشاء الكليات والمعاهد الجديدة قبل وبعد صدور قانون 05-99	3
41	توزيع مفردات عينة الدراسة ونسبة الاستجابة	4
43	مدى الاتساق الداخلي لأبعاد استراتيجية التمكين	5
44	مدى الاتساق الداخلي لأبعاد استثمار الرأس المال الفكري	6
45	صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	7
46	قيمة معامل alpha cronbach's لمحاور أداة الدراسة	8
47	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية	9
49	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد استراتيجية التمكين	10
51	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الاستثمار في الرأس المال الفكري	11
53	تحليل نتائج التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	12
54	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين المشاركة بالمعلومات والاستثمار في الرأس المال الفكري	13
55	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين الحرية والاستقلالية والاستثمار في الرأس المال الفكري	14
55	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين المقدرة والتأثير والاستثمار في الرأس المال الفكري	15

# قائمة الأشكال

## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	مكونات الرأس المال الفكري	2
29	التنظيم الإداري للمركز الجامعي	3
30	التنظيم الإداري لمعهد العلوم والتكنولوجيا	4
31	التنظيم الإداري لمعهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير	5
32	التنظيم الإداري لمعهد الآداب واللغات	6

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

---

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
64	الاستبيان	1

# مقدمة عامة

عرفت المنظمات في القرن العشرين تغيرات جذرية وتطورات سريعة في بيئة أعمالها مما فرض عليها التغيير من أجل ضمان بقائها واستمرارها في السوق وتفاعل بمرونة مع التغيرات البيئية الخارجية والاستجابة لها، فقد أصبحت تولي اهتمام كبير بالعنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية للمنظمة. في عصرنا الحالي قد تغيرت عدة مفاهيم في ممارسة الأعمال والإدارة وقد كان هناك تحسين مستمر في المنظمات وتطوير هياكلها التنظيمية، فتوجهت نحو تبني مفاهيم جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية ومبادئها مثل: إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة وإدارة التمكين باعتباره إستراتيجية ومهارة جديدة تعمل على تحقيق النجاح للمنظمة في ظل التحديات التي تواجهها. يعمل التمكين على منح الصلاحيات وتوفير المعلومات والإمكانيات للأفراد القادرين على معالجة المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب والمكان المناسب وتحمل مسؤولية أعمالهم، وتحسينهم بمستوى ولائهم وانتمائهم للمنظمة. لذلك وجب الاهتمام بتطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في الجامعات بشكل عام والأساتذة بشكل خاص فهم يمثلون الأصول المعرفية الغير ملموسة، وأحد مقومات التي تزيد من قدرة الجامعة على مواجهة التحديات.

ونتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية والتحول الاقتصادي والاجتماعي والبيئية الهائلة التي يشهدها العالم أصبح من الضروري الاهتمام بالرأس المال الفكري باعتباره عنصر مهم وغير ملموس يساعد في تحقيق الإبداع والإبتكار وإبراز الكفاءات والكوادر المعرفية التي تعتمد عليها المنظمة في مواجهة التطورات الحديثة.

### ❖ مشكلة الدراسة:

تعتبر إستراتيجية التمكين من الأساليب التي تعمل على تشجيع الأفراد بغرض الاستثمار فيهم وتوظيف خبراتهم ومهاراتهم على نحو أفضل، وذلك عبر منحهم الحرية والاستقلالية عند إنجاز مهامهم من أجل تحقيق النجاح الدائم.

من خلال ما ذكرنا سابقا نطرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن تطبيق إستراتيجية التمكين في استثمار الرأس المال الفكري في قطاع التعليم العالي

بالمركز الجامعي عين تموشنت؟

### ❖ أسئلة الفرعية للدراسة:

يمكن تقسيم السؤال الرئيسي المذكور سابقا إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في قطاع التعليم العالي بمختلف أبعادها المتمثلة في (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية والمقدرة والتأثير)؟
- ما مدى تأثير أبعاد الاستثمار في الرأس المال الفكري على قطاع التعليم العالي؟
- هل توجد علاقة تربط بين تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في قطاع التعليم العالي والاستثمار في الرأس المال الفكري؟

### ❖ أهمية الدراسة: تعود أهمية هذه الدراسة إلى ما يلي:

- ✓ تقوم هذه الدراسة على إستراتيجية التمكين والتي اعتبرت أحد أهم استراتيجيات الموارد البشرية ومن أبرز الأساليب التنظيمية حديثة، كونها تلعب دورا هاما لتمكين العاملين في قطاع التعليم العالي، لما لها من انعكاسات وإيجابيات بمختلف أبعادها في زيادة الأداء وإتاحة الفرص لهم في المشاركة في اتخاذ القرارات ومنحهم المعلومات لزيادة إحساسهم بتقدير الإدارة وثقتهم بها.
- ✓ التطرق لموضوع استثمار الرأس المال الفكري قد أعطى للدراسة أهمية إضافية لأنه من المواضيع التي يجب أن تعمل المنظمة عليه، باعتباره أكثر الأصول قيمة، فهو يلعب دورا كبيرا في تطوير الجامعات، والتي دعت إلى ضرورة تطبيق إستراتيجية التمكين كأساس للاستثمار في الرأس المال الفكري فيها.

### ■ أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- توضيح مدى أهمية التمكين وتطبيقه بالنسبة لقطاع التعليم العالي؛
- توضيح دور إستراتيجية التمكين في استثمار الرأس المال الفكري وتطويره؛
- معرفة العلاقة بين إستراتيجية التمكين بأبعادها والاستثمار في الرأس المال الفكري بأبعاده وتوضيحها؛
- تقديم إطار عام نظري مناسب يوضح إستراتيجية التمكين والاستثمار في الرأس المال الفكري بأبعادهما.

### ❖ فرضية الدراسة:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تمكين العاملين بأبعادها على استثمار الرأس المال الفكري في قطاع التعليم العالي بالمركز الجامعي عين تموشنت.

### - الفرضيات الفرعية:

- ✓ يوجد أثر للمشاركة بالمعلومات على الاستثمار في الرأس المال الفكري بالمركز الجامعي.
- ✓ يوجد أثر للحرية والاستقلالية على الاستثمار في الرأس المال الفكري بالمركز الجامعي.
- ✓ يوجد أثر للمقدرة والتأثير على الاستثمار في الرأس المال الفكري بالمركز الجامعي.

### ❖ منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات ودراستها وتحليلها من أجل فهم الموضوع محل الدراسة وعناصره، والاستعانة بدراسة ميدانية للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية. اعتمدنا في دراستنا على أداة الاستبيان من أجل إسقاط الدراسة النظرية على المنظمة محل الدراسة لاختبار الفرضيات.

### ❖ حدود الدراسة:

من خلال موضوع البحث فإن الدراسة ستقتصر على الحدود التالية:

- ✓ **الحد الموضوعي:** تمثلت في إستراتيجية التمكين بمختلف أبعادها ودورها في استثمار الرأس المال الفكري في قطاع التعليم العالي.
- ✓ **الحد الزمني:** تمت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2021/2020.
- ✓ **الحد المكاني:** تمت هذه الدراسة في المركز الجامعي بلحاج بوشعيب بعين تموشنت.

### ❖ مصطلحات الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على مصطلحات أساسية تغطي موضوعنا تمثلت هذه المصطلحات فيما

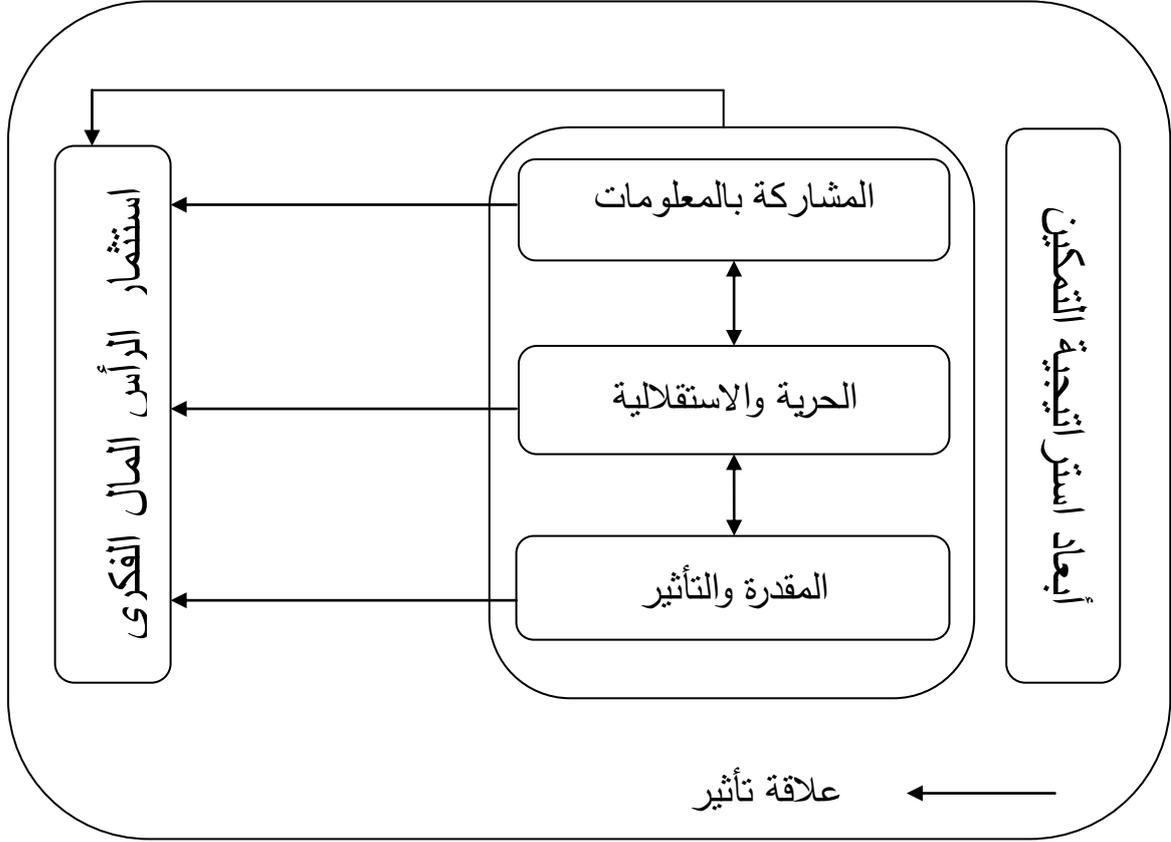
يلي:

- **استراتيجية التمكين:** هي عملية منح الثقة التامة للعاملين من خلال إعادة توزيع المسؤوليات وتفويض المزيد من الصلاحيات، مما يؤدي إلى المزيد من الحرية في اتخاذ القرار.
- **الاستثمار في الرأس المال الفكري:** هو استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقاته الانتاجية.
- **قطاع التعليم العالي:** هي مرحلة تكوينية تتم بعد الثانوي في المؤسسات الجامعية بأسلوب يختلف عن التعليم الثانوي نوعا ما.

❖ هيكل الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على النموذج التالي:

الشكل رقم 1 : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

- أبعاد إستراتيجية التمكين ← متغير مستقل
- استثمار الرأس المال الفكري ← متغير تابع

يربط نموذج الدراسة بين المتغير المستقل المتمثل في أبعاد استراتيجية التمكين وبين المتغير التابع المتمثل في استثمار الرأس المال الفكري.

الفصل الأول:

الإطار النظري والدراسات السابقة

### تمهيد:

ظهرت العديد من الاستراتيجيات التي من شأنها المحافظة والاهتمام بشكل كبير بالموارد البشرية والاستفادة منها واستثمارها لخلق قيمة مضافة، ومن بين هذه الاستراتيجيات استراتيجية التمكين والتي تعد محور دراستنا، بحيث أنها تستخدم لحث الأفراد العاملين وتشجيعهم لما فيهم المديرين لغرض تطوير مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية والاستقلالية في التصرف لأداء أعمالهم بكل طلاقة من أجل خلق فيهم روح الإبداع والتطور، كما تساعد على كسب ثقة الموارد الفكرية والعمل على استقطاب وصناعة الكوادر والمهارات الجيدة لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها. هذا ما سنحاول إبرازه في المبحث الأول الذي خصصناه للجانب النظري للدراسة.

أما بالنسبة للمبحث الثاني سنحاول التطرق لعدة دراسات سابقة تناولت متغيري الدراسة المتمثلان في إستراتيجية التمكين واستثمار الرأس المال الفكري.

### المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

تعتبر إستراتيجية التمكين من الوسائل الجيدة للتعامل مع العنصر البشري والاهتمام به من خلال منحه السلطة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وهذا ما يساهم في جذب الرأس المال الفكري واستثماره من أجل تكوين إطارات معرفية وخبرات جديدة ومهارات متطورة بالشكل الذي يحقق التفوق والنجاح الدائم للمنظمة.

#### المطلب الأول: مفهوم التمكين وأهميته

بدأ ظهور مصطلح التمكين في نهاية الثمانينيات ،وعرف روجا في فترة التسعينيات ،بحيث حظي العنصر البشري بالاهتمام الكبير في هذه الفترة في مختلف منظمات الأعمال وتعود جذور هذا المصطلح إلى مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت بوصفها رد فعل لإهمال الجانب الإنساني في معادلات العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية لتايلور<sup>1</sup>، بحيث أن التطورات التي تحدث في مجال الموارد البشرية داخل المنظمات أكدت على ضرورة التمكين لما له من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين بحيث يشكل حجر الأساس لنجاح المنظمة.

فالتمكين هو العملية التي يتم فيها تمكين العامل ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي<sup>2</sup>.

يرى عفانة أن: "تمكين العاملين من شأنه أن يجعلهم أكثر قدرة على القيام بأعمالهم بشكل أفضل وأكثر كفاءة وقدرة على الإبداع والمشاركة الذاتية خاصة في المنظمات والشركات التي تستخدم في أنشطتها فرق عمل التي تحتاج إلى كفاءات فردية وقدرات عالية تتبلور من خلال أفراد قد تم تمكينهم"<sup>3</sup>. كما عرفه (Randolph 1995) على أنه "نقل السلطة من صاحب العمل إلى الموظفين"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>سمير محمد سالم الطراونة ،دور إستراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب ،مجلة كلية التربية ،جامعة الأزهر ،المجلد 35 ،العدد 168 الجزء الأول ،أفريل 2016 ،ص836.

<sup>2</sup>هدى بنت عمر بن عبد الله باقبص،آلية التمكين الإداري ،مذكرة لنيل درجة ماجستير إدارة عامة ،جامعة الملك عبد العزيز جدة ،المملكة العربية السعودية ، سنة 2018 ،ص14.

<sup>3</sup>معن أحمد صالح العبد الله ،أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي ، مذكرة لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال ،الجامعة الافتراضية السورية ،سوريا ،سنة 2018 ،ص16.

<sup>4</sup> Henry Ongori, Managing behind the the scens: Aview point on employee empowerment, African Journal of business Management ,vol 3(1), january 2009, p010.

## الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

أما التمكين الإداري عرفه أفندي على أنه: "عملية إعطاء الأفراد السلطة الأوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار"<sup>5</sup>. كما عرفه ليتزل على أنه: "مهارة إعطاء العاملين القوة على وضع الأهداف لأعمالهم الخاصة واتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالصلاحيات المخولة لهم ضمن حدود مسؤولياتهم، والتمكين لدى البعض ينظر إليه على أنه تحرير العامل من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزهم ومكافأته على ممارسة روح المبادرة"<sup>6</sup>.

