



"The Impact of Administrative Empowerment on Human Capital Development" "A Case Study on Employees of the Main Bank of the Republic"

Saif Al-Islam Saad Saleh Al-Yousefie

Higher Institute of Science and Technology, Bir Maatuq
Email: www.saifsaad@gmail.com

Received 5./19-2024 | Accepted: 5./10.-2024 | Published at: 31./12-2024 | DOI: 10.26629/uzjes.2024.01

ABSTRACT

.....

The current research aims at the effect of administrative empowerment in its dimensions (delegation of authority, work teams, effective communication) on developing human capital on employees of the Republic Bank in Tripoli. To achieve the research objectives, two approaches were relied upon: the descriptive and analytical approaches. The questionnaire was also relied upon as a main tool for collecting primary data, which was distributed to (120) individuals. In order to reach the results of the relationships between the variables, statistical methods were used that depend on the quantitative method in analyzing the data using several methods, including: (Alpha Cronbach) coefficient, as well as exploratory general analysis, exploratory general analysis, confirmatory factor analysis, and path analysis method, using the statistical software package for the social sciences (spss26), which also contains the program (AMOS25), as the results indicated the existence of a direct and statistically significant positive effect of the dimensions of administrative empowerment represented in (delegation of authority, work teams, effective communication) on the level of human capital development .

Keywords: Administrative empowerment, human capital, the main bank of the Republic



" أثر التمكين الإداري في تنمية رأس المال البشري " "دراسة حالة على موظفي مصرف

الجمهورية الرئيسي "

سيف الاسلام سعد صالح اليوسفي

المعهد العالي للعلوم والتقنية بئر معتوق

Email: www.saifsaad@gmail.com

تاريخ النشر: 2024/12/31م

تاريخ القبول: 2024/11/12م

تاريخ الاستلام: 2024/10/5م

الملخص:

يهدف البحث الراهن إلى التعرف على أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، فرق العمل، الإتصال الفعال) في تنمية رأس المال البشري على موظفي مصرف الجمهورية الرئيسي بمدينة طرابلس، ولتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على منهجين هما: المنهج الوصفي و التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية التي وزعت على (120) مفردة، ولغرض الوصول إلى نتائج العلاقات بين المتغيرات، تم استخدام الأساليب الإحصائية التي تعتمد على الأسلوب الكمي في تحليل البيانات بعدة أساليب منها: معامل (ألفا كرونباخ)، وأيضاً التحليل العاملي الاستكشافي، والتحليل العاملي التوكيدي، وأسلوب تحليل المسار، وذلك باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS26) الذي يحتوي أيضاً على برنامج (AMOS25)، حيث أشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي بشكل مباشر و دال إحصائياً لإبعاد التمكين الإداري المتمثلة في (تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال الفعال) على مستوى تنمية رأس المال البشري

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، رأس المال البشري، مصرف الجمهورية الرئيسي.

مقدمة:

يُعد مفهوم رأس المال الفكري من أهم المفاهيم الاقتصادية التي تعتبر محل اهتمام الكثير من الاقتصاديين والمحليلين والاستشاريين بالإضافة لمستويات الإدارة في المنظمات، وذلك لما له من أهمية تتمثل في الدور الذي يلعبه في التكيف مع المتغيرات المحلية والعالمية، وتحسين الأداء والقدرة التنافسية

من خلال الأفكار والابتكارات والتطوير في عمليات المنظمات، حيث بات الاستثمار بالأصول الفكرية من أهداف الإدارة الفاعلة التي تسعى للبقاء والنمو والمنافسة والإبداع. (أبوغفة، 2021: 255)

كما يُعد التمكين الوظيفي أحد التوجهات الحديثة التي تركز على رفع الأداء الوظيفي للفرد من خلال التدريب والتعليم وتطوير مهاراته وقدراته الإبداعية، وعليه فالتحدي الذي يواجه منظمات الأعمال اليوم يتمثل في كيفية تحرير إبداعات الموارد البشرية والاستثمار فيها وكسب كامل ولائهم وانتمائهم والتزامهم اتجاه المنظمة.

