

Dirassat & Abhath
The Arabic Journal of Human
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث
المجلة العربية في العلوم الإنسانية
والاجتماعية

EISSN: 2253-0363
ISSN : 1112-9751

فعالية استراتيجية تمكين العاملين في بناء وتطوير رأس المال الفكري لدى المنظمات.

**The effectiveness of employee's empowerment strategy in improving
intellectual capital in organizations.**

لحيلح الطيب

lhilah tayeb

جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي

University of larbi ben mhidi-oum el bouaghi

عيساوي فاطمة الزهراء

Aissaoui fatima zohra

fatimaaisaoui584@gmail.com

جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي

University of larbi ben mhidi-oum el bouaghi

تاريخ الاستلام : 2018-08-11

تاريخ القبول : 2018-11-22

ملخص :

تحتاج المنظمات اليوم إلى موظفين أكثر كفاءة من ذي قبل، لكي تتمكن من مواجهة التغيرات في محيطها. ويعد التمكين محركاً لمكامن النهوض للمورد البشري في المنظمة، ويعد مدخل التمكين من أحدث المفاهيم الإدارية المعاصرة التي يركز عليها نجاح المنظمات، خاصة أن المنظمات اليوم تعيش ضمن اقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على المرونة، والإبداع، والابتكار، حيث ظهرت مفاهيم جديدة تركز على المعرفة، وعلى الأصول الفكرية التي أصبحت رأس المال الحقيقي بالنسبة للمنظمات، مما دفع هذه الأخيرة إلى الاهتمام برأس مالها الفكري لما له من دور في خلق القيمة. وسوف تعرض هذه الدراسة دور إستراتيجية التمكين في بناء، وتطوير رأس المال الفكري للمنظمات.

الكلمات المفتاحية : تمكين العاملين ؛ استراتيجية التمكين ؛ رأس المال الفكري ؛ تطوير رأس المال الفكري.

Abstract:

Today, organizations need staff more efficient than the past, to respond to changes that occur in environment. Empowerment is the motor of human resource development in the organization, and it is a contemporary managerial concept on which success of organizations relays.

Intellectual capital is from new solutions in an economy based on knowledge ic is used in order to create knowledge and increase organizational value and success of an organization depends on its ability in management of this rare source. Also, one of important organizational capabilities can extremely help organizations in creation and sharing knowledge, is IC.

So, the goal of this paper is to investigate empowerment of staff with growth of ic of organizations.

Keywords: Empowerment; Empowerment Strategy; Intellectual Capital(IC); Intellectual Capital Development.

مقدمة:

ويندرج تحت هذا التساؤل وضع الفرضية الآتية: تؤثر استراتيجية تمكين العاملين الفعالة في تنمية وتطوير رأس المال الفكري لدى المنظمات.

أهمية الدراسة وأهدافها: انطلاقاً مما تقدم فإن أهمية الدراسة تأتي من كونها:

- تناولت متغيرين (التمكين، رأس المال الفكري) من الموضوعات الحديثة التي ظهرت، وقللة الدراسات التي ربطت بينهما.
- لكون المتغيرين أداتين مهمتين في تطوير الموارد البشرية في منظمات الأعمال.
- تهدف الدراسة إلى المساهمة علمية في بناء الإطار النظري لإشكالية تنمية رأس المال الفكري عن طريق إستراتيجية التمكين.

وعليه ستم معالجة هذا الموضوع وفق العناصر التالية:

- المحور الأول: إستراتيجية التمكين في المنظمات.

- المحور الثاني: رأس المال الفكري.

- المحور الثالث: دور إستراتيجية التمكين في بناء وتطوير رأس المال الفكري.

2. إستراتيجية التمكين في المنظمات: حظي التمكين الإداري باهتمام متزايد من قبل المهتمين بقضايا الموارد البشرية، فطرح العديد من الأفكار التي تبرز التمكين كمنهج لمواكبة التحديات الراهنة، وتحسين الكفاءة، وتحقيق الريادة، والمزايا التنافسية، ووسيلة لتطوير مهارات العاملين، ورفع مستويات أدائهم.

1.2. مفهوم التمكين وأهميته: نال التمكين كمفهوم تعاريف كثيرة من لدن الباحثين، وانتشرت معه مفاهيم عديدة، مثل: المنظمات المتمكنة، والمدير الممكّن، وبيئة العمل الممكّنة.

1.1.2. تعريف التمكين:

أ- في معاجم اللغة الإنجليزية نجد أن التمكين هو Empowerment، وتعني الكلمة حسب قاموس وبستر التخويل، أو التفويض، وإعطاء القوة لشخص ما، وفي نفس القاموس عُرف التمكين على أنه "عملية منح السلطة القانونية، أو تحويل السلطة إلى شخص ما، أو أن يتاح للفرد الفرصة للقيام بعمل ما"¹.

إن المنظمات اليوم تواجه تحديات كبيرة، لأنها تعمل في بيئة عمل معقدة، ومتقلبة، وسريعة التغيير على جميع المستويات الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، كما تتسم هذه البيئة بالمنافسة الشديدة، والانفتاح، وتسارع التطورات، وإن منظمات اليوم إذا ما أرادت العيش في مثل هذه البيئة فإن عليها أن تمتلك المقومات الأساسية التي تمكّنها من النمو، والاستمرارية، والبقاء.

وإن كبر حجم المنظمات، وتنوع أعمالها، وعدم الثبات يحتم عليها اعتماد أساليب إدارية غير تقليدية، والاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتوافرة لديها بسبب التغييرات الناتجة التي تحصل في بيئة المنظمات المعاصرة، التي تستند في جوهرها على العنصر البشري الذي أضحي أهم موجودات المنظمات. لذلك فإن على المنظمات أن تتجه إلى زيادة الاعتماد على العاملين في الخط الأول، والتغيير في أدوارهم، لأن التطور التكنولوجي، وإدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهيكلة المنظمية التي رافقت المنظمات المعاصرة، أدت إلى تغيير النظرة التقليدية للعاملين، كما أدى إلى جعل المنظمات تهتم بضرورة زيادة الفعالية التنظيمية للعاملين، و بمشاركةهم في صياغة، وتطوير الإستراتيجيات.

ولما كان العصر الصناعي هو عصر اكتشاف قوة رأس المال المادي ونموذجه الآلة، فإن التوجه اليوم نحو عصر الاقتصاد المعرفي، ونموذجه المعرفة، خاصة في ظل التغييرات المتسارعة في مجال الإعلام، والاتصال، والانفتاح على الأسواق العالمية، واستخدام التسويق، والتجارة الالكترونية، ما فرض على المنظمات الاهتمام أكثر بالأصول المعرفية اللاملموسة، وخاصة رأس المال الفكري لقدرته على الإبداع، والابتكار، وخلق القيمة، وبالتالي تعظيم أصول المنظمة الكلية. مما يعني أن توليد القيمة انتقل من استغلال الموارد الطبيعية إلى استغلال الموجودات الفكرية. ومن هنا استحوز رأس المال الفكري من قبل منظمات الأعمال الراغبة في التفوق على اهتمام كبير في الوقت الحاضر، من حيث تطويره، والحفاظ عليه، وذلك من خلال إستراتيجية التمكين، وتحسين الاستثمار في الموجودات الفكرية، والذي من شأنه التعزيز من أداء المنظمة، وجعلها قادرة على الاستجابة لبيئة المنافسة دائمة التغير.

