

# إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

د. أحمد علي صالح

أستاذ إدارة الأعمال

أ.د. زكريا مطلق الدوري

## مقدمة

فرضت الألفية الثالثة على منظمات الأعمال تحديات في غاية الجدة والحدائة ومنها على سبيل الذكر لا الحصر (الاهتمام برأس المال الفكري، والتركيز على بناء فرق العمل، وتطلعات وتعليقات جديدة لإدارة الموارد البشرية، والاستجابة السريعة للزبائن، والاستقلالية والإبداع والمغامرة المحسوبة، وزيادة مساحة التمكين وحرية المبادرة).

إن مواجهة التحديات آنفة الذكر واحتوائها يتطلب من إدارات منظمات الأعمال وقيادتها، إعادة النظر في أساليبها وآلياتها وممارساتها الحالية التي أصبحت غير قادرة على إحداث التغييرات المطلوبة وضمان البقاء في عالم الأعمال شديد التنافسية.

إن المتمعن بالتحديات المشار إليها آنفاً وغيرها، يجد أنها تختلف وبشكل كبير جداً عن مثيلاتها في العقود السابقة، هذا من جهة، وتستلزم إدخال ممارسات وعمليات جديدة غير معهودة سابقاً أو أن ممارساتها محدودة حاضراً، ولعل أبرزها الاهتمام بصناعة واستقطاب رأس المال الفكري وزيادة رصيده في المنظمة وتوسيع اعتماد الثقة في الإدارة والأعمال وتأسيس ثقافة التمكين والسعي الجدي لإحداث التغيير بأسلوب منهجي واعٍ وعلى وفق استراتيجية ذات رؤى واضحة ومحددة المعالم والغايات والأهداف، وهذا من جهة ثانية.

وتأسيساً على ما تقدم، فإن الموضوع يتطلب الاهتمام بنشر المعرفة للممارسات الجديدة للإدارة وإيضاح مرتكزاتها الفكرية وأساسياتها المفاهيمية ومتطلبات تطبيقها الميدانية.

ومن منطلق المبررات المذكورة جاء هذا الكتاب (إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة) والذي يمثل مجموعة مقالات وبحوث تخصصية في الممارسات الإدارية المعاصرة، غايتها إثراء معارف وخبرات ومهارات الدارسين

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
5	مقدمة
<b>الفصل الأول</b>	
<b>تمكين العاملين منهج متكامل في إطار إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة</b>	
21	توطئة
23	المبحث الاول منهجية الدراسة ومسوغات اختيار موضوع الدراسة
23	هدف الدراسة
24	مشكلة الدراسة:
25	طبيعة الدراسة
27	المبحث الثاني التأطير النظري
27	أولاً: مفهوم التمكين واهميته
30	ثانياً: عناصر استراتيجية التمكين والتغيرات التي تتطلبها
33	ثالثاً: التغيرات التي يتطلبها تطبيق استراتيجية التمكين.
44	رابعاً: التمكين وإدارة الجودة الشاملة
49	المبحث الثالث تحليل النتائج
57	المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات
63	المصادر والمراجع

## الفصل الثاني

### استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية

67	المبحث الاول
67	أولاً: الاتجاهات الفكرية لإستراتيجية التمكين وصيغها وأبعادها وأهدافها
67	أ-الاتجاهات الفكرية للتمكين
71	ب-صيغ إستراتيجية التمكين
76	ج-أبعاد إستراتيجية التمكين
93	د-أهداف إستراتيجية التمكين
96	ثانياً:مراحل ومتطلبات تطبيق إستراتيجية التمكين وتقنياتها ودوافعها
96	أ-مراحل تطبيق إستراتيجية التمكين وتقنياته
99	ب-متطلبات تطبيق إستراتيجية التمكين
102	ج-دوافع إستراتيجية التمكين
107	المبحث الثاني منهجية الدراسة
107	أولاً: مشكلة الدراسة
108	ثانياً: أهمية الدراسة
109	ثالثاً: هدف الدراسة
109	رابعاً: فرضيات الدراسة
109	1. الفرضية الرئيسة الأولى:
110	2. الفرضية الرئيسة الثانية:
110	خامساً: منهج الدراسة

