

أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري

دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة

أ.د. عباس حسين جواد؛ جامعة اهل البيت :

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

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

أ. د. عباس حسين جواد
م. م. عبد السلام علي حسين

تهديد

تواجه منظمات اليوم تحدياً كبيراً، إذ تعمل في بيئة عمل معقدة متقلبة وسريعة التغيير اقتصادياً وسياسياً واجتماعياً، وتتسم هذه البيئة بالمنافسة القوية والانفتاح والتطورات المتسارعة والعولمة واقتصاديات السوق الحر و بروز الميزة التنافسية المرتكزة أساساً على النموذج الإداري الفعال فالسمة الأساسية التي تميز بيئة اليوم هو ثبات متغير واحد هو التغيير (Eisenhardt, 1999:54) وان منظمات الأعمال إذا ما أرادت العيش في هكذا بيئة فإن عليها أن تمتلك المقومات الأساسية التي تمكنها من النمو والاستمرارية والبقاء انطلاقاً من حقيقة مفادها أن المنظمات لا تعيش في فراغ بل إنها تشكل مع بيئتها كلاً متكاملًا، ويؤثر أعضاؤها كل في الآخر ويتأثر به، لذلك يجب أن ينظر إلى المنظمات نظرة شمولية. إن كبر حجم المنظمات وتنوع أعمالها وتعقدها وسرعة التغير وعدم الثبات يحتم عليها النظر بعين ثاقبة إلى المستقبل. من خلال 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 أضحى أهم موجودات المنظمات و يمثل البنى التحتية لها (Halden, 1999: 222).

لذلك فإن على المنظمات التي تطورت في التنظيم أن تتجه إلى زيادة الاعتماد على العاملين في الخط الأول والتغير في أدوارهم. لأن التطور التكنولوجي وإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهيكلة المنظمة التي رافقت المنظمات المعاصرة أدت إلى تغير النظرة التقليدية للعاملين الذين أصبحوا يمتلكون الميزة التنافسية في مجالات وأنشطة عديدة كما أدى أيضاً إلى جعل المنظمات تهتم بضرورة

العمل على زيادة الفعالية التنظيمية للعاملين وضرورة انخراطهم ومشاركتهم في صياغة وتطوير الإستراتيجيات.

وانطلاقاً مما تقدم فإن أهمية البحث تأتي من كونها ستسهم بتوضيح في تقديم السبل العلمية تطبيق استراتيجية التمكين في المصارف الخاصة العراقية وأهمية التوجه لها وأثرها في تنشيط رأس المال الفكري وتطويره.

فقد تناول البحث بعددين هما:

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

الثاني ميداني: فقد وضعت فرضيات تشير إلى العلاقة والأثر بين متغيرات البحث ومدى توجه هذه المنظمات إلى تبني استراتيجية التمكين وهل لهذه المنظمات أساليب لتنشيط العاملين فيها. وقد تم اختيار عينة من المصارف العراقية الخاصة لاختبار صحة الفرضيات، واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي، من خلال أدوات إحصائية.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

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

ثانياً: أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من خلال الفقرات الآتية:

١ - قلة الدراسات والبحوث التي تناولت متغيري الدراسة (إستراتيجية التمكين، ورأس المال الفكري) لكونهما من الموضوعات الحديثة التي ظهرت في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين، ولم تتناول أي دراسة الربط بين متغيري الدراسة سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي على حد علم الباحثين، مما يعد ذلك سبباً للخوض التجريبي للباحثين في مشوارهم العلمي في دراسة العلاقة بينهما.

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

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

- ٤ - كون المنظمات المشمولة بالبحث (المصارف العراقية الخاصة) لم تجر فيها مثل هذه الدراسات، التي تتعلق بتطوير الموارد البشرية من الناحية السلوكية والتنظيمية في إطار تمكين العاملين وتطوير أفكارهم لصالح خدمة المنظمة.
- ٥ - يعد هذا الموضوع أداة مناسبة لتطوير البحث التطبيقي على مستوى العمل برأس المال الفكري كمتغير أساسي في دراسات القرن الحادي والعشرين وما يرتبط به من ضرورة إلحاقه بمتغيرات أخرى مهمة لإغراض الخروج بنظرية متكاملة لهذا الموضوع الحيوي.

ثالثاً: أهداف البحث:

- يهدف البحث إلى تناول الأثر والعلاقة بين إستراتيجية التمكين وتنشيط رأس المال الفكري ومؤشراتها في المصارف العراقية الخاصة، والتي يمكن وصفها بصوره دقيقه على النحو الآتي :-
- ١ - إعداد إطار نظري خاص بالبحث من خلال الإطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات الصلة المباشرة والتعرف على مضامينها الفكرية واستخلاص المؤشرات لبناء الإطار العلمي.
- ٢ - دراسة العلاقات الإرتباطية والتأثيرية بين متغيري الدراسة إستراتيجية التمكين (كإجمالي وأبعاد) وتنشيط رأس المال الفكري (كإجمالي وعناصر).
- ٣ - اختبار مدى وجود اختلاف بين السمات الشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخدمة الوظيفية، المنصب الوظيفي الحالي) للعاملين المشمولين بالبحث وإستراتيجية التمكين وأبعادها من جهة، وتنشيط رأس المال الفكري وعناصره من جهة ثانية.

- ٤ - وضع توصيات مهمة للمصارف الخاضعة للبحث وآليات مبسطة لتنفيذها والإستفادة منها لتطوير العمل المصرفي في مجال إدارة الموارد البشرية، وكذلك تحديد المقترحات المهمة في مجال البحث في إطار الموضوع المطروح لتكملة المشوار العلمي وإضافة المسارات الجديدة لهذا البحث.

رابعاً: فرضيات البحث:

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

خامساً: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج (الوصفي - التحليلي) الذي يوفر وصفاً تفصيلياً للحالة المبحوثة سواء بالمفردات أو بالأرقام التي تمثل انعكاساً لإحدى المشاكل التي تواجه المنظمة (إبراهيم،

١٩٩٩ : ٦٩)، والمستند إلى تحليل العلاقات التأثيرية لمتغيري الدراسة، لكونه منهجاً مساعداً على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد البحث وكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة فضلاً عن تعدد سماته من حيث إمكانيته في الجمع بين أكثر من أسلوب بحثي في آن واحد، إذ يتمثل بالملاحظة والاستفسار والإجابة والمقابلات الشخصية التي تؤدي إلى الوصول إلى المعلومات بشكل مباشر (العنزي، ٢٠٠٠ : ١٤٣)

مجتمع الدراسة:

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

عينة الدراسة:

لقد تم تحديد عينة الدراسة البالغة (١٠٤) فرداً، إذ شملت الإدارات الوسطى والدنيا (رؤساء الأقسام، مدراء الشعب، والمشرفون) موزعه على المصارف. (١٨) فرداً للمصرف التجاري العراقي و(٣٩) فرداً لمصرف الشرق الأوسط، (١٧) فرداً لمصرف الاستثمار العراقي، (١٦) فرداً لمصرف الائتمان العراقي، (١٤) فرداً لمصرف الخليج التجاري، بحيث وزعت على أساس النسبة المئوية للخاضعين للبحث في مجتمع الدراسة والاتفاق مع مسؤولي المصارف موضوعة البحث.

وسائل جمع البيانات:

١ - المقابلات الشخصية :

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

أ - مدى الإلمام بتفاصيل متغيري الدراسة مع الأخذ بنظر الاعتبار قيام الباحث بتوضيح وتفسير هذين المتغيرين وإقامة حلقة مشتركة على أساس نقل هذه المفاهيم إلى المستويات الدنيا.
ب - إجراء حوارات حول إمكانية تسهيل عمل الباحث مع المستويات التي شملت عينة البحث.

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

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

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

المعايشة الميدانية:

قام الباحثان بالمعايشة الميدانية في المصارف المشمولة بالبحث والتعرف على طبيعة عملهم وهيكلهم التنظيمي ومدى تمكين العاملين لحل المشكلات واتخاذ القرارات، واستمرت لمدة ثلاثة

أشهر للمدة من ٢٠ - ١٠ - ٢٠٠٥ لغاية ٢٠ - ١ - ٢٠٠٦ وخرجت هذه المعاشة بجملة ملاحظات من حيث أماكن العمل وترتيب الأقسام والشعب وملاحظة نقص حقائق معينه عبر المشاهدات الدقيقة والمنظمة لكل المصارف المبحوثة، التي طالت أوقاتها بحيث شملت ساعتين اسبوعيا لكل مصرف على مدار المدة الزمنية المذكورة، إذ أفادت كذلك للتحليلات وتعزيزها بالاستنتاجات والتوصيات والمقترحات، فضلا عن مناقشة النتائج ذات الصلة بالجانب العملي.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

إعتمد الباحثان الوسائل الإحصائية المستخدمة في برامج الحاسوب (SPSS 10) و(Basic)، للتعامل مع البيانات واستخراج النتائج التي أتبع فيها ما يأتي :-

١ - الإحصاء الوصفي ويشتمل على:

- . النسبة المئوية.
- . الوسط الحسابي الموزون.
- . الانحراف المعياري.

٢ - الإحصاء الاستدلالي ويشتمل على:

- . معامل ارتباط الرتب (سبيرمان).
- . معامل ارتباط بيرسون.
- . اختبارات الدلالة الإحصائية (X2) و(t).