تبحث المنظمات حالياً عن آليات جديدة للمنافسة لضمان البقاء في عالم الأعمال، في ظل التحديات المحلية، والإقليمية، والدولية، ولعل أبرز الأدوات التي تنافس بها المنظمات في عصر التكنولوجيا، والمعرفة، والمعلومات رأس المال الفكري الذي يتوجب المحافظة عليه، وتطويره، ولذلك يُطرح التساؤل حول فعالية استراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري لدى المنظمات؟.

- ومن وجهة نظر أخرى يرى أمثال Ivancevich, 1997 على أن التمكين عملية تعزيز اندماج الأفراد في أعمالهم، لاسيما صنع القرارات.⁷

- في حين يعرف Robbins, 1998 التمكين بأنه منح الأفراد العاملين الصلاحيات الواسعة لاتخاذ القرارات الخاصة بأوجه تطوير الخدمات المقدمة للزبائن.⁸

- وعرف Daft, 2003 التمكين بأنه منح الأفراد العاملين القوة، والحرية، والمعلومات لصنع القرارات، والمشاركة في اتخاذها.⁹

- ووفقا لعبد الرزاق سالم الرحاحلة، 2010: هو تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرارات على المستوى الأدنى.¹⁰

كما أن التمكين هو منح الصلاحيات، وتوفير المعلومات، والإمكانات للأفراد القادرين على معالجة المشاكل، واتخاذ القرارات في المكان، والزمان المناسبين لأداء أعمالهم، وتحقيق أهداف المنظمة؛ إذ أنه يساهم في استخدام الموارد البشرية في المنظمة بصورة أكثر فعالية، وكفاءة، ويساهم كذلك في رفع مستوى انتمائهم، وولائهم لتحمل المسؤولية، وقد يمس التمكين الفرد، أو فرق العمل.

وفي ضوء هذه التعريفات يلاحظ بأن التمكين هو عملية تأهيل العاملين في تحديد أهداف عملهم الشخصي، ومسؤولية إنجازها، واتخاذ القرارات في مجاله، ومعالجة المشكلات التي تواجههم، وحلها في إطار المسؤولية المناطة بهم، والسلطة الممنوحة لهم من قبل المستويات الإدارية العليا، فضلا عن حرية التصرف التي يتلقونها لمواجهة المواقف المختلفة في العمل، ويراد من وراء ذلك تقوية الخطوط الأمامية للمنظمة بما فيها الإدارة الدنيا، والعاملون التشغيليون، لتشجيعهم على تقديم المبادرات الإبداعية في العمل.

2.1.2. أهمية وأسباب تمكين العاملين: لتمكين العاملين

أهمية بارزة خصوصا مع ما تشهده البيئة الخارجية للمنظمات من تغيرات كثيرة، وسريعة، فالمنظمات تعمل نفس العمل بأفراد أقل، ولذلك فإنها بحاجة لتسهيل الفرص لكل عامل من عمالها ليساهم بأكبر قدر في تحقيق أهداف المنظمة من جهة، وإطلاق الطاقات لدى الأفراد بتوفير القيادات ذات الرؤية الثاقبة، والبيئة المساندة، ومعاملة أفراد المنظمة على أنهم أصل قيم ينبغي استثماره.

لقد صار التمكين أحد أبرز الأساليب ذات الصلة بتنظيم الأفراد، وتحفيزهم نحو الإنجاز المتميز، وتعتمد بيئة منظمات الأعمال

ب- كلمة التمكين في اللغة العربية من مكن، ومكنه بمعنى ولأه، وأعطاه حرية التصرف، وأمكنه من الشيء أي جعل له قدرة عليه، وتمكن من الأمر أي قدر، واستطاع عليه، والتمكن من الشيء ترسيخه، والسيطرة عليه، والظفر به²، والتمكين هو مصدر لمكن: أي منح المنزلة الرفيعة³، وفي لسان العرب يعني المقدرة والاستطاعة⁴، كما تمحورت كلمة تمكين في كتب اللغة العربية حول معاني: التقوية و التعزيز، وإعطاء السلطة، والحكم، والقوة لشخص أو مجموعة أشخاص، وأيضا الهيمنة لتحقيق أهداف معينة.

ج- أما كاصطلاح إداري، فبدأ مفهوم التمكين يتبلور في الفكر الإداري بعد التسعينيات من القرن العشرين، وقد ظهر نتيجة لتطورات عديدة للمفاهيم المختلفة بشكل عام، وللمفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص. ولقد جرت العديد من المناقشات حول ظهور التمكين كمفهوم إداري، واتفق معظم الباحثين على أن ما قام به Mayo فضلا عن دراسات هوثورن قد شكل أساس الاهتمام بموضوع مشاركة العاملين، وبين الباحثان Short & Greer, (1994) أن حركة العلاقات الإنسانية في الثلاثينيات شكلت جذور مفهوم التمكين⁵، ومع ذلك لم تدرك المنافع الكامنة في تمكين العاملين إلا في العقدين الماضيين، فأظهرت نتائج بعض الدراسات (Fleming, 1996) أن العاملين الذين لم يتم تمكينهم من قبل المديرين كانوا أكثر شكوى من ظروف العمل، من العاملين الذين لديهم السلطة للتأثير في أعمالهم.

وعليه فإن إدارة العنصر البشري اتجهت نحو آفاق جديدة من التعاون، والمشاركة، والعمل الجماعي، فبينما كانت المفاهيم الإدارية التقليدية تتجاهل تمكين العناصر البشرية، فإن الإدارة المعاصرة أصبحت تهتم بتمكين العاملين، وتوزيع الحق في المشاركة بين المستويات الإدارية (خاصة المستويات الدنيا)، وربطها بمواضيع مثل: حرية العامل، والرضا الوظيفي، والتي تصب كلها في هدف تحقيق التميز للمنظمات، والتسيير الصحيح للعنصر البشري.