كما عرفه كوك وهاسكر بأنه: "تهيئة الظروف التي يمارس خلالها الأفراد كفاءاتهم في الرقابة على أعمالهم، مما يولد لديهم روح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات معنى"<sup>7</sup>. من خلال هذه التعريفات يمكننا التوصل إلى تعريف شامل للتمكين الإداري وهو منح السلطة للعاملين ومشاركتهم الكاملة في اتخاذ القرارات ومنحهم الثقة وتحرير طاقاتهم الكامنة وتزويدهم بالمعلومات من خلال التدريب والتكوين لتحقيق أهداف المنظمة.

كما أن التمكين هو استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية في أداء عملهم بطرقهم دون التدخل المباشر من الإدارة والوثوق فيهم، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا<sup>8</sup>.

ولتمكين العاملين أهمية كبيرة بالنسبة للفرد والمؤسسة تتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

- ✓ التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة؛
- ✓ يوفر التمكين فرصة تطوير مهارات العاملين، كما يساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة من خلال تطوير قابلية العاملين في زيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة<sup>9</sup>؛

<sup>5</sup> محمد مطر الزيدانيين، أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة لنيل درجة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، سنة 2006، ص20.

<sup>6</sup> سمير محمد سالم الطراونة، دور إستراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب، مرجع سبق ذكره، ص836.

<sup>7</sup> نعيم سلامة القاضي، أثر استراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، العدد 1، الأردن، مارس 2018، ص140.

<sup>8</sup> فانتن محمود عبد الرحمان الملفوح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة، فلسطين، سنة 2016، ص16.

## الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

- ✓ يعمل على تهذيب كوادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المديرين؛
- ✓ يلعب دورا هاما في مواكبة المنظمة للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها، فهو يكسبها مرونة عالية تمكنها من التكيف السريع<sup>10</sup>؛
- ✓ يحسن دافعية العاملين ومدى إلزامهم بتنفيذ الأعمال؛
- ✓ يعزز الشعور الإبداعي لدى العاملين وتزويدهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني ويمنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل الفاعلة لتنفيذ أعمالهم وتعزيز الرضا الوظيفي لديهم<sup>11</sup>.

### المطلب الثاني: متطلبات بناء إستراتيجية التمكين

- لكي يتحقق تمكين ناجح وفعال في المنظمة لابد من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء عملية التمكين الإداري وتتمثل في<sup>12</sup>:
- ✓ نشر المعلومات الخاصة بالأهداف والخطط وتوضيحها للعاملين؛
  - ✓ استخدام الوسائل الملائمة لتقديم المعلومات بشكل مستمر؛
  - ✓ توفير البرامج التدريبية المناسبة والتي تساعد العاملين على تنمية مهاراتهم ومعارفهم وتقوية نقاط قوتهم.

<sup>9</sup> هدى بنت عمر بن عبد الله باقبص، آلية التمكين الإداري، مرجع سبق ذكره، ص18.

<sup>10</sup> صقر عبلة، أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين "دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس ورقلة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، سنة 2018، ص17.

<sup>11</sup> محمد مطر الزيدانيين، أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، مرجع سبق ذكره، ص24.

<sup>12</sup> راضية عروف، التمكين كاستراتيجية للاستثمار في الرأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة "دراسة حالة لبعض المؤسسات الجامعية الجزائرية"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواق، الجزائر، سنة 2017، ص47.

## الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

كما يمكن إضافة المتطلبات التالية<sup>13</sup>:

- ❖ الثقة الإدارية: فعندما يثق المديرون في عمالهم فإنهم يعاملونهم معاملة تفضيلية مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار ،فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين العامل.
- ❖ الدعم الاجتماعي: لا بد من شعور العاملون بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم وبالتالي زيادة في مستواهم وانتماؤاتهم التنظيمية والتزاماتهم.
- ❖ الأهداف والرؤية المستقبلية: يمكن للمنظمة من تحقيق درجة عالية من التمكين إذا أدرك العاملون أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة.
- ❖ فرق العمل: تعد فرق العمل أكثر فعالية في معالجة الأزمات لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات ،لا بد من الإدارة العليا من احترام أفكارهم وأخذها بمحمل الجد.
- ❖ الاتصال الفعال: يعد المفتاح الأساسي لتمكين العاملين ،فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها ،لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها ،وإنما لدى العاملين المنغمسين في المشكلة ،لذلك لا بد من إشراكهم في الحل لتحقيق إستراتيجية تمكين العاملين.
- ❖ التدريب المستمر: بحيث لا يجب على المديرين أن يفترضوا أن العاملين يفهمون أعمالهم ،أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم بل العكس ،فهم بحاجة دائما لاكتساب المعرفة والمهارة ،والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.
- ❖ مكافأة العاملين: تعد المكافأة من أهم متطلبات إستراتيجية تمكين العاملين لأنها تعطي رسالة للعامل بقبول سلوكه وتصرفاته وأداءه ،كما أنها تشجع على بذل المزيد من الجهد والتحسين المستمر للأداء.

### المطلب الثالث: الاستثمار في الرأس المال الفكري في قطاع التعليم العالي

يعد مفهوم الرأس المال الفكري من المفاهيم الحديثة التي ظهرت مع بداية ظهور اقتصاد المعرفة وبدأ الاهتمام بإدارته في فترة الثمانينيات ،أما في بداية التسعينيات بدأ ظهور بعض الكتابات التي تناقش

<sup>13</sup> عبد المؤمن حليلة ،قوفي يمينة ،استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة ،الجزائر ،بنة 2015/2014 ،ص19.

## الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

فكرة أن الرأس المال الفكري للمنظمة هو الذي يحقق النجاح والربحية لها ،أما في منتصف التسعينات أصبح هناك مسارين مختلفين ولكنهما مرتبطين ببعضهما البعض للتذكير أو النظر إلى مفهوم الرأس المال الفكري ،قد تمثل هذا المسارين في:

■ تمثل المسار الأول في المعرفة والقوى الذهنية والذي يركز على خلق وتوسيع المجال المعرفي للمنظمة.

■ أما المسار الثاني فيتمثل في مدخل الاعتماد على الموارد والذي يهتم بكيفية خلق أرباح من المزيج المميز للموارد المادية والفكرية للمنظمة<sup>14</sup>.

عرفه أريش على أنه: "مجموعة من المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على نجاح المنظمة ووصولها للعالمية ،من خلال استجابتها لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا"<sup>15</sup>.

كما عرفه ستيوارت على أنه الرأس المال الحقيقي ،وهو المعرفة المتمثلة في المعلومات والخبرات التي يمكن استخدامها لصالح المؤسسة<sup>16</sup>.

أما بالنسبة لتعريف جمعية إدارة الرأس المال الفكري لهذا المصطلح أنه: "المعرفة التي يمكن تحويلها إلى ربح" ،بينما عرفته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD على أنه: "القيمة الاقتصادية لمجموعتين من الأصول الغير ملموسة بالمؤسسة وهما كل من الرأس المال الهيكلية الذي يشير إلى نظم البرامج والتوزيع وقنوات العرض ،والرأس المال البشري الذي يتضمن الموظفين والعاملين بالمنظمة بالإضافة إلى عملائها ومورديها"<sup>17</sup>.

<sup>14</sup> عيسى دراجي ،الاستثمار في الرأس المال الفكري ،الملتقى الدولي الخامس حول الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ،جامعة حسبية بن بوعلوي ،شلف ،الجزائر ،يومي 13 14/12/2011 ،ص2.

<sup>15</sup> صالح محمد ،بوخمخ عبد الفتاح ،أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على رأس المال الفكري بمحطة إنتاج الكهرباء بجبل ،الجزائر ،المجلد 5 ،العدد 1 ،جوان 2018 ،ص99.

<sup>16</sup> توماس ستيوارت ،رأس المال الفكري ثورة المنظمات الجديدة ،مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال ،إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ،القاهرة ،جمهورية مصر العربية ،السنة الخامسة ،العدد 19 ،أكتوبر 1997 ،ص1و2.

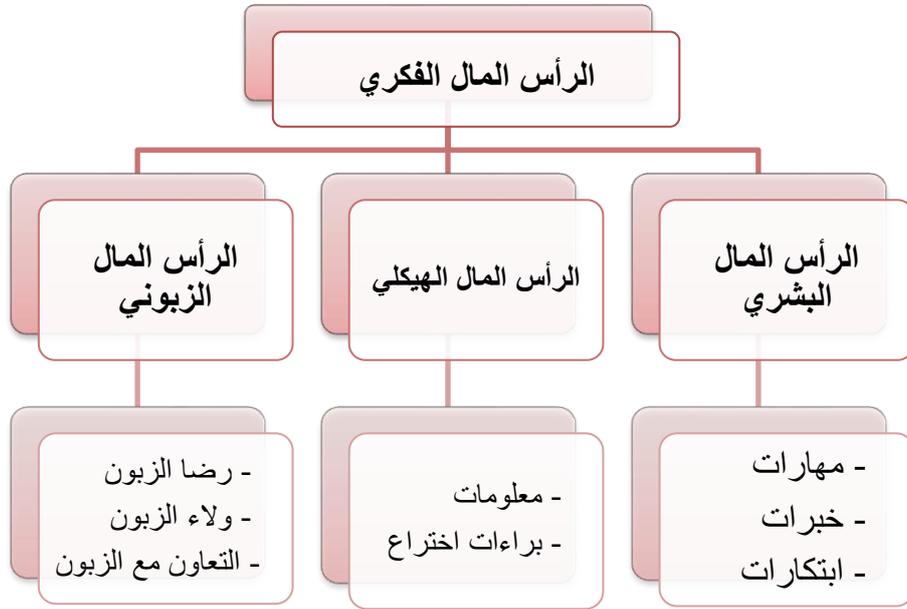
<sup>17</sup> رجب محمد عمران أحمد البغدادي ،القيمة الاقتصادية المضافة كمدخل مقترح لقياس رأس المال الفكري ودوره في تعظيم قيمة المنشأة "دراسة تطبيقية" ،رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير في المحاسبة ،جامعة السويس ،سنة 2013 ،ص4و5.

## الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

ومن خلال ما ذكرنا من تعاريف نستنتج أن الرأس المال الفكري هو المورد البشري مدعما بالمعرفة والمهارات والخبرات والقيم بحيث عند توظيفه واستثماره يحقق ميزة تنافسية للمنظمة عن طريق الإبداع والابتكار، بحيث أصبح يعتبر السلاح الأساسي للمنظمة في وقتنا الحال.

ويتكون الرأس المال الفكري من ثلاث مكونات أساسية تتمثل فيما يلي: الرأس المال البشري، الرأس المال الهيكلي والرأس المال الزبوني الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 2: مكونات الرأس المال الفكري



المصدر: بن تامر كلثوم، فرحنية العيد، الاستثمار في الرأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، الملتقى الدولي حول الرأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، تنظيم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بالإشراف العلمي لمخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بوعلي، شلف، الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص2

بينما الاستثمار يعرف بشكل عام أنه الموارد المالية التي تخصصها المنظمة لمشروع استثماري مقترح تنفيذه خلال فترة زمنية معينة.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> محمد زبير، شوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، تنظيم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بالإشراف العلمي لمخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بوعلي، شلف، الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص9.

## الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

بمفهوم آخر هو التضحية بالأموال الحالية من أجل الحصول على أموال مستقبلية، ومنه فإن الاستثمار هو العامل الأساسي لزيادة أرباح المنظمة في الآجال الطويلة<sup>19</sup>.

من خلال هذا المنطلق يمكننا التوصل لمفهوم الاستثمار في الرأس المال الفكري والذي يعتبر: "توظيف الأموال من قبل المنظمة بغية الحصول على الموارد المعرفية المتمثلة في الموارد البشرية عالية التخصص في مجال المعرفة، وتكوين الخبرات المعرفية، أو بغية الحصول على البيانات والمعلومات وتخزينها واسترجاعها"<sup>20</sup>.

كما يعرف على أنه: "تطوير قدرات، مهارات، معلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقاته الإنتاجية وبالتالي طاقة المنظمة الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات التي تحقق الرفاهية للمجتمع"<sup>21</sup>. تتمثل أهميته فيما يلي<sup>22</sup>:

- ✓ يعد مؤشرا لقياس ربحية المؤسسة بحيث يساهم بشكل كبير في تحقيق العوائد المالية العالية للمنظمة؛
- ✓ يفرض على منظمات الأعمال أن تعرف مستويات الاستثمار الملائمة لها من خلال تحديد الحد الأدنى والأقصى من المبالغ التي تخصص لغرض الاستثمار؛
- ✓ يساهم على تشجيع الإبداع والابتكار؛
- ✓ يلعب دورا هاما في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة؛
- ✓ تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة؛
- ✓ يساهم في تعزيز عمليات الإنتاج والقدرة على إدارة قنوات التوزيع.

<sup>19</sup>راضية عروف، التمكين كاستراتيجية للاستثمار في الرأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة "دراسة حالة لبعض المؤسسات الجامعية الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص131.

<sup>20</sup>عبد المطلب بيبصار، دور الاستثمار في الرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية مسيلة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، سنة 2016/2017، ص143.

<sup>21</sup>راجح عرابية، حنان بن عوالي، ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، تنظيم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بالإشراف العلمي لمخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بوعلوي، شلف، الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص9.

<sup>22</sup>راضية عروف، التمكين كاستراتيجية للاستثمار في الرأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة "دراسة حالة لبعض المؤسسات الجامعية الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص132.

## الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

أما بالنسبة للمنظمة المتعلمة فعرّفها ماركرت: "إن المنظمة المتعلمة هي منظمة تعتمد على الأسلوب الجماعي للتعليم تعمل إدارتها باستمرار على تحسين قدرتها على إدارة واستخدام المعرفة وتمكين الأفراد من التعلم داخل وخارج المنظمة مع استخدام التقنية المناسبة لتنظيم التعلم والانتاج<sup>23</sup>. ولبناء منظمة متعلمة يجب إتباع الخطوتين الأساسيتين المتمثلتين فيما يلي:

❖ التغيير الجذري على المستوى الفردي والمنظمي باتخاذ أنماط إدارية حديثة تكون ملائمة لإيجاد ثقافة التعلم والحصول على المعرفة الجديدة وتوليدها.

❖ تبني استراتيجية التعلم المنظمي الفردي والجماعي المستمر.

حيث تلعب المنظمة المتعلمة دورا هاما في وقتنا الحالي نظرا للتطورات التكنولوجية قد تفرض على المنظمة تحولها من تقليدية إلى منظمة متعلمة، بحيث أن المنظمة التقليدية تتصف بيئتها بالجمود وصعوبة استجابتها للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية بينما المنظمة المتعلمة فهي تسعى دائما لتهيئة بيئتها الداخلية للتصدي للتغيرات التي تواجهها والتخطيط لها.

### المطلب الرابع: آليات بناء الرأس المال الفكري

عملية تكوين الرأس المال الفكري في المنظمة ليس بالعملية السهلة، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تخصيص لجان بغرض جذب واستقطاب مهارات وخبرات متقدمة من أجل الإستفادة منها بشكل كبير.

يعتمد بناء الرأس المال الفكري على آليات للاستثمار فيه تتمثل فيما يلي:

#### 1. استقطاب الرأس المال الفكري:

تشير عملية استقطاب الرأس المال الفكري التدقيق في اختيار العناصر المرشحة للعمل وتساهم في بناء وتنمية وتوظيف قدرات الإبداعية بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المستهدفين بعناية<sup>24</sup>.

<sup>23</sup>صالح محمد، بوخمخ عبد الفتاح، أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على رأس المال الفكري بمحطة إنتاج الكهرباء بجبل

،مرجع سبق ذكره، ص97.

## الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

فأصبحت المنظمات تعطي اهتمام واسع لاستقطاب المورد الكفؤ ولقد تم استعمال العديد من الاستراتيجيات بهذا الصدد المتمثلة في: شراء العقول من السوق، شجرة الكفاءات، مراجعة منظمة المعرفة التعلم.