المبحث الثاني: ستراتيجية التمكين في منظمات الأعمال

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

أولاً: مفهوم التمكين وأهميته

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

١ - إن الأصل اللغوي لمفردة التمكين يعني مكن (تمكيننا) من الشيء، أي جعل له سلطانا ومقدرة وبمعنى أمكن فلانا، أي سهل له، أو يسر له فعله وأدائه (المنجد ٧٧١: ١٩٧٣) ولو رجعنا

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

٢ - تعريف التمكين: نال التمكين كمفهوم تعاريف كثيرة من لدن الباحثين والمهتمين إضافة إلى انتشاره في أوساط العاملين في كثير من منظمات الأعمال في أمريكا وأوروبا واليابان. وأخذنا نسمع كثيراً عن المنظمات الممكنة Empowerment Organizations، والمدير الممكن Empowered Manager، والمشرف الممكن Empowered Supervisor، والفريق الممكن Empowered Team. كل ذلك أتى بفضل الكتابات حول مفهوم التمكين وإيجاد بيئة العمل الممكنة. فالتمكين له جانبان على وجه العملة. فللعاملين هو أن تريد القيادة الإدارية أفراداً يتصرفون على وفق أداء متميز للأعمال، وللقيادة هو أن تقوم بمنح أولئك العاملين تلك المسؤولية التي تجعل المنظمة أن تسير في ممارساتها بشكل سريع على أساس منح الثقة (Trust) وتوصيل الأفكار الصحيحة إلى أولئك العاملين. فهذا (Simons, 1995) يرى في التمكين انه امتلاك الفرد الحرية في أداء العمل مع مسؤوليته الكاملة عن النتائج، في حين يرى آخرون التمكين من وجهة نظر أخرى أمثال (Ivancevich 1997) على انه عملية تعزيز اندماج الأفراد في أعمالهم، لاسيما التصميم والتدقيق والتفاعلات وصنع القرارات. على حين يعرف (Robbins, 1998) التمكين بأنه منح الأفراد العاملين الصلاحيات الواسعة لاتخاذ القرارات الخاصة بأوجه تطوير الخدمات المقدمة للزبائن، وأخيراً فقد عرف (Daft, 2003) التمكين بأنه منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها.

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

ثانياً: التمكين بوصفه استراتيجية، والصيغ المتاحة في هذا المجال:

لقد عدَّ (Nixon, 1994: 16) التمكين استراتيجية إدارية تستخدم لحث العاملين والمشرفين والمدراء وتشجيعهم على استخدام مهاراتهم وخبراتهم في العمل على أحسن ما يرام عن طريق إعطائهم القوة ومنحهم الحرية في التصرف وتزويدهم بالموارد الممكنة لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها. وعلى

أساس هذا الوصف جاءت دراسة (Ersted, 1994:330) لتؤشر فقرات هذه الاستراتيجية بوصفها خطة عمل فاعلة بما يأتي:

- أ - تحديد الرؤية ونقلها إلى واقع ملموس.
- ب - تحديد القيم الأخلاقية للإدارة العليا وأسبقياتها في العمل.
- ج - اعتماد العمل الفرقي وتطوير العلاقات بين أعضائه.
- د - توسيع مشاركة جميع العاملين في نشاطات المنظمة وصولاً إلى جعلها شبكية.
- هـ - الاستعانة بمجموعات الدعم الخارجية والداخلية وإقامة التحالفات المشتركة كإجراءات للتكامل باتجاهات عدة.

وأضاف (Cook,1994:10) إلى إن تلك الاستراتيجية تتخذ مرحلتين مهمتين هما:

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

أ - استراتيجية المشاركة Participative Strategic

عرف (Geroy,etal,1998:531) التمكين بأنه خطة عمل يتصرف بموجبها العاملون في عملية اتخاذ القرار بواسطة توسيع حرية التصرف في هذا المجال. وهذا التعريف له صلة بالمشاركة وذلك عبر مستويين، الأول تكليف العاملين بعد امتلاكهم صلاحية اتخاذ القرارات من أداء الأعمال المباشرة ومستوى تنفيذ الخدمة للزبائن، بوجود رقابة على ذلك بطبيعة الحال. لقد وضع (Barker,1993:37) دور فرق العمل في هذا المجال إذ وصفها بأنها صيغة للرقابة القوية التي تكون أكثر صعوبة للمقاومة والنضج العالي. وأن الخبرة في العمل الفرقي توفر مصدراً لقبول المشاركة وإزاحة الاستبداد. وهذا الأمر بالفعل هو ما جعل الكثير من التحليلات الإدارية تعد فرق العمل الذاتية أساساً في المشاركة المباشرة والنقطة المعززة لأداء المنظمة على المدى البعيد وذلك من خلال الأحاسيس المتبادلة التي تدعم الأعضاء (Marchington & Wilkinson,2000:340).

ب - استراتيجية الإثراء الوظيفي Job Enrichment Strategic

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

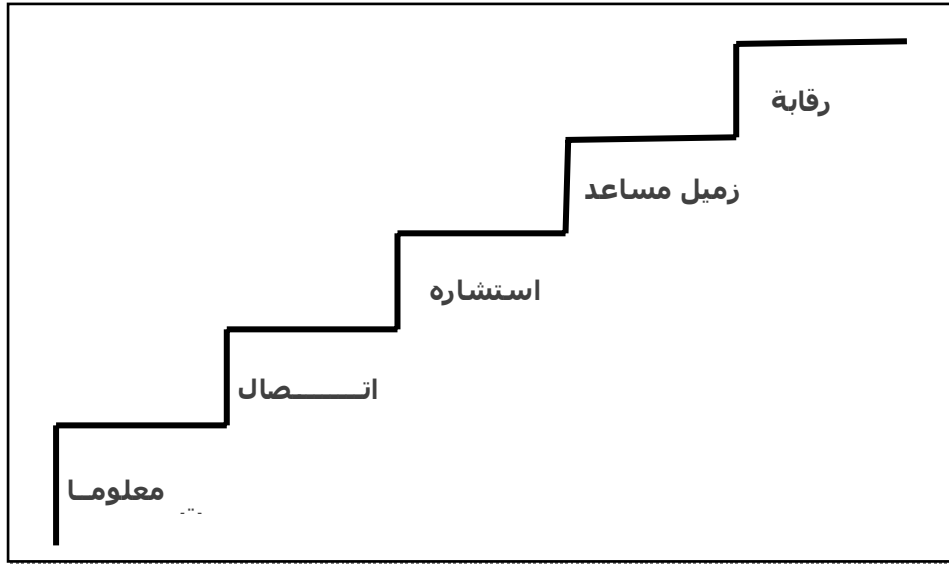
وعادة ما يعد أسلوب الإثراء الوظيفي في التمكين من طبيعة هيكلية الإدارة وتوزيع صلاحياته داخل المنظمة وتشجيع المبادرات بهدف ضمان قيادة العاملين لأنفسهم من خلال تكوين المعرفة وتعزيز الإدارة على تلبية احتياجات الخدمة. وهذا يعني في إطار هذا المنهج وجود أفراد لديهم

صلاحيات لحل مشاكل الزبائن أولا بأول وتحسين استجابة العاملين لتلبية متطلبات الخدمة السريعة للزبائن (Lashley,2001:76).

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

ج - استراتيجية المشاركة بالملكية Owner's Participation Strategic

لقد أشار (Marching, et al, 1992:286) من خلال الشكل (٤) إلى إن رقابة العاملين تحتل أعلى درجات المشاركة في سلم اتخاذ القرارات في حين أضاف (Lashaly, 2001:86) الملكية وعدها من الاستراتيجيات المهمة لتعزيز مكانة الفرد المتمكن في اتخاذ القرارات، إذ من خلالها يستطيع العاملون مقاومة الضغوطات والاستغلال الذي يمارسه المالكون بحقهم. فهذه شركة (John Hewis) إحدى أكبر شركات الأسواق المركزية الأكثر نجاحا منذ (٩٠) عاما، إذ يمثل العاملون بصفة شركاء ويجري توزيع الأرباح عليهم بعد تنزيل الديون والمصاريف، التي تصل هذه الأرباح نحو (١٥٪) من أجمالي الأرباح المحققة للشركة.



Source: Marchington, M, Goodman, J., Wilkinson, A & Ackers, P., (1992), New Development in Employee involvement, Department of Employment Research Series No.2. Sheffield: HMSO: p286.

ثالثاً: أبعاد استراتيجية التمكين

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

فقد تناول (Daft,2003:568) أربعة أبعاد عدها الأساس في تشكيل التمكين وضمان نجاحه

وهي :-

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

د - المكافآت (Rewards) التي يستحقها الأفراد على ما يقدمونه من أداء متميز في ظل التمكين بما يعزز دافعيتهم نحو العمل وذلك من خلال المشاركة في الأرباح وأسهم المنظمة. في حين ركز (Brown,1996:197) على ثلاثة أبعاد، وكما يأتي :-

- أ - الجودة (Quality) كرسالة يفهمها جميع أعضاء المنظمة وتحديد مسؤولياتهم في الوصول إليها.
- ب - الموارد (Resources) المتاحة لتنفيذ تقنيات الجودة وأدواتها التي تتاح للعاملين الذين يمنحون التمكين

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

أما (Ivancevich,1998:486) فقد أكد ثلاثة أبعاد جوهرية لضمان استراتيجية التمكين

وهي :-

- أ - تقنية فرق العمل التي تدار ذاتياً كبديل للهرم التقليدي.
- ب - المعلومات المتاحة عن أداء المنظمة وأداء الأفراد كل على حدة بدرجات عالية من الشفافية (النزاهة).