وفي أدبيات الإدارة وردت آراء متعددة حول "تمكين العاملين"، فمما من نظرت إليه على أنه نقل للسلطة، ومنها من اعتبرته المشاركة في القرار، وتحمل مسؤولية النتائج، في حين نظرت إليه أخرى نظرة فلسفية، وهناك من اعتبره ممارسة ثقافية لتشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية، واتخاذ القرار، وهناك من يعتبره مفهوما لا يزال قيد التطور. لذا سنعرض بعضا من التعاريف التي قدمت للتمكين:

- يرى Simons, 1995 التمكين أنه امتلاك الفرد الحرية في أداء العمل مع مسؤوليته الكاملة عن النتائج.⁶

توسيع حرية التصرف في هذا المجال. وهذا التعريف له صلة بالمشاركة، وذلك عبر مستويين:

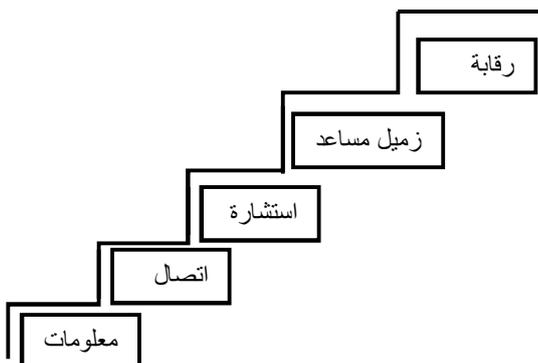
- ✓ المستوى الأول: تكليف العاملين بعد امتلاكهم صلاحية اتخاذ القرارات من أداء الأعمال المباشرة.
- ✓ المستوى الثاني: تنفيذ الخدمة للزبائن، بوجود رقابة على ذلك بطبيعة الحال.

ولقد وضع Barker دور فرق العمل في هذا المجال، إذ وصفها بأنها صيغة للرقابة القوية، أو أن الخبرة في العمل الفرقي توفر مصدرا لقبول المشاركة. وهذا الأمر بالفعل هو ما جعل الكثير من التحليلات الإدارية تعد فرق العمل الذاتية أساسا في المشاركة المباشرة، والنقطة المعززة لأداء المنظمة على المدى البعيد، وذلك من خلال الأحاسيس المتبادلة التي تدعم الأعضاء.¹³

ب- إستراتيجية الإثراء الوظيفي: تتضمن هذه الإستراتيجية بناء برنامج تدريبي متكامل يشجع العاملين على إدراك وتقمص الدور العاطفي لتلبية رغبات، وحاجات الزبائن، بهدف إعطاء قيمة مضافة للخدمة المقدمة من قبل المنظمة. وعادة ما يعد أسلوب الإثراء الوظيفي في التمكين من طبيعة هيكلية الإدارة، وتوزيع صلاحياته داخل المنظمة، وتشجيع المبادرات بهدف ضمان قيادة العاملين لأنفسهم من خلال تكوين المعرفة. وهذا يعني في إطار هذا المنهج وجود أفراد لديهم صلاحيات لحل مشاكل الزبائن أولا بأول، وتحسين استجابة العاملين لتلبية متطلبات الخدمة.¹⁴

ج- استراتيجية المشاركة بالملكية: أشار Marching, 1992 إلى أن رقابة العاملين تحتل أعلى درجات المشاركة في سلم اتخاذ القرارات، في حين أضاف Conrad الملكية وعدّها من الاستراتيجيات المهمة لتعزيز مكانة الفرد المتمكن في اتخاذ القرارات¹⁵. والشكل التالي يوضح ما أورده Marching.

الشكل رقم (1) سلم اتخاذ القرارات Marching



المعاصرة مبدأ العاملين المتمكّنين، فمن خلال التمكين كعملية يتحقق الاستخدام الأمثل للمهارات، والقابليات، والإبداع؛ ذلك أن عملية تمكين العاملين تزيد من الحاجة إلى مهاراتهم، ومعارفهم، ويشكل التمكين أحد أهم الاستراتيجيات كخطة عمل تسمح للمستويات الإدارية كافة أن تشارك في صنع القرارات، والتصرف إزاء المواقف، واستغلال الفرص، وتجنب المخاطر، واتخاذ الإجراءات الصحيحة دون الحاجة إلى تدخل الإدارة.

2.2. التمكين بوصفه استراتيجية: لقد اعتبر Nixon التمكين إستراتيجية إدارية تستخدم لحث العاملين، والمشرفين، وتشجيعهم على استخدام مهاراتهم، وخبراتهم في العمل، عن طريق إعطائهم القوة، ومنحهم الحرية في التصرف، وتزويدهم بالموارد الممكنة لتحقيق أهداف المنظمة¹¹. وعلى أساس هذا الوصف جاءت دراسة Ersted, 1994، لتبرز أبعاد هذه الاستراتيجية بوصفها خطة عمل فاعلة كما يلي:

- ⇐ تحديد الرؤية ونقلها إلى واقع ملموس.
- ⇐ تحديد القيم الأخلاقية للإدارة العليا، وأسبقياتها في العمل.
- ⇐ اعتماد العمل الفرقي، وتطوير العلاقات بين أعضاء الفريق الواحد.
- ⇐ توسيع مشاركة جميع العاملين في نشاطات المنظمة وصولاً إلى جعلها شبكية.

وأضاف Cook أن تلك الإستراتيجية تتخذ مرحلتين مهمتين

هما:¹²

- ◀ تأهيل الأفراد من خلال التدريب لأداء أدوار جديدة.
- ◀ تحسين العمليات، وإعطاء الإدارة دوراً مساعداً في هذا الجانب.

يلاحظ مما تقدم أن التمكين كإستراتيجية هو رسم خطة عمل للعاملين الذين يُراد تمكينهم لتحقيق القيمة المضافة للعمل، في إطار أفق زمني بعيد المدى، أما صيغ التمكين المتاحة في ضوء الإستراتيجية فتتخذ ثلاثة أشكال يمكن إيجازها على النحو الآتي:

أ- إستراتيجية المشاركة: عرف Geroy, 1998 التمكين بأنه خطة عمل يتصرف بموجبها العاملون في عملية اتخاذ القرار بواسطة

المنظمات التي تكتسب معلوماتها، وتنشرها، وتستعملها بشكل إيجابي هي القادرة على تحقيق أداء عال، بسبب التماسك، ووحدة الرؤية التي تتحقق عن طريق التمكين. وأن أهم تلك المعلومات التي يراد إيصالها إلى العاملين هي التي تتعلق بأهداف المنظمة، وإستراتيجيتها، وعلاقتها مع البيئة الخارجية، وأدوارهم، وسلوكياتهم في تحقيق نجاحات مستمرة لها.

ب. الاستقلالية وحرية التصرف: تعد الاستقلالية البعد الاستراتيجي الثاني لتمكين العاملين، بحكم كونها تتضمن منح الأفراد حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، وأكدت دراسة Rofeg & Ahmed, 1998 أن هناك ثلاثة أنواع من حرية التصرف: الروتينية، والخلاقة، والمقيدة، وما يهنا هنا هو حرية التصرف الخلاقة في ممارسة العمل التمكيني بحيث يستطيع العاملون إيجاد البدائل بأنفسهم لأداء المهمات، وممارسة الأدوار على وفق ما يرونه مناسباً لمواجهة المواقف المتغيرة.