أ- شراء العقول من سوق العمل: يعد الرأس المال الفكري لمنظمات الأعمال الحديثة دعامة أساسية لها في ازدهارها وتطورها، لذلك يجب تخصيص لجان مختصة في إدارة الموارد البشرية من أجل متابعة العقول النادرة بغرض جذبها واستقطابها للاستفادة من خبراتها ومهاراتها وزيادة رصيدها المعرفي ودعم مخزونها الفكري<sup>25</sup>.

ب- شجرة الكفاءات: هي أحد التقنيات الالكترونية التي تستعملها إدارة الموارد البشرية وهي المخطط الذي يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للشركة فضلا عن سيرتهم الذاتية. وهذه التقنية تسهل استخدام الاستقطاب الالكتروني للرأس المال الفكري عن طريق شبكة الحواسيب. وقد تتضمن الكفاءة مكونين أساسيين وهما المكون المعرفي والمكون السلوكي.

المكون المعرفي: يتضمن المفاهيم النظرية والمعلومات والخبرات والمهارات متصلة بكفاءة الفرد.

أما المكون السلوكي: ما يقوم به الفرد أثناء القيام بعمله والذي يمكن ملاحظته وتقييمه<sup>26</sup>.

ت- مراجعة منظمات المعرفة والتعلم: تتمثل هذه المنظمات في المدارس، المعاهد، الكليات والجامعات بحيث تعد مصدرا هاما لاكتشاف المواهب ذات المهارة والخبرة واستقطابهم للمنظمة.

2. صناعة الرأس المال الفكري: تعد صناعة الرأس المال الفكري موضوعا في غاية الأهمية كونه ركيزة المنظمة وميزتها التنافسية القادرة على جعلها متفوقة على الشركات المنافسة في السوق، ومن أجل تطبيق هذه العملية يجب استخدام استراتيجيات وطرق فعالة لنجاحها أهمها:

---

<sup>24</sup> عمر البرناوي، دور إدارة الرأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، مذكرة مقدمة نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، سنة 2015/2014، ص 37، 38.

<sup>25</sup> بعارسية صباح، بن فرج سارة، دور الرأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة جامعة بوضياف بمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة بوضياف بالمسيلة، الجزائر، سنة 2020/2019، ص 20.

<sup>26</sup> فرحاتي لويذة، دور الرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، سنة 2016/2015، ص 131 و 132.

## الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

أ- خريطة المعرفة: تركز على تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فهي تقوم بالتركيز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها ومع من وأين يمكن أن تجدها. وعلى هذا الأساس ترسم المنظمة خريطة للتعرف على المحفظة المعرفية فيها<sup>27</sup>.

ب- بناء الأنسجة الفكرية: عبارة عن تشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت، يشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تتحل عند انتهاء المشروع المحدد ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية أخرى وتتعلم آخر.

ت- القيادة الذكية: يتطلب صنع المعرفة أناس أذكاء، فالشخص الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي ويكون مستعداً للتعلم أكثر مما يكون مشرفاً ومعطياً للأوامر.

### 3. تنشيط الرأس المال الفكري:

يجب على المنظمة من تنشيط الرأس المال الفكري وتطويره كونه يشارك بشكل كبير في الابتكارات التي تميز المنظمة عن غيرها ولبلوغ ذلك هناك العديد من الطرق والتي تعتقد أنها أكثر فعالية في هذا الاتجاه لأنها تهدف إلى تنشيط الذهن وتفعيل المشاركة الجماعية وتشجيع المصارحة بين الإدارة والأفراد العاملين من أهم هذه الطرق<sup>28</sup>:

عصف الأفكار: تهدف هذه الطريقة إلى إثارة القدرة الإبداعية للأفراد لتوليد أكبر عدد من الأفكار، فالجماعة تؤدي دوراً هاماً في مساعدة الفرد على إطلاق قدراته الإبداعية لأنها تملك معارف أكثر مما يملكه الفرد بشكل مستقل ويتم ذلك على عدة مراحل:

✓ تكوين مجموعة النقاش بحدود 5 إلى 10 أشخاص.

✓ تعيين مدير الجلسة القادر على الإبداع وخلق جو المناقشة الفعال.

طرح المشكلة وتوضيحها وإجراء الحوار ثم غربة الأفكار.

حين تناولت دراسة (nelson 2002) تنشيط الرأس المال الفكري من خلال الفقرات الآتية:

✓ ابتكار العاملين الناشطين؛

✓ ابتكار مكان العمل النشط؛

<sup>27</sup> بوفاس شريف، بوخضرة مريم، الرأس المال الفكري في المنظمات المنعومة (آليات بناءه وطرق قياسه) دراسة حالة جامعة سوق

أهراس، مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية، الجزائر، العدد 2، ديسمبر 2017، ص 261 و 260.

<sup>28</sup> عيسى دراجي، الاستثمار في الرأس المال الفكري، مرجع سبق ذكره، ص 8.

✓ فتح قنوات اتصال بين العاملين في المستويات الادارية؛

✓ تطوير المهارات والمعارف.

#### 4. المحافظة على الرأس المال الفكري:

إن من أبرز الأخطاء التي تتجم عن سوء إدارة المنظمات للمعرفة المتاحة هو التوهم أن الحواسيب هي المكان الذي تحفظ فيه المعرفة وليس عقول البشر، وإنما هي ما يعرفه العارفون وليس ما يخزن في ذاكرة الحاسوب، بحيث يعتبر الرأس المال الفكري أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك ميزة تنافسية للمنظمة وتحقيقها للأرباح ودافع إلى النجاح في اختراق الأسواق العالمية.

#### المطلب الخامس: تطبيق استراتيجية التمكين وأثرها على الرأس المال الفكري

برزت العديد من الاستراتيجيات التي من شأنها الاهتمام بالموارد الفكرية واستثمارها من بين هذه الاستراتيجيات هناك استراتيجية التمكين التي تسعى المنظمة على تطبيقها بجميع أبعادها "المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية والمقدرة والتأثير" مما يساهم في تطوير الموارد البشرية ووصول المنظمة إلى أفضل استثمار. وهذا ما سنحاول توضيحه في هذا المطلب.

#### 1. امتلاك المعلومات ومشاركتها في الرأس المال الفكري:

تعد المعلومات العنصر الأساس في استراتيجية التمكين<sup>29</sup>، فهي تلعب دورا مركزيا في تمكين الأفراد وهذا بدوره سوف يمنحهم شعور وإحساس بملكية المنظمة وفهمهم لأدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق النجاح. فلا بد أن تصل المعلومات إلى العاملين بشكل مباشر واختيار الوسيلة المناسبة لذلك دون اللجوء إلى الوسيط والمساس بالمشاركة الحقيقية في المعلومات.

فتوفرها وتدفعها يساعد على صنع القرارات وزرع الثقة بينهم وتحسين العلاقات<sup>30</sup>. فهي تعزز الالتزام الذاتي للعاملين وتمنحهم الثقة اللازمة بقناعة الإدارة بإمكانياتهم وقدراتهم على تحمل المزيد من المسؤولية. ترتبط المشاركة بالمعلومات باستثمار الرأس المال الفكري بثلاث أبعاد المتمثلة في: الثقة، المسؤولية، الاتصال، وفي ما يلي توضيحا لها:

<sup>29</sup>عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين، أثر استراتيجية التمكين في تنشيط الرأس المال الفكري، دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة ص16.

<sup>30</sup>راضية عروف، رزقين عبود، استراتيجية التمكين كمدخل لتفعيل وتحقيق جودة القرارات بالمنظمات، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 10، جامعة خنمشلة وتبسة، جوان 2016، ص158.

## الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

1. الثقة: تلعب مشاركة المعلومات دورا هاما في بناء الثقة بين الأفراد العاملين ، بحيث لا شيء يجعلهم يثقون بالإدارة العليا أكثر مثل مشاركتهم في المعلومات الخاصة التي لا يعرفها آخرون خارجا. كما أن علاقة الثقة متبادلة بين الأفراد والإدارة من أجل تطبيق استراتيجية التمكين ، فهي تلعب دور فعال في تعزيز التعاون بين الأفراد والإدارة وتحسين من مستوى الأداء<sup>31</sup>.

2. المسؤولية: تضع المشاركة بالمعلومات العاملين أمام مسؤوليات حقيقية عليهم تحملها<sup>32</sup> ، فهي تعتبر البعد الرئيسي في نجاح برنامج التمكين ، فالمسؤولية هنا تعني الاحساس بالملكية لذلك هو من يقوم بالمحافظة عليها<sup>33</sup>. كما أنها تجعل العاملين يتصرفون وكأنهم مالكون حقيقيون للمنظمة. فالملكية تحقق اشباع رغبات العاملين الموجودة في سلم الحاجات الانسانية مرتكزة ضمن حاجات التقدير وتحقيق الذات.

3. الاتصال: أصبح يعتمد نجاح استراتيجية التمكين على الاتصال الفعال بالسرعة المطلوبة والدقة اللازمة وفي الوقت المحدد من أجل جمع المعلومات عند الحاجة إليها استجابة لمتطلبات العمل مع وجوب توفر نظام معلومات فعال ، كما أن الاتصال بين الإدارة والعاملين بأنواعه سواءا كان اتصالا أفقيا أو اتصالا صاعدا أو اتصالا نازلا بين الأعضاء التنظيميين يسمح بتطوير المعرفة والخبرة داخل المنظمة<sup>34</sup>.

### 2. أثر الحرية والاستقلالية على الرأس المال الفكري:

تعد حرية تصرف العامل أكثر أهمية في استراتيجية التمكين فهي تمنح الأشخاص سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها ، ويجب أن تحدد الحرية متى ، أين وكيف تتم

<sup>31</sup>راضية عروف ، التمكين كاستراتيجية للاستثمار في الرأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة "دراسة حالة لبعض المؤسسات الجامعية الجزائرية" ، مرجع سبق ذكره ص142.

<sup>32</sup>عبد المؤمن حليلة ، قوفي يمينة ، استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام ، مرجع سبق ذكره ص13.

<sup>33</sup>JAMES ODEECH,SAMI SALLH The role of dimensions of emportement stratégies in strengthening the performance of stratégy,Duhok Polytechnic, in science jornal of university of zakho, december 2013.

<sup>34</sup>راضية عروف ، التمكين كاستراتيجية للاستثمار في الرأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة "دراسة حالة لبعض المؤسسات الجامعية الجزائرية" ، مرجع سبق ذكره ، ص142.

## الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

فمنطق استراتيجية التمكين يحتم أن تكون حرية التصرف لدى العاملين على ضوء حدود الرؤية الواضحة لرسالة المنظمة وأهدافها فالمقصود بها من اختيار الأفراد الوسيلة والأسلوب المناسب في أداء العمل<sup>35</sup>.

الجدول رقم (1): رسالة المنظمة

نظم الرقابة	تحديد الأطر الإرشادية	وضوح الرؤية
تشخيص النظام الرقابي الملائم لإشباع عامل الرقابة الذاتية لدى العاملين وما يستلزم من نظم رقابية أخرى كالرقابة الحديثة والرقابة المتفاعلة ونظم رقابة المعتقدات	ضمان التصرف وفق ما خطط له في إطار رؤية المنظمة واستراتيجياتها وأهدافها	معرفة كافة العاملين لرسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها.

المصدر: فاطمة الزهراء سلمي، استراتيجية التمكين وأثرها على أداء العاملين دراسة حالة شركة لافارج حمام الضلعة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر سنة 2020/2019، ص16.

يرى (Willkimoon 1998. 44) أن الاستقلالية هي إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، أي بمعنى آخر هو منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ اجراءات ذات مساحات أوسع كإعادة هيكلة العمل وإعادة توزيعها فيما بينهم، وتحديد مسار تدفق المنتج<sup>36</sup>.

فالاستقلالية تخلق لديهم حافزا معنويا للعمل ويحقق لديهم اشباعا نفسيا واجتماعيا

### 3. المقدره والتأثير في الرأس المال الفكري:

التأثير هو تيقن وإدراك الفرد واعتقاده بأنه له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة وخاصة تلك التي تتعلق بعمله<sup>37</sup> ويقصد به أيضا فهم والإدراك الممكن للفرد لمقدار التأثير الذي يمكن أن يمارسه على النتائج التنظيمية ومحيط العمل فهو يمثل قوة له في بيئة العمل<sup>38</sup>.

<sup>35</sup> زكية بوسعد، استراتيجية التمكين ودورها في تنمية الرأس المال الفكري لتعزيز التنمية المستدامة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، سنة 2018/2017، ص142.

<sup>36</sup> عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين، أثر استراتيجية التمكين في تنشيط الرأس المال الفكري، ص17.

<sup>37</sup> راضية عروف، محمد الطاهر درويش، التمكين كاستراتيجية لتنمية الرأس المال الفكري بالمنظمات مجة العلوم الانسانية، العدد 44، ديسمبر 2015، مجلد 89، ص من 89 إلى 111.

<sup>38</sup> زكية بوسعد، استراتيجية التمكين ودورها في تنمية الرأس المال الفكري لتعزيز التنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص51.

## الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

التأثير الحسي للتمكين يساهم في تنشيط الرأس المال الفكري والمحافظة عليه من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار والمشاركة في تحديد أهداف المنظمة نتيجة القدرات الموجودة عند الكفاءات الفكرية.

ترتبط المقدرة في التمكين مع المخرجات السلوكية للفرد مثل المستويات العالية من الفعالية ومستويات من التنفيذ عندما تكون قدرات ومهارات ومعارف الفرد منسجمة مع أداءه للعمل سيحاول البحث عن عمل جديد أو مسؤولية أكبر، أما إذا كان لديه نقص فيها فيسعى لتطويرها وذلك عبر البحث عن آليات لدعمها مثل التدريب والتكوين<sup>39</sup>.

وخلص القول فإن استراتيجية التمكين ترتكز على كل ما يرفع من الكفاءة الذاتية للعاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات ومشاركتهم بها، ومنحهم مجال أكبر من الحرية والتصرف بما يخلق تأثيرا نفسيا لدى العاملين بحيث يعزز من قدراتهم وكفاءاتهم.

<sup>39</sup>راضية عروف، التمكين كاستراتيجية للاستثمار في الرأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة "دراسة حالة لبعض المؤسسات الجامعية الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص145.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة مرجعا هاما في بناء الدراسة العلمية، فلا يمكن الاستغناء عنها، فهي تنثري الدراسة والباحث بمعلومات عديدة حول الموضوع المراد دراسته.

تم البحث على عدد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع والتي ساهمت بشكل كبير في إعداد هذه الدراسة. سنحاول عرضها في هذا المبحث قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مطالب في المطلب الأول يتم عرض الدراسات التي أجريت سابقا على المتغير الأول "التمكين"، أما بالنسبة للمطلب الثاني فخصصناه للدراسات التي أجريت على المتغير الثاني "الرأس المال الفكري"، أما المطلب الثالث سنحاول عرض مجموعة من الدراسات تجمع بين المتغيرين والتي توضح دور استراتيجية التمكين في استثمار الرأس المال الفكري.

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بإستراتيجية التمكين

في هذا المطلب سنقوم بالتطرق للدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير الأول المتمثل في استراتيجية التمكين

#### الدراسة الأولى:

قامت بها الباحثة فاتن محمود عبد الرحمان الملفوح تحت عنوان **تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة**، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بغزة فلسطين سنة 2016، بهدف معرفة واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية ومدى دوره في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وأهم معيقات تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الجامعة الإسلامية، ومدى أهمية تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية. كما اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، وقامت بجمع البيانات من مصادرها المختلفة، بحيث توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الجامعة تلتزم بأبعاد التمكين الإداري التي تم دراستها بدرجة متوسطة وبوزن نسبي 64.87 وفق آراء الباحثين، كما توصلت أيضا إلى تحقيق أهداف الجامعة التي أجريت عليها الدراسة بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي نسبي 72.56 وفق

## الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

أراء الباحثين ،كما توصلت أيضا على وجود دور مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين في رفع مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية.

