

واقع إدارة رأس المال الفكري كمرتكز رئيسي لإرثاء دعائم

التمكين الوظيفي بالمؤسسات الرياضية

* د / طارق أحمد بهاء

المقدمة ومشكلة البحث :

أطلق العديد من علماء الإدارة على مصطلح " الإدارة " عملية الإدارة ويوصفها بأنها عملية فهي تعبر عن الاستمرار وفي جوهرها التنسيق بين الجهود البشرية المتاحة ودفع القوي العاملة إلى العمل في المنشأة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة ، فالإدارة الرشيدة هي الإدارة التي تقوم بالرقابة على أعمالها حتى تتحقق من أن كل شيء يسير طبقا للخطة والسياسات الموضوعة ، وهي تمثل العنصر الشخصي في حياة المنشأة ، ذلك العنصر الذي يقوم بتطويرها وتنسيقها وتوجيهها والإبقاء على كل ظاهرة في مكانها ، وهذا العنصر الشخصي لا يمكن استبداله بعنصر آخر يحل محله ويعتمد نجاح المنشأة إلى حد كبير على المهارة التي تؤدي بها أعمال الإدارة (١٧ : ٧) .

ويعتبر العنصر البشري هو العنصر الأساسي الذي يقف في مقدمة العناصر الإنتاجية للمنظمة ، فهو المحرك الأساسي لجميع عناصر الإنتاج في المنظمة ، حيث نجد أن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بالمستوي المطلوب يعتمد على كفاءة الأفراد في أدائهم للعمل فتوفير الإمكانيات المادية في المنظمة لا يحقق الأهداف بدون وجود أيدي عاملة فعالة قادرة على الأداء والعمل . وهذا يتطلب ضرورة توافر الإدارة السليمة للموارد البشرية في المنظمة ، وتعتبر إدارة الموارد البشرية هي الجهة المختصة في المنظمة التي تعني بالقوي البشرية

* مدرس بقسم الادارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة المنيا

فتعمل على توفيرها وتأهيلها وإعدادها وجعلها قوة بشرية فعالة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة (١٨ : ١٣) .

وتؤكد بيئة العمل المعاصرة على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة سواء باعتبارها موردا استراتيجيا أو كوظيفة مساعده على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المؤسسة أو إدارة تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المؤسسة فتحسين موارد المؤسسة مرتبط بتحسين قدره وكفاءة مواردها البشرية لذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الاستراتيجي احد العناصر الأساسية لبقاء ونجاح المؤسسات (١٦ : ٨٨) .

وحيث أن أهم ما يميز تنمية الموارد البشرية في العصر الحديث هو رأس المال الفكري إذن فله دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الهادفة التي تحسن ميزتها التنافسية وينبغي لها أن تعمل على حسن استغلال رأس مالها الفكري من خلال تحويل المعرفة إلى تنفيذ ومعالجة الفجوة الحاصلة بينهم ، وتفعيل دور رأس المال الفكري والارتقاء به يؤدي إلى الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة ، وان قيمة رأس المال الفكري للمنظمة لا يرتبط فقط بنوع القيمة المرغوب الحصول عليها بل أيضاً ترتبط بطبيعة وخصائص البيئة المحيطة بالمنظمة (٤ : ١٣٩) .

ويعتبر مفهوم رأس المال الفكري وما يقابلها من الأصول معنوية وغير ملموسة من أحدث المفاهيم التي ظهرت في مجال الإدارة بوجه عام ويعتبر المحرك الأساسي للنمو في منظمات الأعمال المعاصرة والعامل الرئيسي في تحقيق الميزة التنافسية (١٩ : ١٧) .

ولذلك هناك شبهة اتفاق على مكونات وعناصر رأس المال الفكري ، ويمكن تشبيهه عناصر رأس المال الفكري ، بمجموعة متراكمة ومجموعة من المعارف ، كل فرد ينظر إلي جانب المعرفة الذي يدخل في دائرة اهتماماته ، أي أن كل طرف له وجهة نظر مختلفة فيما يتعلق برأس المال الفكري ، ولذلك فإن إدارة رأس المال الفكري يمكن النظر إليها على إنها إستراتيجية النجاح في المستقبل ، ومديري الألفية الثالثة مطالبين بفهم كل المكونات المادية الملموسة أو غير الملموسة لرأس المال الفكري ، ثم إدارته بعد ذلك على انه أصل ولا بد من إدراك اختلاف قيمة هذه الأصول ، فبعض الأصول تحتاج إلى تنميتها ، وبعضها يحتاج استحداثها ، وهذا يعني إن إدارة الأصول المعرفية أداة قوية للإدارة (٧ : ٦٣) .

ولا شك أن تحديد عناصر ومكونات رأس المال الفكري يعتبر من الأمور الجوهرية التي تساعد في قياسه وتقييمه ، وبالتالي تحديد القيمة الحقيقية لمنظمات الأعمال في العصر الحديث ، كما أن التعرف على مكونات رأس المال الفكري يمثل أحد العناصر الرئيسية اللازمة للتعرف على مصادر ومسببات إيجاد القيمة في المنظمات بشكل أكثر تحديداً (١٩ : ٢٧) .

ورأس المال الفكري يؤكد على تباين قيمة الأفراد وقدراتهم على خلق القيمة الإستراتيجية وتحديد مستقبل المنظمة وبالتالي تدعو الحاجة إلى استخدامهم ومكافأتهم ومعاملتهم بطرق وأساليب مختلفة ، ولذلك لزاماً على المنظمات أن تحدد رأس مالها الفكري ، وتتعلم كيفية تحويله إلى أرباح ، أو إلى وضع استراتيجي وميزة تنافسية ، ومن ثم يجب أن نبحث عن الثروات الفكرية والمهارات الإبداعية المبتكرة الكامنة في مواردها البشرية غير المستغلة حتى يمكن الاستفادة منها لاستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها ، أو تحويلها إلى مركز

استراتيجي أفضل ، أو لتحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه الظروف الاقتصادية الصعبة (٤ : ١٣٤) .

لذلك يمكن اعتبار رأس المال الفكري أثمن موارد المنظمة وليس مجرد مجموعة من الأفراد ، ففي رؤوسهم يتم توليد الأفكار وتتطور الابتكارات وتصاغ الأهداف والاستراتيجيات والبرامج وتصنع القرارات ، ويتجسد الاهتمام المطلوب باختيار العنصر البشري وتدريبه وتنميته ، والحفز وتقييم الأداء ، تحت مظلة من التخطيط الاستراتيجي الذي يستهدف قدرة تنافسية للمنظمة والحفاظ عليها (١ : ١٤٤) .

ومن هذا المنطلق أصبح مدخل تمكين العاملين ذو صلة كبيرة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المؤسسة ، فتمكين العاملين يعد من الموضوعات التي برزت على الساحة في أواخر الثمانينات ولاقت رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من عقد التسعينات من الناحية النظرية والتطبيقية ويتميز هذا المدخل بفلسفة جديدة قوامها إلا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة وإنما على العاملين لديه في المقام الأول (١١ : ٩) .

ولقد ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات ، ولاقى هذا المفهوم شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينات ، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسة أيأ كان نوعها ، كما إن التطورات والتحولت الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل التنظيمات أكدت على أهمية التمكين لما لها من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين ، حيث إن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح وتبني أساليب التطوير داخل المؤسسات (٦ : ٣٠٧) .

لذا برز أداء المؤسسات بهذا المفهوم بما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي ، واهتمامه بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين (٨ : ٢٤) .

وتمكين العاملين هو نتيجة أو بناء ذو توجه خدمي يحدث عندما ينجح في المزج السليم بين عوامل البيئة ومؤهلات الأفراد والقيادة ، فهو يعد علاقة قوية بين العملاء والموظفين والمؤسسات التي من شأنها أن تحرص وتوجه مسارات الطاقات والمواهب في اتجاه بلوغ نتائج خدمية (٢٩ : ٩٧) .

ويعتبر التمكين من أحدث وأهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة ، وهو الصيحة التي تتردد أخيراً في تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام (١٨٠) درجة من نموذج مؤسسة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمؤسسة الممكنة (٢٤ : ٤١٧) .

ومفهوم التمكين يمكن النظر إليه من خلال العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ، ويكون ذلك من خلال التعرف على العوامل التي تؤدي لانعدام القوة ووضع السياسات الإدارية التي تهدف للتمكين ومن ثم توفير معلومات عن الدافعية الذاتية وإزالة عوامل انعدام القوة لتحقيق التمكين ، وأخيراً التحفيز والإصرار على إتمام المهام وتحقيق الأهداف ، ويعرف التمكين على انه الإجراء الذي يعطي بمقتضاه العاملون في المؤسسة سلطة ومسؤولية حل المشكلات اليومية التي تظهر أثناء العمل ، بينما يوسع البعض المفهوم فيرى أنه يتضمن مشاركة العاملين في المؤسسة لتحديد بدائل السياسات المحققة للأهداف الموضوعة وتحديد أساليب العمل المناسبة مع تحمل كامل لمسؤولية تحقيق الأهداف ، ويخطو البعض الآخر خطوة أوسع فيرى ضرورة إعطاء العاملين سلطة أو مسؤولية تحديد أهداف المؤسسة وأطر عملها وأساليب تحقيق هذه الأهداف (١١ : ١٣) .

ويهدف التمكين الوظيفي إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الانماج الوظيفي المرتفع ، كما أنه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات ، بالإضافة على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال ، أضف إلى ذلك يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم (٢١ : ٢٩٤) .

كما يؤكد أن التمكين هو أسلوب تحفيزي يتكون من أربعة مدركات هي (المعنى والقدرة وتحقيق الذات والتأثير) ، وأن هذه المدركات الأربعة مجتمعة تعكس اتجاه إيجابياً نحو العمل ، كما يؤكد أن غياب أي من هذه المدركات الأربعة لا ينفي وجود مفهوم التمكين تماماً بل يحرف من معناه (٢٨ : ١٤٢) .

وتكمن أهمية التمكين في كونه عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة ، كما أنه يعمل على توفير فرصة لتطوير مهارات العاملين ، فهو يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى كما أنه يجعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة ، فيعزز السرعة والمرونة ويشعر العاملين بالمسئولية وحس عالي بالملكية والرضا عن الانجاز كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويود الصلة بينهم ، كما يعد ضروري لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة فيكسبها مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع (١٢ : ٢٩) .

والمؤسسات الرياضية مثلها مثل أي مؤسسة داخل المجتمع ، وذلك من حيث الهيكلة والبناء فالمؤسسة الرياضية لا تختلف عن المؤسسات الأخرى فيمكن دراستها وتصنيفها في أكثر من مستوى وبكثير من الطرق وذلك وفقاً لطبيعة الأنشطة وحجم الأعمال التي تقوم بها المؤسسة (٣ : ٢٠) .

ولا تختلف المؤسسة الرياضية عن المؤسسات المجتمعية الأخرى فيمكن دراستها وتصنيفها في أكثر من مستوى وبكثير من الطرق وذلك وفقاً لطبيعة الأنشطة وحجم الأعمال

التي تقوم فيها المؤسسة وأن المؤسسات الرياضية يمكن التمييز فيما بينها ، ففلسفة المؤسسة الرياضية ونظريتها هي المنظور الواسع الذي يحدد أهداف هذه المؤسسة ووظائفها تجاه المجتمع وتأثير ذلك على التقسيم الداخلي للهيكل التنظيمي وبناء الأقسام والمستويات الإدارية التي يشملها هذا الهيكل وأسباب وجودها . فمن الضروري ألا ننظر فقط إلى شخصية هذه المؤسسة وفلسفتها ولكن يجب أيضاً أن ننظر إلى البيئة الداخلية لتلك المؤسسة الرياضية وأقسامها المختلفة والمجموعات المختلفة التي تكون هذا النظام (٢٧ : ٢٥) .