نلاحظ أن الاستقلالية هي بحد ذاتها حرية تصرف، من حيث منح العاملين سلطة واسعة في مجالات متعددة، وإعادة هيكلة العمل، وتوزيعه، واستحداث فرق العمل الذاتية. أي أن العاملين المعنيين بالتمكين على وفق بعد الاستقلالية سيقررون تفاصيل عمليات الإنتاج ومعايير العمل، وتقسيم المهام، وإجراء التحسين المستمر، والسيطرة على وقت العمل.

ج. امتلاك المعرفة: أصبحت الموجودات المعرفية اليوم أبرز موارد المنظمات، إلى جانب رؤوس الأموال، والموارد البشرية، والمادية¹⁸. فالمعرفة هي الأنشطة التي تبذلها المنظمات في البحث عن البدائل الجديدة، من خلال الدخول إلى عقول الأفراد، وكيفية خزنها، والاحتفاظ بها لإعادة استخدامها لاحقاً. ويؤكد Daft, 2001 على أن إدارة المعرفة تقوم بتنظيم تلك الجهود الساعية للبحث المنظم عن رأس المال الفكري، والمعرفي في المنظمات وتنظيمه، وإيجاد البيئة التنظيمية التي تشجع التعلم المتواصل، والمشاركة المعرفية¹⁹.

3. رأس المال الفكري: تدفع متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي بالمنظمات إلى زيادة الاهتمام برأس المال الفكري، والمعارف الكامنة فيه، باعتباره الثروة الجديدة للمنظمات، لذلك أصبح إدراك هذا المفهوم ضرورة ملحة لجميع المنظمات.

1.3 مفهوم رأس المال الفكري: يمثل رأس المال الفكري، رأس المال الفعلي للمنظمات، وقد اتسع نطاق هذا المفهوم ليشمل الإمكانيات المادية، والمالية، والمعنوية، والثقافية، والذهنية المتاحة للمنظمة. وبهذا لا يشكل العاملون رأس مال فكري، وإنما قيمة معرفة العاملين، ومهاراتهم.

Wilkinson, A & Source: Marchington, M, Goodman, J, New Development In Employee (1992) Ackers, P, Involvement, Department Of Employment Research Series N°. 2. P. 286.

3.2 أبعاد إستراتيجية التمكين: لقد تناولت الدراسات أبعاداً متباينة لإستراتيجية التمكين: فقد تناول Daft, 2003 أربعة أبعاد كأساس للتمكين، وضمان نجاحه، هي:

- المعلومات المتاحة للعاملين عن جميع جوانب المنظمة.
- المعرفة، والمهارات التي يمتلكها العاملون عامل مهم في نجاح برنامج التمكين.
- القوة اللازمة التي يمتلكها العاملون لدعم القرارات، والتأثير في العمل.
- المكافآت التي يستحقها الأفراد على ما يقدمونه من أداء متميز في ظل التمكين بما يعزز دافعيتهم نحو العمل.

في حين ركز Brown, 1996 على ثلاثة أبعاد هي:¹⁶

- الجودة: من خلال تحديد مسؤوليات جميع أعضاء المنظمة في الوصول إليها.
- الموارد: المتاحة لتنفيذ تقنيات الجودة، وأدائها.
- التفويض: بحيث يُمنح العاملون في الخطوط الأمامية المزيد من الصلاحيات لاتخاذ القرارات في المواقف التي تواجههم.

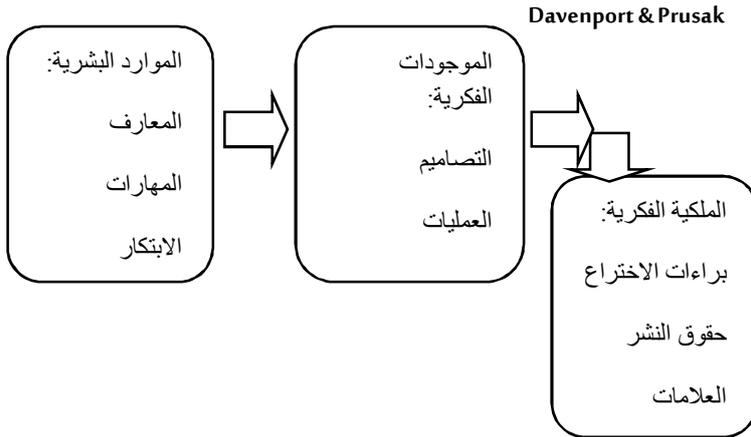
في إطار ما تقدم عن تحديد أبعاد إستراتيجية التمكين، سوف نورد بالشرح، والتفصيل الأبعاد التي نالت قبول أكثر الباحثين وهي:

أ. توافر المعلومات ومشاركتها: تعد المعلومات العنصر الأساسي في إستراتيجية التمكين، وخاصة في المستويات الدنيا؛ ويكون توفيرها عبر استعمال التقارير، أو فرق العمل سعياً من المنظمة لجعل العاملين أكثر فهماً لأسلوب اتخاذ القرارات. ويرى Collins, 1995 بأن المعلومات لا بد من أن تصل إلى العاملين بشكل مباشر، مع اختيار الوسيلة المناسبة لذلك، لتحقيق المشاركة الحقيقية في المعلومات.¹⁷

2.1.3. مكونات رأس المال الفكري: اختلف الباحثون في تحديد

مكونات رأس المال الفكري، فعلى سبيل المثال اتخذ Sullivan مخططاً يظهر فيه أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاثة عناصر رئيسية هي: رأس المال البشري، والموجودات الفكرية، والملكية الفكرية، ولكل من هذه التقسيمات الرئيسية مكونات فرعية²⁵. ويتفق معه في هذا النموذج Davenport & Prusak لمكونات رأس المال الفكري:

الشكل رقم (02) مكونات رأس المال الفكري حسب



Source: Davenport & Prusak, 1997, p.2.

في حين صنف (Brooking, 1996) نموذج رأس المال الفكري في

أربعة مجاميع هي:²⁶

أ. الموجودات السوقية: وتتضمن كل الموارد غير الملموسة المرتبطة بالسوق بما فيها العلامات التجارية المختلفة، والزبائن، وقنوات التوزيع.

ب. الموجودات المركزة على البشر: وتتناول الخبرة الجماعية القابلة لحل المشاكل، ومؤشرات كيفية أداء الأفراد في المنظمات.

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

د. موجودات البنى التحتية: وتتضمن كل العناصر التي تحدد طرق عمل المنظمة، وثقافة الشركة، وطرق إدارة قوى البيع، والهيكل المالي، وقاعدة البيانات، والمعلومات من السوق، أو الزبائن، أنظمة الاتصالات.

2.3. بناء رأس المال الفكري وإدارته: لا بد من الاعتناء بعملية

بناء رأس المال الفكري، ومن ثم إدارته للوصول إلى قاعدة فكرية متميزة للمنظمات.