### الدراسة الثانية:

قام بها مكيد علي و يحيوي فاطمة تحت عنوان أثر استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي للرأس المال الفكري دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال ،المدينة ،مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية 184 العدد 14 ،سنة 2015. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استراتيجية التمكين والسلوك الإبداعي للرأس المل الفكري في فرع أنتيبوتيكال بمؤسسة صيدال وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة ،وقد اعتمدت أداة الاستبيان لاختبار الفرضيات وأسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية لمعالجة البيانات ومن أهم النتائج المتحصل عليها هي مدى مساهمة استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي للرأس المال الفكري ،كما يعطي فرع أنتيبوتيكال لمؤسسة صيدال اهتماما كبيرا باستراتيجية التمكين من خلال التشجيع والعمل على تطوير المعارف لدى العاملين بالفرع وتوفير المعلومات وتسهيل الوصول إليها ،ومنحهم الاستقلالية وحرية التصرف لتمكينهم من اتخاذ القرارات الناجحة.

### الدراسة الثالثة:

قامت بها صباح بن سهلة بعنوان دور التمكين الاداري في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر ببسكرة تخصص تسيير المنظمات ،أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ،هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق التمكين بالمنظمات الجزائرية خاصة الجامعات ،وإبراز دور التمكين الاداري في بناء المنظمة المتعلمة ،تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ،وقد تم استعمال الاستبيان كأداة لجمع المعلومات تحليلها ،استعملت مقاييس الإحصاء الوصفي ومعامل الإنحدار . توصلت الدراسة إلى وجود أثر ودلالة احصائية بين التمكين وأبعاده والمنظمة المتعلمة ،كما توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى ( $0.05$ ) في نظر المبحوثين حول مستوى التمكين الاداري والمنظمة المتعلمة للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، المؤهل العلمي ) باستثناء متغيرات العمر ،الوظيفة الحالية ،الخبرة المهنية.

### الدراسة الرابعة:

Shaker Al-Qudah, Husam Shrouf, Nawras M.Nusairat, The Effect of Employees Empowerment on Strategic Performance in Manufacturing Companies, American Academic & Sscholarly Research Journal, Vol 11, No 2, March 2019

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف مدى تأثير تمكين العاملين على الأداء لشركات التصنيع في الأردن والأثر الإيجابي للتمكين في الأداء الإستراتيجي وقد قام الباحثون بتصميم استبيان وتم توزيعه على عينة مكونة من 80 موظفا متخصصا من شركات التصنيع الأردنية وتوصل الباحثون على أن عملية التمكين لها تأثير إيجابي على الأداء الاستراتيجي بحيث تزداد مستويات الانتاجية ورضا التوظيف بينما تكاليف التوظيف تتخفض وذلك حسب ما أظهرته التحليلات البيانية

### الدراسة الخامسة:

قام بها صباح بن سهلة و عيسى خليفي تحت عنوان أثر التمكين الاداري في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس فرع بسكرة ،مجلة العلوم الانسانية العدد 43 ،سنة 2016 ،هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التمكين الاداري في بناء المنظمة المتعلمة والتعرف على أثر كل بعد من أبعاد التمكين الاداري ،اعتمدا الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف متغيرات الدراسة ومنهجها ،أما الأسلوب المستخدم هو التحليل الكمي عن طريق استخدام الاستمارة في اختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة توصلت النتائج بتوفير المنظمة لعاملها وسائل اتصال حديثة تسهل تبادل المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية ،كما أن المؤسسة تعمل في على تشكيل فرق عمل لتحسين مستوى الأداء.

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة باستثمار الرأس المال الفكري

في هذا المطلب سنقوم بالتطرق للدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير الثاني المتمثل في استثمار الرأس المال الفكري.

## الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

### الدراسة الأولى:

قام بها الباحث بكاري مخطار تحت عنوان الاستثمار في الرأس المال البشري كخيار استراتيجي لتطوير الكفاءات البشرية في الجزائر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 8 العدد 2 سنة 2019. هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الاستثمار في الرأس المال البشري ودراسة الاستراتيجيات والاستثمارات المتعلقة به، وذلك لتحقيق تحسينات سريعة في النتائج وكيفية قياس الرأس المال البشري، توصل الباحث إلى أن الرأس المال البشري يعد ثروة الأمم، كما أنه توصل إلى مدى احتياج الجزائر إلى الاستثمار في الرأس المال البشري في تطوير الكفاءات ومدى تأثير الخبرات المكتسبة في مرحلة الطفولة المبكرة على المخ.

### الدراسة الثانية:

قامت بها فرحاتي لويزة تحت عنوان دور الرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة لشركة الاسمنت عين التوتة، بائنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة محمد خيضر ببسكرة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف والتأكد من وجود علاقة وأثر بين الرأس المال الفكري المتمثل ومكوناته (البشري/الهيكلية/الزبوني) وبين الميزة التنافسية، وتحديد علاقة ارتباطية بين متغيرات الدراسة والتعرف على مستوى وأهمية الرأس المال الفكري والميزة التنافسية لدى الشركة محل الدراسة، وقد تم الاعتماد على المنهج الوفي التحليلي الذي أبرز دور الرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، وقد استعملت الباحثة الاستبيان بما يتوافق مع فرضيات الدراسة من أجل الوصول إلى الأهداف، وقد توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الرأس المال الفكري والزبوني والهيكلية مع الميزة التنافسية في المنظمة.

### الدراسة الثالثة:

قام بها عبد المطلب بيبصار تحت عنوان دور الاستثمار في الرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الاعمال، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، هدفت هذه الدراسة لتأكد من وجود علاقة بين الاستثمار في الرأس المال الفكري

## الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

بمكوناته وتحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية، وتحديد العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة ومحاولة التعرف على مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة ببناء وتنمية الرأس المال الفكري بها، بحيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والاستعانة بمصادر الثانوية (الكتب والأطروحات) ومصادر أولية (المقابلة /الملاحظة) لجمع البيانات ثم تحليلها واستخدام البرامج والأدوات الإحصائية لاختبار فرضيات البحث توصل الباحث إلى مدى مرونة الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة بحيث يضمن تحديد وتوزيع المهام والصلاحيات بشكل أدق، كما تعمل المؤسسة الاقتصادية على استقطاب العاملين ذوي المهارة والمعارف المتنوعة مما يزيد من الكفاءة والفعالية للاستثمار في الرأس المال الفكري. كما وجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستثمار في الرأس المال الفكري ومكوناته وتحقيق أداء مميز للمؤسسة محل الدراسة.

### الدراسة الرابعة:

Nich Bontis, William chua chong keow, Stanley Richardson, **Intellectual capital and Business performance in Malaysia Industr**, Journal of intellectual capital, March 2000.

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة المتبادلة بين مختلف مكونات وعناصر الرأس المال الفكري ومدى تأثيرها على محتوى الأعمال في المنظمة، أظهرت هذه الدراسة وجود علاقة جوهرية بين البنى الفئوية للرأس المال الفكري وأداء الأعمال، وقد تم تأكيد على أنه هناك تأثير هام للرأس المال الزبوني على رأس المال الهيكلي.

### **المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بإستراتيجية التمكين في استثمار الرأس المال الفكري**

في هذا المطلب سنقوم بالتطرق للدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة المتمثلين في إستراتيجية التمكين واستثمار الرأس المال الفكري.

### الدراسة الأولى:

قام بها محمد الطاهر درويش و راضية عروف، التمكين كإستراتيجية لتنمية الرأسمال الفكري بالمنظمات بمجلة العلوم الانسانية، المجلد أ، العدد 44، جامعة قسنطينة 1 بالجزائر سنة 2015، هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى أهمية إستراتيجية التمكين في تنمية الرأسمال الفكري، وتعود أهميتها إلى

## الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

المساهمة العلمية في بناء الإطار النظري لإشكالية تنمية الرأس المال الفكري عن طريق استراتيجية التمكين، كما أنها تساهم بدفع المؤسسات لعدم الركون لنفس الأداء، وهذا ما يتطلب تنمية رأس المال الفكري، كما تساهم هذه الدراسة في زيادة تحسين مسيري المنظمات بأهمية الرأس المال الفكري ذات المهارات والقدرات المتميزة.

توصلا الباحثان إلى مجموعة من النتائج من بينها وجوب المنظمة من تحسين استخدام مواردها لاسيما البشرية لمواجهة التغيرات والمشكلات في أقصر وقت ممكن، كما تعد إدارة الموارد البشرية الوسيلة الفعالة التي تستخدمها المنظمة للحصول على أفضل مورد بشري متاح في السوق، كما يعتبر تمكين العاملين مطلبا هاما لتطوير طريقة تعامل المورد البشري مع المشكلات المختلفة التي تمر بها المنظمة.

### الدراسة الثانية:

قامت بها راضية عروف تحت عنوان **التمكين كإستراتيجية للاستثمار في الرأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر سنة 2017/2016. تعود أهمية هذه الدراسة إلى معرفة أهمية التمكين كونه سببا هاما في زيادة مستوى أداء الموارد الفكرية ويسهل على المنظمة الاستثمار فيه، كما أن هذه الدراسة تناولت نمط جديد من الاستثمارات وهو الاستثمار في الرأس المال الفكري والذي يختلف في طبيعته عن الاستثمار في الموارد الملموسة. هدفت هذه الدراسة توضيح العلاقة بين استراتيجية التمكين وأبعادها والاستثمار في الرأس المال الفكري بأبعاده. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي مستعينة بالمنهج الاحصائي والاستبيان كأداة لجمع المعلومات، أجري الاختبار على عينة عشوائية وأشارت النتائج لأهمية تمكين العاملين بأبعاده في استثمار الرأس المال الفكري بالمنظمات المتعلمة، غير أن مستوى تطبيقه بهذه المؤسسات كان متوسطا، كذلك بالنسبة للاستثمار في الرأس المال الفكري فإنه لا يزال بعيدا نوعا ما على المستوى المطلوب.

### الدراسة الثالثة:

قامت بها زكية بوسعد تحت عنوان **استراتيجية التمكين ودورها في تنمية الرأس المال الفكري لتعزيز التنمية المستدامة**، دراسة حالة للجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص

## الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

تسيير الموارد البشرية بجامعة باتنة 1 سنة 2018/2017، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور استراتيجية التمكين في تنمية وتطوير الرأس المال الفكري ومعرفة العلاقة التأثيرية الغير مباشرة بين استراتيجية التمكين وتعزيز التنمية المستدامة بمتوسط متغير تنمية الرأس المال الفكري في الجامعات الجزائرية، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعلومات ودراستها والاستمارة التي صممت من أجل اسقاط الدراسة النظرية على الجامعات الجزائرية محل الدراسة، أشارت النتائج إلى وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل المتمثل في استراتيجية التمكين والمتغير الوسيط المتمثل في تنمية الرأس المال الفكري بنسبة 71، كما توصلت لمدى أهمية استراتيجية التمكين في تنمية الرأس المال الفكري لتعزيز التنمية المستدامة وأن أي زيادة اهتمام من طرف القيادات الجامعية بتبني استراتيجية التمكين يمكنه من تعزيز أبعاد التنمية.

في الاخير يمكن عرض أهم الفروقات بين الدراسات السابقة التي تم عرضها والدراسات الحالية. بحيث أن الدراسات السابقة المذكورة أعلاه لها علاقة بموضوع الدراسة الحالي، لقد اتفقت في استخدام منهج واحد وهو الوصفي التحليلي الذي عرفت بيه متغيرات الدراسة ومدى علاقتها ببعضها البعض وأداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان بغرض جمع المعلومات المتعلقة بأبعاد المتغيرين وهما استراتيجية التمكين والاستثمار في الرأس المال الفكري. وقد اختلفت من حيث الأهداف وعينات الدراسة لأنها تضمن نشاطات مختلفة وهذا سعينا لإبرازه في موضوع دراستنا الحالية وتبيين العلاقة الموجودة بين استراتيجية التمكين والاستثمار في الرأس المال الفكري في قطاع التعليم العالي.

### خلاصة

من خلال ما تم تقديمه في هذا الفصل المتعلق بإستراتيجية التمكين وكل ما يتعلق بها من تعاريف، مبادئ، متطلبات البناء واستثمار الرأس المال الفكري في المنظمة المتعلمة ومدى أهميته فيها، توصلنا إلى ما يلي:

- يعتبر التمكين من المبادئ الإدارية الحديثة والمعاصرة ومفتاح أساسي للمنظمة؛
- التمكين هو العملية التي يتم فيها تمكين العاملين ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر ومنحه السلطة في اتخاذ القرار؛
- تعتبر إستراتيجية التمكين مدخل جديد وفعال للتطوير والتحسين الإداري الفعال وهو يركز على مشاركة المعلومات بين العاملين والحرية والاستقلالية عبر منحهم السلطة والقدرة والتأثير ويكون ذلك من خلال تحمل مسؤوليات أكبر؛
- تلجأ المنظمة المتعلمة لاستقطاب الكفاءات المتميزة من الموارد البشرية والاستثمار فيها والعمل على تطويرها مما يساهم في إضافة قيمة لها.

# الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

### تمهيد:

عرف التعليم بصفة عامة تطورات مع مرور الزمن نظرا لأهميته البالغة في حياة الفرد فهو عبارة عن استثمار كونه يكسب الأفراد معارف ومهارات جديدة متنوعة تساعده على زيادة قدرته الانتاجية، وهذا ما أدى للاهتمام به وتوسيعه وتنظيمه من مرحلة الابتدائي إلى مرحلة التعليم العالي التي تعد أرقى المراحل.

وقد شهدت الجامعات الجزائرية عدة تحديات ومواجهات كبيرة من أجل تقديم خدماتها التعليمية على أحسن وأكمل وجه لترقى وتصبح في مستوى الجامعات الحديثة المتميزة من خلال توفير مدخلات تتميز بالجودة.

تقوم الجامعات في الجزائر على الاستثمار في الموارد الفكرية باعتبارها من أصولها الغير ملموسة وذلك باعتمادها على إستراتيجية التمكين التي تلعب دورا هاما في توجيه مهارات الأفراد وخبراتهم، وتنمية قدراتهم على البحث العلمي لتحقيق النمو الاقتصادي، كما تمكنها من تكوين الرأس المال الفكري وبناء منظمة متعلمة .

سنحاول في هذا الفصل دراسة دور إستراتيجية التمكين في استثمار الرأس المال الفكري في إحدى جامعات الجزائر.

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

### المبحث الأول: بطاقة فنية عن المركز الجامعي عين تموشنت

قد عرف قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر نموا ملحوظا منذ استقلالها وخاصة بعد فترة الثمانينات، أين ارتفع عدد الجامعات، المراكز الجامعية، المدارس، المعاهد العليا وهيكلها وزيادة عدد الطلبة الجامعيين.

سنحاول في هذا المبحث تقديم بطاقة فنية عن المركز الجامعي بلحاج بوشعيب بعين تموشنت محل الدراسة.