ج - الهيكل التنظيمي الملائم بحيث يعتمد الهيكل المصفوفي الذي يتلاءم مع تقنية فرق العمل. في إطار ما تقدم بتحديد أبعاد استراتيجية التمكين التزم الباحثان باختيار ثلاثة منها لتمثل الجانب العملي، التي نالت قبول أكثر الباحثين الذين مر ذكرهم وهي: امتلاك المعلومات وتوافرها، الاستقلالية وحرية التصرف، وامتلاك المعرفة. وفيما يأتي موجز لتلك الأبعاد استراتيجية التمكين :-

أولاً: امتلاك المعلومات وتوافرها

تعد المعلومات العنصر الأساس في استراتيجية التمكين وبخاصة في المستويات الدنيا عبر استعمال التقارير أو فرق العمل سعياً من المنظمة لجعل العاملين أكثر فهماً حول أسلوب اتخاذ القرارات، ولماذا تتخذ ولماذا يلتزم بتنفيذها (Collins,1995:26). ويرى نفس الباحث بأن المعلومات لا بد من أن

تصل إلى العاملين بشكل مباشر واختيار الوسيلة المناسبة لذلك دون اللجوء إلى الوسيط والمساس بالمشاركة الحقيقية في المعلومات. فالتمكين الإيجابي هو الذي يتفاعل مع مشكلات العاملين ويطلب منهم جمع المعلومات لحلها وإجماع الرأي حولها.

تأسس على ما تقدم بالمنظمات التي تكتسب معلوماتها بشكل جيد وتنشرها وتستعملها بشكل إيجابي هي القادرة بالتأكيد على تحقيق أداء عال، بسبب التماسك ووحدة الرؤية التي تتحقق عن طريق التمكين (الملوك ٢٠٠٢: ٦٣). ومما يذكر أن أهم تلك المعلومات الضرورية التي يراد إيصالها إلى العاملين هي تلك التي تتعلق بأهداف المنظمة واستراتيجياتها وعلاقتها مع البيئة الخارجية وأدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاحات مستمرة لها. ومن هذا الإطار يفترض أن يتم توجيهه كما أكد كل من (Bowen & Lawler, 1992: 38) أن نجاح التمكين يتطلب من المنظمة توفير المزيد من المعلومات للعديد من الأفراد ولمختلف المستويات الإدارية بهدف تحقيق استعداد كامل لتحمل المسؤوليات وإطلاق الطاقات المبدعة

ثانياً: الاستقلالية وحرية التصرف

تعد الاستقلالية البعد الاستراتيجي الثاني لتمكين العاملين بحكم كونها تتضمن منح الأفراد حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، وأكدت دراسة (Rofeg & Ahmed 1998:620) أن هناك ثلاثة أنواع من حرية التصرف الروتينية Routine، والخلاقه Creative، والمقيدة Bounded وما يهمننا هنا هو حرية التصرف الخلاقه في ممارسة العمل التمكيني بحيث يستطيع العاملون إيجاد البدائل بأنفسهم لأداء المهام وممارسة الأدوار على وفق ما يرونه مناسباً لمواجهة المواقف المتغيرة.

وهذا يعني بالنتيجة أن الاستقلالية هي بحد ذاتها حرية تصرف من حيث منح العاملين سلطة واسعة في مجالات متعددة وإعادة هيكلة العمل وتوزيعه واستحداث فرق العمل الذاتية. أي بالنتيجة أن العاملين المعنيين بالتمكين على وفق بعد الاستقلالية سيقرون تفاصيل عمليات الإنتاج ومعايير العمل وتقسيم المهام وأجراء التحسين المستمر والسيطرة على وقت العمل، وما إلى غير ذلك. ويتفق في ذلك (Wilkinson, 1998:44) الذي يرى أن الاستقلالية هي إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، أي منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع، كإعادة هيكلة العمل وإعادة توزيعها فيما بينهم، وتحديد مسار تدفق المنتج أو استحداث مجاميع عمل شبه مستقلة تسمى الآن بفرق العمل.

ثالثاً: امتلاك المعرفة

أن الموجودات المعرفية أضحت أبرز موارد منظمات اليوم إلى جانب رؤوس الأموال والموارد البشرية والمادية، وذلك بحكم كون تلك المنظمات أخذت تسعى نحو بلوغ الإبداع والابتكار والبقاء والاستمرار، ويرى (Brooking, 1998:15) المعرفة بأنها النشاط المرتبط باستمرارية وتكتيك إدارة الموجودات. وهي تعد المصدر الأکید للميزة التنافسية وخاصة عندما تتغير الأسواق وتزداد التقنيات وعدد المساهمين وتتقدم المنتجات بسرعة (Nonaka 1991:46). فالمعرفة هي الأنشطة التي تبذلها المنظمات في البحث عن البدائل الجديدة من خلال الدخول إلى عقول الأفراد وكيفية تخزينها والاحتفاظ بها لإعادة استخدامها لاحقاً (العلواني ٢٠٠١: ٣٠٩). وهذا (Daft, 2001:258) يؤكد

على إنها إدارة تقوم بتنظيم تلك الجهود الساعية للبحث المنظم عن رأس المال الفكري والمعرفي في المنظمات وتنظيمه وجعله ميسورا وإيجاد البيئة التنظيمية التي تشجع التعلم المتواصل والمشاركة المعرفية.

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

المبحث الثالث:

أولاً: الخلفية النظرية لرأس المال الفكري

في بداية الخمسينيات من القرن الماضي، كان نجاح المنظمات الصناعية، قد اعتمد على الفكر الإنساني وقدرة الأنظمة، بشكل أكبر من اعتمادها على الموارد. وفي الوقت الحاضر، ونحن ندخل أعتاب القرن الحادي والعشرين، لقد أصبحت القدرة على إدارة الفكر الإنساني (Human Intellect) وبسرعة مذهلة ومهارة تنفيذية حاسمة. وعلى أساس ذلك ظهرت الحاجة الماسة لرأس المال الفكري (Intellectual Capital) والابتكار (Creativity) والإبداع (Innovation) والمعرفة (Knowledge). (العنزي ٢٠٠١).

١- نشوء رأس المال الفكري

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

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

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

وقامت مدرسة ستين للإدارة في جامعة نيويورك بتأسيس مركز لإدارة الموجودات غير الملموسة. وعرض المركز هو البحث في علوم الإدارة والكشف عن الموجودات غير الملموسة وتقييمها. وفي نفس الوقت تأسس فريق عمل في الدانمارك للبحث في كيفية قيام الشركات الاسكندنافية لإدارة رأسمالها. وفي عام (١٩٩٨) قامت (٢٣) شركة في إسبانيا بتأسيس نادي سمي (النادي

الفكري) Intellect Club وهدفه هو وضع مقياس لرأس المال الفكري وتطوير طرق مناسبة لتقييم الموجودات غير الملموسة.

٢- مفهوم رأس المال الفكري وأهميته للمنظمات المعاصرة .

يمثل رأس المال الفكري (Intellectual Capital) الذي يرمز له اختصاراً (IC) رأس المال الحقيقي للمنظمات وقد اتسع نطاق هذا المفهوم ليشمل الإمكانيات المادية والمالية والمعنوية والثقافية والذهنية المتاحة للمنظمة. وبهذا فلا يشكل العاملون رأس مال فكري وإنما يطلق هذا المصطلح على قيمة معرفة العاملين ومهاراتهم وبالنسبة لشركات المنظمة (العنزي، ٢٠٠١: ١٥٦). ولمزيد من التوضيح لا بد من الإشارة إلى توكيدات (Quinnetal, 1995:72-73) التي تعد مصدر رأس المال الفكري من وجهة نظرهم رأس مال معرفي إذا ما تحققت بالأفراد المستويات المعرفية الأربعة الآتية (العنزي، ٢٠٠١: ١٥٨):

قاعدة معرفة ماذا (Know-What)

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

قاعدة معرفة كيف (Know-How)

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

قاعدة معرفة لماذا (Know-Why)

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

قاعدة رعاية الأفراد - لماذا (Care- Why)

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

لقد عد (Stewart, 2003: ٢) وهو أحد أوائل المنظرين في مجال رأس المال الفكري بأنه العمود الفقري لاقتصاد اليوم (الاقتصاد المعرفي) والمفتاح الرئيس لنجاح منظمات الأعمال للألفية الثالثة. وهناك منظرون آخرون أمثال (Edvinsoon)، (Ouinn & Andevson & Finkelsten)، (Davenport & Prusak) تأثروا بأراء (Stewart) وادخلوا فيما بعد آراء مماثلة وبالنتيجة صار رأس المال الفكري أهم حقيقة في الحياة الاقتصادية، إذ إن البقاء والازدهار في اقتصاد المعرفة اليوم يتطلب رؤية معرفية ومقدرة عقلية فضلاً عن الخبرة المتجددة والمهارة العالية (العنزي ونعمة، ٢٠٠٢: ١٥٥). ويرى (Yogesh 1998) في رأس المال الفكري انه قوة ذهنية مجتمعة تمثل تشكيلة من المعرفة والمعلومات والخواص الفكرية والخبرة التي تمثل المواد الأولية الرئيسة لاقتصاد

اليوم. أما (Daft,2001) فيرى في رأس المال الفكري على انه مجموعة من الموارد المعلوماتية المتكونة على هيئة نوعين من المعارف، معارف ظاهرة مبنية على التعبير عنها أو كتابتها وبالتالي نقلها إلى الآخرين بشكل وثائق ومعارف ضمنية مبنية على النزوات الشخصية والقواعد البديهية التي تسهم في تطوير المنظمة.