1.1.3. تعريف رأس المال الفكري: عدّه Stewart, 2003 وهو

أحد المنظرين في مجال رأس المال الفكري، بأنه العمود الفقري للاقتصاد المعرفي، والفتاح الرئيس لنجاح منظمات الأعمال للألفية الثالثة. هو القوة الذهنية التجميعية لكل ما هو موجود في عقول الأفراد من معارف، ومهارات، وخبرات²⁰. ويرى Yogesh, 1998 في رأس المال الفكري أنه قوة ذهنية مجتمعة تمثل تشكيلة من المعرفة، والمعلومات، والخواص الفكرية، والخبرة²¹. أما (Daft, 2001) فيعرف رأس المال الفكري على أنه مجموعة من الموارد المعلوماتية المتكونة على هيئة نوعين من المعارف: معارف ظاهرة مبنية على التعبير عنها، أو كتابتها، وبالتالي نقلها إلى الآخرين بشكل وثائق، ومعارف ضمنية التي تسهم في تطوير المنظمة.²²

يلاحظ مما سبق، أن رأس المال الفكري هو أحد عوامل النجاح الحاسمة لبناء المنظمة المعرفية بالاعتماد على الموجودات غير الملموسة التي تتضمن معارف العاملين، وخبراتهم، ومعلوماتهم، وعن أهمية رأس المال الفكري، يقول (Drucker, 1999) بأنه أكثر الموجودات قيمة في القرن الواحد والعشرين، لأن الموجودات تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء للمنظمة. كذلك يمثل رأس المال الفكري الموجودات التنافسية القادرة على المحافظة على مستوى متفوق للمعرفة داخل المنظمة²³. وقد أكد Quinn, 1998 على أربعة مستويات معرفية، إذا ما تحققت في الأفراد يُعدون رأس مال معرفي، وهي:²⁴

- قاعدة معرفة ماذا: وهي منبثقة من المعرفة الإدراكية، وتتجلى هذه المعرفة في البراعة الفائقة حول قواعد تهذيب السلوك، وضبطه من خلال البرامج التدريبية، والتعليم المستمر.

- قاعدة معرفة كيف: وهي منبثقة من المهارات المتقدمة، وتتجلى في تحويل تعلم النظريات، والمفاهيم المطروحة في البحوث، والدراسات إلى واقع تطبيقي ملموس يهدف قلب مستوى المهارات المهنية للفرد.

- قاعدة معرفة لماذا: وهي تنبع من كيفية فهم الأنظمة، وتتجلى في تعميق نسيج العلاقات السببية بين الأشياء، والمواقف، ويمكن أن يتحقق هذا المستوى من خلال ورش العمل، وحل المشكلات، وصقل المهارات.

- قاعدة رعاية الأفراد- لماذا: وهي تنشأ من خلال الإبداع المتحرك ذاتياً، أي لماذا نهتم بالعاملين. وتتناول هذه المعرفة حالات الاستعداد، والدافعية لغرض التكيف مع النجاح.

- توفير الموارد التي يحتاجونها، ومساعدتهم في بناء شبكة داخلية بينهم.

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

- توجه بناء المعلومات في المكان الصحيح.

- هيكل رأس المال الفكري في اتجاه المعلومات لزيادة فاعليتها، وكفاءتها.

2.2.3. تطوير رأس المال الفكري: لكي تبقى المؤسسة في وضعية

تنافسية، لا بد لها من تامين رأس المال الفكري لديها، من خلال تطوير أصولها غير المادية، وقد حددت لذلك أساليب كثيرة تصب لصالح زيادة الكفاءة، والفاعلية، والميزة التنافسية للمنظمة.

أ. أبعاد تطوير رأس المال الفكري: استنادا إلى تعريف Stewart

لرأس المال الفكري، هو القوة الذهنية التجميعية لكل ما هو موجود في عقول الأفراد من معارف، ومهارات، وخبرات، وعليه يكون من الضروري جدا تحديد رأس المال الفكري، واستخدامه بفاعلية، إذ أن رأس المال الفكري يمثل مجموع القابليات الذهنية، والمساهمات الابتكارية، والإبداعية المتميزة في مجال إنتاج المنظمة لسلعها، وخدماتها بالشكل الذي يجعلها تتفوق على نظيراتها في سوق المنافسة، وهذا الشيء سينطبق على كل معرفة، أو إبداع، أو ابتكار، أو تجديد يقدم حولا ناجحة للزبائن، وتُغية الحصول على مساهمات فاعلة، من خلال أولئك الأفراد المتميزين بالخبرة، والمهارة، فلا بد من أن يتم تطوير العمل، وتعديل الهيكل التنظيمي، والاستفادة من تبادل المعرفة، ونقلها من مواقع الإنتاج إلى مواقع الاستهلاك في إطار نظام ملائم للاتصالات، وتدفق المعلومات. ويرى Michael Shulver في تطوير رأس المال الفكري أنه يتم من خلال أربع مراحل هي:²⁸

← رسم خارطة للمعارف الظاهرة والضمنية لدى العاملين، وتوصيلها إلى مصادر اتخاذ القرار.

← تطوير المعرفة الجديدة للعاملين.

← تحديد بواعث المعرفة الأساسية للمنظمة.

← خزن، واسترجاع، ونشر المعرفة على مستوى المنظمة ككل.

في حين تناول Nelson تطوير رأس المال الفكري من خلال

الفقرات الآتية:²⁹

بناؤه: إن رأس المال الفكري هو مصدر الإبداع والابتكار، وعليه

فبناء قاعدة فكرية تعد من التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، إذ تحتاج إلى الأفراد الذين يملكون مخزوناً أوسع من المعارف، والمهارات، الذين بمقدورهم أن يبتكروا، وهذا يتطلب بناء المنظمة بالموجودات الفكرية. لقد تعددت الصيغ التنظيمية، والمعايير الثقافية لبناء رأس المال الفكري، والإمكانات الثلاثة الآتية تسهم في بناء قاعدة رصينة من المدخلات الفكرية:

أ. توسيع الذكاء، لكونه يمثل مجموعة عمليات ذهنية

تستخدم لتحقيق النجاح.

ب. تشجيع الابتكار، والتجديد من خلال الآتي:

✓ إعادة تعريف المشكلة، وتحديدها، وعدم الاكتفاء بالمسلّمات، والمبادئ السائدة.

✓ غرلة الأفكار، والتفريق بين جيدها، وريديها.

✓ الصبر عند مواجهة العقبات، وتقبل المخاطرة.

✓ التركيز في نقاط القوة، والتخلص من نقاط الضعف.

✓ النظر إلى الأمور من زوايا جديدة، والتفكير في طرق لم يسلكها أحد من قبل.

✓ الإيمان بأن المشكلة ليست في البيئة، ولكن في نظرتها إلى تلك البيئة.

ج. ممارسة التكامل في العلاقات: إن بناء رأس المال الفكري

يتطلب تقوية مجموعة الإدارة في المنظمة بأكملها من الأعلى إلى الأسفل، وجذب قادة المستقبل وإعدادهم.