#### المطلب الأول: تعريف التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر

ظهر التعليم العالي في الجزائر سنة 1907 مع تأسيس أول جامعة وهي جامعة الجزائر وهي أول جامعة عربية كانت تسير من قبل المستعمر إلى غاية الاستقلال، حيث كانت تقتصر خلال السنوات الأولى من الاستقلال عليها و ملحقين لها في كل من وهران وقسنطينة بالإضافة لبعض المدارس العليا المتمركزة في العاصمة، أما اليوم فإن المنظومة أصبحت تتكون من 50 جامعة و 13 مركزا جامعيًا و 46 مدرسة عليا، يضاف إلى هذا 4 مدارس عليا و 51 معهد وطني للتكوين العالي تابعة لدوائر وزارية أخرى من بينها 27 معهدا للتكوين العالي تابعا لوزارة الصحة، و 14 مؤسسة خاصة للتكوين العالي. تم الشروع في إصلاح التعليم العالي عام 1971 وذلك بعد إنشاء وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بهدف ضمان تكوين إطارات كما ونوعا لتلبية حاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وصنع جامعة جزائرية مندمجة في عملية التنمية.

يقصد بالتعليم العالي ذلك التعليم الذي يتم داخل كليات أو معاهد جامعية بعد الحصول على الشهادة الثانوية، وهو آخر مرحلة من مراحل التعليم، بحيث تتميز الجامعة عن باقي مؤسسات التعليم العالي في المدى الواسع لمقرراتها الدراسية وتقدم تعليما متخصصا لطلبتها في مختلف المجالات مما تؤهلهم إلى سوق العمل باعتبارهم العمود الفقري لحركة التنمية في المجتمع.

أما البحث العلمي فهو عملية فكرية منظمة يقوم بها الشخص يسمى الباحث من أجل تقصي الحقائق بشأن مشكلة معينة تسمى بمشكلة البحث بإتباع طريقة علمية منظمة تسمت منهج البحث بغية الوصول إلى حلول ملائمة للعلاج أو نتائج صالحة للتعميم على مشكلات مماثلة تسمى نتائج البحث.

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

يقوم التعليم العالي بمهمتين أساسيتين هما:

- تكوين الإطارات واليد العاملة ذات الكفاءة التي يحتاجها الاقتصاد الوطني.
- تكوين الباحثين القادرين على دفع التطور التقني والعلمي عن طريق البحث الأساسي والبحث التطبيقي.

تعتمد الجامعات في خدماتها التعليمية على عدة عناصر تتمثل في المدخلات، المخرجات، العملية التعليمية من أجل تلبية احتياجات الأطراف المستفيدين.

### المطلب الثاني: تطور التعليم العالي في الجزائر

سنحاول في هذا المطلب إعطاء إحصائيات لإنشاء المؤسسات الجامعية والمعاهد والكليات في الجزائر قبل وبعد صدور قانون 05-99 وهذا ما سنوضحه في الجداول التالية:

الجدول رقم 2: إحصائيات إنشاء المؤسسات الجامعية قبل وبعد صدور قانون 05-99

الفارق	بعد صدور ق 05-99 حصيلة 2019/ 10	قبل صدور القانون رقم 05-99	عدد مؤسسات التعليم العالي
32	50	18	الجامعات
03	13	10	المراكز الجامعية
31	46	15	المدارس العليا
66	109	43	المجموع العام

المصدر: مشروع تمهيدي لقانون يتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي ق 05-99

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الجامعات قبل صدور ق 05-99 حصيلة 10 / 2019 كانت 18 جامعة وبعد صدوره أصبحت 50 جامعة أي زادت ب 32 جامعة بينما المراكز الجامعية قبل صدور قانون 05-99 حصيلة 10 / 2019 كانت 10 مراكز جامعية وبعد صدوره أصبحت 13 مركز جامعي أي زادت ب 3 مراكز جامعية، أما بالنسبة للمدارس العليا قبل صدور ق 05-99 حصيلة 10 / 2019 كانت 15 مدرسة وبعد صدوره أصبحت 46 مدرسة أي زادت ب 31 مدرسة عليا.

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

الجدول رقم 3: إحصائيات إنشاء الكليات والمعاهد الجديدة قبل وبعد صدور قانون 05-99

وحدات التعليم والبحث العلمي	قبل صدور القانون رقم 99-05	بعد صدور ق 05-99 حصيلة 2020/ 10
الكليات	86	309
المعاهد لدى الجامعات قبل صدور م.ت رقم 98-263	176	/
المعاهد لدى الجامعات بعد صدور م.ت رقم 98-263	47	48
عدد المعاهد لدى مراكز الجامعة	46	54

المصدر: مشروع تمهيدي لقانون يتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي ق 05-99

يمثل الجدول السابق حصيلة إنشاء الكليات والمعاهد الجديدة قبل وبعد صدور قانون 05-99 لسنة 2020، حيث وصل عدد الكليات إلى 309 كلية أما المعاهد لدى الجامعات 48 معهد والمعاهد لدى المراكز الجامعية 54 معهد.

### المطلب الثالث: نشأة المركز الجامعي بلحاج بوشعيب بعين تموشنت

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب بولاية عين تموشنت عبارة عن هيئة عمومية ذات طابع علمي مكلفة بالتعليم العالي والبحث العلمي، تم نسب تسميتها للمجاهد المرحوم بلحاج بوشعيب تنفيذا للمقرر الوزاري لوزارة المجاهدين رقم 14/01 المؤرخ في 23 أكتوبر 2014.

أنشئ المركز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-205 المؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق ل 09 يوليو سنة 2008 المتضمن إنشاء مركز جامعي بعين تموشنت، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتحديد عدد المعاهد التي يتكون منها واختصاصها كما يأتي :

✓ معهد العلوم والتكنولوجيا: قسم الهندسة الكهربائية، قسم الهندسة الميكانيكية، قسم الهندسة المدنية و قسم هندسة الماء والمحيط.

✓ معهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير: قسم العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير وقسم الحقوق.

✓ معهد الآداب واللغات: قسم اللغة و الأدب العربي، قسم الآداب و اللغة الفرنسية، قسم الآداب و اللغة الانجليزية و قسم العلوم الاجتماعية.

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

✓ معهد العلوم: قسم الرياضيات و الإعلام الآلي ،قسم علوم المادة وقسم علوم الطبيعة والحياة.  
يعتمد التكوين بالمركز الجامعي على نظام ( أ ل م د ) (ليسانس ،ماستر ودكتوراه) حيث يوفر (09) ميادين مقسمة على 17 شعبة و 73 تخصص ،يقدر عدد الطالبة للسنة الجامعية الجارية 2015-2016 حوالي 8400 طالب موزعين على مختلف التخصصات و الأطوار ،يؤطرهم 305 أستاذ جامعي و 233 موظف بما فيهم الإداريين، التقنيين و اعوان المصالح و أعوان الخدمات. القدرة الاستيعابية للمركز الجامعي في 4000 مقعد بيداغوجي ، و 4000 مقعد أخرى طور الإنجاز ،وتم تسجيل عملية الإنجاز 2000 مقعد بيداغوجي آخر سيتم الشروع فيه مطلع 2017 ، و بذلك ستصبح القدرة الاستيعابية للمركز 10000 مقعد. بيداغوجي ،أما في مجال البحث العلمي فهناك خمسة مخابر بحث تزاوّل نشاطها العلمي في انتظار انجازها و تشييدها وفقا للمعايير العالمية من ناحية البنية التحتية و التجهيزات العلمية.

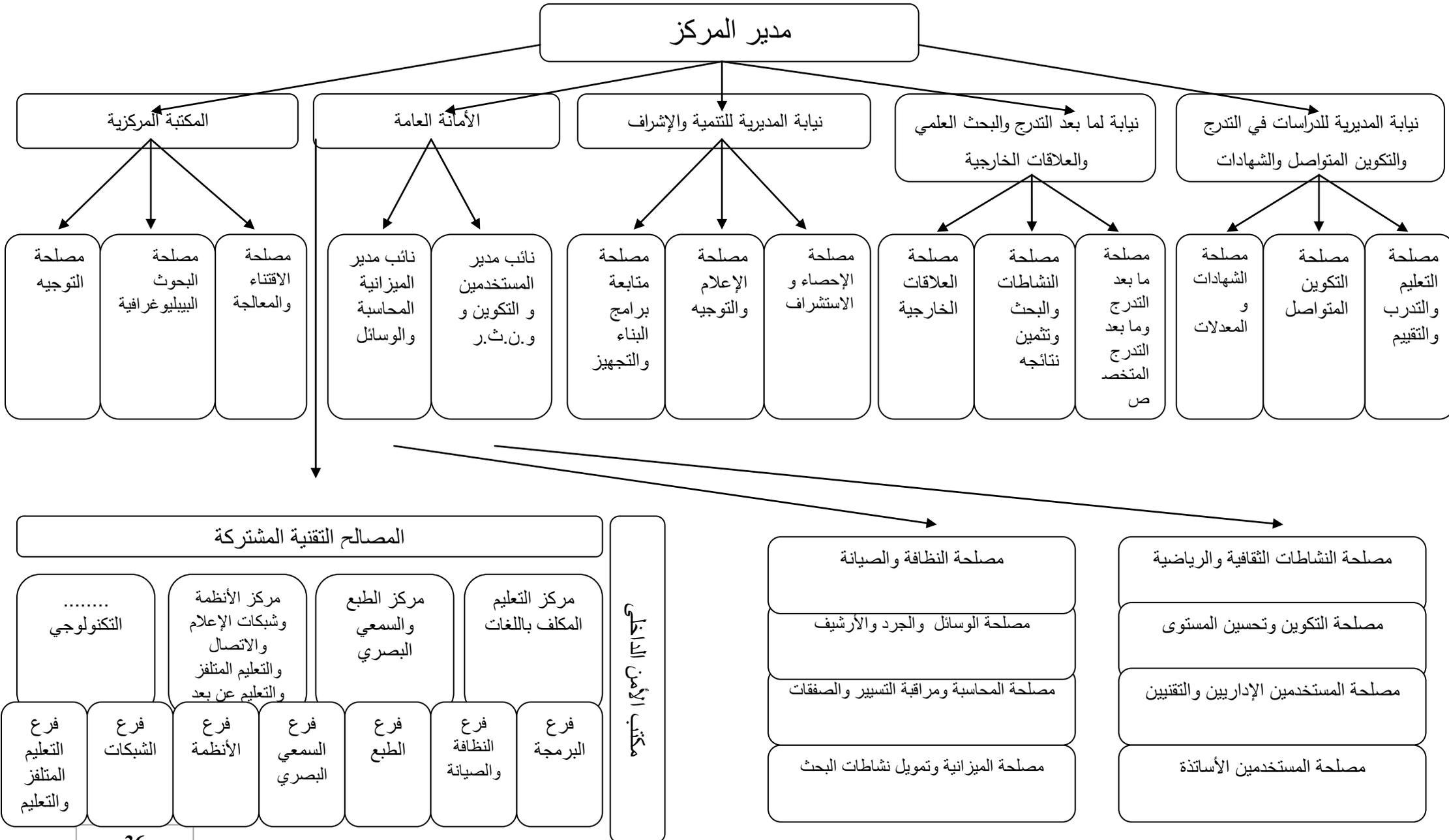
### المطلب الرابع: التنظيم الإداري للمركز الجامعي

في هذا المطلب سنقوم بتوضيح التنظيم الإداري للمركز الجامعي وللمعاهد المتواجدة بها في

الأشكال التالية:

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

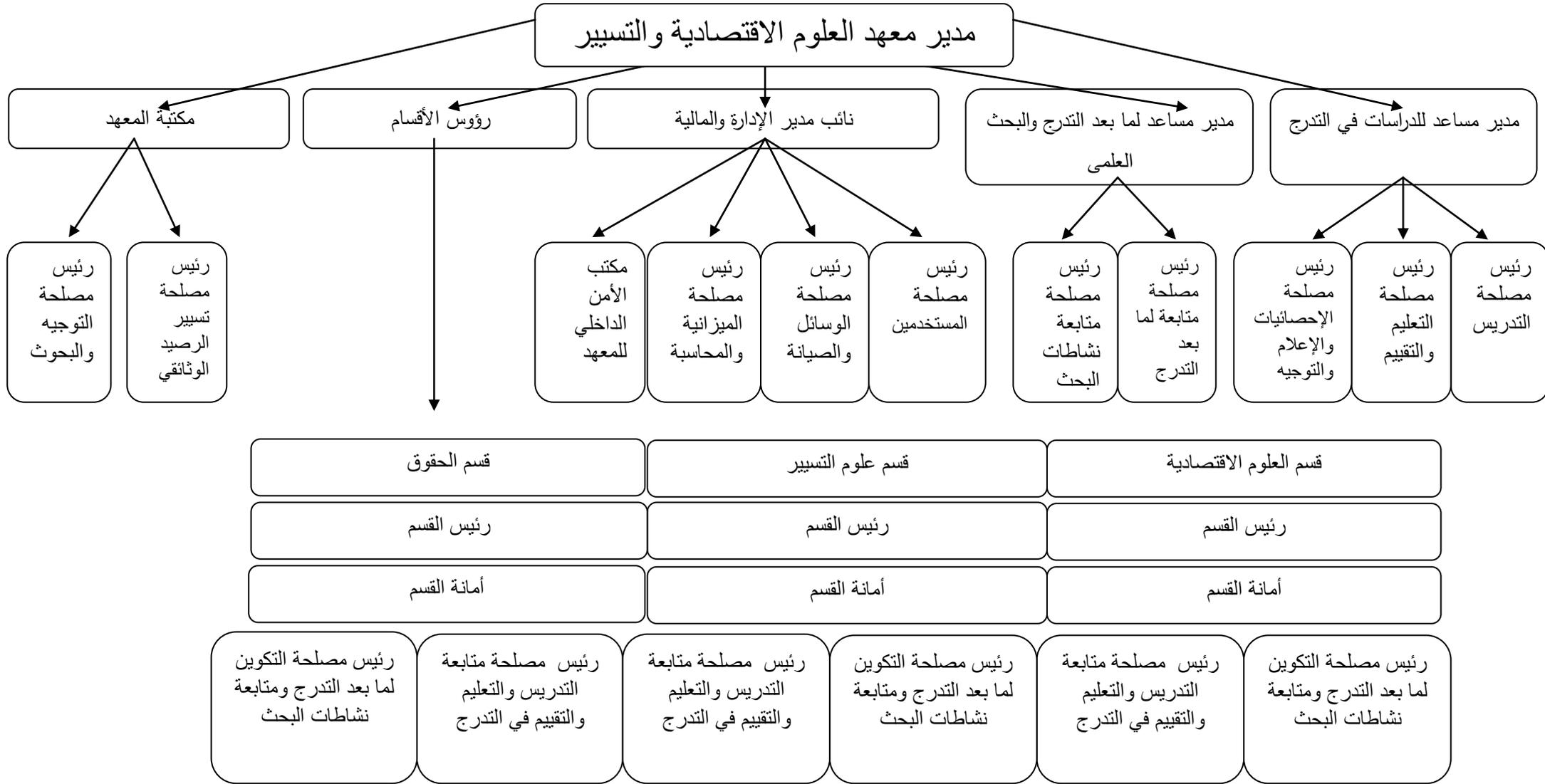
الشكل رقم 3: التنظيم الإداري للمركز الجامعي