ومن خلال ما سبق يتضح أن الاهتمام بالعنصر البشري والذي يعتبر رأس المال الفكري مفهوم يزداد أهميته يوماً بعد يوم لأنه يشمل جميع مجالات الحياة الإنسانية ومجهودات البشر من أجل حياة أفضل سواء في الحاضر أو المستقبل ، فقد أصبح التركيز الآن في علم الإدارة الحديثة مسلطاً على الأفراد العاملين بالمؤسسة باعتبارهم الدعامة الرئيسية في نجاح المؤسسة وقدرتها التنافسية ، وذلك من خلال تطبيق أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية والتي تهدف إلى رضا العاملين ورفع مستوي أدائهم ومثال لهذه الأساليب الإدارية الحديثة هو التمكين الوظيفي والذي يعطي العاملين السلطة والنفوذ والقوة حتي يتمكنوا من اتخاذ القرارات وحل المشكلات بأدق صورة وفي أسرع وقت وبأقل تكلفة وبأعلى كفاءة وفاعلية ، ولن يأتي هذا إلا من خلال تطوير آليات العمل وقدرات العاملين ومواكبتهم لكافة التطورات التي تشهدها الساحة الرياضية حتي تعينه عند اتخاذ القرار في الأمور المستعجلة والتي لم يتم إدارتها بكفاءة عالية سوف تؤدي إلى حدوث العديد من التخبطات في الساحة الرياضية واهتزاز صورة المنشأة المتمثلة في الاتحاد أمام المجتمع .

وقد وجد الباحث أن العاملين بالمؤسسات الرياضية لديهم قصور في مواجهة متطلبات العمل مما يؤدي إلى تعرضه للوقوع في العديد من المخالفات الإدارية والفنية والمالية التي تعوقه على أداء عمله المكلف به على أكمل وجه ، وبالتالي فقد يسهم هذا القصور في إضعاف مكانته في العمل وكذلك ضعف

مستواه الإداري والتطبيقي الذي يؤدي بدوره إلى ضعف قدرته الإدارية في إدارتهم للمؤسسة ، وكذلك يوجد نقص في مستوى الجودة من خلال العمل المنوط به ، وذلك نتيجة القصور في تطوير أدائهم من خلال صقلهم بالخبرات والبرامج التدريبية وفقاً لطبيعة العمل الامر الذي يعمل علي ارتفاع أدائهم وزيادة قدرتهم علي الابداع والابتكار .

ويعد مفهوم التمكين الوظيفي من أبرز المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري المعاصر وذلك لما يقع على كاهل المؤسسات الرياضية من دور كبير لتقديم الخدمات الإدارية المختلفة وبالتالي الارتقاء بكافة ميادين التطور في حياة المجتمع ، ونظراً لأهمية دور المؤسسات في كونها تقدم خدمات إدارية لشريحة واسعة في المجتمع ، فإن التعرف على أحد المفاهيم التنظيمية الحديثة وهو التمكين الإداري وأثره في إنجاز الأعمال الذي يعد من الضروريات المرتبطة بإنتاجية وكفاءة تلك المؤسسات .

وتشير كثيراً من الأدبيات إلى أن فعالية المديرين في السنوات القادمة سوف تقاس بأداء من يقعون في نطاق إشرافهم أكثر من أدائهم كأفراد ، فعمل القائد هو تمكين الآخرين من العمل بأفضل مستوي من الكفاءة والفاعلية ، فالتمكين هو منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها وحل مشكلاتهم والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة .

وعلى الرغم من أهمية تمكين العاملين كأسلوب إداري حديث إلا أنه يوجد بعض القصور في أدبيات الإدارة بما يختص بتعريف التمكين وكيفية تطبيقه والنتائج المثمرة من خلال هذا التطبيق ، فالمؤسسات الرياضية تخضع لأسس ومعايير حكومية في أسلوب العمل الإداري داخله ، فأسلوب العمل داخلها يخضع للوائح والقوانين المنظمة للعمل فيها ، وبالتالي فإن تطبيق مفهوم التمكين قد

يؤتي بثمار كثيرة من أهمها تطوير رأس المال الفكري وقد يؤدي غيابه الى عدم الوصول الى الأداء الأمثل للعاملين .

ومن خلال ما سبق ومن خلال إطلاع الباحث على الدراسات والبحوث التي أجريت في هذا المجال لم يجد الباحث . على حد علمه . أي دراسات قد قامت بدراسة رأس المال الفكري كمرتکز رئيسي لإرشاء آليات التمكين الوظيفي بالمؤسسات الرياضية ، ومن هنا تتضح أهمية ومشكلة البحث في كونها محاولة لدراسة وتحليل واقع إدارة رأس المال الفكري كمرتکز رئيسي لإرشاء دعائم التمكين الوظيفي بالمؤسسات الرياضية .

هدف البحث :

يهدف البحث الحالي إلى دراسة واقع إدارة رأس المال الفكري كمرتکز رئيسي لإرشاء دعائم التمكين الوظيفي بالمؤسسات الرياضية ، وذلك من خلال التعرف علي :

- ١- الأساليب المتبعة لإدارة رأس المال الفكري في ضوء الممارسات الإدارية المتبعة في عملية التمكين الوظيفي .
- ٢- المجالات المتبعة لتعظيم تمكين العاملين لضمان تطوير رأس مال العلاقات .
- ٣- طبيعة عملية تمكين العاملين كركيزة لتطوير رأس المال البشري .
- ٤- الأبعاد الأساسية للتمكين الوظيفي واليات تطبيقها لتطوير رأس المال الهيكلي
- ٥- العناصر المشكلة لإدارة رأس المال الفكري والمبنية علي مقومات التمكين الوظيفي للعاملين .
- ٦- معوقات تطبيق التمكين الوظيفي لتطوير قدرات رأس المال الفكري .

تساؤلات البحث :

- ١- ما هي الأساليب المتبعة لإدارة رأس المال الفكري في ضوء الممارسات الإدارية المتبعة في عملية التمكين الوظيفي ؟

- ٢- ما هي المجالات المتبعة لتعظيم تمكين العاملين لضمان تطوير رأس مال العلاقات ؟
- ٣- ما طبيعة عملية تمكين العاملين كركيزة لتطوير رأس المال البشري ؟
- ٤- ما هي الأبعاد الأساسية للتمكين الوظيفي واليات تطبيقها لتطوير رأس المال الهيكلي ؟
- ٥- ما هي العناصر المشكلة لإدارة رأس المال الفكري والمبنية علي مقومات التمكين الوظيفي للعاملين ؟
- ٦- ما هي معوقات تطبيق التمكين الوظيفي لتطوير قدرات رأس المال الفكري ؟

المصطلحات المستخدمة في البحث :

الموارد البشرية :

هي مجموعة الأفراد والجماعات التي توجد في المؤسسة ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبراتهم واتجاهاتهم وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية (٢٠ : ٤٣) .

إدارة الموارد البشرية :

عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة والحفاظ عليها وتحفيزها ، وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والانجاز ، وتتضمن كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية (١٣ : ٦) .

رأس المال الفكري :

هو مجموعة من القيم غير الملموسة التي تعتبر جزءاً من رأس مال المنظمة والتي تشتمل على مكونات بشرية وهيكلية وعلاقية وتساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة تساعد على البقاء وتحسين الحصة التسويقية وتعظيم القدرات التسويقية للمنظمة ، ولا يركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين ، بل انه يمثل مجموعة من القدرات المعرفية المتميزة التي يمكن أن تتواجد في جميع المستويات الإدارية (١٩ : ٢١) .

التمكين الوظيفي :

عملية التفويض التدريجي للسلطة من الإدارة العليا للعاملين وتحملهم المسؤولية وتوفير الموارد وتهيئة بيئة العمل المناسبة واحترام آرائهم ومشاركة في عملية اتخاذ القرارات (١٥ : ٣٩)

ويمكن تعريف التمكين في المجال الرياضي بأنه جعل العاملين في المجال الرياضي قادرين على وضع الأهداف الخاصة بعملهم والقدرة على اتخاذ القرار ومعرفة الطرق العلمية لحل المشكلات في المجال الرياضي وذلك في نطاق مسؤوليتهم وسلطاتهم (٥ : ١٠١) .

الدراسات السابقة :

١. دراسة " عادل الاشموني " (٢٠١٨) (١٠) بعنوان " علاقة التمكين والالتزام التنظيمي بالثقة في الإدارة العليا دراسة تطبيقية على مراكز الشباب بمحافظة وسط الدلتا " ، واستهدفت معرفة العلاقة بين التمكين والالتزام التنظيمي من ناحية وبين الثقة في الإدارة العليا من ناحية أخرى وذلك بالتطبيق على مراكز الشباب بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة وسط الدلتا ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وقد تم تطبيق الدراسة على مديري مراكز الشباب بوسط الدلتا مستخدما في ذلك عينة قوامها (٢٦٠) مفردة ، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان ، وكانت من أهم النتائج توجد علاقة ارتباطية بين التمكين والالتزام التنظيمي بالثقة في الإدارة العليا لدي العاملين بمراكز الشباب بمحافظة وسط الدلتا .

٢. دراسة " عادل العتيبي " (٢٠١٥) (٩) بعنوان " نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد العربي للرياضة العسكرية " ، واستهدفت الدراسة التعرف على الرؤية والرسالة والأهداف والسياسات والإجراءات والمشكلات الخاصة بإدارة الموارد البشرية بالاتحاد العربي للرياضة العسكرية ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، بلغت عينة البحث عدد (٢٠٢) فرد من أعضاء مجالس إدارات وأعضاء اللجان العلمية والفنية والقادة والمدراء في الاتحاد العربي في

الرياضة العسكرية في المملكة العربية السعودية ، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة جمع بيانات ، وكانت من أهم النتائج عدم الاهتمام بنشر الوعي المعرفي بين العاملين في الاتحاد ، عدم الاهتمام بالتعاون وروح فريق العمل ، عدم تدريب القيادات الفعالة لمواجهة الطابع البيروقراطي ، عدم وجود معايير التقييم التي يتم الاعتماد عليها في اختيار العاملين .

٣. دراسة " أحمد علام " (٢٠١٤) (٢) بعنوان " العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين بالتربية والتعليم بمحافظة القليوبية " ، واستهدفت التعرف على العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين بالتربية والتعليم وذلك من خلال معرفة مستوى أبعاد التمكين للعاملين بالتربية والتعليم ومعرفة مستوى أبعاد الرضا الوظيفي للعاملين بالتربية والتعليم ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتم اختيار عينة البحث من العاملين في ديوان عام مديرية التربية والتعليم والإدارات التعليمية بمحافظة القليوبية بالطريقة العشوائية وبلغت (٣٣٠) ، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان ، وكانت من أهم النتائج توجد علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد التمكين وأبعاد الرضا الوظيفي للعاملين بالتربية والتعليم وعدم توافر درجة مناسبة من التمكين للعاملين بالتربية والتعليم .