1.2.3. إدارة رأس المال الفكري: إن إدارة رأس المال الفكري

أصبحت موضوعاً بارزاً من قبل المهتمين بإدارة الأعمال، وأصبحت أحد البنود الثابتة في اجتذاب أعمال المنظمات المعاصرة، لأن معظم الموجودات الفكرية لا تفضل السيطرة عليها، بل كثيراً ما تقاوم محاولات الاحتواء والاندماج، وهذا يعني أنه لا بد من توافر إدارة قوية تعمل بأقصى ما يمكن من أجل ضمان استثمار رأس المال الفكري، والمحافظة عليه. لقد وضع (Stewart, 1997) خمسة مبادئ للإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري هي:²⁷

- الاستفادة قدر الإمكان من أفكارها، وأعمالها لصالح المنظمة من

خلال العلاقات الودية مع موظفيها، وزبائنها.

1- ابتكار العاملين النشطين.
منهم، وترقيتهم للمناصب المهنية العليا، لكي تتمكن الإدارة من بناء رأس مال فكري من خلالهم، وعزل الأفراد ذوي الأداء المتدني.

2- ابتكار مكان العمل النشط.

4. دور إستراتيجية التمكين في بناء وتطوير رأس المال

الفكري: الأفراد عندما يمتلكون صلاحيات اتخاذ القرارات، وحرية التصرف والتفكير، واختيار الوسائل والأساليب المحققة للأهداف التنظيمية فإنهم يستطيعون اكتشاف أساليب جديدة للمعرفة، وتحصيلها، وتبادلها، ونشرها، وتوظيفها، لذا فعملية التعلم التنظيمي تتطلب تمكين الأفراد في المنظمة بالصلاحيات اللازمة، وتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجون إليها، وعليه يعتبر التمكين في ضوء فلسفة التعلم التنظيمي أسلوباً للتعلم يستطيع من خلاله العاملون تنمية مهاراتهم ومعارفهم، وهو هدف المنظمات دائمة التعلم (learning organization) اليوم لإضافة قيمة لرأس المال الفكري الذي تمتلكه.³⁰

1.4. مساهمة التمكين في صناعة و بناء رأس المال

الفكري: يساهم التمكين في تطوير مهارات الأفراد، وتحسين قدراتهم في اتخاذ القرار وحل مشكلات العمل، ويرفع من جودة الإنتاج بتقديم مستويات عالية من الخدمة للزبائن، والاستجابة السريعة، والمرنة للتغيرات؛ إذ لا يمكن أن يتم تغيير، وتحول في قدرات الأفراد إلا من خلال منحهم حرية التصرف لاستخدام المعرفة، والمهارات التي اكتسبوها، ويرى الكبيسي³¹ في هذا الإطار أن المعارف تتعرض للتقادم، ومن مداخل تجديدها هي عملية التمكين.

و تبرز أهمية التمكين في بناء مكونات رأس المال الفكري من

خلال جعله للأفراد العاملين قادرين على التصرف والتحرك بفاعلية ومرونة ويزيد من قدرتهم على التعلم، حيث يتطلب إعطاؤهم الصلاحيات القانونية، وتوفير مصادر القوة لهم؛ ومنهنا المعرفة، والمعلومات، والمهارة، والخبرة، والثقة بالنفس، والمشاركة في اتخاذ القرارات. كما يساهم تمكين العاملين في إزالة الظروف التي تولد الشعور بالضعف، ويعزز مشاعر الكفاءة الذاتية للعاملين، كما يسمح لهم بالتعامل مع المواقف، وممارسة السيطرة على المشكلات. ومن جهتها، برامج التنمية الذاتية المصاحبة لعملية التمكين، تحقق أقصى الطاقات الكامنة للعاملين، وتجعلهم يستمتعون بالتعلم والتكيف مع المتغيرات على المستوى الشخصي، والتنظيمي، فالتمكين عملية تأهيل للأفراد العاملين، وإطلاق قدراتهم الكامنة من خلال إتاحة المعلومات، ومنحهم الحرية في صنع واتخاذ القرارات في المواقف التي تواجههم مع ضمان امتلاكهم القدرة، والاستعداد، وتوافر آليات التطبيق الملائمة.

ولأن التمكين يعد مبدأ أساسياً للمنظمات المتعلمة التي

تعتمد الإبداع قاعدة دائمة للميزة التنافسية، فمن شأنه أن يجعل

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

4- تطوير مهارات، ومعارف العاملين.

يراد من هذا الأسلوب المتقدم في استقطاب المهارات بناء مخزون لرأس المال الفكري، وبناء تجمع كبير للمواهب. أما الباحثون أمثال العازي وصالح (2001) فلهم شأن في تطوير رأس المال الفكري، وقد حددوا أساليب كثيرة تصب جميعها لصالح زيادة الكفاءة، والفاعلية، والميزة التنافسية للمنظمة، ومن بين ما ذكره الآتي:

- استقطاب أفضل الموارد البشرية الداخلة إلى المنظمة: وهذا النوع من أساليب التنشيط استخدمته الشركات الأمريكية، واليابانية بكثرة، وصرفت الأموال الكثيرة للحصول على الأفراد الموهوبين.

- استعمال طريقة عصف الأفكار في إثارة القدرات الإبداعية للأفراد: إذ من خلال استخدام هذا الأسلوب، تستخدم الجماعات الصغيرة التي تؤدي دوراً كاملاً في مساعدة الأفراد على إطلاق قدراتهم الإبداعية، وطرح معلوماتهم، ومعارفهم بشكل مستقل بين الواحد والآخر.

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

- العمل بإدارة المصارحة بالأرقام: وهي منج حديث في مشاركة العاملين في الإدارة، وطريقة جديدة للتفكير توصل إليها الباحث جاك ستك عام 1986، حيث يتم من خلال هذا الأسلوب استخدام المعلومات الجديدة في أذهان الأفراد أولاً بأول، وذلك من خلال شحن المقدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم بالمشاركة بتوليد الآراء من خلال اجتماعات، ولقاءات المنظمة، بحيث يتضمن العمل هنا مصارحة الأفراد بلغة الأرقام البيعية، والإنتاجية، والسوقية، وغيرها.