111	سادساً: حدود الدراسة .....
112	سابعاً: مجتمع الدراسة وعيبتها .....
<b>115</b>	<b>المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج .....</b>
115	أولاً: العلاقة بين استراتيجية التمكين والميزة التنافسية .....
120	ثانياً: الأثر بين استراتيجية التمكين والميزة التنافسية .....
120	أ- اختبار الفرضية الرئيسة الأثر بين استراتيجية التمكين والميزة التنافسية .....
124	ب- اختبار الفرضية الفرعية الأولى .....
127	ج- اختبار الفرضية الفرعية الثانية .....
129	د- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة .....
<b>133</b>	<b>المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات .....</b>
<b>139</b>	<b>المصادر والمراجع .....</b>

### الفصل الثالث

#### الإنفاق على رأس المال الفكري وأثره في نجاح الشركات الصناعية

153	المقدمة .....
<b>155</b>	<b>المبحث الاول رأس المال الفكري ونجاح المنظمة - تأطير نظري- .....</b>
155	أولاً: رأس المال الفكري (مفهومه وأهميته، عناصره وأوجه الإنفاق عليه) .....
157	1- مفهوم رأس المال الفكري وأهميته: .....
161	2- عناصر رأس المال الفكري وأوجه الإنفاق عليه .....
164	ثانياً: نجاح المنظمة (مفهومه وأهميته ، عناصره وقياسه) .....
164	تمهيد وتساؤل: .....

165	1- مفهوم نجاح المنظمة وأهميته:
168	2- عناصر نجاح المنظمة ومؤشرات قياسه
<b>171</b>	<b>المبحث الثاني منهجية البحث</b>
171	أولاً: الاطار العام للبحث
171	1- مشكلة البحث:
172	2- أهمية البحث:
172	3- هدف البحث:
173	4- انموذج البحث:
173	5- فرضية البحث:
174	6- حدود البحث:
174	ثانياً: إجراءات البحث
174	1- مجتمع البحث:
176	2- عينة البحث:
177	3- أدوات البحث:
<b>181</b>	<b>المبحث الثالث عرض وتحليل نتائج البحث الميداني</b>
181	أولاً: وصف متغيرات البحث
181	1- وصف متغير اوجه الانفاق على رأس المال الفكري
186	2- وصف عناصر نجاح الشركات:
189	ثانياً: تحديد أثر الانفاق على رأس المال الفكري في نجاح الشركات المبحوثة
<b>197</b>	<b>المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات</b>
<b>201</b>	<b>المراجع</b>

الفصل الرابع

تحليل معطيات العلاقة الارتباطية

بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري

209	المقدمة
211	المبحث الأول الإطار العام للبحث وإجراءاته
211	أولاً: مشكلة البحث
211	ثانياً: أهداف البحث
212	ثالثاً: نموذج البحث
213	رابعاً: فرضيات البحث
214	خامساً: مجتمع البحث وعينته
215	سادساً: وسائل جمع البيانات والمعلومات
216	سابعاً: حدود البحث
216	ثامناً: الوسائل الإحصائية
217	المبحث الثاني الإطار النظري للبحث
217	نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري.. مفاهيم وأبعاد
217	أولاً: نظام معلومات الموارد البشرية .. المفهوم والأبعاد
218	1- تخطيط الموارد البشرية
219	2- الاستقطاب والتعيين
219	3- التعويضات

- 4- التدريب والتطوير: ..... 219
- 5- تقويم الأداء: ..... 220
- ثانياً: رأس المال الفكري .. المفهوم والأبعاد ..... 220
- 1- استقطاب رأس المال الفكري: ..... 221
- 2- صناعة رأس المال الفكري: ..... 221
- 3- تنشيط رأس المال الفكري: ..... 222
- 4- المحافظة على رأس المال الفكري: ..... 222
- 5- الاهتمام بالزبائن: ..... 222