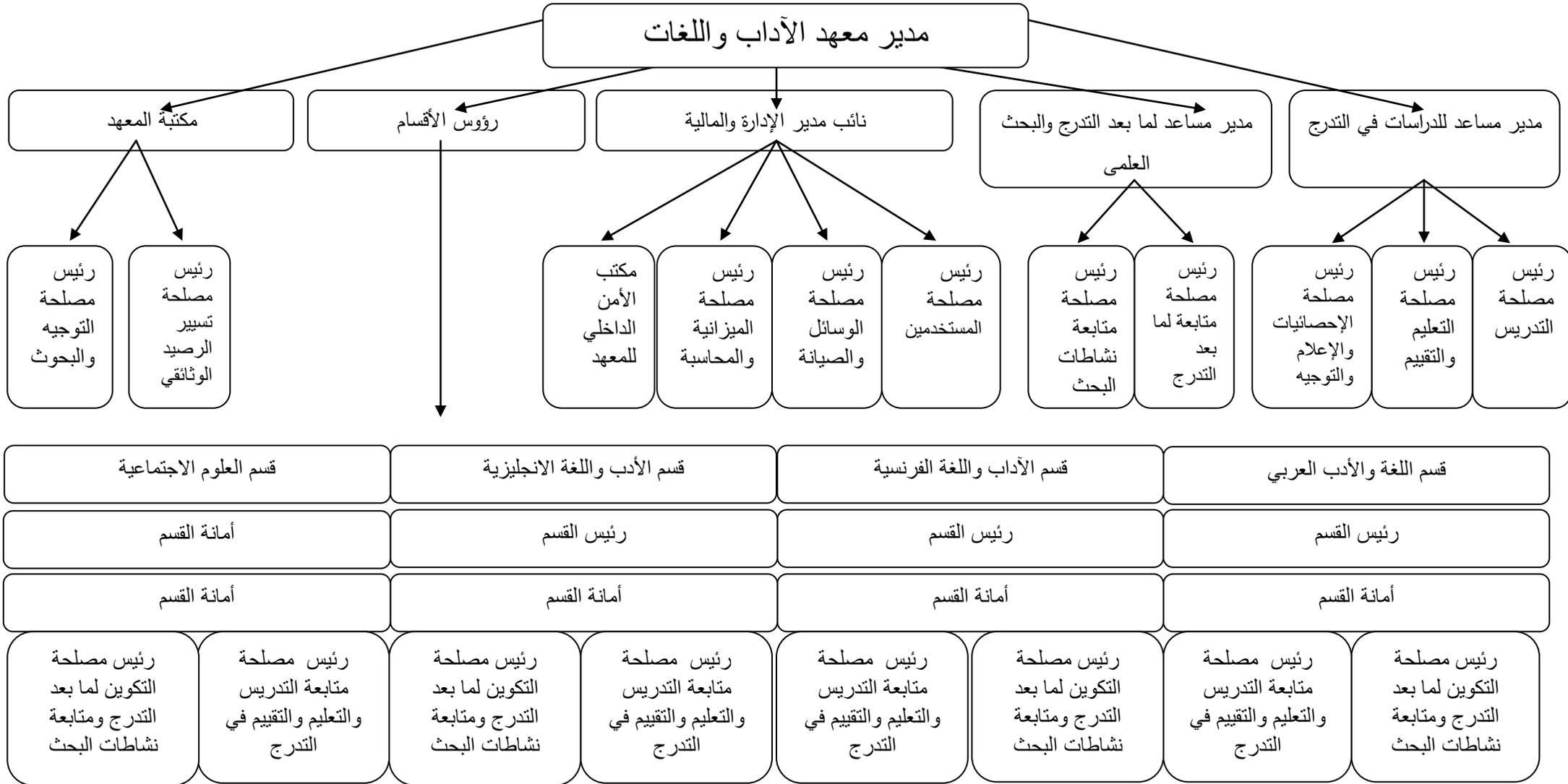
## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

الشكل رقم 5: التنظيم الإداري لمعهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير



## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

الشكل رقم 6: التنظيم الإداري لمعهد الآداب واللغات



## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

### المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

سنقوم في هذا المبحث بمناقشة منهج ومجتمع الدراسة وعينتها كما سنحاول بتوضيح كيفية بناء أداة الدراسة والتي كانت على شكل استبيان وطرق إجراء الدراسة، و محاولة الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات التي تم التوصل إليها.

#### المطلب الأول: منهجية وأداة الدراسة الميدانية

##### ➤ منهج الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على منهج البحث الوصفي والميداني التحليلي، فمن ناحية البحث الوصفي قمنا بإجراء المسح المكتبي لتفسير واقع استراتيجية التمكين واستثمار الرأس المال الفكري في قطاع التعليم العالي، أما على صعيد البحث الميداني التحليلي فقد تم الاعتماد على أداة منهجية متمثلة في الاستبيان، حيث قمنا بالمسح الاستطلاعي الشامل لتحليل كافة البيانات والاتجاهات والآراء المرتبطة بمشكلة الدراسة المتعلقة بعينة الدراسة المتمثلة في أساتذة المركز الجامعي عين تموشنت والمعبر عليها بشكل إحصائي.

##### ➤ مجتمع الدراسة

جميع المفردات التي تمثل ظاهرة موضوع البحث من أجل جمع البيانات حولها، وبحكم أن هذا البحث يهدف لمعرفة مدى التأثير والعلاقة بين استراتيجية التمكين والاستثمار في الرأس المال الفكري في قطاع التعليم العالي، وعليه تم حصر مجتمع الدراسة في أساتذة بكليات المركز الجامعي بلحاج بوشعيب بعين تموشنت الذين يحتوون على مجموعة من العناصر التي نرغب بدراستها من أجل الحصول على النتائج وقد بلغ عدد الأساتذة المستهدفين 42 أستاذاً وذلك من أجل دراسة رأيهم فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة.

##### ➤ عينة الدراسة

يعتبر اختبار العينة من الخطوات الهامة في إجراء دراسة ميدانية بحيث أنه كلما كان مجتمع الدراسة صغيراً كلما كان بإمكان الباحث تغطيته بالكامل، يتكون مجتمع الدراسة من عينة مكونة من 42 أستاذاً أخذنا حجمها.

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

الجدول رقم 4: توزيع مفردات عينة الدراسة ونسبة الاستجابة

المجموع	كلية الحقوق	كلية العلوم الاقتصادية الاجتماعية وعلوم التسيير	الكليات البيان
88	25	63	العدد الإجمالي للأساتذة
59	14	45	عدد الاستبيانات الموزعة
17	08	09	عدد الاستبيانات المرفوضة
42	6	36	عدد الاستبيانات المقبولة
71.18	42.85	80	نسبة الاستبيانات المقبولة إلى الموزعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من الجامعة محل الدراسة

من خلال الجدول يتضح لنا بأن عدد الاستبيانات المقبولة 42 استبيان و كذا نسبة الاستبيانات المقبولة إلى الموزعة تفوق 71.18 ومنه يمكن الاعتماد على النتائج وتعميمها عند مجال ثقة مقدر ب 95% وقبول 5% كخطأ للمعاينة.

### ➤ متغيرات الدراسة

تم في هذه الدراسة تبني متغيرين للإجابة على الفرضيات المعتمدة مسبقا في هذه الدراسة وهما: استراتيجية التمكين باعتبارها متغير مستقل والاستثمار في الرأس المال الفكري باعتباره متغير تابع حسب ما يوضحه نموذج الدراسة المذكور سابقا.

### ➤ أدوات الدراسة

لقد اعتمدنا في دراستنا الميدانية على أداة الاستبيان والذي يعتبر من أكثر الأدوات استخداما في البحوث الإدارية والاجتماعية، فهي تساعد على جمع البيانات من طرح مجموعة من الأسئلة على الباحثين، من أجل التحقق من الفرضيات الموضوعية مسبقا.

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

تم تصميم الاستبيان باستعمال مقياس ليكارت الخماسي والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن خمس درجات كما يلي:

الجدول رقم 5: ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

قمنا بتقسيمه إلى ثلاث أجزاء وهي:

❖ الجزء الأول: يتضمن 3 فقرات تتعلق بالمعلومات التي تعبر عن خصائص عينة الدراسة المتمثلة في الجنس، الرتبة الوظيفية والخبرة.

❖ الجزء الثاني: يتضمن 12 فقرة تتعلق بأبعاد استراتيجية التمكين التي تم عرضها في الجانب النظري لهذه الدراسة المتمثلة في: المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، القدرة والتأثير.

❖ الجزء الثالث: يتضمن 8 فقرات تتعلق بالاستثمار في الرأس المال الفكري من خلال آلياته المتمثلة في: الاستقطاب، الصناعة، التنشيط والمحافظة على الرأس المال الفكري.

### المطلب الثاني: الصدق والثبات لأداة الدراسة الميدانية

بعد ما قمنا بصياغة الاستبيان في شكله الأولي يجب بعد ذلك إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

➤ صدق الأداة: قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال ما يلي:

1. **الصدق الظاهري:** قمنا بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم والتأكد من سلامته ومدى شموليته لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وتم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين الاستبيان.

2. **صدق الاتساق الداخلي:** تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة.

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

### • المحور الأول: أبعاد استراتيجية التمكين

إذا كانت  $r$  المحسوبة أكبر من لجدولية فإنه يوجد ارتباط معنوي. نوضح ذلك في لجدول لتالي:

الجدول رقم6: مدى الاتساق الداخلي لأبعاد استراتيجية التمكين

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	sig	النتيجة
<b>المشاركة بالمعلومات</b>				
أولاً				
01	تساهم وسائل الاتصال الفعالة المرنة في تسهيل عملية نقل المعلومات.	0.820	0.000	يوجد ارتباط دال احصائيا
02	تقوم الجامعة بتزويدكم المعلومات اللازمة من أجل ممارسة نشاطاتكم.	0.770	0.000	يوجد ارتباط دال احصائيا
03	تعمل الإدارة على تعزيز الثقة بينها وبينكم وتحسكم بالانتماء.	0.883	0.000	يوجد ارتباط دال احصائيا
04	تعمل الإدارة على إشراككم في عملية اتخاذ القرار فيما يتعلق بالشؤون البيداغوجية.	0.545	0.000	يوجد ارتباط دال احصائيا
<b>الحرية والاستقلالية</b>				
ثانياً				
05	تترك إدارة الجامعة الحرية في اختيار طريقة التدريس المناسبة.	0.888	0.000	يوجد ارتباط دال احصائيا
06	تعمل الإدارة على تخفيف الضغوطات من أجل إعطاء حافز وتقديم المعارف.	0.842	0.000	يوجد ارتباط دال احصائيا
07	تمتلك حرية التعبير والحق إبداء رأيك.	0.825	0.000	يوجد ارتباط دال احصائيا
08	تعمل إدارة الجامعة على تقديم حوافز معنوية.	0.739	0.000	يوجد ارتباط دال احصائيا
<b>القدرة والتأثير</b>				
ثالثاً				
09	تترك تأثير جيد أثناء أداءك لمهامك.	0.886	0.000	يوجد ارتباط دال احصائيا
10	تقوم الجامعة بتكوينك للقدرة على تأدية مهامك.	0.845	0.000	يوجد ارتباط دال احصائيا
11	تعمل الإدارة على اطلاعك بمختلف التغيرات التي تحدث في مختلف سياسات وإجراءات العمل.	0.793	0.000	يوجد ارتباط دال احصائيا
12	تعطيك الإدارة الفرصة في رسم أهدافها والمشاركة في اتخاذ قراراتها.	0.695	0.000	يوجد ارتباط دال احصائيا
قيمة $r$ الجدولية: 0.456 عند مستوى الدلالة 0.01				
قيمة $r$ الجدولية: 0.355 عند مستوى الدلالة 0.05				

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مستخرجات spss V.23

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

من خلال الجدول نجد أن معاملات الارتباط بين كل أبعاد التمكين (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، المقدرة والتأثير) وبين المعدل الكلي للعبارات دالا إحصائيا حيث قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية.

كما أن قيمة sig (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة ومنه تعتبر أبعاد التمكين صادقة ومتسقة داخليا.

### • المحور الثاني: الاستثمار في الرأس المال الفكري

سنقوم بمقارنة  $r$  المحسوبة مع  $r$  الجدولية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 7: مدى الاتساق الداخلي لأبعاد استثمار الرأس المال الفكري

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	sig	النتيجة
13	تعمل الجامعة على توظيف الأساتذة وفق معايير محددة.	0.909	0.000	يوجد ارتباط دال احصائيا
14	يتم تقديم المقاييس وفق التخصص.	0.923	0.000	يوجد ارتباط دال احصائيا
15	تستخدم الادارة أساليب مرنة للمحافظة على الرأس المال الفكري.	0.914	0.000	يوجد ارتباط دال احصائيا
16	يتم قياس الرأس المال الفكري من خلال ما تنتجوه وتقدموه.	0.929	0.000	يوجد ارتباط دال احصائيا
17	تركز الإدارة على الاستفادة من الأساتذة ذوي الخبرات العلمية والفنية	0.835	0.000	يوجد ارتباط دال احصائيا
18	تولى الجامعة مكانة خاصة للأساتذة ذات كفاءة وتسعى للمحافظة عليهم.	0.743	0.000	يوجد ارتباط دال احصائيا
19	تعمل الجامعة على تشجيعك في إيجاد حلول وأساليب جديدة للتعامل مع الطلبة.	0.820	0.000	يوجد ارتباط دال احصائيا
20	تقوم الإدارة بتشجيعك التكوين نفسك في مجال تخصصك.	0.803	0.000	يوجد ارتباط دال احصائيا
قيمة $r$ الجدولية: 0.456 عند مستوى الدلالة 0.01				
قيمة $r$ الجدولية: 0.355 عند مستوى الدلالة 0.05				

المصدر: من إعداد الطالبتين وبالإعتماد على مستخرجات spss V.23

من خلال الجدول نجد أن معاملات الارتباط بين كل أبعاد الاستثمار في الرأس المال الفكري وبين المعدل الكلي للعبارات دالا إحصائيا حيث قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية. كما أن قيمة sig (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة ومنه تعتبر أبعاد الاستثمار في الرأس المال الفكري صادقة ومتسقة داخليا.

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

1. صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة: يقيس صدق الاتساق البنائي مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة إلى الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارة

النتيجة	sig	معامل الارتباط	محاور الاستبيان	
دال إحصائيا	0.000	0.981	01	المحور الأول: المشاركة بالمعلومات
دال إحصائيا	0.000	0.988	02	أبعاد استراتيجية الحرية والاستقلالية
دال إحصائيا	0.000	0.985	03	التمكين المقدره والتأثير
دال إحصائيا	0.000	0.990	المحور الثاني: الاستثمار في الرأس المال الفكري	

الاستبيان مجتمعة.

الجدول رقم 8: صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين وبالإعتماد على مستخرجات spss V.23

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بين كل المحاور وبين المعدل الكلي لعبارة الاستبيان دالا إحصائيا حيث قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية.

كما أن قيمة sig (مستوى المعنوية) أقل من مستوى الدلالة ومنه تعتبر محاور الاستبيان صادقة

ومتسقة.

➤ ثبات أداة الدراسة

يعتبر الاستبيان معامل ثابت أي الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير إذا تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وتم تحقق من ذلك من خلال الجدول التالي:

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

الجدول 9: قيمة معامل alpha cronbach's لمحاور أداة الدراسة

النتيجة	معامل Cronbach Alpha		محاور الاستبيان	
	القيمة			
ثابت	0.730		01	المحور الأول: المشاركة بالمعلومات
ثابت	0.834		02	أبعاد استراتيجية الحرية والاستقلالية
ثابت	0.808		03	التمكين المقدر والتأثير
ثابت	0.946			المحور الثاني: الاستثمار في الرأس المال الفكري
ثابت	0.970			جميع فقرات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبتين وبالإعتماد على مستخرجات spss V.23

من خلال الجدول نجد أن معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان بلغ 0.970 وهو أكبر من الحد الأدنى في جميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات أداة الدراسة وبالتالي فهي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على العينة.

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي والأدوات الإحصائية المستخدمة

### ➤ اختبار التوزيع الطبيعي

لتحليل إجابات أفراد العينة واختبار صحة الفرضيات يجب اختبار الأدوات الإحصائية المناسبة وذلك بعد التعرف على طبيعة توزيع البيانات العينة حيث توجد أدوات إحصائية معلمية وغير معلمية، لذلك نحتاج إلى وضع فرضيتين وهما:

فرضية العدم وتكون خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة والفرضية البديلة.

### ➤ الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

للإجابة عن مشكل الدراسة واختبار صحة فرضياتها قمنا باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية.
2. المتوسط الحسابي: للتعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي، وترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.
3. الانحراف المعياري: لاختبار صلاحية نماذج الدراسة والتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد ويوضح التشتت في استجابات الأفراد فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها.