٤. دراسة " ميتشل Mitchell " (٢٠١٠) (٢٦) بعنوان " نموذج لإدارة رأس المال الفكري لتوليد الثروة " ، وهدفت الدراسة إلي أن مكونات رأس المال الفكري الثلاثة (رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس مال العلاقات) تسهم في تميز المنظمات عن بعضها في السوق ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتتمثل عينة البحث في ٩ مدراء تنفيذيين لوحدات عمل مستقلة في واحدة ، ٦٢ موظفا من الشركات الكبرى في نيوزيلاندا ، واستخدم الباحث المقابلة الشخصية والاستبيان كأدوات لجمع البيانات ، وكانت أهم النتائج لا يوجد إدراك لدى إدارة الشركة بكيفية إدارة رأس المال

الفكري على الرغم من وجود معظم مظاهر رأس المال الفكري بداخل الشركة ، اتفقت آراء العينة أن رأس المال الفكري يساهم في تحقيق التميز للشركة عن باقي الشركات في السوق .

٥. دراسة " Jandaphi et al " (٢٠١٠) (٢٣) واستهدفت الدراسة دراسة العلاقة بين تمكين العاملين والانتماء التنظيمي وتحديد العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين (الفاعلية الذاتية ، المعنى ، الاختيار ، التأثير ، الثقة) وبين الانتماء التنظيمي وتحديد علاقة الثقة بالانتماء التنظيمي من ناحية والعلاقة بين باقي أبعاد التمكين بالانتماء التنظيمي من ناحية الأخرى ، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي ، كما استخدموا الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية ، وكانت من أهم النتائج توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أربعة أبعاد التمكين وعنصر الثقة وبين الانتماء التنظيمي .

٦. دراسة " Joo & Shim " (٢٠١٠) (٢٥) واستهدفت الدراسة معرفة تأثير تمكين العاملين على الانتماء التنظيمي في ضوء تأثير الثقافة التنظيمية على العاملين في مؤسسات القطاع العام بكوريا ، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي ، كما استخدم الاستبيان والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات ، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من العاملين بمؤسسات القطاع العام بكوريا ، وكانت من أهم النتائج توجد علاقة ارتباط ايجابية بين تمكين العاملين والثقافة التنظيمية وبين الانتماء التنظيمي .

٧. دراسة " كاثرين غانون وباتريك لينش ودينيس هارينغتون , Catherine Patrick and Denise Harrington " (٢٠٠٩) (٢٢) بعنوان " إدارة رأس المال الفكري كميزة تنافسية مستدامة في صناعة السياحة الأيرلندية " ، وهدفت الدراسة إلي وضع إطار لشرح كيف يمكن لشركات السياحة الاستفادة من معالجة عناصر رأس المال البشرى ، العلاقية ، والهيكلية داخل رأس

المال الفكري (IC) لتوليد القدرة التنافسية المستدامة ، وقد استخدمت الدراسة دراسة الحالة ، وتمثل عينة البحث في ٤٠ من مديري شركات السياحة الأيرلندية و ٧٠ من العاملين بشركات السياحة الأيرلندية ، واستخدمت الدراسة المقابلة الشخصية والاستبيان كأدوات لجمع البيانات ، وكانت أهم النتائج تقديم إطاراً مفاهيمياً مؤقت يوضح كيف أن كل عناصر رأس المال الفكري وتعتمد على بعضها البعض ، إن إدارة جميع عناصر رأس المال الفكري يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

٨. دراسة " محمد عبد العظيم " (٢٠٠٧) (١٤) بعنوان " الإدارة بتمكين العاملين في المؤسسات الرياضية وعلاقتها بدافعية الإنجاز " ، واستهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين الإدارة بتمكين العاملين بالمؤسسات الرياضية ودافعية الإنجاز للعمل ، واستخدم الباحث أسلوب الدراسات المسحية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي القائم على المسح الميداني ، كما استخدم الباحث الاستبيان والملاحظة الشخصية والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات ، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من العاملين في المجال الرياضي ، وكانت من أهم النتائج وجود علاقة ارتباطية بين تمكين العاملين ودافعية إنجاز العمل بالمؤسسات الرياضية .

إجراءات البحث :

منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية) بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته لتحقيق أهداف البحث .

مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث فى العاملين بمديرية الشباب والرياضية والإدارات التابعة لها ومراكز الشباب والأندية الرياضية بمحافظة المنيا ، وقد قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية وبالبالغ عددهم (١٤٢) فرداً ، والجدول التالي يوضح ذلك .

جدول (١)

توزيع عينة البحث

العينة الأساسية	العينة الاستطلاعية	البيان
٢٦	٥	العاملين بإدارات المديرية
١٨	٥	العاملين بالإدارات الفرعية
٥٦	١٣	بعض العاملين بمراكز الشباب بالمحافظة
٤٢	٧	بعض العاملين بالأندية الرياضية بالمحافظة
١٤٢	٣٠	الإجمالي

أداة جمع البيانات :

استبيان واقع إدارة رأس المال الفكري كمرتكز رئيسي لإرثاء دعائم التمكين الوظيفي بالمؤسسات الرياضية :

وهي استمارة من إعداد الباحث وتبع فى إعداده الأتي :

١. تحديد هدف الاستبيان :

تم تحديد هدف الاستبيان وقد تمثل فى تحليل واقع إدارة رأس المال

الفكري كمرتكز رئيسي لإرثاء آليات التمكين الوظيفي بالمؤسسات الرياضية .

٣ . تحديد محاور الاستبيان :

من خلال إطلاع الباحث على الدراسات السابقة ، قام الباحث بتحديد مجموعة من المحاور وقد تمثلت محاور الاستبيان الآتي :

- الأساليب المتبعة لإدارة رأس المال الفكري في ضوء الممارسات الإدارية المتبعة في عملية التمكين الوظيفي .
- المجالات المتبعة لتعظيم تمكين العاملين لضمان تطوير رأس مال العلاقات
- طبيعة عملية تمكين العاملين كركيزة لتطوير رأس المال البشري .
- الأبعاد الأساسية للتمكين الوظيفي واليات تطبيقها لتطوير رأس المال الهيكلي .
- العناصر المشكلة لإدارة رأس المال الفكري والمبنية علي مقومات التمكين الوظيفي للعاملين .
- الآليات الإصلاحية للقوي البشرية ودورها في تفويض السلطات للعاملين .
- معوقات تطبيق التمكين الوظيفي لتطوير قدرات رأس المال الفكري .

وقام الباحث بعرضه على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٧) خبراء وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبتها ، وقد تم اختيار المحاور التي حصلت على نسبة ٧٠% فأكثر من مجموعة آراء الخبراء ، والجدول التالي (٢) يوضح ذلك .

جدول (٢)

آراء السادة الخبراء حول مدى مناسبة محاور الاستبيان (ن = ٧)

النسبة المئوية	التكرار	المحور
١٠٠%	٧	الأساليب المتبعة لإدارة رأس المال الفكري في ضوء الممارسات الإدارية المتبعة في عملية التمكين الوظيفي
٨٦%	٦	المجالات المتبعة لتعظيم تمكين العاملين لضمان تطوير رأس مال العلاقات
١٠٠%	٧	طبيعة عملية تمكين العاملين كركيزة لتطوير رأس المال البشري
٨٦%	٦	الأبعاد الأساسية للتمكين الوظيفي واليات تطبيقها لتطوير رأس المال الهيكلي
٨٦%	٦	العناصر المشكلة لإدارة رأس المال الفكري والمبنية علي مقومات التمكين الوظيفي للعاملين
٤٣%	٣	الآليات الإصلاحية للقوي البشرية ودورها في تفويض السلطات للعاملين
١٠٠%	٧	معوقات تطبيق التمكين الوظيفي لتطوير قدرات رأس المال الفكري

يتضح من جدول (٢) :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مدى مناسبة محاور الاستبيان ما بين (٤٣% : ١٠٠%) ، وبناءً على آراء السادة الخبراء تم الموافقة على جميع محاور الاستبيان وذلك لحصولها على نسبة أعلى من ٧٠% من آراء السادة الخبراء ، فيما عد محور (الآليات الإصلاحية للقوي البشرية ودورها في تفويض السلطات للعاملين) لحصوله على نسبة أقل من ٧٠% من آراء السادة الخبراء .

٤. صياغة عبارات الاستبيان :

قام الباحث بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الاستبيان النهائية ، وقد بلغ عدد العبارات (٦٤) عبارة ، وقد قام الباحث بعرض تلك العبارات على مجموعة من الخبراء فى مجال الإدارة الرياضية قوامها (٧) خبراء وذلك لإبداء الرأي فى مدى مناسبة العبارات لمحاور البحث ، ويوضح جدول (٣) ذلك .

جدول (٣)

عدد العبارات التى تم حذفها من الصورة المبدئية للاستبيان

عدد العبارات النهائية	أرقام العبارات المحذوفة	عدد العبارات المحذوفة	عدد العبارات فى الصورة المبدئية	المحاور
٨	٢	١	٩	الأساليب المتبعة لإدارة رأس المال الفكرى فى ضوء الممارسات الإدارية المتبعة فى عملية التمكين الوظيفى
٨	١٥	١	٩	المجالات المتبعة لتعظيم تمكين العاملين لضمان تطوير رأس مال العلاقات
١٠	٢٥	١	١١	طبيعة عملية تمكين العاملين كركيزة لتطوير رأس المال البشرى
٩	٣٦	١	١٠	الأبعاد الأساسية للتمكين الوظيفى واليات تطبيقها لتطوير رأس المال الهيكلى
١١	-	-	١١	العناصر المشكلة لإدارة رأس المال الفكرى والمبنية على مقومات التمكين الوظيفى للعاملين
١٢	٥٩ / ٦١	٢	١٤	معوقات تطبيق التمكين الوظيفى لتطوير قدرات رأس المال الفكرى
٥٨	٦		٦٤	الإجمالى

يتضح من جدول (٣) :

تم حذف العبارات التي حصلت على نسبة أقل من ٧٠% من اتفاق الخبراء وقد بلغت عدد العبارات المحذوفة (٦) عبارات لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٥٨) عبارة .

٥. الصورة النهائية للاستبيان :

قام الباحث بكتابة شكل الاستبيان في صورته النهائية وذلك بترتيب العبارات تبعاً للمحور المنتمية إليه بحيث تجمع العبارات الخاصة بكل محور من محاور الاستبيان مع بعضها .

٦. تصحيح الاستبيان :

لتصحيح الاستبيان قام الباحث بوضع ميزان تقدير ثلاثي ، وقد تم

تصحيح العبارات كالتالي :

. موافق (٣) ثلاثة درجات .

. إلى حد ما (٢) درجتان .

. غير موافق (١) درجة واحدة .

المعاملات العلمية للاستبيان :

أ. الصدق :

لحساب صدق الاستبيان استخدم الباحث الطرق التالية :

(١) صدق المحتوى :

قام الباحث بعرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء في مجال

الإدارة الرياضية قوامها (٧) خبراء وذلك لإبداء الرأي في ملاءمة الاستبيان فيما

وضع من أجله ، والجدول التالي (٤) يوضح النسبة المئوية لأراء الخبراء على

عبارات الاستبيان .