ولقد أصبح رأس المال الفكري في ظل ذلك الاقتصاد التنافسي وعصر المعلوماتية هو رأس المال الحقيقي للمؤسسات باعتباره الركن الذي يلعب الدور الرئيسي في عملية الابتكار والتجديد مما ترك أثرا واضحا في احداث تغييرات جوهرية في الممارسات الاقتصادية والمصرفية، نتج عن هذه التطورات والتحولت إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات.

مشكلة الدراسة:

تكمن في الافتقار إلى متابعة الاستثمار في الكفاءات و بناء القدرات وهذا بدوره يؤثر في الحد من تنمية رأس المال البشري، بالرغم من أن إدارة المصرف تتفق الكثير على الاستثمارات ومن بينها الاستثمار في الكفاءات إلا أنه هناك افتقار إلى متابعة أثر هذا الاستثمار على بناء القدرات وفي ظل هذه التطورات العلمية والفنية والتكنولوجيا وازدياد حدة المنافسة في الجهاز المصرفي وسعي بعض المصارف لتمييز خدماتها عن المصارف الأخرى، ويعتبر رأس المال البشري أحد الركائز الأساسية لتحقيق التنافسية بين المصارف ومن خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي الاتي:

- ما أثر التمكين الاداري في تنمية رأس المال البشري في مصرف الجمهورية الرئيسي ؟

أهمية الدراسة: -

تكمن أهمية الدراسة في دراسة المتغير المستقل التمكين الاداري بأبعاده (تفويض السلطة، فرق العمل، الإتصال الفعال) والمتغير التابع تنمية رأس المال البشري، التي يساهم بشكل كبير في تقديم خدمات ذات جودة وتكلفة اقل، لأنها تمثل عصب حياة المؤسسات الأعمال، حيث تلعب دورا أساسيا في بقاء واستمرارية هذه المؤسسات وتعزيز موقعها التنافسي، وتوضيح مدى تأثير التمكين الاداري على تنمية رأس المال البشري داخل المصارف الليبية.

بالرغم من تأكيد الباحثين أن التمكين يعتبر ضروري لصحة وازدهار المنظمات في بيئة التعلم والتغيير، إلا أنهم يعتقدون بأن هذه المفاهيم لا يزال يكتنفها الغموض. وفي ضوء ما سبق فإن أهمية هذه الدراسة تتجلى في محاولة الربط بين تأثير التمكين الإداري كخاصية تنظيمية على تنمية رأس المال البشري.

- أهداف البحث:

- 1- تحديد التأثير المباشر لإبعاد التمكين الإداري في تنمية رأس المال البشري في مصرف الجمهورية الرئيسي.
- 2- التعرف على مستوى ممارسة المبحوثين للتمكين الإداري في مصرف محل الدراسة.

5.1- فرضيات البحث:

- H1 - تؤثر أبعاد التمكين الإداري إيجابياً وبشكل مباشر على تنمية رأس المال البشري في مصرف محل الدراسة.
- وسيتم إختبار الفرضية السابقة من خلال الفرضيات الفرعية الآتية:
- H1-1 - يؤثر تفويض السلطة إيجابياً وبشكل مباشر على تنمية رأس المال البشري في مصرف محل الدراسة
- H1-2 - تؤثر فرق العمل إيجابياً وبشكل مباشر على تنمية رأس المال البشري في مصرف محل الدراسة.
- H1-3 - يؤثر الاتصال الفعال إيجابياً وبشكل مباشر على تنمية رأس المال البشري في مصرف محل الدراسة .

- حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: -مصرف الجمهورية الرئيسي طرابلس محل الدراسة.
- الحدود الموضوعية: -تتمثل في أثر التمكين الاداري على تنمية رأس المال البشري.
- الحدود الزمنية: استغرق البحث من شهر أبريل الي غاية شهر اكتوبر 2023 م.
- الحدود البشرية: -الموظفين بمصرف الجمهورية الرئيسي محل الدراسة.

- منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من اجل تحقيق اهداف البحث المحددة التي تتمثل في معرفة أثر التمكين الاداري على تنمية رأس المال البشري للمصرف محل الدراسة، حيث قام الباحث بجمع المعلومات والبيانات حول موضوع الدراسة وتحليلها تحليلًا دقيقًا للخروج بنتائج على إشكالية العملية المدروسة.