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

4. تحليل الانحدار البسيط والمتعدد: لاختبار تأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.
5. معامل التحديد: لقياس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، واكتشاف النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع.
6. اختبار الصدق والثبات: الاعتماد على المعامل ألفا لقياس الثبات ومعامل الارتباط لقياس صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

للتحقق من الفرضيات التي تم وضعها والتحقق من التساؤلات المطروحة في بداية الدراسة يجب أن نقوم بجمع البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة وتحليلها من أجل استنتاج النتائج التي قد تؤكد صحة الفرضيات أو نفيها.

#### المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بالتحليل الإحصائي الوصفي للبيانات المستخرجة من عينة الدراسة المتمثلة في المعلومات الشخصية الممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
01	الجنس	ذكر	22	52.38
		أنثى	20	47.61
02	الرتبة الوظيفية	أستاذ مساعد	8	19.04
		أستاذ محاضر	32	76.19
		أستاذ التعليم العالي	2	4.76
03	الخبرة	أقل من 5 سنوات	40	95.23
		من 5 إلى 10 سنوات		
		من 10 إلى 20 سنة		
		من 20 سنة فما فوق		
المجموع			42	100

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول نلاحظ حسب متغير الجنس 52% من أفراد العينة هم ذكور أما الإناث فتنراوح نسبتهم ب 48%، أما عن متغير الوظيفة فقد بلغت نسبة أستاذ مساعد 19.04% وأستاذ محاضر

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

76.19% أما أستاذ التعليم العالي بنسبة 4.76%. بينما متغير الخبرة فيتبين لنا أن أفراد محل الدراسة يتوزعون لصالح فئة أقل من 5 سنوات إلى 20 سنة بنسبة 95.23% لأما بالنسبة لفئة 20 فما فوق فكانت 4.76%.

### المطلب الثاني: اتجاهات مفردات الدراسة

قبل اختبار الفرضيات نقوم بمعرفة آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة من خلال تحليل عبارات محاور الاستبيان بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي.

ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبيان.

- الانحراف المعياري لتوضيح التشتت في استجابات أفراد الدراسة .

- المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة-أدنى درجة)/عدد المستويات أي:

$0.8 = 5 / (1 - 5)$  لمعرفة هل هم موافقون بدرجة مرتفعة جدا ،مرتفعة ،متوسطة ،منخفضة أو منخفضة

جدا. نحصل على المجالات التالية:

### الجدول رقم 11 : مجال الوزن النسبي لتحديد مستويات الموافقة

مجال المتوسط الحسابي	مقياس ليكارت	درجة الموافقة	مجال الوزن النسبي
1.80-1	غير موافق بشدة	درجة منخفضة جدا	أقل من 36.00%
2.60-1.81	غير موافق	درجة منخفضة	من 36.00% إلى 52.00%
3.40-2.61	محايد	متوسطة	من 52.10% إلى 68.00%
4.2-3.41	موافق	درجة مرتفعة	من 68.10% إلى 84.00%
5-4.21	موافق بشدة	درجة مرتفعة جدا	من 84.10% إلى 100.00%

المصدر: راضية عروف مرجع سبق ذكره ص 170

ترتب العبارة من حيث أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور ،وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

سنقوم بعرض إجابات العينة على أبعاد إستراتيجية التمكين في الجدول التالي:

الجدول رقم 12: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد استراتيجية التمكين

الرقم	العبرة	التكرارات والنسبة المئوية لإجابات العينة على كل عبارة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاتجاه العام
		5	4	3	2	1				
المشاركة بالمعلومات										
أولاً										
1	تساهم وسائل الاتصال الفعالة المرنة في تسهيل عملية نقل المعلومات.	ت	/	2	/	18	22	4.43	88.6	موافق بشدة
		%	/	4.8	/	42.9	52.4			
2	تقوم الجامعة بتزويدكم بالمعلومات اللازمة من أجل ممارسة نشاطاتكم.	ت	/	10	/	24	2	3.43	68.6	محايد
		%	/	23.8	/	57.1	4.8			
03	تعمل الإدارة على تعزيز الثقة بينها وبينكم وتحسسكم بالانتماء.	ت	8	12	4	18	/	2.76	1.454	محايد
		%	19.0	28.6	9.5	42.9	/			
04	تعمل الإدارة على إشراككم في عملية اتخاذ القرار فيما يتعلق بالشؤون البيداغوجية.	ت	16	16	4	6	/	2.00	1.073	غير موافق
		%	38.1	38.1	9.5	14.3	/			
محايد	مستوى المشاركة بالمعلومات في الجامعة محل الدراسة									
الوزن النسبي للاتجاه العام										
63										
ثانياً الحرية والاستقلالية										
05	تترك إدارة الجامعة الحرية في اختيار طريقة التدريس المناسبة.	ت	/	10	/	20	6	3.52	1.036	موافق
		%	/	23.8	/	47.6	14.3			
06	تعمل الإدارة على تخفيف الضغوطات من أجل إعطاء حافز وتقديم المعارف.	ت	6	16	4	14	2	2.76	1.454	محايد
		%	14.3	38.1	9.5	33.3	4.8			
07	تمتلك حرية التعبير والحق إبداء رأيك.	ت	/	8	/	10	24	3.38	0.632	محايد
		%	/	19.0	/	23.8	57.1			
08	تعمل إدارة الجامعة على تقديم حوافز معنوية.	ت	4	26	2	10	/	2.43	0.934	غير موافق
		%	9.5	61.9	4.8	23.8	/			
محايد	مستوى الحرية والاستقلالية في الجامعة محل الدراسة									
الوزن النسبي للاتجاه العام										
60.4										
ثالثاً القدرة والتأثير										
09	تترك تأثير جيد أثناء أدائك لمهامك.	ت	/	6	/	12	12	3.71	1.087	محايد

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

				28.6	28.6	28.6	14.3	/	%		
محايد	51.4	1.714	2.57	2	14	/	16	10	ت	تقوم الجامعة بتكوينيك للقدرة على تأدية مهامك.	10
				4.8	33.3	/	38.1	23.8	%		
غير موافق	60	2.146	3.00	4	20	2	4	12	ت	تعمل الادارة على اطلعك بمختلف التغييرات التي تحدث في مختلف سياسات وإجراءات العمل.	11
				9.5	47.6	4.8	9.5	28.6	%		
موافق	42	1.454	2.10	2	6	2	16	16	ت	تعطيك الإدارة الفرصة في رسم أهدافها والمشاركة في اتخاذ قراراتها.	12
				4.8	14.3	4.8	38.1	38.1	%		
محايد	57	1.015	2.85	مستوى المقدره والتأثير في الجامعة محل الدراسة							
57				الوزن النسبي للاتجاه العام							

المصدر: من إعداد الطالبتين وبالإعتماد على مستخرجات spss V.23

- المشاركة بالمعلومات: نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد للبعد الأول بلغ 3.15 والانحراف المعياري 1.048 وكان ضمن مجال متوسط من 2.61 إلى 3.15 درجة أي أن اتجاهات أفراد العينة يوافقون على أن مستوى استراتيجية المشاركة بالمعلومات بين الأساتذة محل الدراسة هو بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 63% وهذا حسب وجهات نظرهم. فالمشاركة بالمعلومات بين الأساتذة لا يرقى نوعا ما بالمواصفات الدولية نتيجة توفر محدودية مخابر البحث العلمي التي يبقى نشاطها محدودا.
- الحرية والاستقلالية: نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد للبعد الثاني بلغ 3.02 والانحراف المعياري 0.676 وكان ضمن مجال متوسط من 2.61 إلى 3.02 درجة أي أن اتجاهات أفراد العينة يوافقون على أن مستوى الحرية والاستقلالية لدى الأساتذة محل الدراسة هو بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 60.4% وهذا حسب وجهات نظرهم. محدودية الحرية الممنوحة من قبل 'دارة الجامعة في ممارسة نشاطها وتفعيل الرقابة الخارجية بدل الرقابة الذاتية والتقليل من مشاركة الأساتذة في عملية صنع القرار.
- المقدرة والتأثير: نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد للبعد الثالث بلغ 2.85 والانحراف المعياري 1.015 وكان ضمن مجال متوسط من 2.61 إلى 2.85 درجة أي أن اتجاهات أفراد

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

العينة يوافقون على أن مستوى المقدرة والتأثير لدى الأساتذة محل الدراسة هو بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 57% وهذا حسب وجهات نظرهم.

فتوفر الكفاءات البشرية والخبرات مما يساهم في قدرتهم على أداء مهامهم بالشكل المناسب بالإضافة إلى الدورات التدريبية. كما تفسر بقلة الاهتمام بالكفاءات البشرية الموجودة بالجامعة والتقليل من مستوى تأثيرها في أنشطة الجامعة محل الدراسة.

يعد عرض إجابات العينة على أبعاد إستراتيجية التمكين سنقوم بعرض إجابات العينة على آليات الاستثمار في الرأس المال الفكري في الجدول التالي:

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

**الجدول رقم 13: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الاستثمار في الرأس المال الفكري**

الرقم	العبرة	التكرارات والنسبة المئوية لإجابات العينة على كل عبارة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاتجاه العام
		1	2	3	4	5				
13	تعمل الجامعة على توظيف الأساتذة وفق معايير محددة.	ت	/	12	12	14	4	0.966	64.8	محايد
		%	/	28.6	28.6	33.3	9.5			
14	يتم تقديم المقاييس وفق التخصص.	ت	2	16	4	14	6	1.491	62.8	محايد
		%	4.8	38.1	9.5	33.3	14.3			
15	تستخدم الإدارة أساليب مرنة للمحافظة على الرأس المال الفكري.	ت	4	16	10	12	/	0.990	54.2	محايد
		%	9.5	38.1	23.8	28.6	/			
16	يتم قياس الرأس المال الفكري من خلال ما تنتجوه وتقدموه..	ت	/	16	12	14	/	0.729	59	محايد
		%	/	38.1	28.6	33.3	/			
17	تركز الإدارة على الاستفادة من الأساتذة ذوي الخبرات العلمية والفنية	ت	4	24	4	6	4	1.324	51.4	غير موافق
		%	9.5	57.1	9.5	14.3	9.5			
18	تولى الجامعة مكانة خاصة للأساتذة ذات كفاءة وتسعى للمحافظة عليهم.	ت	6	24	2	8	2	1.226	48.6	غير موافق
		%	14.3	57.1	4.8	19.0	4.8			
19	تعمل الجامعة على تشجيعك في إيجاد حلول وأساليب جديدة للتعامل مع الطلبة.	ت	6	18	2	16	/	1.301	53.4	محايد
		%	14.3	42.9	4.8	38.1	/			
20	تقوم الإدارة بتشجيعك لتكوين نفسك في مجال تخصصك.	ت	/	18	/	24	/	1.003	62.8	محايد
		%	/	42.9	/	57.1	/			
		مستوى آليات الاستثمار في الرأس المال الفكري في الجامعة محل الدراسة								
		الوزن النسبي للاتجاه العام								
		57.2								

المصدر: من إعداد الطالبتين وبالإعتماد على مستخرجات spss V.23

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

تحليل النتائج:

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد للمحور الثاني بلغ 2.86 والانحراف المعياري 0.821 وكان ضمن مجال متوسط من 2.61 إلى 2.86 درجة أي أن اتجاهات أفراد العينة يوافقون على أن مستوى الاستثمار في الرأس المال الفكري بالجامعة محل الدراسة هو بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 57.2% وهذا حسب وجهات نظرهم.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سنحاول في هذا المطلب إلى اختبار العلاقات بين متغيرات نموذج الدراسة للتعرف على مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة.

#### ➤ اختبار الفرضية الرئيسية

**H0:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية إستراتيجية تمكين العاملين بأبعدها على استثمار الرأس المال الفكري في قطاع التعليم العالي بالمركز الجامعي عين تموشنت.

**H1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إستراتيجية تمكين العاملين بأبعدها على استثمار الرأس المال الفكري في قطاع التعليم العالي بالمركز الجامعي عين تموشنت.

تم الاعتماد على نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 14 تحليل نتائج التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	32.957	1	32.957	1922.139	0.000
البواقي	0.686	40	0.017		
المجموع الكلي	33.643	41	/		

المصدر: من إعداد الطالبتين وبالاعتماد على مستخرجات spss V.23

1. معامل التحديد:  $R^2 = 0.980$

✓ معامل الارتباط:  $R = 0.990$

✓ مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

من خلال النتائج الواردة في الجدول بلغت قيمة  $f$  المحسوبة 1922.139 بقيمة احتمالية 0.000 و هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، كما نلاحظ من الجدول وبالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$  أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو استراتيجية التمكين في هذا النموذج يفسر ما مقداره من التباين في المتغير التابع المتمثل في الاستثمار في الرأس المال الفكري، وهي قوة تفسيرية مقبولة نسبياً، كذلك تشير قيمة  $R$  (معامل الارتباط) الى أن قوة الأثر بين المتغيرين محل الدراسة "استراتيجية التمكين" و"الاستثمار في الرأس المال الفكري" بلغت (0.990) وهي متوسطة ومقبولة مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية التمكين بأبعادها المختلفة والاستثمار في الرأس المال الفكري في قطاع التعليم العالي بالمركز الجامعي بعين تموشنت.

### ➤ اختبار الفرضيات الفرعية

#### - بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى:

**H0:** يوجد أثر للمشاركة بالمعلومات على الاستثمار في الرأس المال الفكري بالمركز الجامعي.

**H1:** لا يوجد أثر للمشاركة بالمعلومات على الاستثمار في الرأس المال الفكري بالمركز الجامعي.

الجدول رقم 15: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين المشاركة بالمعلومات والاستثمار في الرأس

#### المال الفكري

معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط $R$	مستوى الدلالة $t$	قيمة $t$ المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	مصدر التباين
/	/	0.000	-5.134	/	0.172	-0.886	الثابت
0.925	0.962	0.000	22.267	0.962	0.53	1.186	المشاركة بالمعلومات

المصدر: من إعداد الطالبتين وبالاعتماد على مستخرجات spss V.23

من خلال الجدول رقم 13 يتضح أنه يوجد أثر للمشاركة بالمعلومات على الاستثمار في الرأس المال الفكري ذو دلالة إحصائية موجبة (طردية) عند مستوى معنوية (0.05)، إذ بلغت قيمة  $t$  -5.134 بمستوى دلالة 0.000، و هذا الأخير هو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). يتبين أن المشاركة بالمعلومات لها أثر على الاستثمار في الرأس المال الفكري وهذا ما يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية الفرعية أي يوجد أثر للمشاركة بالمعلومات في استثمار الرأس المال الفكري عند مستوى الدلالة 0.05.

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية:

**H0:** يوجد أثر للحرية والاستقلالية على الاستثمار في الرأس المال الفكري بالمركز الجامعي.

**H1:** لا يوجد أثر للحرية والاستقلالية على الاستثمار في الرأس المال الفكري بالمركز الجامعي

الجدول رقم 16: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين الحرية والاستقلالية والاستثمار في الرأس

المال الفكري

مصدر التباين	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة t	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
الثابت	-0.389	0.122	/	-3.192	0.003	/	/
الحرية والاستقلالية	1.074	0.39	0.975	27.561	0.000	0.975	0.950

المصدر: من إعداد الطالبتين وبالاعتماد على مستخرجات spss V.23

من خلال الجدول رقم (12) يتضح أنه يوجد أثر للبرمجيات على جودة التعليم العالي ذو دلالة احصائية موجبة (طردية) عند مستوى معنوية (0.05)، إذ بلغت قيمة t (5.595) بمستوى دلالة (0.021)، و هذا الأخير هو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). يتبين أن البرمجيات تحقق جودة التعليم وهذا ما يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية الفرعية أي يوجد أثر للحرية والاستقلالية في استثمار الرأس المال الفكري عند مستوى الدلالة 0.05.

- بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة:

**H0:** يوجد أثر للمقدرة والتأثير على الاستثمار في الرأس المال الفكري بالمركز الجامعي.

**H1:** لا يوجد أثر للمقدرة والتأثير على الاستثمار في الرأس المال الفكري بالمركز الجامعي.

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

الجدول رقم 17: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين المقدرة والتأثير والاستثمار في الرأس

المال الفكري

مصدر التباين	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة t	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
الثابت	0.340	0.076	/	4.456	0.000	/	/
المقدرة والتأثير	0.885	0.25	0.984	34.963	0.000	0.984	0.968

المصدر: من إعداد الطالبتين وبالإعتماد على مستخرجات spss V.23

من خلال الجدول رقم 15 يتضح أنه يوجد أثر المقدرة والتأثير على الاستثمار في الرأس المال الفكري ذو دلالة احصائية موجبة (طردية) عند مستوى معنوية (0.05)، إذ بلغت قيمة t 4.456. بمستوى دلالة (0.000)، وهذا الأخير هو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). يتبين أن المقدرة والتأثير تؤثر الاستثمار في الرأس المال الفكري، وهذا ما يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية الفرعية أي يوجد أثر للمقدرة والتأثير في استثمار الرأس المال الفكري عند مستوى الدلالة 0.05.

### خلاصة:

في هذا الفصل تعرفنا على مدى مساهمة التمكين كإستراتيجية للاستثمار في الرأس المال الفكري في قطاع التعليم العالي وبالضبط في المركز الجامعي عين تموشنت (بلحاج بوشعيب) محل الدراسة وقد تناولنا في هذه الدراسة عدة جوانب انطلاقا من الجانب النظري الذي قمنا فيه بتعريف المتغيرات والعلاقة التي تربطهم، بعدها قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة حجمها 42 فرد والهدف من ذلك الإجابة على اشكالية وفرضيات الدراسة ثم قمنا بجمعها ومعالجتها باستخدام برنامج spss v23 وتحليلها وتفسيرها، وتوصلنا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية التمكين والاستثمار في الرأس المال الفكري بالمركز الجامعي عين تموشنت بلحاج بوشعيب.

خاتمة عامة

## خاتمة عامة

من خلال ما تطرقنا له في دراستنا من الجانب النظري والذي أبرزنا فيه أهمية استراتيجية التمكين بمختلف أبعادها (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، المقدره والتأثير) ودورها في استثمار الرأس المال الفكري في قطاع التعليم العالي، توضح لنا أن هذه الاستراتيجية تلعب دورا فعالا للتطوير والتحسين فهي تعمل على توجيه مهارات وخبرات الأفراد مما يساعد في بناء وتكوين رأس مال فكري الذي يعتبر القيمة الأكثر تميزا في المنظمات وبالأخص في قطاع التعليم العالي، لذلك يجب الاستثمار فيه من خلال استقطابه، صناعته، تنشيطه والمحافظة عليه. ومنه نستنتج أن إستراتيجية التمكين تلعب دورا هاما في تفعيل استثمار الرأس المال الفكري.

وفي الأخير سنقوم بتوضيح النتائج التي توصلنا إليها من حيث الجانب النظري والجانب التطبيقي للدراسة.

### 1. الجانب النظري:

- من خلال المسح المكتبي الذي قمنا به لجمع المعلومات عن دراستنا توصلنا للنتائج التالية:
- تعتبر استراتيجية التمكين مهارة جديدة تعمل على تطوير وتحسين مهارات الأفراد وقدراتهم وذلك من خلال مجموعة من المبادئ والأدوات والوسائل من أجل تحقيق النتائج.
  - ركزت استراتيجية التمكين على المشاركة بالمعلومات وتزويد العاملين من أجل رفع كفاءاتهم ومنحهم الحرية والاستقلالية في التصرف في الأعمال من أجل خلق انطباع جيد.
  - من أجل التكيف مع التغيرات والتطورات التكنولوجية واستجابة لها فرضت على المنظمات استقطاب الرأس المال الفكري من أجل نقل صناعة وتنشيط كوادر معرفية والمحافظة عليها.

### 2. الجانب التطبيقي:

سنحاول في هذا الجانب تقديم النتائج المتعلقة بأثر استراتيجية التمكين على الاستثمار في الرأس المال الفكري في المركز الجامعي عين تموشنت

- بالنسبة لمستوى التمكين بأبعاده المختلفة (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، المقدره والتأثير) يرقى إلى المستوى المتوسط بصفة إجمالية لذلك هو بعيد عن تطورات وتحديات التكنولوجيا الحديثة نظرا لنقص وعدم توفر الموارد والوسائل والهياكل من أجل مساعدة وترقية أداء العاملين.

## خاتمة عامة

- بالنسبة لمستوى الاستثمار في الرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة والمتمثلة في (استقطاب صناعة، التنشيط والمحافظة) يرقى إلى المستوى المتوسط في الجامعات الجزائرية وبالضبط في المركز الجامعي عين تموشنت محل الدراسة هو بحاجة إلى تطوير وتحسين أكثر من أجل مواكبة الجامعات الدولية التي ترقى مستواها بعيد عن مستوى الجامعة الجزائرية.
- هنا كأثر ودلالة إحصائية بين استراتيجية التمكين بأبعاده المختلفة والاستثمار في الرأس المال الفكري في قطاع التعليم العالي بالمركز الجامعي عين تموشنت.
- يوجد أثر للمشاركة بالمعلومات في استثمار الرأس المال الفكري عند مستوى الدلالة 0.05.
- يوجد أثر للحرية والاستقلالية في استثمار الرأس المال الفكري عند مستوى الدلالة 0.05.
- يوجد أثر للمقدرة والتأثير في استثمار الرأس المال الفكري عند مستوى الدلالة 0.05.

### ✓ افاق الدراسة:

- علاقة التمكين وتطبيقاته بالإصلاح في مؤسسات التعليم الجزائري.
- القيام بمزيد من البحوث التي تخص استراتيجية التمكين وكيفية تطبيقها في الجامعات الجزائرية.
- القيام بدراسات حول رأس المال الفكري و كيفية استثماره في الجامعات.

دراسة العلاقة بين إستراتيجية التمكين و استثمار رأس المال الفكري من اجل تحقيق الأهداف المطلوب

# قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

المذكرات والأطروحات:

1. بعارسية صباح، بن فرج سارة ،دور الرأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة جامعة بوضياف بمسيلة ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير ،جامعة بوضياف بالمسيلة ،الجزائر ،سنة 2020/2019.
2. راضية عروف ،التمكين كاستراتيجية للاستثمار في الرأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة "دراسة حالة لبعض المؤسسات الجامعية الجزائرية" ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ،جامعة العربي بن مهيدي بأم البواق ،الجزائر ،سنة 2017.
3. رجب محمد عمران أحمد البغدادي ،القيمة الاقتصادية المضافة كمدخل مقترح لقياس رأس المال الفكري ودوره في تعظيم قيمة المنشأة "دراسة تطبيقية" ،رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير في المحاسبة ،جامعة السويس ،سنة 2013.
4. زكية بوسعد ،استراتيجية التمكين ودورها في تنمية الرأس المال الفكري لتعزيز التنمية المستدامة ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير ،جامعة باتنة 1 ،الجزائر ،سنة 2018/2017.
5. صقر عبلة ،أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين "دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس ورقلة" ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،الجزائر ،سنة 2018.
6. عبد المطلب بيبصار ،دور الاستثمار في الرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية مسيلة ،مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ،جامعة محمد بوضياف المسيلة ،الجزائر ،سنة 2017/2016.
7. عبد المؤمن حليلة ،قوفي يمينة ،استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة ،الجزائر ،سنة 2015/2014.

8. عمر البرناوي ،دور إدارة الرأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة محمد خيضر بيسكرة ،الجزائر ،سنة 2014/2015.
9. فاتن محمود عبد الرحمان الملفوح ،تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة ،رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في القيادة والإدارة ،أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة ،فلسطين ،سنة 2016.
10. فرحاتي لويزة ،دور الرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر ،سنة 2015/2016.
11. محمد مطر الزيدانيين ،أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية ،رسالة لنيل درجة ماجستير في الإدارة العامة ، جامعة مؤتة ،الأردن ،سنة 2006.
12. معن أحمد صالح العبد الله ،أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي ، مذكرة لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال ،الجامعة الافتراضية السورية ،سوريا ،سنة 2018.
13. هدى بنت عمر بن عبد الله باقبص ،آلية التمكين الإداري ،مذكرة لنيل درجة ماجستير إدارة عامة ،جامعة الملك عبد العزيز جدة ،المملكة العربية السعودية ، سنة 2018.

### المجلات:

1. بوفاس شريف ،بوخضرة مريم ،الرأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة (آليات بناءه وطرق قياسه ) دراسة حالة جامعة سوق أهراس ،مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والادارية ، الجزائر،العدد 2 ،ديسمبر 2017.
2. توماس ستيوارت ،رأس المال الفكري ثورة المنظمات الجديدة ،مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال ،إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ،القاهرة ،جمهورية مصر العربية ،السنة الخامسة ،العدد 19 ،أكتوبر 1997.

## قائمة المراجع

3. راضية عروف ،رزقين عبود ،استراتيجية التمكين كمدخل لتفعيل وتحقيق جودة القرارات بالمنظمات ،مجلة الاقتصاد الصناعي،العدد 10 ، جامعة خنمشلة وتبسة ،جوان2016.
4. راضية عروف ،محمد الطاهر درويش ،التمكين كإستراتيجية لتنمية الرأس المال الفكري بالمنظمات مجة العلوم الانسانية ،العدد 44 ،ديسمبر 2015 ،مجلد أ.
5. سمير محمد سالم الطراونة ،دور إستراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب ،مجلة كلية التربية ،جامعة الأزهر ،المجلد 35 ،العدد 168 الجزء الأول ،أفريل 2016.
6. صالح محمد ،بوخمخ عبد الفتاح ،أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على رأس المال الفكري بمحطة إنتاج الكهرباء بجيجل ،الجزائر ،المجلد 5 ،العدد 1 ،جوان 2018.
7. عباس حسين جواد ،عبد السلام علي حسين ،أثر استراتيجية التمكين في تنشيط الرأس المال الفكري ،دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة.
8. نعيم سلامة القاضي ،أثر استراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية ،المجلة العربية للإدارة ،المجلد 38 ،العدد 1 ،الأردن ،مارس 2018.

### الملتقيات:

بن تامر كلثوم، فراحنية العيد، الاستثمار في الرأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، الملتقى الدولي حول الرأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة،تنظيم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،بالإشراف العلمي لمخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا ،جامعة حسيبة بوعلي ،شلف ،الجزائر ، يومي 13و14 ديسمبر 2011

رايح عرابية ،حنان بن عوالي ،ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري ، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ،تنظيم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،بالإشراف العلمي لمخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا ،جامعة حسيبة بوعلي ،شلف ،الجزائر ، يومي 13و14 ديسمبر 2011.

عيسى دراجي ،الاستثمار في الرأس المال الفكري ،الملتقى الدولي الخامس حول الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ،جامعة حسيبة بن بوعلي ،شلف ،الجزائر ،يومي 13 و14/12/2011.

## قائمة المراجع

محمد زبير ،أ.شوقي جدي ،الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية ،الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ،تنظيم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،بالإشراف العلمي لمخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا ،جامعة حسيبة بوعلي ،شلف ،الجزائر ، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.

### المراجع باللغة الأجنبية:

1. JAMES ODEECH,SAMI SALLH **The role of dimensions of emportement stratégies in strengthening the performance of stratégie**,Duhok Polytechnic, in science jornal of university of zakho, december 2013.
2. Henry Ongori, **Managing behind the the scens: Aview point on employee empowerment**,African Journal of business Management ,vol 3(1),january 2009.

الملاحق

الملحق رقم 01 الاستبيان

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية



الاستبيان

الأستاذ (ة) الفاضل (ة):

تحية طيبة، أما بعد:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، نقدم لكم هذا الاستبيان في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية تحت عنوان التمكين كإستراتيجية للاستثمار في الرأس المال الفكري في قطاع التعليم العالي - دراسة حالة جامعة عين تموشنت - بهدف معرفة ما مدى تطبيق إستراتيجية التمكين في المؤسسات الجامعية الجزائرية بأبعادها والعلاقة التي تربطها مع الاستثمار في الرأس المال الفكري.

يرجى منكم تقديم المساعدة لنا والإجابة على هذا الاستبيان بموضوعية ونعدكم بسرية المعلومات بحيث سيتم الاستفادة منها فقط لغرض البحث العلمي، ولنا جزيل الشكر المسبق على تعاونكم معنا وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

يرجى منكم وضع علامة X على إجابة واحدة فقط.

1- المعلومات الشخصية::

• الجنس:

ذكر	أنثى

• الرتبة الوظيفية:

أستاذ مساعد صنف ب-	أستاذ مساعد صنف أ-	أستاذ محاضر صنف ب-	أستاذ محاضر صنف أ-	أستاذ التعليم العالي

## الملاحق

### • الخبرة:

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 20 سنة	من 20 سنة فما فوق

الرقم	الفقرات	الإجابات				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الأول: أبعاد استراتيجية التمكين</b>						
<b>أولا</b>		<b>المشاركة بالمعلومات</b>				
01	تساهم وسائل الاتصال الفعالة المرنة في تسهيل عملية نقل المعلومات.					
02	تقوم الجامعة بتزويدكم المعلومات اللازمة من أجل ممارسة نشاطاتكم.					
03	تعمل الإدارة على تعزيز الثقة بينها وبينكم وتحسبكم بالانتماء.					
04	تعمل الإدارة على إشراككم في عملية اتخاذ القرار فيما يتعلق بالشؤون البيداغوجية.					
<b>ثانيا</b>		<b>الحرية والاستقلالية</b>				
05	تترك إدارة الجامعة الحرية في اختيار طريقة التدريس المناسبة.					
06	تعمل الإدارة على تخفيف الضغوطات من أجل إعطاء حافز وتقديم المعارف.					
07	تمتلك حرية التعبير والحق إبداء رأيك.					
08	تعمل إدارة الجامعة على تقديم حوافز معنوية.					
<b>ثالثا</b>		<b>القدرة والتأثير</b>				
09	تترك تأثير جيد أثناء أداءك لمهامك.					
10	تقوم الجامعة بتكوينيك للقدرة على تأدية مهامك.					
11	تعمل الإدارة على اطلاعك بمختلف التغيرات التي تحدث في مختلف سياسات وإجراءات العمل.					

## الملاحق

					12	تعطيك الإدارة الفرصة في رسم أهدافها والمشاركة في اتخاذ قراراتها.
<b>المحور الثاني: الاستثمار في الرأس المال الفكري</b>						
					13	تعمل الجامعة على توظيف الأساتذة وفق معايير محددة.
					14	يتم تقديم المقاييس وفق التخصص.
					15	تستخدم الإدارة أساليب مرنة للمحافظة على الرأس المال الفكري.
					16	يتم قياس الرأس المال الفكري من خلال ما تنتجوه وتقدموه.
					17	تركز الإدارة على الاستفادة من الأساتذة ذوي الخبرات العلمية والفنية
					18	تولى الجامعة مكانة خاصة للأساتذة ذات كفاءة وتسعى للمحافظة عليهم.
					19	تعمل الجامعة على تشجيعك في إيجاد حلول وأساليب جديدة للتعامل مع الطلبة.
					20	تقوم الإدارة بتشجيعك التكوين نفسك في مجال تخصصك.