جدول (٤)
النسبة المئوية لأراء الخبراء على عبارات الاستبيان (ن = ٧)

العبارات							المحاور	
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	الأساليب المتبعة لإدارة رأس المال
٧	٦	٧	٦	٦	٣	٦	تكرارها	الفكري في ضوء الممارسات
%١٠٠	%٨٦	%١٠٠	%٨٦	%٨٦	%٤٣	%٨٦	النسبة المئوية	الإدارية المتبعة في عملية
					٩	٨	رقم العبارة	التمكين الوظيفي
					٦	٧	تكرارها	
					%٨٦	%١٠٠	النسبة المئوية	
١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	رقم العبارة	المجالات المتبعة
٦	٤	٧	٦	٧	٧	٧	تكرارها	لتعظيم تمكين العاملين لضمان
%٨٦	%٥٧	%١٠٠	%٨٦	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	النسبة المئوية	تطوير رأس مال العلاقات
					١٨	١٧	رقم العبارة	
					٦	٧	تكرارها	
					%٨٦	%١٠٠	النسبة المئوية	
٢٥	٢٤	٢٣	٢٢	٢١	٢٠	١٩	رقم العبارة	طبيعة عملية
٤	٦	٦	٥	٧	٧	٧	تكرارها	تمكين العاملين
%٥٧	%٨٦	%٨٦	%٧١	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	النسبة المئوية	كركيزة لتطوير رأس المال
			٢٩	٢٨	٢٧	٢٦	رقم العبارة	البشري
			٧	٦	٧	٧	تكرارها	
			%١٠٠	%٨٦	%١٠٠	%١٠٠	النسبة المئوية	
٣٦	٣٥	٣٤	٣٣	٣٢	٣١	٣٠	رقم العبارة	الأبعاد الأساسية
٣	٦	٧	٥	٦	٧	٦	تكرارها	للمتمكين الوظيفي
%٤٣	%٨٦	%١٠٠	%٧١	%٨٦	%١٠٠	%٨٦	النسبة المئوية	واليات تطبيقها
				٣٩	٣٨	٣٧	رقم العبارة	لتطوير رأس
				٧	٥	٥	تكرارها	المال الهيكلي
				%١٠٠	%٧١	%٧١	النسبة المئوية	
٤٦	٤٥	٤٤	٤٣	٤٢	٤١	٤٠	رقم العبارة	العناصر
٦	٧	٧	٧	٦	٧	٦	تكرارها	المشكلة لإدارة
%٨٦	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%٨٦	%١٠٠	%٨٦	النسبة المئوية	رأس المال الفكري
			٥٠	٤٩	٤٨	٤٧	رقم العبارة	والمبنية على
			٧	٧	٦	٧	تكرارها	مقومات التمكين
			%١٠٠	%١٠٠	%٨٦	%١٠٠	النسبة المئوية	الوظيفي للعاملين
٥٧	٥٦	٥٥	٥٤	٥٣	٥٢	٥١	رقم العبارة	معوقات تطبيق
٦	٦	٧	٧	٦	٦	٧	تكرارها	التمكين الوظيفي
%٨٦	%٨٦	%١٠٠	%١٠٠	%٨٦	%٨٦	%١٠٠	النسبة المئوية	لتطوير قدرات
٦٤	٦٣	٦٢	٦١	٦٠	٥٩	٥٨	رقم العبارة	رأس المال الفكري
٧	٧	٧	٣	٧	٤	٦	تكرارها	
%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%٤٣	%١٠٠	%٥٧	%٨٦	النسبة المئوية	

يتضح من جدول (٤) :

. تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الاستبيان ما بين (٤٣% : ١٠٠%) ، وبذلك تم حذف عدد (٦) عبارات لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٥٨) عبارة .

(٢) صدق الاتساق الداخلي :

لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان قام الباحث بتطبيقه على عينة قوامها (٣٠) فرداً من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث ، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان ، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان ، والجداول (٥) ، (٦) ، (٧) توضح النتيجة .

جدول (٥)
معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي
تنتمي إليه (ن = ٣٠)

العبارات							المحاور
٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	الأساليب المتبعة لإدارة رأس المال الفكري في ضوء الممارسات الإدارية المتبعة في عملية التمكين الوظيفي
٠.٨٤	٠.٦٥	٠.٨٣	٠.٧٩	٠.٧٦	٠.٨٦	معامل الارتباط	
				٨	٧	رقم العبارة	
				٠.٧٤	٠.٦٥	معامل الارتباط	
١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	رقم العبارة	المجالات المتبعة لتعظيم تمكين العاملين لضمان تطوير رأس مال العلاقات
٠.٧٢	٠.٧٩	٠.٧٢	٠.٨٧	٠.٧٤	٠.٦١	معامل الارتباط	
				١٦	١٥	رقم العبارة	
				٠.٧٩	٠.٦٢	معامل الارتباط	
٢٢	٢١	٢٠	١٩	١٨	١٧	رقم العبارة	طبيعة عملية تمكين العاملين كركيزة لتطوير رأس المال البشري
٠.٧٩	٠.٨٩	٠.٥٧	٠.٨٢	٠.٥٨	٠.٨٢	معامل الارتباط	
		٢٦	٢٥	٢٤	٢٣	رقم العبارة	
		٠.٨١	٠.٧٦	٠.٨٠	٠.٨٢	معامل الارتباط	
٣٢	٣١	٣٠	٢٩	٢٨	٢٧	رقم العبارة	الأبعاد الأساسية للتمكين الوظيفي واليات تطبيقها لتطوير رأس المال الهيكلي
٠.٧٨	٠.٨٤	٠.٧٤	٠.٨١	٠.٧٤	٠.٤٩	معامل الارتباط	
			٣٥	٣٤	٣٣	رقم العبارة	
			٠.٦٣	٠.٧١	٠.٩٠	معامل الارتباط	
٤١	٤٠	٣٩	٣٨	٣٧	٣٦	رقم العبارة	العناصر المشكلة لإدارة رأس المال الفكري والمبنية علي مقومات التمكين الوظيفي للعاملين
٠.٨٥	٠.٥٧	٠.٥٢	٠.٧٨	٠.٨٤	٠.٧٠	معامل الارتباط	
	٤٦	٤٥	٤٤	٤٣	٤٢	رقم العبارة	
	٠.٨٢	٠.٧٠	٠.٦٧	٠.٧٧	٠.٧٤	معامل الارتباط	
٥٢	٥١	٥٠	٤٩	٤٨	٤٧	رقم العبارة	معوقات تطبيق التمكين الوظيفي لتطوير قدرات رأس المال الفكري
٠.٧٤	٠.٦٠	٠.٨٥	٠.٤٨	٠.٤٨	٠.٦٩	معامل الارتباط	
٥٨	٥٧	٥٦	٥٥	٥٤	٥٣	رقم العبارة	
٠.٧٨	٠.٦٨	٠.٧٧	٠.٧٠	٠.٨٢	٠.٧٠	معامل الارتباط	

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١
يتضح من جدول (٥) ما يلي :

تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه ما بين (٠.٤٨ : ٠.٩٠) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان .

جدول (٦)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية

للاستبيان (ن = ٣٠)

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠.٧٦	١٦	٠.٦٨	٣١	٠.٦٩	٤٦	٠.٧٢
٢	٠.٦٩	١٧	٠.٦٨	٣٢	٠.٧٧	٤٧	٠.٥٥
٣	٠.٧٥	١٨	٠.٦٨	٣٣	٠.٦٧	٤٨	٠.٤٦
٤	٠.٦٨	١٩	٠.٦٩	٣٤	٠.٥٩	٤٩	٠.٥٠
٥	٠.٥٨	٢٠	٠.٦١	٣٥	٠.٦٣	٥٠	٠.٧٨
٦	٠.٧٤	٢١	٠.٧٩	٣٦	٠.٦٢	٥١	٠.٤٨
٧	٠.٦٢	٢٢	٠.٧٥	٣٧	٠.٧٣	٥٢	٠.٥٥
٨	٠.٧٠	٢٣	٠.٧٤	٣٨	٠.٧٢	٥٣	٠.٨٠
٩	٠.٦٤	٢٤	٠.٦٨	٣٩	٠.٥٥	٥٤	٠.٧٢
١٠	٠.٦٠	٢٥	٠.٦٨	٤٠	٠.٥٤	٥٥	٠.٦٤
١١	٠.٦٩	٢٦	٠.٦٣	٤١	٠.٧٥	٥٦	٠.٦٧
١٢	٠.٥٥	٢٧	٠.٥٦	٤٢	٠.٧٣	٥٧	٠.٧٣
١٣	٠.٦٥	٢٨	٠.٦١	٤٣	٠.٧٥	٥٨	٠.٧٣
١٤	٠.٦١	٢٩	٠.٦٨	٤٤	٠.٦٧		
١٥	٠.٧٩	٣٠	٠.٦٤	٤٥	٠.٧٣		

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يتضح من جدول (٦) ما يلي :

. تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (٠.٤٦ : ٠.٨٠) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان .

جدول (٧)
معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية
للاستبيان (ن = ٣٠)

معامل الارتباط	المحاور
٠.٩٠	الأساليب المتبعة لإدارة رأس المال الفكري في ضوء الممارسات الإدارية المتبعة في عملية التمكين الوظيفي
٠.٨٩	المجالات المتبعة لتعظيم تمكين العاملين لضمان تطوير رأس مال العلاقات
٠.٩١	طبيعة عملية تمكين العاملين كركيزة لتطوير رأس المال البشري
٠.٨٨	الأبعاد الأساسية للتمكين الوظيفي واليات تطبيقها لتطوير رأس المال الهيكلي
٠.٩٤	العناصر المشكلة لإدارة رأس المال الفكري والمبنية علي مقومات التمكين الوظيفي للعاملين
٠.٩٢	معوقات تطبيق التمكين الوظيفي لتطوير قدرات رأس المال الفكري

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يتضح من جدول (٧) ما يلي :

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (٠.٨٨ : ٠.٩٤) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان .

ب. الثبات :

لحساب ثبات الاستبيان قام الباحث باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (٣٠) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية ، والجدول التالي (٨) يوضح ذلك.

جدول (٨)**معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ للاستبيان (ن = ٣٠)**

معامل الفا	المحاور
٠.٨٩	الأساليب المتبعة لإدارة رأس المال الفكري في ضوء الممارسات الإدارية المتبعة في عملية التمكين الوظيفي
٠.٨٦	المجالات المتبعة لتعظيم تمكين العاملين لضمان تطوير رأس مال العلاقات
٠.٩١	طبيعة عملية تمكين العاملين كركيزة لتطوير رأس المال البشري
٠.٨٨	الأبعاد الأساسية للتمكين الوظيفي واليات تطبيقها لتطوير رأس المال الهيكلي
٠.٩٠	العناصر المشكلة لإدارة رأس المال الفكري والمبنية على مقومات التمكين الوظيفي للعاملين
٠.٨٩	معوقات تطبيق التمكين الوظيفي لتطوير قدرات رأس المال الفكري
٠.٩٦	الدرجة الكلية

يتضح من جدول (٨) ما يلي :

. تراوحت معاملات ألفا للاستبيان ما بين (٠.٨٦ : ٠.٩٦) وهي معاملات دالة إحصائية مما يشير إلى ثبات الاستبيان .

خطوات البحث :**أ. الدراسة الاستطلاعية :**

قام الباحث بأجراء دراسة استطلاعية لأداة جمع البيانات حيث قام بتطبيقها على عينة من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية في الفترة من ٣ / ٣ / ٢٠١٩م إلى ٢٤ / ٣ / ٢٠١٩م وذلك بغرض التعرف على مدى مناسبتها وعلاقتها بالتطبيق على تلك العينة .

ب. تطبيق البحث :

بعد تحديد العينة واختبار أداة جمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها قام الباحث بتطبيقها على جميع أفراد العينة قيد البحث وكانت فترة التطبيق من ٥ / ٤ / ٢٠١٩م إلى ٦ / ٦ / ٢٠١٩م.