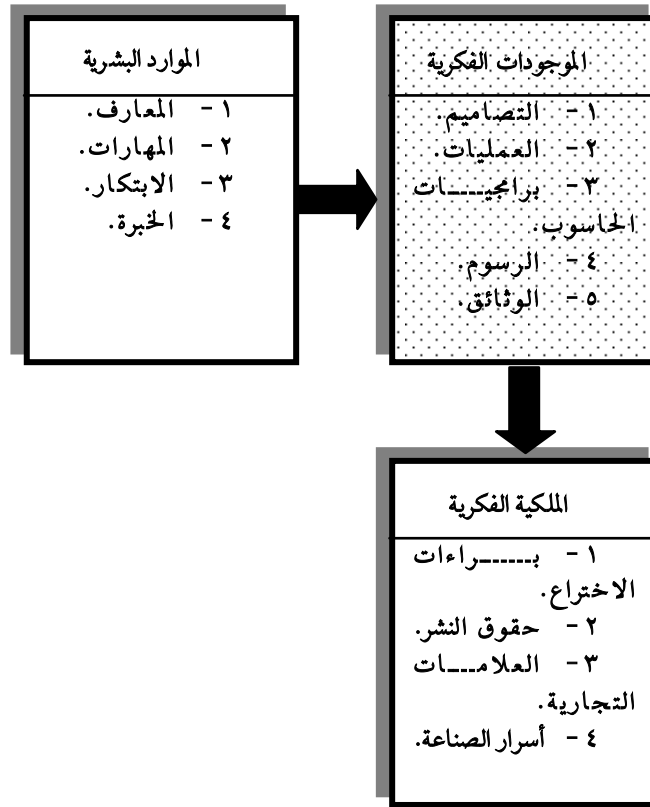
يلاحظ مما تقدم أن رأس المال الفكري هو أحد عوامل النجاح الحاسمة لبناء المنظمة المعرفية بالاعتماد على الموجودات غير الملموسة التي تتضمن معارف العاملين وخبراتهم ومعلوماتهم وذلك في إطار بناء عقول بشرية لامعة ونجوم ساطعة للاستفادة منها في تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق النجاحات المستمرة لتلك المنظمات.

وتستنبط أهمية رأس المال الفكري من استقراء البحوث والدراسات سواء النظرية منها أو التطبيقية. فهذا (Drucker,1999:75) يقول أن رأس المال الفكري أكثر الموجودات قيمة في القرن الواحد والعشرين لأن الموجودات تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء للمنظمة (Koenig,2000:1). كذلك يمثل رأس المال الفكري (الموجودات التنافسية Competitive Assets) القدرة من المحافظة على مستوى متفوق للمعرفة داخل المنظمة (Castts,1999:1 - Hansen.etal,1999:16، ٢). أما (بني حمدان، ٢٠٠٢: ٢٧) فيعد رأس المال الفكري السلاح الأساس للمنظمة في عالم اليوم.

ويلاحظ هنا أن أهمية رأس المال الفكري تبرز كحقيقة لا تقبل الشك بأن له عائدا مجزيا على المدى الطويل، ولكي يتحقق هذا العائد يجب أن تكون هناك كلف مادية تتحملها المنظمات نظير حصولها على هذا العائد. وهذا ما بينه (Cigy)، في أهمية رأس المال الفكري لشركة Microsoft حيث أن (٩٤٪) من أجمالي القيمة السوقية للشركة، البالغة (١١٩) بليون دولار أمريكي تركز على الموجودات غير المالية (المعرفية).

٣ - مكونات رأس المال الفكري

أختلف الباحثون والكتاب في تحديد مكونات رأس المال الفكري وهذا الاختلاف ناجم عن أسلوب تفكيرهم ودراساتهم للموضوع كل حسب تفكيره فهذا (Sullivan) اتخذ مخططا يصنف رأس المال الفكري من حدود ثلاثة مكونات رئيسه لرأس المال الفكري وهي رأس المال البشري، والموجودات الفكرية، والملكية الفكرية ولكل من هذه التقسيمات الرئيسة مكونات فرعية. ويتفق تماما معه في هذا نموذج (Davenport & Prusak,1997:7) لمكونات رأس المال الفكري كما في الشكل (٢).



- الشكل (٢): مكونات رأس المال الفكري على وفق نظرة (Davenport & Prusak, 1997:2) في حين اختلف (Brooking, 1996: 13) عن الباحثين السابقين في أفكاره ويعد أحد مؤسسي مركز بروكر التقني، ولقد عرض هذا المركز استشارات لإدارة رأس المال الفكري في الكتاب الموسوم (رأس المال الفكري). فقد صنف نموذج رأس المال الفكري إلى أربع مجاميع هي:
- أ - **الموجودات السوقية Assets Market**: وتتضمن كل الموارد غير الملموسة المرتبطة بالسوق بضمنها العلامات التجارية المختلفة، الزبائن، وقنوات التوزيع.
- ب - **الموجودات المركزة على البشر Assets Human Centre**: وتتناول الخبرة الجماعية القابلة على حل المشاكل ومؤشرات كيفية أداء الأفراد في المنظمات.
- ج - **موجودات الملكية الفكرية Intellectual Property Assets**: وتتضمن العناصر التي تحدد طرق عمل المنظمة مثل، الأسرار التجارية وحقوق الطبع والتصميم والخدمات الأخرى.
- د - **موجودات البنى التحتية Infrastructure Assets**: وتتضمن كل العناصر التي تحدد طرق عمل المنظمة، ثقافة الشركة، طرق إدارة قوى البيع، الهيكل المالي، قاعدة البيانات والمعلومات من السوق أو الزبائن، أنظمة الاتصالات. وهذا التصنيف يختلف من حيث البنى التحتية

حيث يتضمن جميع العمليات والطرق التكنولوجية بينما الملكية الفكرية تعني حقوق النشر والاختراع.

ثانياً: بناء رأس المال الفكري وإدارته

١- بناء رأس المال الفكري

إن رأس المال الفكري هو مصدر الإبداع والابتكار، وعليه فبناء قاعدة فكرية تعد من التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة. إذ إن منظمات اليوم تحتاج إلى الأفراد الذين يملكون مخزوناً أوسع من المعارف والمهارات، الذين بمقدورهم أن يبتكروا وأن يفوزوا في مستقبل مجهول وهذا يتطلب بناء المنظمة بالموجودات الفكرية. وفي حقيقة الأمر فإنها الطريقة الأنجح للارتقاء بالمنظمة إلى مستوى إمكاناتها وقدراتها الحقيقية (Brown, 1998:5) لقد تعددت الصيغ التنظيمية والمعايير الثقافية لبناء رأس المال الفكري، فظهور الإمكانيات الثلاثة الآتية جعلت بناء قاعدة رصينة من المدخلات الفكرية (Miller 1998:2. Stewart, 1997 93).

أ- **توسيع الذكاء** لكونه يمثل مجموعة عمليات ذهنية تستخدم لتحقيق النجاح وحسب آراء بعض العلماء في مجال علم النفس، فإن الذكاء الإنساني يعزى إلى ثلاثة أسباب رئيسية هي التعلم (Learning) والتسبيب (Reasoning) ومعالجة الرموز (Manipulation) (Hicks, 1993:184).

ب- تشجيع الابتكار والتجديد من خلال الآتي:

- (١) إعادة تعريف المشكلة وتحديدتها وعدم الاكتفاء بالمسلمات والمبادئ السائدة.
- (٢) غرلة الأفكار والتفريق بين جيدها وورديتها.
- (٣) الصبر عند مواجهة العقبات وتقبل المخاطرة.
- (٤) التركيز في نقاط القوة والتخلص من نقاط الضعف.
- (٥) النظر إلى الأمور من زوايا جديدة، والتفكير في طرق لم يسلكها أحد من قبل.
- (٦) الإيمان بأن المشكلة ليست في البيئة ولكن في نظرتها إلى تلك البيئة.

ج- **ممارسة التكامل في العلاقات**: إن بناء رأس المال الفكري يتطلب تهيئة مجموعة الإدارة في المنظمة بأكملها من الأعلى إلى الأسفل وجذب قادة المستقبل وإعدادهم باستخدام طرق جديدة تنفق مع طبيعة عالم يحكمه التغيير غير المحدود (Yogesh 1997:6).

٢- إدارة رأس المال الفكري

إن إدارة رأس المال الفكري أصبح موضوعاً بارزاً من قبل المهتمين في فكر إدارة الأعمال، وأصبحت أحد البنود الثابتة في اجتذاب أعمال المنظمات المعاصرة، إذ إنها في غاية الأهمية، لأن معظم الموجودات الفكرية لا تفضل الإدارة والسيطرة بل كثيراً ما تقاوم محاولات الاحتواء والاندماج (Grean, 1998:14). وهذا يعني أنه لا بد من توافر إدارة قوية تعمل بأقصى ما يمكن عمله من أجل ضمان استثمار رأس المال الفكري والمحافظة عليه (Kawatra, 1995: 68). لقد

وضح (Stewart, 1997:163) خمسة مبادئ أساسية للإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري:-

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

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

- ج - عدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري، لأن سر نجاحها يكمن في روحها الابتكارية.
 - د - توجه بناء المعلومات في المكان الصحيح.
 - هـ - هيكل رأس المال الفكري في اتجاه المعلومات لزيادة فاعليتها وكفاءتها.
- يلاحظ مما سبق إن كل هذه التي ذكرت في مجال إدارة رأس المال الفكري قد تكون غير ذات معنى إن لم تلتزم الإدارة بتطوير رأس المال الفكري وقياس عملياته واستخدام المعلومات لإعادة التفكير التنظيمي ومعرفة نقاط القوة والضعف للمنظمة ومستقبلها المهني.