### المبحث الثالث

#### الإطار التحليلي للبحث وصف المتغيرات الأساسية وتحليل العلاقات الارتباطية

- أولاً: وصف المتغيرات الأساسية للبحث ..... 223
- 1- وصف أبعاد متغير نظام معلومات الموارد البشرية: ..... 223
- 2- وصف أبعاد متغير رأس المال الفكري: ..... 225
- ثانياً: تحليل العلاقات الارتباطية من خلال اختبار الفرضيات ..... 227
- ثالثاً: تحري الاختلافات في الإجابات بحسب المسمى الوظيفي ..... 230
- المبحث الرابع الإطار الختامي للبحث ..... 233
- المراجع ..... 237
- الملحق الاستبانة ..... 239

### الفصل الخامس

#### الاطار الاخلاقي للادارة الإستراتيجية ودوره في بناء جسور الثقة في بيئة المنظمة

- المحور الأول منهجية البحث ..... 247

247	أولاً:فكرة البحث:
247	ثانياً:أهمية البحث:
248	ثالثاً: هدف البحث
<b>249</b>	<b>المحور الثاني مدخل أخلاقيات الأعمال للإدارة الاستراتيجية.</b>
249	أولاً:أخلاقيات الأعمال
249	أ مفهوم الأخلاق و مداخل السلوك الأخلاقي:
253	ب: العلاقة بين المعايير الأخلاقية و المتطلبات القانونية.
256	ج: المعضلة أو المأزق الأخلاقي
257	د: مصادر القيم الأخلاقية في المنظمة.
260	هـ: مستويات أخلاقيات الأعمال.
261	ثانياً:أخلاقيات الأعمال في الإدارة الاستراتيجية
261	أ: أخلاقيات الأعمال ورسالة المنظمة
262	ب: أخلاقيات الأعمال و أصحاب المصالح.
264	ج: أخلاقيات الأعمال و صياغة الاستراتيجية:
<b>267</b>	<b>المحور الثالث الاستنتاجات</b>
<b>268</b>	<b>المصادر</b>

## الفصل السادس

### استراتيجيات ادارة وتقليل الاجهاد

273	المقدمة
275	أولاً:منهجية وإجراءات البحث

- 275.....1- مشكلة البحث:
- 275.....2- أهمية البحث:
- 276.....3- اهداف البحث:
- 276.....4- فرضيات البحث:
- 277.....5- حدود البحث:
- 277.....6- ادوات البحث ووسائله الاحصائية:
- 279** .....ثانياً: الإطار النظري:
- 279.....1- مفهوم الإجهاد التنظيمي:
- 280.....2- مستويات الاجهاد
- 281.....(1)مرحلة الانذار:
- 281.....(2)مرحلة المقاومة:
- 281.....(3)مرحلة الانهك:
- 282.....3- مفهوم الاستراتيجية:
- 285.....4- أستراتيجيات إدارة وتقليل الاجهاد:
- 286.....أ-التمارين:
- 286.....ب-ادارة الوقت:
- 286.....ج-ادارة الدور:
- 287.....د-جماعات الدعم:
- 287.....هـ-الاسترخاء:
- 288.....5- الاستراتيجية التنظيمية:

- أ-البرامج التأسيسية لادارة الاجهاد(Gregory & Ricky, 1995)..... 288
- ب-البرامج المساعدة الثانوية: ..... 289
- 293** ..... **ثالثاً: عرض وتحليل نتائج البحث**
- 1- تصنيف الاستراتيجيات من حيث شدة الاجابة والنسبة المثوية: ..... 293
- أ-الاستراتيجيات الفردية: ..... 293
- ب. الاستراتيجيات التنظيمية: ..... 294
- ج.الاستراتيجيات البيئية: ..... 295
- 2- تصنيف الاستراتيجيات من حيث قوة التأثير من وجهة نظر المبحوثين ..... 296
- 3- علاقة الاستراتيجيات المعتمدة في ادارة وتقليل الاجهاد وتأثيرها: ..... 299
- 301** ..... **رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات**
- 305** ..... **المصادر**