- استمرارية رفع المعايير: وهو أسلوب لتنشيط الموارد البشرية، وتحسين خطة عملها من خلال فرز الأفراد المهنيين الذين يمتلكون مزيجاً من المعارف، والمهارات، والخبرات الضرورية، والسعي بهم لتحقيق الأهداف الطموحة، والواسعة، بحيث يمكن الاستفادة

الفردى إلى المستوى الجماعى³⁴. ويمكن سرد أهمية بناء فرق العمل في تكوين رأس المال الفكرى من خلال النقاط التالية:

- إن استخدام التعلم الفرقى يساعد في توفير مهارات، واختصاصات، وخبرات مختلفة تتطلبها طبيعة الأعمال في المنظمات الحديثة، والتي لا تتوفر في التعلم الفردى.
- التعاون هو الفائدة الأساسية حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، وفي مساندة أحدهم الآخر لأنهم يتواجدون مع الفريق، ويريدون له أن ينجح، وبذلك تقل المنافسة الفردية.
- إن فرق العمل تولد المرونة التنظيمية، فكل فرد يمكنه تغيير، وتبديل وظيفته داخل نطاق الفريق كما يمكن إعادة تنظيم العمل، وإعادة توزيع الأعضاء طبقاً لاحتياجات الأنشطة، والخدمات، وذلك بمرونة كبيرة.
- تتيح للأفراد المشاركة الفعالة في اكتساب المهارات المختلفة، أي اكتساب مرونة في الأداء، وتعمل على تقليل التكاليف نتيجة تقليل احتمال التجربة، والخطأ مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء بالجودة المطلوبة.
- تعمل فرق العمل على تشكيل علاقات مختلفة بين الأفراد تمكنهم من الحصول على المعلومات بشكل أفضل.
- إن لبناء فرق العمل دوراً مهماً في توزيع المعلومات، وتكوين الفهم المشترك لتسهيل تفسير المعلومات في المنظمة.
- تعمل فرق العمل على زيادة الثقة بين الأفراد، وتعزز روح المبادرات الفردية، وتدعم التنسيق بين الأفراد في مختلف الأنشطة، وتزيد من رصيد المعارف الضمنية الفردية، والجماعية.

5. الخاتمة: إن الهدف من تمكين العاملين هو إيجاد قوة عمل فاعلة، والاستفادة أقصى ما يمكن من إمكانياتها، وطاقتها، وإبداعاتها، من خلال العمل على استغلال المعارف الكامنة في عقولهم، وإنتاج المعرفة داخل الفرق المكنة، ثم المشاركة بها، الأمر الذي يتيح للمنظمات اكتشاف موجوداتها غير الملموسة المتمثلة في رأس المال الفكرى لديها، ولأن التمكين استراتيجية مستمرة، يساعد ذلك على تنمية، وتطوير ما تملكه المؤسسات من ثروة معرفية مخزنة تمثل رأس مالها المعرفى.

الأفراد ذوي خبرة، وتعلم من خلال منحهم الحرية في الأداء، وتعزيز الثقة لدى العاملين، وتعميق مهاراتهم، ورعاية خبراتهم، وإبداعاتهم. إن تحسين الإنتاجية لن يتأتى إلا من خلال تمكين العاملين: بإعطائهم الموقع الملائم في العمل، وتزويدهم بالملاحظات بعيداً عن السلطة، وهذا بدوره يجعل الأفراد يلتزمون بالعمل، والإبداع، وزيادة العائد باستخدام قابليتهم، ومعارفهم: فثقافة التمكين تحمّل العاملين مسؤولية تحديد المشكلات، وإيجاد حلول لها، والذي يتطلب تعلماً أكثر لدعم القدرة على اتخاذ القرار.

ويعد التمكين أحد العناصر الخاصة بدافعية الأفراد نحو الإنجاز، وتحمل المزيد من المسؤوليات، حيث أشارت الدراسات إلى أن التمكين يجعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم، وبالتالي الوصول إلى الكفاءة العالية، والفعالية. ويجعل التمكين العنصر البشري المحتك بالزبائن على درجة من الأهمية في قدراته، ومرونته، وتمكّنه، واستجابته للتباين، والتغير في رغبات الزبائن، واحتياجاتهم.

2.4. دور فرق العمل المكنة في تكوين رأس المال الفكرى: إن

بناء فرق العمل يعتبر العجلة التي تحرك عملية التعلم التنظيمى، فهي عبارة عن الوسيط الذي يعمل على نقل المعرفة إلى جميع أنحاء المنظمة، من خلال المشاركة والتعاون في تبادل الخبرات، والمعارف بين أعضاء الفرق لإيجاد قدرات، ومهارات جديدة، أي هي الجسر الذي يربط بين تعلم الأفراد، وتعلم المنظمة³². وتستمد فرق العمل أهميتها في المنظمات بوصفها قوة أدائية، وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، تساهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات، والتعامل مع التقنية، وتطوير أساليب الأداء، وتتيح لها التحول إلى المنظور الإستراتيجى في الربط بين التخطيط، والتنفيذ، وبالتالي تحسين الأداء، وتشير فرق العمل إلى مجاميع الأفراد داخل المؤسسة، وهي العملية التي بموجبها يتم تنظيم، وترتيب، وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج المرجوة.

أشار سينج³³ إلى ضرورة الاهتمام ببناء فرق العمل، وأضاف أنه عندما يتم تشكيل مجموعة تتضمن أفراداً من وظائف، وخبرات مختلفة لتنفيذ مشروع، أو مواجهة مشكلة معينة، فإن ذلك لا يساهم فقط في انتقال المعارف والخبرات بين الأفراد، بل إنه سوف يساهم في إيجاد معارف جديدة نتيجة تلك التفاعلات، وبالتالي الوصول إلى حلول إبداعية. كما حظي موضوع فرق العمل باهتمام واكينس ومارسيك، اللذان أشارا إلى ضرورة تصميم العمل بطريقة تسمح باستخدام الفرق، كونها تعتبر قناة فعالة لانتقال المعارف من المستوى