ثالثاً: تنشيط رأس المال الفكري وتطويره

استناداً إلى تعريف (Stewart,1997) لرأس المال الفكري بأنه مجموع كل شيء لكل ما يقدمه أفراد المنظمة من معرفة تزيد أو تمنحها الميزة التنافسية. وهذا يعني بأن رأس المال الفكري هو القوة الذهنية التجميعية لكل ما موجود في عقول الأفراد من معارف ومهارات وخبرات. وعليه يكون من الضروري جداً تحديد رأس المال الفكري واستخدامه بفاعلية، إذ أن رأس المال الفكري يمثل مجموع القابليات الذهنية والمساهمات الابتكارية والإبداعية المتميزة في مجال إنتاج المنظمة لسلعها وخدماتها بالشكل الذي يجعلها تتفوق على نظيراتها في سوق المنافسة وكما يقول (العنزي، ٦: ٢٠٠١) أن الفرد الذي يقدم اقتراحاً لزيادة أرباح الشركة يعد رأس مال فكري. وهذا الشيء سينطبق على كل معرفة أو إبداع أو ابتكار أو تجديد يقدم حلولاً ناجحة للزبائن. وبغية الحصول على مساهمات فاعلة وتوسيع نسبتها من خلال أولئك الأفراد المتميزين بالخبرة والمهارة العاليتين، فلا بد من أن يتم تطوير العمل وتعديل الهيكل التنظيمي والاستفادة من تبادل المعرفة ونشرها ونقلها من مواقع الإنتاج إلى مواقع الاستهلاك في إطار نظام ملائم للاتصالات وتدفق المعلومات. ولأجل تنشيط رأس المال الفكري وتطويره لبلوغ تلك الأهداف السامية لنجاح المنظمة. فللمتخصصين آراء كثيرة في هذا الجانب فهذا (Michael Shulver,2003:8) قد رأى في تنشيط رأس المال الفكري أنه يتم من خلال أربع مراحل هي:

- ١ - رسم خارطة للمعارف الظاهرة والضمنية لدى العاملين والاستفادة في توصيلها إلى مصادر اتخاذ القرار.
 - ٢ - تطوير المعرفة الجديدة للعاملين.
 - ٣ - تحديد بواعث المعرفة الأساسية للمنظمة.
 - ٤ - خزن واسترجاع ونشر المعرفة على مستوى المنظمة ككل.
- في حين تناولت دراسة (Nelson,2002:2) تنشيط رأس المال الفكري من خلال الفقرات الآتية:
- ١ - ابتكار العاملين النشيطين.
 - ٢ - ابتكار مكان العمل النشط.
 - ٣ - فتح قنوات الاتصالات بين العاملين في المستويات الإدارية كافة.
 - ٤ - تطوير مهارات ومعارف العاملين.

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

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

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

٢ - استعمال طريقة عصف الأفكار في إثارة القدرات الإبداعية للأفراد: 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 عن الآخر.

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

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

٥ - التقويم العادل والموضوعي للعاملين: يرغب رأس المال الفكري بالاستمرار في أن يقيم وأن يتنافس بشرف ليعرف التفوق كيف يتم؟ وكيف يتحقق؟ وكيف يدار؟ ويحسب من قبل الإدارة. ومن الطبيعي أن التقويم الذي يرغبه رأس المال الفكري ينبغي أن يكون موضوعياً وعادلاً ويجري من قبل أولئك الأشخاص الذين يكونون في قمة حقل تخصصهم. فعلى سبيل المثال إن المنافسة غير الشريفة تعد أمراً ثقيلاً ينعكس سلباً على رأس المال الفكري وانخفاض مساهماته في توليد الإيرادات وتحسين الاستثمارات.

ومن هنا يلاحظ إلى ضرورة العمل على غربة أولئك الأفراد ضعيفو الأداء على وفق قياسات الخبرة وارتفاع المهارة وتنوعها مع دعم الأفراد ذوي المهارات والمعارف المتقدمة لكي يكتسبها بالتدريج لتكون متميزة مع تلك المهارات المتقدمة الموجودة في المنظمة يضاف إلى ذلك العمل

باستمرار على تقليل أوجه الاستثمار المالي في الأعمال البسيطة التي لا تتطلب مهارة والعمل على مكنتها بدلا من استخدام أفراد غير متدربين يكونون عبئا على المنظمة.

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

٧ - استمرارية رفع المعايير: وهو أسلوب لتنشيط الموارد البشرية وتحسين خطة عملها من خلال فرز من هم الأفضل أداءً بين العاملين وتطويرهم وتوسيع قدراتهم وتسريع نموهم الاحترافي والمهني. وكذلك فرز الأفراد المهنيين الذين يمتلكون مزيجا من المعارف والمهارات والخبرات الضرورية والسعي بهم لتحقيق الأهداف الطموحة والواسعة بحيث يمكن الاستفادة منهم وترقيتهم للمناصب المهنية العليا، لكي تتمكن الإدارة من بناء رأس مال فكري من خلالهم وعزل الأفراد ذوي الأداء المتدني.

المبحث الرابع: دراسة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المبحوثة

أولاً: دراسة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المبحوثة

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

جدول (١) العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة المبحوثة

المعتمد المستقل	زيادة التحديات في العمل	العمل بفكرة الجماعات الحماسية	التقويم العادل والموضوعي	إدارة المصارحة بالأرقام	خلق الأنسجة الفكرية والمعرفية	استمرارية رفع المعايير	تنشيط رأس المال الفكري
امتلاك المعلومات وتوافرها	** ٠,٤٨	** ٠,٥٣	** ٠,٣٩	** ٠,٤٨	** ٠,٦٩	** ٠,٥٠	** ٠,٥١

**	**	**	**	**	**	**	الاستقلالية وحرية التصرف
٠.٤٦	٠.٦٩	٠.٥٨	٠.٤٩	٠.٥٧	٠.٣٦	٠.٥١	
**	**	**	**	**	**	**	امتلاك المعرفة
٠.٤٢	٠.٦٦	٠.٤٦	٠.٦٣	٠.٤٩	٠.٤٤	٠.٦٣	
**	**	**	**	**	**	**	إستراتيجية التمكين
٠.٥٢	٠.٤٥	٠.٤١	٠.٤٠	٠.٣٩	٠.٥٣	٠.٤٨	

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

ويبدو من هذا الاختبار أن استراتيجية التمكين لها علاقة طردية كبيرة في تنشيط رأس المال الفكري حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٥٢) وهذا يعني انه كلما زاد الإهتمام واستراتيجية التمكين عبر امتلاك المعلومات وتوافرها لدى العاملين وإتاحة الاستقلالية وحرية التصرف لهم وامتلاك المعرفة للعاملين في المصارف المبحوثة كلما زاد تنشيط رأس المال الفكري وبالتالي يكون من الضرورة بمكان زيادة التحديات في العمل، والعمل بفكرة الجماعات الحماسية، وإقامة التقويم العادل والموضوعي، واستخدام إدارة المصارحة بالأرقام، وخلق الأنسجة الفكرية والمعرفية، بالإضافة إلى استمرارية رفع المعايير

ثانيا: الاختلافات بين السمات الشخصية واستراتيجية التمكين.

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

جدول (٢) الاختلافات بين السمات الشخصية للعاملين واستراتيجية التمكين وأبعادها بموجب اختبار (X²)

المتغير	استراتيجية التمكين			امتلاك المعلومات وتوافرها			الاستقلالية وحرية التصرف			امتلاك المعرفة		
	درجة الحرية	الجدولية	X ² المحسوبة	درجة الحرية	الجدولية	X ² المحسوبة	درجة الحرية	الجدولية	X ² المحسوبة	درجة الحرية	الجدولية	X ² المحسوبة
الجنس	٢	٥,٩٩	٩,٠٠٩**	٣	٧,٨١	٨,١٣٦*	٣	٧,٨١	٧,٨١	٢	٥,٩٩	٢
العمر	٨	١٥,٥١	١١,٤٦٦	١٢	٢١	٢٣,٢٥٣*	١٢	٢١	٢٣,٢٥٣*	٨	١٥,٥١	٨
الحالة الاجتماعية	٤	٩,٤٩	٨,٠٠١	٦	١٢,٥٩	١٤,٣٥٢*	٦	١٢,٥٩	١٤,٣٥٢*	٤	٩,٤٩	٤
التحصيل العلمي	٨	١٥,٥١	١١,٩٥٤	١٢	٢١	٢٠,١٧٤	١٢	٢١	٢٠,١٧٤	٨	١٥,٥١	٨
عدد سنوات	٦	١٢,٥٩	١٢,٦٠٦*	٩	١٦,٩٢	١٩,١٣٦*	٩	١٦,٩٢	١٩,١٣٦*	٦	١٢,٥٩	٦
المنصب الحالي	٤	٩,٤٩	١١,٨٧١*	٦	١٢,٥٩	٣١,١١٦**	٦	١٢,٥٩	٣١,١١٦**	٤	٩,٤٩	٤

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

٢ - وجود إشارة (**) تعني معنوية عند درجة (٠,٠١).

٣ - عدم وجود إشارة يعني عدم وجود علاقة معنوية على وفق اختبار X².

يتضح من الجدول (٢) ما يأتي :-

١ - يختلف متغير الجنس مع استراتيجية التمكين بحيث ظهر إن الإناث أكثر تقبلا لاستراتيجية التمكين من الذكور بقليل حيث بلغت نسبتهم (٥٥٪) مقابل (٤٥٪) للذكور وعلى مستوى أبعاد استراتيجية التمكين فلم يكن هناك اختلافا معنويا بين متغير الجنس وامتلاك المعلومات وتوافرها بحيث إن (X^2) الجدولية أعلى من المحسوبة، ولكن كان اختلافاً جوهرياً من الناحية الإحصائية بين متغير الجنس وبعدي الاستقلالية وحرية التصرف، وامتلاك المعرفة بحيث كانت نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور من حيث الاستقلالية وحرية التصرف وامتلاك المعرفة وكانت النسبة (٥٣٪) للإناث مقابل (٤٧٪) للذكور ولكلا البعدين. حيث كانت (X^2) المحسوبة (٨.١٣٦) و(٩.٠٠٩) على التوالي أعلى من (X^2) الجدولية (٧.٨١٠) و(٥.٩٩٠) على التوالي لكلا البعدين.

٢ - لم يظهر هناك اختلاف في متغير العمر من حيث تأثيره في استراتيجية التمكين إلا في مجال الاستقلالية وحرية التصرف حيث كانت (X^2) المحسوبة (٢٣.٢٥٣) أعلى من (X^2) الجدولية (٢١) عند درجة حرية (١٢) ويعني هذا إن المستوى العمري لعينة البحث (٣٠ - ٣٩) سنة أكثر استجابة للحصول على الاستقلالية وحرية التصرف في العمل وذلك لكون هذه الفئة تعد من الفئات الشابة الناضجة التي تسعى للحصول على العمل الجاد واستثماره لصالح تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين أنفسهم وللمنظمة.