ج . تصحيح استمارات الاستبيان :

بعد الانتهاء من التطبيق قام الباحث بتصحيح الاستمارات طبقاً للتعليمات الموجودة والموضحة سابقاً وبعد الانتهاء من عملية التصحيح قام الباحث برصد الدرجات وذلك تمهيداً لمعالجتها إحصائياً .

المعالجات الإحصائية :

. النسبة المئوية .

. معامل الارتباط .

. معامل الفا لكرونباخ .

. الدرجة المقدرة .

. مربع كا .

وقد ارتضى الباحث مستوى دلالة عند مستوى (٠.٠٥) ، كما استخدم

برنامج Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية .

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها :**الإجابة على التساؤل الأول الذي ينص على :**

ما هي الأساليب المتبعة لإدارة رأس المال الفكري في ضوء الممارسات الإدارية المتبعة في عملية التمكين الوظيفي ؟

جدول (٩)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الأول (الأساليب المتبعة لإدارة رأس المال الفكري في ضوء الممارسات الإدارية المتبعة في عملية التمكين الوظيفي) (ن = ١٤٣)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ^٢
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
١.	يتم التعامل مع العاملين داخل المؤسسة بتفويض السلطات لهم عند أدائهم للواجبات المنوطة بهم .	٢٢	٨٤	٣٦	٢٧٠	٦٣.٣٨	٤٤.٦٨
٢.	يتم الاعتماد علي مبدأ الشفافية عند تقييم أداء العاملين وفي ضوء الاختصاصات المكلفين بهم .	٢٨	٨٥	٢٩	٢٨٣	٦٦.٤٣	٤٤.٩٧
٣.	يتم توزيع المهام على كافة المستويات التنظيمية داخل المؤسسة .	٧١	٣٩	٣٢	٣٢٣	٧٥.٨٢	١٨.٢٧
٤.	يتم إعداد الخطط على أساس المشاركة لكل المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة .	٨٤	٢٦	٣٢	٣٣٦	٧٨.٨٧	٤٢.٩٩
٥.	يتم تقييم العاملين وفقا لمستواهم الفعلي في العمل وليس لأي حسابات أخرى .	٢٢	٩٥	٢٥	٢٨١	٦٥.٩٦	٧٢.١٠
٦.	تسمح الإدارة العليا للعاملين في المشاركة في وضع الخطط واليات العمل .	٢٩	٧٩	٣٤	٢٧٩	٦٥.٤٩	٣٢.٠٤
٧.	هناك مرونة في أساليب العمل وخاصة في إعطاء العامل القدرة على تغيير بعض الخطط الموضوعه وفقاً لمقتضيات العمل .	١٧	١٢	١١٣	١٨٨	٤٤.١٣	١٣٦.٩ ٢
٨.	يتم الترقى إلى الدرجات الاعلى نتيجة الاعتماد على تقارير الكفاية والأداء والإبداع في العمل.	٢٣	٨٧	٣٢	٢٧٥	٦٤.٥٥	٥٠.٧٢
		الدرجة الكلية للمحور			٢٢٣٥	٦٥.٥٨	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (٩) :

. تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في عبارات المحور الأول (الأساليب المتبعة لإدارة رأس المال الفكري في ضوء الممارسات الإدارية المتبعة في عملية التمكين الوظيفي) ما بين (٤٤.١٣% : ٧٨.٨٧%) ، كما بلغت النسبة المئوية للمحور (٦٥.٥٨%) .

- توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في العبارات (٣ ، ٤) وفي اتجاه الموافقة ، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في العبارات (١ ، ٢ ، ٥ ، ٦ ، ٨) وفي اتجاه الموافقة إلى حد ما ، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في العبارة (٧) وفي اتجاه عدم الموافقة .

ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى أن المؤسسة تراعي توزيع المهام على كافة المستويات التنظيمية داخل المؤسسة ، كما أنها تسعى جاهدة إلى إعداد الخطط على أساس المشاركة لكل المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة والذي يعد عنصر هاماً وحيوياً لتمكين العاملين وحسن إدارة رأس المال الفكري .

وبالرغم من ذلك إلا أن هناك بعض جوانب القصور في إدارة رأس المال الفكري تتجلى في عدم وجود مرونة في أساليب العمل وخاصة في إعطاء العامل القدرة على تغيير بعض الخطط الموضوعة وفقاً لمقتضيات العمل ، وكذلك عدم التعامل مع العاملين داخل المؤسسة بتفويض السلطات لهم عند أدائهم للواجبات المنوطة بهم ، وعدم الاعتماد علي مبدأ الشفافية عند تقييم أداء العاملين وفي ضوء الاختصاصات المكلفين بهم وعدم تقييمهم وفقاً لمستواهم الفعلي في العمل وليس لأي حسابات أخرى وعدم الترقى إلى الدرجات

الاعلي نتيجة الاعتماد على تقارير الكفاية والأداء والإبداع في العمل ، وضعف
السماح للعاملين في المشاركة في وضع الخطط واليات العمل .

وهذا ما أكدته دراسة " عادل بن المضى بن حمود العتيبي " (٢٠١٥)
حيث أشارت نتائجها إلى عدم وجود معايير التقييم التي يتم الاعتماد عليها في
اختيار العاملين ، ودراسة " ميتشل Mitchell " (٢٠١٠) حيث أشارت نتائجها
إلى لا يوجد إدراك لدى إدارة الشركة بكيفية إدارة رأس المال الفكري على الرغم
من وجود معظم مظاهر رأس المال الفكري بداخل الشركة ، اتفقت آراء العينة أن
رأس المال الفكري يساهم في تحقيق التميز للشركة عن باقي الشركات في
السوق .

الإجابة علي التساؤل الثاني الذي ينص علي :

ما هي المجالات المتبعة لتعظيم تمكين العاملين لضمان تطوير رأس

مال العلاقات ؟

جدول (١٠)

**الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة
لعبارات المحور الثاني (المجالات المتبعة لتعظيم تمكين العاملين لضمان
تطوير رأس مال العلاقات) (ن = ١٤٣)**

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ^٢
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
١	يتم استخدام مدخل تمكين العاملين كأساس للرقابة على درجة التقدم في العمل وارتباطه بالمجتمع الخارجي .	١٥	٨٧	٤٠	٢٥٩	٦٠.٨٠	٥٦.٤٦
٢	يتم إعداد الخطط على أساس المشاركة لكل المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة وتوسعى إلى الترابط بين تلك المستويات .	٢٢	٧٦	٤٤	٢٦٢	٦١.٥٠	٣١.١٥
٣	تقف الإدارة وراء القرارات التي يتخذها العاملين والتي يتم تفويض السلطة لهم فيها والتي قد تؤثر علي المجتمع الخارجي .	٣٥	٩٥	١٢	٣٠٧	٧٢.٠٧	٧٧.٥٩
٤	يتم حل المشكلات التي تواجه المتعاملين مع المؤسسة في أسرع وقت .	٥٢	٧٤	١٦	٣٢٠	٧٥.١٢	٣٦.٢٣
٥	يتم التعامل مع مؤسسات المجتمع المدني في إقامة المشروعات المختلفة والتي تخدم المجتمع الخارجي .	٣٥	٨٨	١٩	٣٠٠	٧٠.٤٢	٥٥.١١
٦	يراعى عند تقييم العاملين مدي قدرتهم علي خدمة المجتمع الخارجي .	٤٨	٨٤	١٠	٣٢٢	٧٥.٥٩	٥٧.٨٦
٧	تسمح الإدارة العليا للعاملين في المشاركة في وضع الخطط واليات العمل وذلك من خلال العمل الجماعي	٤٤	٨٥	١٣	٣١٥	٧٣.٩٤	٥٥.١١
٨	يتم الترقى إلى الدرجات الاعلى في الوظيفة نتيجة الاعتماد على البنود المتعلقة بتطوير آليات العمل والنواحي الابتكارية.	٢٧	٩٧	١٨	٢٩٣	٦٨.٧٨	٧٩.٠٣
الدرجة الكلية للمحور					٢٣٧٨	٦٩.٧٨	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٠) :

. تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في عبارات المحور الثاني (المجالات المتبعة لتعظيم تمكين العاملين لضمان تطوير رأس مال العلاقات) ما بين (٦٠.٨٠% : ٧٥.٥٩%) ، كما بلغت النسبة المئوية للمحور (٦٩.٧٨%) .

. توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في جميع العبارات وفي اتجاه الموافقة إلى حد ما .

ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى عدم الوصول إلى المستوي المطلوب من تحقيق المجالات المتبعة لتعظيم تمكين العاملين لضمان تطوير رأس مال العلاقات ، حيث أنه لا يتم استخدام مدخل تمكين العاملين كأساس للرقابة على درجة التقدم في العمل وارتباطه بالمجتمع الخارجي ، وعدم إعداد الخطط على أساس المشاركة لكل المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة وتسعي إلى الترابط بين تلك المستويات ، وعدم وقوف الإدارة وراء القرارات التي يتخذها العاملين والتي يتم تفويض السلطة لهم فيها والتي قد تؤثر علي المجتمع الخارجي ، وعدم القدرة علي حل المشكلات التي تواجه المتعاملين مع المؤسسة في أسرع وقت ، ولا يتم التعامل مع مؤسسات المجتمع المدني في إقامة المشروعات المختلفة والتي تخدم المجتمع الخارجي ، وكذلك عدم مراعاة عند تقييم العاملين مدي قدرتهم علي خدمة المجتمع الخارجي وعدم الوضع في الاعتبار عند الترقى إلى الدرجات الاعلي في الوظيفة الاعتماد على البنود المتعلقة بتطوير آليات العمل والنواحي الابتكارية ، وعدم السماح من جانب

الإدارة العليا للعاملين فى المشاركة فى وضع الخطط واليات العمل وذلك من خلال العمل الجماعي .

وهذا ما أكدته دراسة " عادل الاشمونى " (٢٠١٨) حيث أشارت نتائجها إلى توجد علاقة ارتباطية بين التمكين والالتزام التنظيمي بالثقة فى الإدارة العليا لدى العاملين بمراكز الشباب بمحافظة وسط الدلتا ، ودراسة " كاثرين غانون وباتريك لينش ودينيس هارينغتون Catherine , Patrick and Denise Harrington " (٢٠٠٩) حيث أشارت نتائجها إلى تقديم إطاراً مفاهيمياً مؤقت يوضح كيف أن كل عناصر رأس الفكري وتعتمد على بعضها البعض ، إن إدارة جميع عناصر رأس المال الفكري يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

الإجابة على التساؤل الثالث الذي ينص على :

ما طبيعة عملية تمكين العاملين كركيزة لتطوير رأس المال البشري ؟

جدول (١١)

**الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة
لعبارات المحور الثالث (طبيعة عملية تمكين العاملين كركيزة لتطوير
رأس المال البشري) (ن=١٤٢)**