6. النتائج والتوصيات: يمكن ذكر ما تم استخلاصه من خلال النقاط التالية:
- تمكين العاملين هو العملية التي تعنى بمنح الصلاحيات لهم، وتوفير المعلومات، من أجل تمكينهم من معالجة المشاكل، واتخاذ القرارات. والتمكين استراتيجية إدارية تمنح العاملين حرية التصرف من خلال تزويدهم بالمعلومات، وتأهيلهم، وتدريبهم. وتأتي استراتيجية التمكين بثلاث صيغ هي: المشاركة، والإثراء الوظيفي، والمشاركة بالملكية.
 - لإستراتيجية التمكين أبعاد تشكل ملامحها، ركزنا على ذكر ثلاثة أبعاد هي: توافر المعلومات، والاستقلالية(حرية التصرف)، وامتلاك المعرفة.
 - تحتاج المنظمات اليوم إلى بناء قاعدة فكرية رصينة من خلال التركيز على صناعة رأس المال الفكري، والمحافظة عليه، وتطويره. ورأس المال الفكري هو أحد عوامل النجاح لبناء منظمات المعرفة بالاعتماد على الموجودات، والأصول غير الملموسة، والتي تشمل: معرفة العاملين، وخبراتهم، ومعلوماتهم.
 - تساهم استراتيجية تمكين العاملين في تطوير العناصر البشرية من خلال تأهيلها، وتفجير طاقاتها، وإمكاناتها، وحتى إبداعاتها ومن ثم المساهمة في صناعة الموارد المعرفية، وبناء رؤوس الأموال الفكرية؛ حيث يُطبق التمكين العنان للأفراد ولفرق العمل نحو التعلم، الفردي، والجماعي، وأيضا إنتاج المعارف، وتشاركها.
 - تشكيل فرق العمل المُمكّنة أساس تحريك عملية التعلم التنظيمي، والتي تجعل المعرفة متاحة في جميع أرجاء المنظمة، وبالتالي تنتقل المعارف بين أعضاء الفرق بما يربط تعلم الأفراد، وتعلم المنظمة، ويعد ذلك أداة لبناء رأس مالها الفكري.
7. قائمة المراجع: ^{تابع}
- المعجم الوسيط، (القاهرة: مجمع اللغة العربية، الطبعة الثالثة، 2000).
 - محمد بن يعقوب الفيروز آبادي مجد الدين(2003). القاموس المحيط. الطبعة الثالثة عشر. مؤسسة الرسالة. لبنان.
 - ابن منظور أبو الفضل جمال الدين(1995).لسان العرب. الطبعة الثالثة. دار إحياء التراث العربي.بيروت.
 - رياض أبا زيد(2010)، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن.مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد(24)(2)،فلسطين.
 - أفندي حسين عطية(2003).تمكين العاملين:مدخل للتحسين والتطوير المستمر المنظمة العربية للتنمية الإدارية.القاهرة.
 - بلال خلف السكارنة(2009).التطوير التنظيمي والإداري.دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
 - عبد الرزاق سالم الرحاحلة(2010). نظرية المنظمة.مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.عمان.
 - رامي جمال اندراوس،عادل سالم معاينة(2008).الإدارة بالثقة والتمكين-مدخل لتطوير المؤسسات.عالم الكتاب الحديث.الأردن.
 - زكريا مطلق الدوري،أحمد علي صالح(2009).إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة.دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.الأردن.
 - عادل حرحوش المرجمي، أحمد علي صالح(2008).رأس المال الفكري.منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
 - أحمد علي صالح، سعد علي العنزي(2009).إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال.البازوري للنشر والتوزيع.الأردن.
 - سعد علي العنزي(2010).رأس المال الفكري:الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين.مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 25، جامعة بغداد.
 - سهيلة محمد عباس(2004).علاقة رأس المال الفكري وغدارة الجودة الشاملة:دراسة تحليلية ونموذج مقترح.مجلة الإداري.العدد4،2004.97.
 - محمد عواد الزبادات(2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة.دار صفاء للنشر والتوزيع.
 - الطعاني، حسن أحمد و السويبي، عمر سلطان(2013).التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام.دراسات العلوم التربوية.المجلد40.
 - Webster's dictionary of English usage, Merriam-webster INC,(publishers Springfield, Massachusetts, 1989)
 - Nixon, B, developing an empowering culture in organizations. (Empowerment in organizations,vol.2, No.1, 1994).

¹³.Barker,1993,p.37.

¹⁴.Lashley,conrad,(2001),empowerment :HR strategies for service excellence,first published,butterworth-heinemann co.,london,p.76.

¹⁵.Demirkiran,mustafa & taskaya serap,(2016),relationship between employee empowerment and organizational stress:a research on hospital employees,international journal of scientific study,march2016,vol3,issue12.

¹⁶ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص.115.

¹⁷رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة(2008).الإدارة بالثقة والتمكين-مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتاب الحديث، الأردن، ص.150.

¹⁸ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح(2009).إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص.145.

¹⁹ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، المرجع نفسه، ص.146.

²⁰ عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح(2008).رأس المال الفكري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص.16.

²¹ أحمد علي صالح، سعد علي العنزي(2009).إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ص.195.

²² Daft, richard L., (2001), organization theory and design, southwestern college publishing ohio.

²³ Watkin & marsick, sculpting the learning organization: lessons in the art and science of systemic change. (San Francisco: 1993), p14.

²⁴ سعد علي العنزي(2010).رأس المال الفكري:الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 25، جامعة بغداد، ص.158.

²⁵ سهيلة محمد عباس(2004).علاقة رأس المال الفكري وغدادة الجودة الشاملة:دراسة تحليلية ونموذج مقترح، مجلة إداري، العدد2004، 97، ص.125-148.

²⁶ Brooking, 1996, 13.

²⁷ Stewart T.A, (1997), intellectual capital: the new wealth of organizations,double day currency,new york.

²⁸ Michael shulver, 2003, p8

²⁹ Steven,brown,(2002),strategic manufacturing advantage,prentice-hall,europe,london ,p2.

³⁰ المرجع نفسه.

³¹ محمد عواد الزبادات(2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ص.279.

³² Watkin & marsick, sculpting the learning organization: lessons in the art and science of systemic change. (San Francisco: 1993), p14.

³³ Marquardt M.J, building the learning organization: mastering the five elements for corporate learning. (Palo Alto: USA Davies black Inc, publishing, 2002),p120.

³⁴ الطعاني، حسن أحمد و السويبي، عمر سلطان(2013).التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام، دراسات العلوم التربوية، المجلد40.

• Cook, S., the cultural implications of empowerment, (empowerment in organizations, vol.2no.1, 2006).

• Lashley,conrad,(2001),empowerment :HR strategies for service excellence,first published,butterworth-heinemann co.,london,p.76

• Demirkiran,mustafa & taskaya serap,(2016),relationship between employee empowerment and organizational stress:a research on hospital employees,international journal of scientific study,march2016,vol3,issue12.

• organizational Robbins,timothy A,judge, Stephen P, (2001), prentice hall inc, 15th ed, (new jersey: behavior, Online http://bba12.weebly.com/uploads/9/4/2/8/9428277/organizational_behavior_15e_stephen_p_robbins_timothy_a_judge.pdf visited(15/05/2018).

8. هوامش:

¹.Webster's dictionary of English usage, Merriam-webster INC,(publishers Springfield, Massachusetts, 1989), p390.

² المعجم الوسيط، (القاهرة: مجمع اللغة العربية، الطبعة الثالثة، 2000)، ص.354.

³ محمد بن يعقوب الفيروز آبادي مجد الدين(2003). القاموس المحيط، الطبعة الثالثة عشر، مؤسسة الرسالة، لبنان، ص.508.

⁴ ابن منظور أبو الفضل جمال الدين(1995).لسان العرب، الطبعة الثالثة، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ص.412.

⁵ رياض أبا زيد(2010)، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد(24)(2)، فلسطين، ص.500.

⁶ أفندي حسين عطية(2003).تمكين العاملين:مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

⁷ بلال خلف السكارنة(2009).التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص.115.

⁸.Stephen P, Robbins,timothy A,judge, organizational behavior, (new jersey : 15th ed, prentice hall inc, 2001), p16. Online

http://bba12.weebly.com/uploads/9/4/2/8/9428277/organizational_behavior_15e_stephen_p_robbins_timothy_a_judge.pdf

visited(15/05/2018)

⁹.Daft, richard L.,(2003), management, southwestern, thomson learning, ohio.

¹⁰ عبد الرزاق سالم الرحاحلة(2010). نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ص.55.

¹¹.Nixon, B, developing an empowering culture in organizations. (Empowerment in organizations,vol.2, No.1, 1994), p24.

¹².Cook, S., the cultural implications of empowerment, (empowerment in organizations, vol.2no.1, 2006), p9.