٣ - لم تظهر هناك اختلافات جوهريه للحالة الاجتماعية واستراتيجية التمكين كإجمالي، ولكن ظهر فقط هناك اختلاف جوهري بين هذا المتغير وبعد الاستقلالية وحرية التصرف حيث كانت (X^2) المحسوبة (١٤.٣٥٢) أكبر من (X^2) الجدولية (١٢.٥٩٠) عند درجة حرية (٦). حيث أن المتزوجين أكثر استجابة لقبول الاستقلالية وحرية التصرف من غير المتزوجين إذ بلغت النسبة (٦٢.٥٪) مقابل (٣٧.٥) لغير المتزوجين.

٤ - لم يظهر أي اختلاف جوهري في متغير التحصيل العلمي واستراتيجية التمكين كإجمالي وكأبعاد وهذا يعني أنه مهما كان التحصيل العلمي فهو غير مؤثر في استراتيجية التمكين.

٥ - يختلف متغير عدد سنوات الخدمة الكلية مع استراتيجية التمكين كإجمالي بحيث ظهر أن الأفراد الذين لديهم خدمة أكثر من (٢٥) سنة أكثر تقبلا لاستراتيجية التمكين من الذين تقل خدمته عن ذلك بحيث ظهرت النسبة (٣٩٪) مقابل (٦١٪) للفئات الثلاثة الأخرى، حيث كانت (X^2) المحسوبة (١٢.٦٨٥) أعلى من (X^2) الجدولية (١٢.٥٩٠)، ولكن كان اختلافاً جوهرياً في بعدي استقلالية وحرية التصرف، وامتلاك المعرفة حيث كانت (X^2) الجدولية (١٩.١٣٦) و(١٢.٦٠٦) على التوالي أكبر من (X^2) الجدولية (١٦.٩٢٠) و(١٢.٥٩٠) على التوالي.

٦ - يختلف متغير المنصب الحالي مع إستراتيجية التمكين تغييراً جوهرياً بحيث ظهر ان منصب المشرفين من بين المناصب الثلاثة (رؤساء الأقسام، مدراء الشعب، المشرفين) أكثر تقبلا واستجابة لإستراتيجية التمكين بنسبة (٥٢٪) للمشرفين مقابل (٤٨٪) للمنصبين الآخرين. بحيث كانت (X^2) المحسوبة (٢٥.٦٢١) أكبر من (X^2) الجدولية (٩.٤٩٠) وعند درجة حرية (٤). ولكن كان هناك اختلاف جوهري في أبعاد استراتيجية التمكين أيضا إذ ظهر (X^2) المحسوبة (١٦.٧٧٠) أكبر من (X^2)

الجدولية (12.090) لُبعد امتلاك المعلومات وتوافرها عند درجة حرية (6)، وبلغت (X^2) المحسوبة (31.116) أكبر من (X^2) الجدولية (12.090) لُبعد الاستقلالية وحرية التصرف عند درجة حرية (6)، ولُبعد امتلاك المعرفة بلغت (X^2) المحسوبة (11.871) أكبر من (X^2) الجدولية (9.490) عند درجة حرية (4).

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

ثالثاً: الاختلافات في السمات الشخصية لتنشيط رأس المال الفكري

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

1 - لم يظهر اختلاف في متغير الجنس من حيث تأثيره في تنشيط رأس المال الفكري إلا في عنصر خلق الأنسجة الفكرية والمعرفية حيث كانت (X^2) المحسوبة (12.466) أكبر من (X^2) الجدولية (7.810) عند درجة حرية (3) وهذا يعني الإناث أكثر استجابة لعنصر خلق الأنسجة الفكرية والمعرفية حيث تبلغ نسبتهم (55٪) مقابل (45٪) للذكور.

2 - لم يظهر اختلاف في متغير العمر من حيث تأثيره في تنشيط رأس المال الفكري إلا في التقويم العادل والموضوعي حيث كانت (X^2) المحسوبة (25.378) أعلى من (X^2) الجدولية (24.020) عند درجة حرية (16) وهذا يعني إن المستوى العمري (39 - 30) سنه أكثر استجابة لعنصر التقويم العادل والموضوعي، إذ بلغت نسبتهم (28٪) مقابل (72٪) للفئات الأربعة الأخرى.

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

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

٥ - لم يظهر أي اختلاف في متغير عدد سنوات الخدمة من حيث تأثيرها في تنشيط رأس المال الفكري إلا في عنصر التقويم العادل والموضوعي حيث كانت (X^2) المحسوبة (٢٢,٣٧٢) أعلى من (X^2) الجدولية (٢١) عند درجة حرية (١٢) وهذا يعني أن الذين لديهم خدمة أكثر من (٢٥) سنة هم أكثر تقبلاً لعنصر التقويم العادل والموضوعي، إذ بلغت نسبتهم (٣٩٪) مقابل (٦١٪) للفئات الثلاثة الأخرى.

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

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: استنتاجات:

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

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

٣ - أتضح إن العاملين في المصارف تزداد أهمية استراتيجية التمكين لديهم بازدياد تمكّنهم من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في أداء عملهم. ورفع مستويات امتلاكهم للجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها وارتفاع مستوى التصرف مع الزملاء بحرية انطلاقاً من شعورهم في مسؤولية المشاركة بتلك المعلومات.

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

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

٦ - لقد عدُّ المشرفون، والعاملون ذوو الخدمة الأكثر من (٢٥) سنة والموظفات الإناث الأكثر تقبلاً لإستراتيجية التمكين واعتبارها خطة عمل مهمة لتحسين مساهمهم الوظيفي داخل المصارف الخاصة.

٧ - لم يظهر أي اختلاف جوهري وحقيقي للسّمات الشخصية للعاملين في المصارف المشمولة بالبحث من (جنس، العمر، حالة اجتماعية، تحصيل علمي، عدد سنوات الخدمة الوظيفية، المنصب الوظيفي الحالي) في تنشيط رأس المال الفكري، وهذا ما يدل على استنتاج أساس بأن رأس المال الفكري كمتغير مهم يمكن العمل به على مختلف السمات بدون أي تباين أو اختلاف في التوجه نحو هذه الفئة دون غيرها.

ثانياً: التوصيات

في ضوء الاستنتاجات السابقة لا بد من الوصول إلى عدد من التوصيات المهمة، التي من شأنها أن تفيد المصارف المشمولة بالبحث بالتوجه الصحيح نحو الأخذ بموضوع البحث وتطبيقه بشكل صحيح ينسجم مع الحالة المتطورة التي يتوقع أن يعيشها العراق في المستقبل القريب وهي كما يأتي :-

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

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

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

٤ - ضرورة تفكير إدارات المصارف الخاصة في اتباع استراتيجية المشاركة بالملكية باعتبارها واحدة من الاستراتيجيات المهمة لتعزيز مكانة العاملين في اتخاذ القرارات وتقليل مقاومة التغيير وذلك بإعطاء ومنح أسهم للعاملين الذين يكون لهم دور كبير في عملية التمكين وتوزيع الأرباح المميزة عليهم دون إتباع الأساليب الخاطئة بتوزيع المكافآت المتساوية على جميع العاملين على أساس الوظيفة أو سنوات الخدمة... الخ.

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

٦ - التوجه نحو الاهتمام برأس المال الفكري واعتباره استراتيجية إدارية وسياسة لإعمال المصارف الخاصة وذلك لمواجهة حروب المواهب والمهارات المتقدمة التي تبدو أنها تكاد تكون قريبه

وأمر واقعاً في السوق العراقية وهذا ما يدعو المصارف الخاصة إلى أن تبحث عن الأفراد الجيدين وتحافظ على بقائهم أطول مدة ممكنة وخاصة لأولئك العاملين الذين ظهرت أهميتهم في البحث ممن يملكون سنوات خدمته (٢٥) سنة فأكثر.

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

ثالثاً: المقترحات

- في ختام الباحثين لبحثهم وعلى أساس إن البحوث العلمية الصحيحة هي أن تقدم مقترحات مستقبلية لتكملة المشوار العلمي، فقد ارتأياً أن يقوم الباحثين بدراسة الموضوعات الآتية: -
- ١- وضع فلسفة للتمكين على مستوى المنظمات العراقية تستند إلى النموذج العراقي بأفكاره الحضارية ذات الصلة بالبعد الإسلامي والثقافي والاجتماعي للمجتمع العراقي.
 - ٢- ربط استراتيجية التمكين بـ استراتيجية الإثراء الوظيفي والرضى الوظيفي عن العمل
 - ٣- دراسة دورة حياة التمكين ومراحلها وتأثيرها في فاعلية المنظمة ونجاحها.
 - ٤- استخدام استراتيجية التمكين في ظل العمل الفرقي والجماعي ودراسة فرق العمل المتمكنة في المنظمات المصرفية الخاصة والحكومية على حد سواء.
 - ٥- ربط موضوع رأس مال الثقافة بـ استراتيجية التمكين وتنشيط رأس المال الفكري ليكون متغيراً وسيطاً بينهما.
 - ٦- تسعير قيمة رأس المال الفكري في ظل قياسات مختلفة لعناصره ومؤشراته المذكورة في متن البحث.
 - ٧- إدارة المعرفة التنظيمية من خلال تشخيص رأس المال الفكري وقياسه في إطار تشكيل نموذج عراقي أو محلي يستند إلى النظريات والنماذج والمداخل الفكرية للعلماء المنظرين في هذا المجال.
 - ٨- تنشيط رأس المال الفكري: الموجودات الجوهرية للمصارف الحكومية.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ- الكتب:

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

ب-الدوريات:

- ٤ - العنزلي، سعد علي (٢٠٠٤) إدارة المصارحة بالأرقام، مجلة الإدارة والاقتصاد /الجمعة المستنصرية / العدد (٥٤).
- ٥ - العنزلي، سعد علي، (٢٠٠١)، رأس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد (٢٥).
- ٦ - يوسف، عبد الستار حسين، (٢٠٠٤)، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، المؤتمر العلمي الدوري السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان للفترة من ٢٦ - ٢٨/٤/٢٠٠٤.
- ٧ - التقرير السنوي 2005 للمصرف التجاري العراقي.
- ٨ - التقرير السنوي 2005 لمصرف الائتمان العراقي.
- ٩ - التقرير السنوي 2005 لمصرف الاستثمار العراقي.
- ١٠ - التقرير السنوي 2005 لمصرف الخليج التجاري.
- ١١ - التقرير السنوي 2005 لمصرف الشرق الأوسط.