م	العبارات	الاستجابة			النسبة المئوية	قيمة كا ^٢
		موافق	إلى حد ما	غير موافق		
١	هناك اهتمام كافي من قبل الإدارة العليا بتطبيق التمكين الوظيفي .	٢٩	٧١	٤٢	٦٣.٦٢	١٩.٥٤
٢	هناك تعدد فى المصادر التي تستقي منها المعلومات لإعداد عملية التمكين الوظيفي على مستوى المؤسسة .	٤١	٨٤	١٧	٧٢.٣٠	٤٨.٦٩
٣	تشجع الإدارة العليا العاملين على المشاركة في الأفكار والأنشطة الجديدة التي تقدمها المؤسسة للمجتمع .	٣٦	٨٩	١٧	٧١.١٣	٥٨.٨٣
٤	تعطي الإدارة السلطة للعاملين فى تصحيح الأخطاء التى تنشأ نتيجة العمل .	٨٦	٥٣	٣	٨٦.١٥	٧٣.٧٩
٥	تسعى الإدارة العليا إلى المحافظة على العاملين ذوي الخبرات والقدرات الإبداعية والابتكارية العالية.	٩٥	٤٥	٢	٨٨.٥٠	٩١.٥٤
٦	يسمح للعاملين بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل وفقاً لطبيعة الضرورة العاجلة .	٣٠	٩٤	١٨	٦٩.٤٨	٧٠.٥٤
٧	تبادر الإدارة العليا بإعطاء الصلاحيات والثقة بالنفس للعاملين داخل المؤسسة	٨٢	٥٦	٤	٨٤.٩٨	٦٦.٦٥
٨	توفر المؤسسة للعاملين كافة الخدمات والإمكانات التى تساعدهم فى تطوير العملية الإدارية .	٤٠	٨٣	١٩	٧١.٦٠	٤٤.٩٧
٩	تسمح المهام الوظيفية بحرية التفكير والقدرة على اتخاذ القرارات بحرية وفقاً لمتطلبات العمل .	١٣	٩٣	٣٦	٦١.٢٧	٧١.٦٨
١٠	تشعر المؤسسة العامل بأنه أحد الأركان الأساسية فى العمل التى لا يمكن الاستغناء عنها .	٢١	٨٣	٣٨	٦٢.٦٨	٤٣.٣٧
الدرجة الكلية للمحور					٣١١٧	٧٣.١٧

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩
يتضح من جدول (١١) :

. تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث فى عبارات المحور الثالث (طبيعة عملية تمكين العاملين كركيزة لتطوير رأس المال البشري) ما بين (٦١.٢٧% : ٨٨.٥٠%) ، كما بلغت النسبة المئوية للمحور (٧٣.١٧%) .

- توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في العبارات (٢٠ ، ٢١ ، ٢٣) وفي اتجاه الموافقة ، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في العبارات (١٧ ، ١٨ ، ١٩ ، ٢٢ ، ٢٤ ، ٢٥ ، ٢٦) وفي اتجاه الموافقة إلى حد ما .

ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى أن الإدارة العليا تسعى إلى تحقيق أفضل معدلات أداء مثلي في العمل الإداري داخل المؤسسة الرياضية كما أنها تعطي السلطة للعاملين فى تصحيح الأخطاء التى تنشأ نتيجة العمل ، وكذلك سعيها المتلاحق نحو المحافظة على العاملين ذوي الخبرات والقدرات الإبداعية والابتكارية العالية ، كما أنها تبادر في إعطاء الصلاحيات والثقة بالانفس للعاملين داخل المؤسسة .

إلا أن هناك بعض القصور في تفعيل بعض دعائم التمكين لتطوير رأس المال الفكري في كونها لا تهتم الاهتمام الكافي بتطبيق التمكين الوظيفي بكافة مجالاته ، كما لا توجد تعدد فى المصادر التي تستقي منها المعلومات لإعداد عملية التمكين الوظيفي على مستوى المؤسسة وعدم تشجيع العاملين على المشاركة في الأفكار والأنشطة الجديدة التي تقدمها المؤسسة للمجتمع ، وعدم المبادرة السماح للعاملين بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل وفقاً لطبيعة الضرورة العاجلة من خلال توفير كافة الخدمات والإمكانات التي تساعد العاملين

فى تطوير العملية الإدارية والسماح بحرية التفكير والقدرة على اتخاذ القرارات بحرية وفقاً لمتطلبات العمل وفي النهاية شعور العامل بأنه أحد الأركان الأساسية فى العمل التى لا يمكن الاستغناء عنها .

وهذا ما أكدته دراسة " عادل بن المضى بن حمود العتيبي " (٢٠١٥) حيث أشارت نتائجها إلى عدم الاهتمام بنشر الوعي المعرفى بين العاملين فى الاتحاد ، عدم وجود معايير التقييم التى يتم الاعتماد عليها فى اختيار العاملين ، ودراسة " Joo & Shim " (٢٠١٠) حيث أشارت نتائجها إلى توجد علاقة ارتباط ايجابية بين تمكين العاملين والثقافة التنظيمية وبين الانتماء التنظيمي.

الإجابة على التساؤل الرابع الذي ينص على :

ما هي الأبعاد الأساسية للتمكين الوظيفي واليات تطبيقها لتطوير رأس المال الهيكلي ؟

جدول (١٣)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة
لعبارات المحور الرابع (الأبعاد الأساسية للتمكين الوظيفي واليات
تطبيقها لتطوير رأس المال الهيكلي) (ن = ١٤٣)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ^٢
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
١١	تحرص الإدارة العليا على تطوير وتحديث نظم المعلومات والبيانات والعمليات الإدارية باستمرار بطريقة تحقق التميز في الأداء .	٣٣	٩٥	١٤	٣٠.٣	٧١.١ ٣	٧٥.٨٢
١٢	يتم توثيق القواعد والأسس التي تحكم العمل بالمؤسسة في لوائح وكتيبات خاصة بها .	١٢	٥٢	٧٨	٢١٨	٥١.١ ٧	٤٦.٧٠
١٣	تشعر المؤسسة العاملين بأن عملهم له جدوى ومنفعة كبرى وذلك من خلال إحساسهم بنظرة المجتمع العليا لهم .	٣٥	٨٤	٢٣	٢٩٦	٦٩.٤ ٨	٤٤.١٣
١٤	يضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة نقل وتدقيق المعلومات والبيانات اللازمة لجميع المستويات الإدارية والعاملين .	١٩	٩١	٣٢	٢٧١	٦٣.٦ ٢	٦٢.٢١
١٥	يتسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة الكافية بما يضمن أداء المهام والأعمال بطريقة سهلة وبشكل متميز .	٤٠	٦٦	٣٦	٢٨٨	٦٧.٦ ١	١١.٢١
١٦	تساعدني واجبات وظيفتي في التعامل بمهارة ودقة مع المشكلات الوظيفية التي تواجهني والتي تتطلب اهتماماً عاجلاً وفورياً .	٣٩	٩٢	١١	٣١٢	٧٣.٢ ٤	٧١.٥١
١٧	يسمح بتكوين فرق عمل لإيجاد حلول مبتكرة لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة والتي تتطلب تعامل فوري .	٥١	٨٤	٧	٣٢٨	٧٧.٠ ٠	٦٣.٠٦
١٨	يشجع الرؤساء المرؤوسين على تقديم الاقتراحات غير التقليدية من أجل تحقيق المزيد من الفاعلية في الأداء .	٢٠	١٠ ١	٢١	٢٨٣	٦٦.٤ ٣	٩١.٢٨
١٩	تخول المؤسسة للعاملين القدرة على تصحيح أخطاء الآخرين حتى ولو كانت مرتبطة بالإدارة العليا .	٧	٢٣	١١٢	١٧٩	٤٢.٠ ٢	١٣٥.٢ ٣
الدرجة الكلية للمحور					٢٤٧٨	٦٤.٦ ٣	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٢) :

- تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث فى عبارات المحور الرابع (الأبعاد الأساسية للتمكين الوظيفي واليات تطبيقها لتطوير رأس المال الهيكلي) ما بين (٤٢.٠٢% : ٧٧.٠٠%) ، كما بلغت النسبة المئوية للمحور (٦٤.٦٣%) .

- توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في العبارات (٢٧ ، ٢٩ ، ٣٠ ، ٣١ ، ٣٢ ، ٣٣ ، ٣٤) وفي اتجاه الموافقة إلى حد ما ، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في العبارات (٢٨ ، ٣٥) وفي اتجاه عدم الموافقة .

ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى وجود العديد من أوجه القصور في الاعتماد على الأبعاد الأساسية للتمكين الوظيفي لتطوير رأس المال الهيكلي حيث أنه لا يتم توثيق القواعد والأسس التي تحكم العمل بالمؤسسة في لوائح وكتيبات خاصة بها وكذلك عدم إعطاء المؤسسة للعاملين القدرة على تصحيح أخطاء الآخرين حتي ولو كانت مرتبطة بالإدارة العليا .

بالإضافة إلى ذلك فيوجد بعض القصور وعدم القدرة علي تحقيق تلك الأبعاد بالشكل الأمثل حيث أنه لا يوجد حرص بالشكل الكافي في تطوير وتحديث نظم المعلومات والبيانات والعمليات الإدارية باستمرار بطريقة تحقق التميز في الأداء ، وعدم إشعار العاملين بأن عملهم له جدوي ومنفعة كبري وذلك من خلال إحساسهم بنظرة المجتمع العليا لهم ، وعدم قدرة الهيكل التنظيمي للمؤسسة علي نقل وتدفق المعلومات والبيانات اللازمة لجميع المستويات الإدارية والعاملين ، وعدم أتسام الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية بما يضمن أداء المهام والأعمال بطريقة سهلة وبشكل متميز وعدم تشجع المرؤوسين على تقديم الاقتراحات غير التقليدية من أجل تحقيق المزيد من الفاعلية فى الأداء .

وهذا ما أكدته دراسة " عادل بن المضحي بن حمود العتيبي " (٢٠١٥) حيث أشارت نتائجها إلى عدم الاهتمام بنشر الوعي المعرفي بين العاملين في الاتحاد ، عدم الاهتمام بالتعاون وروح فريق العمل ، عدم تدريب القيادات الفعالة لمواجهة الطابع البيروقراطي ، عدم وجود معايير التقييم التي يتم الاعتماد عليها في اختيار العاملين ، ودراسة " Jandaphi et al " (٢٠١٠) حيث أشارت نتائجها إلى توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أربعة أبعاد التمكين وعنصر الثقة وبين الانتماء التنظيمي ، ودراسة " محمد عبد العظيم " (٢٠٠٧) حيث أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية بين تمكين العاملين ودافعية إنجاز العمل بالمؤسسات الرياضية .