## الفصل السابع

### اقتصاديات الثقة أحد مرتكزات رأس المال الاجتماعي التنظيمي

- توطئة ..... 309
- أولاً: المسوغات التي انطلق منها البحث..... 311
- ثانياً: أهداف البحث: ..... 312
- ثالثاً: منهج البحث وخطته: ..... 312
- 313** ..... **المحور الأول رأس المال الاجتماعي التنظيمي**
- تمهيد: ..... 313

- 314..... أولاً: مفهوم رأس المال الاجتماعي التنظيمي:
- 316..... ثانياً: أهمية رأس المال الاجتماعي التنظيمي وفوائده
- 318..... ثالثاً: عناصر رأس المال الاجتماعي
- 318..... 1- القابلية الاجتماعية. (Associability)
- 319..... 2- الثقة (Trust)
- 321** ..... المحور الثاني مدخل اقتصاديات الثقة
- 321..... تمهيد:
- 321..... أولاً: تطور مفهوم الثقة وأهميتها
- 323..... ثانياً: اقتصاديات الثقة
- 325..... 1- الثقة بوصفها عاملاً لتقليل الكلف
- 327..... 2- الثقة بوصفها عاملاً لتقليل التعقيد المنظمي
- 328..... 3- الثقة بوصفها موجوداً إستراتيجياً يشكل مصدراً للميزة التنافسية
- 329..... 4- الثقة بوصفها عنصر استثمار
- 332..... 5- الثقة بوصفها وسيلة لخلف القيمة عبر التبادل المستند إلى التعاون وإنتاج رأس المال الفكري ..
- 333..... 6- الثقة وسيلة لزيادة كفاءة التصرف
- 335** ..... المحور الثالث استنتاجات
- 339** ..... المصادر

## الفصل الثامن

دور الحاكمية في تعزيز الثقة بين أصحاب المصالح في منظمات الأعمال

- 347 ..... المبحث الاول المرتكزات الفكرية لاساسيات الحاكمية

- اولاً: بدايات ظهور الحاكمية ومؤشرات تطورها..... 347
- المرحلة الأولى: اضاءات البداية ومسببات الاهتمام..... 347
- المرحلة الثانية: تلميحات المصطلح الجديد وضرورات تبنيه..... 350
- المرحلة الثالثة: تكثيفات الجهود وشيوع الاستخدام..... 353
- ثانياً: الحاكمية: مفهومها واهميتها، مستوياتها ومدخل دراستها..... 359
- المبحث الثاني الآليات الاستراتيجية للحاكمية..... 375**
- اولاً: آليات الحاكمية بين الطروحات النظرية والتجارب العملية..... 375
- 1- مفهوم آليات الحاكمية وتصنيفها في الفكر الاداري والفلسفي:..... 375
- أ- الآليات الداخلية:..... 378
- ب- الآليات الخارجية..... 391
- 2- آليات الحاكمية: مؤشرات استراتيجية..... 393
- 3- آليات الحاكمية في التجارب العالمية والعربية..... 399
- ثانياً: نماذج قياس آليات الحاكمية ومؤشراتها الاساس..... 402
- 1- نموذج معهد التنمية الاقتصادية في البنك الدولي (1996)..... 402
- 2- نموذج المستثمرين المؤسسين (1998)..... 403
- 3- نموذج مؤسسة نظم التقاعد للعاملين في الشركات المساهمة في كاليفورنيا (1998)..... 404
- 4- نموذج جامعة هارفارد (2000)..... 405
- 5- نموذج معهد القانون الامريكى (2000)..... 405
- 6- نموذج (Malen & Hassen , 2002)..... 406
- 7- نموذج (State Bank of Pakistan , 2002)..... 407
- 8- نموذج (Kiel & Nicholson , 2003)..... 407
- 9- نموذج الجمعية الوطنية لمهات مجالس الادارة (2004)..... 408

410..... 10- نموذج (Thornton , 2005)

411..... اولاً: المصادر العربية

412..... ثانياً: المصادر الاجنبية