ج-الدراسات والبحوث

- ١٢ - بني حمدان، خالد محمد طلال، (٢٠٠٢)، تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركات صناعة التأمين الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد، (غير منشورة).
- ١٣ - الذهب، ياسر محمد، (٢٠٠٤) إستراتيجية التمكين وأثرها في الميزة التنافسية - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في بعض المصارف اليمينية، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، (غير منشورة)
- ١٤ - الملوك، جلال سعد، (٢٠٠٢)، أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي - دراسة تحليلية، في جامعة الموصل أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل (غير منشورة).
- ١٥ - صالح، أحمد علي، (٢٠٠١)، أنماط التفكير الإستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري -دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي الاشتراكي، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، (غير منشورة).
- ١٦ - عبید، نغم حسين، (٢٠٠٠)، أثر استثمار رأس المال الفكري في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع المختلط، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، (غير منشورة).

ثانياً: المصادر الأجنبية

أ - الكتب:

17. Blanchard Ken; John P. Carlos & Alan Randolph,(1999) 'The 3keys to Empowerment :Release 'The Power Within People for Astonishing Results First Edition, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
 18. Daft, Richard L., (2001) 'Organization Theory and Design 'southwestern College Publishing Ohio.
 19. Daft, Richard L., (2003), Management, southwestern, Thomson Learning, Ohio.
 20. Dalrymple, D., & Parsons, L., (1995), Basic Marketing Management, McGraw-Hill, New York.
 21. David H. Goetsch & Stanler B. Davis, (1997), Introduction to Total Quality,, 2nd ed., Prentice Hall, Inc., New Jersey.
 22. Davis, k, New storm, B, (1985), Human Behavior At Work 'McGraw-Hill, New York.
 23. Griffin Ridy W., (1999) 'Management, 6th ed., Houghton Mifflin Company, Boston.
 24. Hamel, Grary & Heene, Aime, (1994), Competence Based Competition ' John Wiley & Sons.
 25. John M. Ivancevich, peter Lorenzi & Steven J. Skinner, (1997), Management: Quality and Competitiveness, 2nd ed., McGraw Hill companies, Inc., Chicago.
 26. Krajawski, Lee J. & Ritezman, Larry, P., (1999) 'Operations Management Strategy and Analysis '5th ed., Addison- Wesley Publishing Company, Inc., New York.
 27. Lashley, Conrad, (2001) 'Empowerment: HR Strategies for Service Excellence, First Published, Butterworth- Heinemann Co., London.
 28. Richand L. Daft, (2001), Organization: Theory and Design 'South Western College Publishing, Ohio.
 29. Steven, Brown, (1996), Strategic Manufacturing Advantage 'Prentice-Hall, Europe, London.
 30. Stewart T. A 'Intellectual Capital, (1999): The New Wealth of Organizations 'Double Day Currency, New York.
 31. Stewart T. A, (1997) 'Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations, Double Day Currency, New York.
- ب - الدوريات:
32. Amy, Cortese, (2001), Master of Innovation Happen, Psychiatric Rehabilitation Journal, Spring, vol. 24, Issue 4.
 33. Argenti, Chris, (1998) 'Empowerment: The Emperors New Clothes, Harvard Business Review, May-June.

34. Bowen, D.E. & Lawer, E. E.,(1992), The Empowerment of Service Workers: What 3 When, Why and How ‘Sloan Management Review, Vol. 33, No.3.
35. Bruno,Robert,(2001) ‘The Business of Employee Empowerment, Labor Studies Journal, Winter, Vol. 25, No.4.
36. Cheryking Duvall, (1999), developing individual Freedom to Act, Participation & Empowerment: An International Journal, Vol.7, No.8.
37. Choi, T. Y. & Behling, O., (1997) ‘Top Management and TQM Success on More Look After all These years ‘Academy of Management Review, Vol. 33, No.3.
38. Chris Argris, (1998), Empowerment: The Emperor's New Clothes, Harvard Business Review, May-June.
39. Collins David, (1995) ‘Rooting For Empowerment, Empowerment in Organizations, Vol. 3, No.2.

ثالثاً - شبكة المعلومات العالمية (الانترنت)

40. Marshall, jeane, (2004), empowerment at work, www.mhmail.com.
41. Caroling, Comez & Benson Rosen, (2001), the leader-member exchange as a link between managerial trust and empowerment, www.enmpourment
42. Closson , Don, (2000), intellectual capital, www.probe.org
43. Christopher mihn, (2001), human capital: practices that empowerment and involved employees.
44. peter, Grazler, (2003), employee empowerment and customer service. www.teambuildinginc.com.
45. Connie, S. Wilson (2001), delegation: a step toward empowerment case study, www.ncsbn.org/public/ regulation/delegaliom.html.
46. David, sky me, measuring intellectual capital, www.skyrme.com/ insights/24 kmeas.html.
47. Barry, brinker, intellectual capital: tomorrow's asset, today's challenge www.cpavison.org /vision/ wpaper05b.cfm.
48. Ina, Rose, (2000): valuing intellectual capital, www.trg=inc.com.
49. Lesley curly & Lindsay, (2004), Moore building market capitalization with intellectual capitalassets, www.klminc.com/intellectual_cap.
50. Lesley curly & Lindsay, (2003), intellectual capital and intellectual property.
51. Mary, Ann Fisher, (2002), Conscious evolution and empowerment, www.strategiesforliteandwork.com.
52. King, lance, intellectual capital –the real bottom line in education today. www.taolearn.com .

الملحق

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

المتغير	تنشيط رأس المال الفكري		زيادة التحديات في العمل		العمل بفكرة الجماعة الحماسية		التقويم العادل والموضوعي		إدارة المصارحة بالأرقام		خلق الأنسجة الفكرية والمعرفة		استمرارية رفع المعايير
	الجنس	العمر	الحالة الاجتماعية	التحصيل العلمي	عدد سنوات الخدمة	المصروف	النسب المالي						
X2 الحسوية	٢.٦٧٦	٧.٣٤٩	٤.١١٩	١٢.٨٤١	٥٣١٤	١١.٧٣٨	X2 الحسوية	٢.٦٧٦	٧.٣٤٩	٤.١١٩	١٢.٨٤١	X2 الحسوية	٢.٦٧٦
X2 الجدلوية	٧.٨١	٢١	١٢.٥٩	٢١	١٢.٥٩	١٢.٥٩	X2 الجدلوية	٧.٨١	٢١	١٢.٥٩	١٢.٥٩	X2 الجدلوية	٧.٨١
درجة الحرية	٣	١٢	٦	١٢	٦	٦	درجة الحرية	٣	١٢	٦	٦	درجة الحرية	٣
X2 الحسوية	٥.٩٣٨	٩.١٨٠	٣.٣٨٨	١٠.١٢٤	٣.٨٩٣	٩.٩٣٣	X2 الحسوية	٥.٩٣٨	٩.١٨٠	٣.٣٨٨	١٠.١٢٤	X2 الحسوية	٥.٩٣٨
X2 الجدلوية	٧.٨١	٢١	١٢.٥٩	٢١	١٢.٥٩	١٢.٥٩	X2 الجدلوية	٧.٨١	٢١	١٢.٥٩	١٢.٥٩	X2 الجدلوية	٧.٨١
درجة الحرية	٣	١٢	٦	١٢	٦	٦	درجة الحرية	٣	١٢	٦	٦	درجة الحرية	٣
X2 الحسوية	٢.٢٩٨	١٢.٩٢٦	٢.٢٢١	١٠.٥٩٤	١٠.١٧٤	١١.٢١٦	X2 الحسوية	٢.٢٩٨	١٢.٩٢٦	٢.٢٢١	١٠.٥٩٤	X2 الحسوية	٢.٢٩٨
X2 الجدلوية	٩.٤٩	٢٤.٠٢	١٥.٥١	٢٤.٠٢	١٥.٥١	١٥.٥١	X2 الجدلوية	٩.٤٩	٢٤.٠٢	١٥.٥١	٢٤.٠٢	X2 الجدلوية	٩.٤٩
درجة الحرية	٤	١٦	٨	١٦	٨	٨	درجة الحرية	٤	١٦	٨	٨	درجة الحرية	٤
X2 الحسوية	٨.٠٣٣	٢٥.٣٧٨	٩.٠٠٥	٢١.٠٠١	١١.١٤١	١٧.٤٦٣	X2 الحسوية	٨.٠٣٣	٢٥.٣٧٨	٩.٠٠٥	٢١.٠٠١	X2 الحسوية	٨.٠٣٣
X2 الجدلوية	٩.٤٩	٢٤.٠٢	١٥.٥١	٢٤.٠٢	١٥.٥١	١٥.٥١	X2 الجدلوية	٩.٤٩	٢٤.٠٢	١٥.٥١	٢٤.٠٢	X2 الجدلوية	٩.٤٩
درجة الحرية	٤	١٦	٨	١٦	٨	٨	درجة الحرية	٤	١٦	٨	٨	درجة الحرية	٤
X2 الحسوية	٠.٦٦٨	٧.٣٣٢	٤.٥٠٥	٨.٩١٧	٥.٧٢٤	١٣.٥٣٣	X2 الحسوية	٠.٦٦٨	٧.٣٣٢	٤.٥٠٥	٨.٩١٧	X2 الحسوية	٠.٦٦٨
X2 الجدلوية	٧.٨١	٢١	١٢.٥٩	٢١	١٢.٥٩	١٢.٥٩	X2 الجدلوية	٧.٨١	٢١	١٢.٥٩	١٢.٥٩	X2 الجدلوية	٧.٨١
درجة الحرية	٣	١٢	٦	١٢	٦	٦	درجة الحرية	٣	١٢	٦	٦	درجة الحرية	٣
X2 الحسوية	١٢.٤٦٦*	١٤.٦٢١	٧.٩١١	١١.٨٨١	٣.١٥٥	١٧.٣٨٧*	X2 الحسوية	١٢.٤٦٦*	١٤.٦٢١	٧.٩١١	١١.٨٨١	X2 الحسوية	١٢.٤٦٦*
X2 الجدلوية	٧.٨١	٢١	١٢.٥٩	٢١	١٢.٥٩	١٢.٥٩	X2 الجدلوية	٧.٨١	٢١	١٢.٥٩	١٢.٥٩	X2 الجدلوية	٧.٨١
درجة الحرية	٣	١٢	٦	١٢	٦	٦	درجة الحرية	٣	١٢	٦	٦	درجة الحرية	٣
X2 الحسوية	٢.٣٦٩	٨.١٧٤	٦.٧٢٩	٧.٥٢٠	٠.٦٤٥	١٠.٦٧٤	X2 الحسوية	٢.٣٦٩	٨.١٧٤	٦.٧٢٩	٧.٥٢٠	X2 الحسوية	٢.٣٦٩
X2 الجدلوية	٧.٨١	٢١	١٢.٥٩	٢١	١٢.٥٩	١٢.٥٩	X2 الجدلوية	٧.٨١	٢١	١٢.٥٩	١٢.٥٩	X2 الجدلوية	٧.٨١
درجة الحرية	٣	١٢	٦	١٢	٦	٦	درجة الحرية	٣	١٢	٦	٦	درجة الحرية	٣