الإجابة علي التساؤل الخامس الذي بنص علي :

ما هي العناصر المشكلة لإدارة رأس المال الفكري والمبنية علي مقومات التمكين الوظيفي للعاملين ؟

جدول (١٣)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الخامس (العناصر المشكلة لإدارة رأس المال الفكري والمبنية علي مقومات التمكين الوظيفي للعاملين) (ن = ١٤٣)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ^٢
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
١	يتم استخدام قواعد فرق العمل داخل المؤسسة بحيث لا يتم أي عمل بشكل فردي .	٢١	٨٢	٣٩	٢٦٦	٦٢.٤٤	٤١.٥١
٢	يمكنني الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة من الإدارات الاخرى بسهولة ويسر ودون إجراءات روتينية معقدة .	٢٨	٨٣	٣١	٢٨١	٦٥.٩٦	٤٠.٤١
٣	يتم مناقشة طرق وأساليب العمل مع الزملاء والرؤساء عندما ترد معلومات جديدة قد تؤثر في طبيعة العمل .	٢٢	١٠٤	١٦	٢٩٠	٦٨.٠٨	١٠٢.١٤
٤	نظم الحوافز المستخدمة بالمؤسسة تتناسب مع مستوي الأجور والحوافز في المؤسسات المماثلة	-	١٤	١٢٨	١٥٦	٣٦.٦٢	٢٠٨.٢٨
٥	توجد فرصة للحوار مع الرؤساء في العمل بشأن النتائج المتعلقة بمستوي الأداء في العمل.	١٦	٢٥	١٠١	١٩٩	٤٦.٧١	٩٢.١٣
٦	تقابل كافة مقترحات الزملاء بشأن تطوير الأداء باستحسان من الرؤساء .	٢٦	٧٨	٣٨	٢٧٢	٦٣.٨٥	٣١.٣٢
٧	يوجد نظام واضح ومطبق لتحديد ومراجعة الاحتياجات الوظيفية لكل مستوي وظيفي .	٤	٢٦	١١٢	١٧٦	٤١.٣١	١٣٧.٦٣
٨	ترتبط نظم الحوافز بمعايير تقييم الأداء الوظيفي التي تتبني الابتكار والإبداع والتجديد في العمل .	٤	١٣	١٢٥	١٦٣	٣٨.٢٦	١٩٢.٠١
٩	تتبني المؤسسة فكرة التنمية البشرية المستدامة لزيادة قدرات العاملين عند الانتقال لدرجة وظيفية أعلى .	٣	٣٣	١٠٦	١٨١	٤٢.٤٩	١١٨.٥٨
١٠	يسمح الرئيس المباشر للعاملين بالتعبير عن آرائهم حتي ولو كانت مخالفة للقرارات المراد اتخاذها .	١٧	٢٩	٩٦	٢٠٥	٤٨.١٢	٧٦.٥٨
١١	يساعد الهيكل التنظيمي على تطبيق مفهوم فرق العمل دون الوقوع في بعض المشكلات التنظيمية.	٢٣	٨٦	٣٣	٢٧٤	٦٤.٣٢	٤٨.٤٤
الدرجة الكلية للمحور					٢٤٦٣	٥٢.٥٦	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٣) :

- تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في عبارات المحور الخامس (العناصر المشكلة لإدارة رأس المال الفكري والمبنية علي مقومات التمكين الوظيفي للعاملين) ما بين (٣٦.٦٢% : ٦٨.٠٨%) ، كما بلغت النسبة المئوية للمحور (٥٢.٥٦%) .

- توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في العبارات (٣٦ ، ٣٧ ، ٣٨ ، ٤١ ، ٤٦) وفي اتجاه الموافقة إلى حد ما ، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في العبارات (٣٩ ، ٤٠ ، ٤٢ ، ٤٣ ، ٤٤ ، ٤٥) وفي اتجاه عدم الموافقة .

ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى وجود بعض أوجه القصور في العناصر المشكلة لإدارة رأس المال الفكري والمبنية علي مقومات التمكين الوظيفي للعاملين حيث لا يوجد نظام نظم حوافز بالمؤسسة يتناسب مع مستوي الأجور والحوافز في المؤسسات المماثلة ولا ترتبط نظم الحوافز بمعايير تقييم الأداء الوظيفي التي تتبني الابتكار والإبداع والتجديد في العمل ولا توجد فرصة للحوار مع الرؤساء في العمل بشأن النتائج المتعلقة بمستوي الأداء في العمل ، وكذلك لا يوجد نظام واضح ومطبق لتحديد ومراجعة الاحتياجات الوظيفية لكل مستوي وظيفي ، ولا تتبني المؤسسة فكرة التنمية البشرية المستدامة لزيادة قدرات العاملين عند الانتقال لدرجة وظيفية أعلى ، وعدم السماح للعاملين بالتعبير عن آرائهم حتى ولو كانت مخالفة للقرارات المراد اتخاذها .

كما توجد بعض أوجه القصور في عدم استخدام قواعد فرق العمل داخل المؤسسة بالشكل المطلوب بحيث لا يتم أي عمل بشكل فردي وعدم المساعدة من خلال الهيكل التنظيمي على تطبيق مفهوم فرق العمل دون الوقوع في بعض المشكلات التنظيمية وكذلك عدم إمكانية الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة من الإدارات الاخرى بسهولة ويسر ودون إجراءات

روتينية معقدة ، وعدم مقابلة كافة مقترحات الزملاء بشأن تطوير الأداء باستحسان من الرؤساء .

وهذا ما أكدته دراسة " عادل بن المضحي بن حمود العتيبي " (٢٠١٥) حيث أشارت نتائجها إلى عدم الاهتمام بالتعاون وروح فريق العمل ، عدم وجود معايير التقييم التي يتم الاعتماد عليها في اختيار العاملين ، ودراسة " أحمد علام " (٢٠١٤) حيث أشارت نتائجها إلى توجد علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد التمكين وأبعاد الرضا الوظيفي للعاملين بالتربية والتعليم وعدم توافر درجة مناسبة من التمكين للعاملين بالتربية والتعليم ، ودراسة " ميتشل Mitchell " (٢٠١٠) حيث أشارت نتائجها إلى لا يوجد إدراك لدى إدارة الشركة بكيفية إدارة رأس المال الفكري على الرغم من وجود معظم مظاهر رأس المال الفكري بداخل الشركة ، اتفقت آراء العينة أن رأس المال الفكري يساهم في تحقيق التميز للشركة عن باقي الشركات في السوق .

الإجابة علي التساؤل السادس الذي ينص علي :

ما هي معوقات تطبيق التمكين الوظيفي لتطوير قدرات رأس المال

الفكري ؟

جدول (١٤)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كالآراء العينة بالنسبة
لعبارات المحور السادس (معوقات تطبيق التمكين الوظيفي لتطوير
قدرات رأس المال الفكري) (ن = ١٤٣)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ^٢
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
	أساليب ومفاهيم التمكين الوظيفي غير واضحة ومحددة للعاملين داخل المؤسسة	١١١	٣٠	١	٣٩٤	٩٢.٤٩	١٣٧.٣٤
	ليس لدي العاملین والرؤساء استيعاب والمهام بمفهوم التمكين الوظيفي مما قد ينتج عنه ضعف القناعة بجدوى تطبيقه في العمل الإداري .	١٠٩	٢٨	٥	٣٨٨	٩١.٠٨	١٢٦.١٠
	نقص الخبرات والكفاءات المدربة والمؤهلة التي يمكن الاعتماد عليها لتبني أسلوب التمكين الوظيفي في مجال العمل الإداري	٧٧	٦٣	٢	٣٥٩	٨٤.٢٧	٦٧.٢٠
	عدم توفر البرامج التدريبية الملائمة لرفع كفاءة العاملين .	١٠٣	٣٥	٤	٣٨٣	٨٩.٩١	١٠٨.٣٥
	التزام المؤسسة بأسلوب الخطط السنوية الجامدة لا يدع مجالاً للتفكير وممارسة التمكين الوظيفي .	١١٢	٢٨	٢	٣٩٤	٩٢.٤٩	١٣٩.٦٦
	هناك انشغال من جانب الإدارة العليا بالمشاكل الروتينية وعدم تخصيص الوقت الكافي لممارسة التمكين الوظيفي .	١١٢	٢٣	٧	٣٨٩	٩١.٣١	١٣٥.٢٣
	هناك اعتقاد بأن مفهوم التمكين الوظيفي يناسب فقط أعمال القطاع الخاص وأنه غير قابل للتطبيق في قطاع الأعمال العام.	٨٣	٥٩	-	٣٦٧	٨٦.١٥	٧٧.٠٨
	تعتقد الإدارة العليا بأن تطبيق التمكين الوظيفي يسهم في تقليل مكاناتهم في العمل وذلك من خلال اعتقادهم بفقد بعض الصلاحيات المرتبطة باتخاذ القرار	٩٨	٢٨	١٦	٣٦٦	٨٥.٩٢	٨٢.٨٧
	نظام العمل الإداري بالمؤسسات مؤسس على دعائم تقليدية تقاوم التغيير الشامل الذي يتطلبه أسلوب التمكين الوظيفي .	٧٧	٥٣	١٢	٣٤٩	٨١.٩٢	٤٥.٦٥
	عدم كفاية الدعم المادي والمعنوي الذي يساند ويوفر فرص تطبيق التمكين الوظيفي في مجال الإدارة كالحوافر ومخصصات تدريب العاملين وغيرها .	١٢٧	١٥	-	٤١١	٩٦.٤٨	٢٠٣.٥١
	محدودية الاستثمار في التدريب وتنمية قدرات العاملين لاستيعاب عملية التمكين الوظيفي .	١٠٧	٣٥	-	٣٩١	٩١.٧٨	١٢٥.٧٦
	تقليدية نظم ومعايير تقييم ومراجعة الأداء وتطبيقاتها بشكل غير موضوعي .	١١٣	٢٤	٥	٣٩٢	٩٢.٠٢	١٤٠.٤٦
	الدرجة الكلية للمحور				٤٥٨٣	٨٩.٦٥	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٤) :

- تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات المحور السادس (معوقات تطبيق التمكين الوظيفي لتطوير قدرات رأس المال الفكري) ما بين (٨١.٩٢% : ٩٦.٤٨%) ، كما بلغت النسبة المئوية للمحور (٨٩.٦٥%) .

. توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في جميع العبارات وفي اتجاه الموافقة .

ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى وجود العديد من المعوقات التي تواجه المؤسسات الرياضية عند الشروع تطبيق التمكين الوظيفي لتطوير قدرات رأس المال الفكري والتي تتمثل أهمها في عدم كفاية الدعم المادي والمعنوي الذي يساند ويوفر فرص تطبيق التمكين الوظيفي في مجال الإدارة كالحوافز ومخصصات تدريب العاملين وغيرها وعدم وضوح أساليب ومفاهيم التمكين الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة وهناك اعتقاد بأن مفهوم التمكين الوظيفي يناسب فقط أعمال القطاع الخاص وأنه غير قابل للتطبيق في قطاع الأعمال العام والاعتقاد من جانب الإدارة العليا بأن تطبيق التمكين الوظيفي يسهم في تقليل مكاناتهم في العمل وذلك من خلال اعتقادهم بفقد بعض الصلاحيات المرتبطة باتخاذ القرار والتزام المؤسسة بأسلوب الخطط السنوية الجامدة لا يدع مجالاً للتفكير وممارسة التمكين الوظيفي وتقليدية نظم ومعايير تقييم ومراجعة الأداء وتطبيقاتها بشكل غير موضوعي ومحدودية الاستثمار في التدريب وتنمية قدرات العاملين لاستيعاب عملية التمكين الوظيفي وعدم توفر البرامج التدريبية الملائمة لرفع كفاءة العاملين ، كما أن هناك انشغال من جانب الإدارة العليا بالمشاكل الروتينية وعدم تخصيص الوقت الكافي لممارسة التمكين الوظيفي ، كما أنه ليس لدى العاملين والرؤساء استيعاب وإلمام بمفهوم التمكين الوظيفي مما قد ينتج عنه ضعف القناعة بجدوى تطبيقه في العمل الإداري ، وكذلك

نقص الخبرات والكفاءات المدربة والمؤهلة التي يمكن الاعتماد عليها لتبني أسلوب التمكين الوظيفي في مجال العمل الإداري ، مما يسهم بشكل كبير في الحد من تطبيق هذا المفهوم الإداري الحديث وبالتالي عدم القدرة علي تطوير رأس المال الفكري بالشكل المطلوب .

وهذا ما أكدته دراسة " عادل بن المضحى بن حمود العتيبي " (٢٠١٥) حيث أشارت نتائجها إلى عدم الاهتمام بنشر الوعي المعرفي بين العاملين في الاتحاد ، عدم الاهتمام بالتعاون وروح فريق العمل ، عدم تدريب القيادات الفعالة لمواجهة الطابع البيروقراطي ، عدم وجود معايير التقييم التي يتم الاعتماد عليها في اختيار العاملين ، ودراسة " ميتشل Mitchell " (٢٠١٠) حيث أشارت نتائجها إلى لا يوجد إدراك لدى إدارة الشركة بكيفية إدارة رأس المال الفكري على الرغم من وجود معظم مظاهر رأس المال الفكري بداخل الشركة .