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

٢ - (**) تعني معنوية عند درجة (٠,٠١).

٣ - عدم وجود إشارة في الفقرتين تعني عدم معنوية العلاقة على وفق اختبار X2.

ملحق (1): الاستبانة

إلى الأخت الموظفة المحترمة

إلى الأخ الموظف المحترم

الموضوع / استبانة
تحية طيبة ...

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

يهدف البحث إلى تحديد القدرات التمكينية للأفراد الموظفين في هذه المصارف والعوامل التي تسهم في تعزيز تمكين الموظفين في أداء عملهم بشكل جيد فضلاً عن إمكانية التعرف على آثار الإستراتيجيات المستخدمة في التمكين لغرض تنشيط رأس المال الفكري داخل هذه المصارف. نرجو من أخوتنا وأخوتنا الأعزاء أن يفضلوا مشكورين بملاً الاستمارة وتأشير الإجابات التي يرونها مناسبة بما يتفق وموافقهم الصريحة التي سيكون لها أبلغ الأثر للوصول إلى نتائج وتوصيات قيمة تفيد الواقع وتساهم في استشرافه في ظل بناء العراق الجديد. وتقبلوا فائق الشكر والتقدير

الباحثان

ملحق (٢): مؤشرات التمكين

ومؤشرات تطوير رأس المال الفكري وتنشيطه
مؤشرات التمكين (*)

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

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

١	٢	٣	٤	٥	
لا أتفق بشدة	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق بشدة	
					ثانياً: الاستقلالية وحرية التصرف
					١ - لدي رؤية واضحة عن أهداف المنظمة وغاياتها.
					٢ - اسهم بوضع خطط واستراتيجيات المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة.
					٣ - امتلك حرية أداء الأعمال المناطة بي ومناقشة أفكارني مع الإدارة العليا.
					٤ - امتلك صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.
					٥ - اقدم اقتراحاتي واستفساراتني بحرية إلى الأعلى دون تردد من النتائج.
					٦ - أحياناً يتحدد تصرفني بحكم المعلومات التي امتلكها لحل المشكلات واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.
					٧ - لا ارغب بان تمارس علي رقابة شديدة ومباشرة من الأعلى بحيث تحدد من قدراتي الإبداعية.

١	٢	٣	٤	٥	
لا أتفق بشدة	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق بشدة	
					ثالثاً: امتلاك المعرفة
					١ - لدي خبرة كافية تأهلني في التعامل مع المواقف وحل المشكلات.
					٢ - امتلك مهارة كافية واستعداداً عالياً لما يتعلق بالتعامل مع المشكلات التي أواجهها في العمل.
					٣ - يشجعني رئيسي المباشر بالبحث عن طرق جديدة لتحسين أداء العمل وتطويره.
					٤ - أتعامل مع الأخطاء والموضوعات غير المألوفة على إنها فرص حقيقية للتعلم.
					٥ - لدي المعرفة الكافية في اختيار أسلوب العمل.
					٦ - اعتمد الحوار المباشر مع رئيسي والآخرين لإيضاح أفكارني حول حل المشكلات المعقدة.
					٧ - أتخسب للمستقبل بالاعتماد على خبرتي المتراكمة ومعاري التي امتلكها في العمل.

مؤشرات تطوير رأس المال الفكري (*) وتنشيطه

١	٢	٣	٤	٥	
لا أتفق بشدة	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق بشدة	أولاً: زيادة التحديات في العمل
					١ - تسعى الإدارة باستمرار لوضع تحديات جديدة وحاسمة في العمل.
					٢ - يميل قادة المصرف إلى أن يكونوا ذوي رؤى مستقبلية بعيدة المدى ولا يتحملون تلك الجهود فطرة الحماس.
					٣ - يضع المصرف باستمرار أهدافاً واسعة المدى وكثيرة الإنجاز للأفراد العاملين.
					٤ - ان زيادة التحديات في العمل تعد رغبة حقيقية لقادة المصرف وجزءاً من قيمهم وأخلاقياتهم.
					٥ - يسعى المصرف إلى جعل بيئة العمل أنظمة التشغيل أكثر تحدياً مقارنة بالمصارف الأخرى.
					٦ - يسعى المصرف إلى إيجاد هيكل تنظيمي وثقافة منظمة ملائمين لمواكبة المستجدات في البيئة.

١	٢	٣	٤	٥	
لا أتفق بشدة	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق بشدة	ثانياً: العمل بفكرة الجماعات الحماسية
					١ - تسعى الإدارة باستمرار إلى بناء فرق عمل في أداء المهمات الصعبة.
					٢ - تجعل الإدارة جماعات العمل تعمل على وفق مبدأ

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

					الرقابة الذاتية.
					٣ - تثير الإدارة فينا الحماس وتحفزنا باستمرار عند إجراء المناقشات.
					٤ - تكوّن الإدارة جماعات صغيرة نشيطة تحب الإنجازات العالية وتؤدي المهمات بوقت قصير.
					٥ - تستخدم جماعات العمل في المصرف قدراتهم المهنية والفكرية أكثر من سلوكهم وقدراتهم الجسمية الأخرى لحل وإنجاز المهمات المناطة بها.
					٦ - الألفة والمودة بين العاملين عالية جداً في المصرف في إطار خلق الحيوية والتفاؤل.

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

١	٢	٣	٤	٥	رابعاً: استخدام الإدارة على المكشوف
لا أتفق بشدة	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق بشدة	
					١ - يستخدم المصرف المعلومات الموجودة في أذهان العاملين أولاً بأول لشحن القدرات الذهنية لهم.
					٢ - يوفر المصرف الجو الملائم للمشاركة بتوليد الأفكار من خلال اجتماعات ولقاءات ودية.
					٣ - يفتح المصرف سجلاته للعاملين وطلعهم على الأرقام المهمة.
					٤ - الحسابات المالية للمصرف مفتوحة لجميع العاملين وكل فرد متاح أمامه ان يدرك تلك الأرقام الموجودة فيه.
					٥ - ان عمل المدراء في المصرف استشاري يستند إلى ثقافة التعامل مع العاملين بمرونة وصراحة.
					٦ - يصارح المصرف الخبراء والعاملين بإنجازاتهم واخفاقاتهم أولاً بأول على حسب الأرقام المتحققة.

١	٢	٣	٤	٥	خامساً: خلق الأنسجة الفكرية المعرفية
لا أتفق بشدة	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق بشدة	
					١ - يستخدم العاملون في المصرف إسهاماتهم الجادة كل عن انفراد لإيجاد حلول للمشكلات التي تعترضهم.
					٢ - يتبع المصرف صيغ متميزة من العمل الجماعي المعرفي الذي يعمل الأفراد بموجبه سوية لحل مشكلات محددة وبسرعة فائقة.
					٣ - يعمل العاملون في هذا المصرف كفريق لمواجهة

					التحديات التي تتعلق بمجاجات الزبائن المتنوعة والسريعة.
					٤ - يعمل المصرف على جعل أفراده يعملون على وفق نسيج العنكبوت بحيث يكونوا في مشروعات متعددة وفرق عمل لتقديم فوائد ملموسة للزبائن.
					٥ - قرارات فرق العمل في المصرف تأخذ عادة طرق رسمية وغير رسمية في آن واحد.
					٦ - تصدر الأوامر وتتخذ القرارات في المصرف على وفق أسلوب فرقي بحيث يلجأ دائماً إلى الشخص المتمكن ليحل المشكلة ويتخذ القرار.

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

ملحق (٣):

أسماء السادة الخبراء الذين حكموا الاستبانة

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