الاستخلاصات :

- ١ . وجود قصور في تطبيق إدارة رأس المال الفكري كمرتكز رئيسي لإثراء دعائم التمكين الوظيفي بالمؤسسات الرياضية .
- ٢ . هناك قصور في تطبيق الأساليب المتبعة لإدارة رأس المال الفكري في ضوء الممارسات الإدارية المتبعة في عملية التمكين الوظيفي .
- ٣ . عدم بلوغ المجالات المتبعة لتعظيم تمكين العاملين لضمان تطوير رأس مال العلاقات الى الوضع الأمثل للتطبيق في المؤسسات الرياضية .
- ٤ . تحتاج طبيعة عملية تمكين العاملين كركيزة لتطوير رأس المال البشري الى المزيد من الاجراءات للوصول الى المستوي المطلوب .
- ٥ . هناك قصور في الاعتماد الأبعاد الأساسية للتمكين الوظيفي واليات تطبيقها لتطوير رأس المال الهيكلي بالمؤسسات الرياضية .
- ٦ . وجود تدني كبير في توافر العناصر المشكلة لإدارة رأس المال الفكري والمبنية علي مقومات التمكين الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الرياضية .
- ٧ . وجود العديد من معوقات تطبيق التمكين الوظيفي لتطوير قدرات رأس المال الفكري بالمؤسسات الرياضية .

التوصيات :

- فى ضوء نتائج البحث يوصى الباحث بما يلي :
- ١ . ضرورة الوضع فى الاعتبار أهمية تطوير رأس المال الفكرى بالمؤسسات الرياضية والتركيز على تطبيق أبعاد التمكين الوظيفى داخلها لما لهما من قدرة فائقة على تطوير الأداء المؤسسى .
 - ٢ . حث القيادات العليا داخل المؤسسات الرياضية على ضرورة تطبيق مفهوم التمكين الوظيفى لما له من آثار ايجابية على جعل العاملين أكثر رغبة على أداء الأعمال المنوطة بهم .
 - ٣ . عقد دورات تدريبية للعاملين بالمؤسسات الرياضية المختلفة لتفعيل أدائهم الوظيفى وتحسين مستوياتهم الوظيفية .
 - ٤ . الاهتمام بعملية تقييم فاعلية الأداء الإدارى حتى يتم التأكد من نجاح العملية الإدارية داخل المؤسسات الرياضية .
 - ٥ . وضع إستراتيجية واضحة ومحددة يمكن إتباعها لتطبيق مفهوم التمكين الوظيفى يتم تعميمها على كافة المؤسسات الرياضية .
 - ٦ . ضرورة الاهتمام بنشر الوعى بأهمية الاعتماد على التمكين الوظيفى داخل المؤسسات الرياضية للارتقاء بمستوى العمل .
 - ٧ . إعطاء الفرصة من قبل القادة الإداريين للعاملين للتعبير عن أنفسهم بوضوح وصراحة ومراعاة العلاقات الإنسانية بين القادة والعاملين بالمؤسسات الرياضية .
 - ٨ . ضرورة وضع تقارير العاملين بالمؤسسات الرياضية بدقة ووضوح وتستند فى وضعها على الأسس والمعايير العلمية والعملية المناسبة لذلك ، وأن تعتمد على واقع ما يقوم العامل به من أعمال دون تدخل الأهواء الذاتية والمصالح الشخصية لكي يمكن الاعتماد عليها كوسيلة هامة لتقييم أداء العاملين .
 - ٩ . وضع أنظمة للترقيات والحوافز والمكافآت واضحة وعادلة وتركز على كفاءة العاملين وتشجعهم على بذل مزيد من الجهد لإنجاز الأعمال على أكمل وجه وأن تكون تلك الحوافز مرتبطة بعملية التمكين الوظيفى .

المراجع

أولاً: المراجع العربية :

١. أحمد سيد : إدارة الموارد البشرية " المهارات المعاصرة في إدارة البشر " ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٦ م .
٢. أحمد محسن موسي علام : العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين بالتربية والتعليم بمحافظة القليوبية ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، جامعة بنها ، ٢٠١٤ م .
٣. أشرف صبحي : نموذج مقترح لإدارة العلاقات العامة في المجال الرياضي ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٠ م .
٤. أشرف عبد الرحمن : إدارة المعرفة ورأس المال الفكري " ثروة المنظمات الحقيقية " ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، ٢٠١١ م .
٥. جمال محمد علي : السلوك التنظيمي فى مديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسيوط ، المجلة العلمية ، كلية التربية ، جامعة أسيوط ، ١٩٩٧ م .
٦. حسن أحمد الطعاني ، عمر سلطان السويعتان : التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام ، دراسات العلوم التربوية ، المجلد ٤٠ ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠١٣ م .
٧. راوية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠١١ م .
٨. سعد بن مرزوق العتيبي : جوهر تمكين العاملين ، ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، الخبر ١٧ - ١٨ أبريل ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٥ م .
٩. عادل بن المضحي بن حمود العتيبي : نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية بالاتحاد العربي للرياضة العسكرية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ٢٠١٥ م .

١٠. عادل محمد حسن الاشموني : علاقة التمكين والالتزام التنظيمي بالثقة في الإدارة العليا دراسة تطبيقية على مراكز الشباب بمحافظة وسط الدلتا ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية ، ٢٠١٨ م .
١١. عطية حسين أفندي : تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٣ م .
١٢. علي صالح أحمد ، مطلق الدوري زكريا : إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في المنظمات أعمال الألفية الثالثة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٨ م .
١٣. فيصل حسونة راضي : إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٨ م .
١٤. محمد عبد العظيم محمود : الإدارة بتمكين العاملين في المؤسسات الرياضية وعلاقتها بدافعية الانجاز ، المؤتمر العلمي الدولي الثاني ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الزقازيق ، ٢٠٠٧ م .
١٥. محمد فليح سليمان : اثر تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرارات بالتطبيق على شركة الملاحة العربية المتحدة بدولة الكويت ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٦ م .
١٦. مصطفى محمود أبو بكر : الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٤ م .
١٧. ناجي إسماعيل حامد ، محمد إبراهيم مغاوري : الإداري المحترف ، مركز الكتاب الحديث ، ٢٠١٤ م .
١٨. نبيلة توفيق حسن الحضري ، مديحة عبد الهادي عبد الله : إدارة الموارد البشرية ، جامعة أسيوط ، كلية التجارة ، ٢٠٠٦ م .
١٩. هاني محمد : رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٨ م .
٢٠. وسيله حمداوى خليل : إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر بجامعة قاعة ، ٢٠٠٤ م .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- Allen, David E., & Lawler, Edward E : the empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, Sloan Management review, spring, PP. ٣١-٣٩, by the Sloan Management Review Association, PP.٢٩١-٣٠٢ , ٢٠٠٨ .
- Ann Gannon, Lynch Patricia and ,denise Harrington,managing intellectual capital for a sustaing competitive advantage in the Irish tourism industry in : the tourism and hospitality research in Ireland conference (thric),٢٠٠٩ .
- Alphi, Cholamreza et al, " An Examination of The Relationship between Empowerment and Organizational Commitment", The OnLine Journal, Academic Leadership, Vol.٨, Issye:١,٢٠١٠ .
- A. Conger Rabindar N. Kanung : The Empowerment Process : Integrating Theory and Practic, Academy of Management Review, vol. ١٣, No. ٣, ٢٠٠٤ .
- Jaek- Kyoo(Brain) & Shim, Ji Hynu, " Psychological Empowerment and Organizational Commitment :the Moderating Effect of Organizational Learning Culture on Employees in The Public Sector of Korea" Human Resource Development International, Vol.١٣, no٤ September,٢٠١٠ .
- Ell,h, study, a model for managing Intellectual capital to generate weath , a thesis of doctor of philosophy in business,new Zealand, Massey university, ٢٠١٠ .
- Ng , Doft : organization theory and design ٤th edition staple, west ١٩٩٢ .
- zer.G.M : Psychological Empowerment in the Workplace : Dimensions . Measurement and Validation. Academy of Management Journal Vol. ٣٨.N".٥ , ٢٠٠٥ .
- as J. Mcog : Greating an " Open Book " Organizational Were Employees Think & Act Business Partners, American Management , Washington , ٢٠٠١ .

المستخلص

واقع إدارة رأس المال الفكري كمرتكز رئيسي لإرثاء دعائم التمكين الوظيفي بالمؤسسات الرياضية

* د/ طارق أحمد بهاء

يهدف البحث الحالي إلى دراسة واقع إدارة رأس المال الفكري كمرتكز رئيسي لإرثاء دعائم التمكين الوظيفي بالمؤسسات الرياضية وذلك من خلال التعرف على الأساليب المتبعة لإدارة رأس المال الفكري في ضوء الممارسات الإدارية المتبعة في عملية التمكين الوظيفي ، المجالات المتبعة لتعزيز تمكين العاملين لضمان تطوير رأس مال العلاقات ، طبيعة عملية تمكين العاملين كركيزة لتطوير رأس المال البشري ، الأبعاد الأساسية للتمكين الوظيفي واليات تطبيقها لتطوير رأس المال الهيكلي ، العناصر المشكلة لإدارة رأس المال الفكري والمبنية على مقومات التمكين الوظيفي للعاملين ، معوقات تطبيق التمكين الوظيفي لتطوير قدرات رأس المال الفكري.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية) ، يتمثل مجتمع البحث في العاملين بمديرية الشباب والرياضية والإدارات التابعة لها ومراكز الشباب والأندية الرياضية بمحافظة المنيا ، وقد قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية والبالغ عددهم (١٤٢) فرداً .
ولجمع البيانات الخاصة بالبحث استخدم الباحث استبيان إدارة رأس المال الفكري كمرتكز رئيسي لإرثاء دعائم التمكين الوظيفي بالمؤسسات الرياضية .

وكانت من أهم النتائج وجود قصور في تطبيق إدارة رأس المال الفكري كمرتكز رئيسي لإرثاء دعائم التمكين الوظيفي بالمؤسسات الرياضية ، وكانت من أهم التوصيات ضرورة الوضع في الاعتبار أهمية تطوير رأس المال الفكري بالمؤسسات الرياضية والتركيز على تطبيق أبعاد التمكين الوظيفي داخلها لما لهما من قدرة فائقة على تطوير الأداء المؤسسي .

* مدرس بقسم الادارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة المنيا

Abstract

The reality of intellectual capital management as a main pillar for legacy of career empowerment pillars in sports institutions

***Dr. Tariq Ahmed Bahaa**

The current research aims to study the reality of intellectual capital management as a main pillar for looting the pillars of job empowerment in sports institutions by identifying the methods used for managing intellectual capital in light of the administrative practices followed in the job empowerment process, the areas followed to maximize employee empowerment to ensure the development of relationship capital, The nature of the process of empowering workers as a pillar for developing human capital, the basic dimensions of job empowerment and the mechanisms for their application to develop structural capital, the problematic elements of intellectual capital management based on the elements of employee empowerment, the obstacles to applying job empowerment to develop the capabilities of intellectual capital.

The researcher used the descriptive method (the method of survey studies). The research community is represented in the employees of the Directorate of Youth and Sports and its departments, youth centers and sports clubs in Minya Governorate. The researcher selected the research sample by random stratified method, whose number is (١٤٧) individuals.

One of the most important results was the deficiency in the application of intellectual capital management as a main pillar for looting the pillars of job empowerment in sports institutions. Institutional performance.

* Lecturer, Department of Sports Administration -
College of Physical Education - Minia University