مصادر جمع البيانات: -

المصادر الأولية: تم جمعها بواسطة الاستبانة.

المصادر الثانوية: تم جمعها من الكتب والمراجع والدوريات العلمية، بالإضافة إلى ما ورد على شبكة الانترنت.

- الدراسات السابقة.

دراسة (شعيب، 2014) بعنوان: "التمكين الوظيفي في تعزيز الإبداع التنظيمي" لدى العاملين بالمصارف الليبية بمدينة طرابلس.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض السلطة . المشاركة . الالتزام والتحفيز الذاتي . فرق العمل . الدافعية والقدرة . التقليد والمحاكاة) والإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمصارف الليبية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما اعتمد على استمارة الإستبيان كأداة رئيسية للدراسة وُزعت على عينة عشوائية طبقية تناسبية بلغ مجموعها (359) مفردة، من أجمالي مجتمع الدراسة البالغ عددهم (4492) موظفًا من العاملين بالمصارف الليبية بمدينة طرابلس، واستخدم الباحث في التحليل الإحصائي للبيانات الأولية عدة أساليب تضمنت (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل التباين الأحادي ومعامل الاختلاف، ومعامل ارتباط بيرسون، وإختبار (t) لعينتين مستقلتين) من خلال البرنامج الإحصائي (spss)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الوظيفي والإبداع التنظيمي كما أثبتت الدراسة.

دراسة (عبدالعال، 2016) بعنوان "أثر التمكين الإداري على الاداء الوظيفي" دراسة ميدانية على شركة الخطوط الجوية الليبية بمدينة طرابلس.

تسعى الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري بأبعادها "تفويض السلطة، فرق العمل حفز العاملين، الالتزام" على الأداء الوظيفي إضافة إلى التعرف على مستوى تطبيق التمكين الإداري لدى

العاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وعلى استمارة الإستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بفروع شركة الخطوط الجوية الليبية بمدينة طرابلس والبالغ عددهم (445) موظف من مختلف المستويات الإدارية وطبقت عينة الدراسة على (112) مفردة، تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية، كما اعتمدت الباحثة في تحليل البيانات الأولية التي تم الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة على المعالجات الإحصائية المتمثلة في (إختبار (t)، معامل الارتباط بيرسون، المتوسط الحسابي الانحراف المعياري، تحليل التباين الأحادي) من خلال البرنامج الإحصائي (spss)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر إيجابي لأبعاد التمكين الإداري (تقويض السلطة، فرق العمل، حفز العاملين، الإلتزام) على الأداء الوظيفي في شركة الخطوط الجوية الليبية.

- دراسة (العساف، 2010) بعنوان: "أثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية - شركة أورانج"، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصال الأردنية. ووقع الاختيار على شركة أورانج لكي تمثل عينة الدراسة، ولغرض الوصول إلى هذا الهدف تم الاعتماد على الاستبيان وتوزيع عدد 143 استمارة على الموظفين بالشركة قيد الدراسة، ومن أهم نتائج الدراسة وجود أثر لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي)، على تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الأردنية، كما أن اتجاه العلاقة إيجابية، وأن قيمة بيتا تشير إلى أن اتجاه العلاقة إيجابي، فكلما زادت أبعاد رأس المال البشري زادت معهم وتحققت الميزة التنافسية وأوصت الدراسة بالاهتمام برأس المال الزبائني كونه أحد أبعاد رأس المال الفكري.

دراسة (Mândruleanu, 2001) بعنوان "The Influence Of Human Capital In Achieving Corporate Performance"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مدى إدراك بعض حملة الأسهم الرومانيين لتأثير رأس المال البشري على أداء الشركات حاملي الأسهم فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإجراء مقابلات مع (6) مدراء لمدة (30) دقيقة تم اختيارهم بشكل عشوائي بالإضافة إلى توزيع (50) استبيان على مدراء آخرين تم استردادها جميعها وقد كانت صالحة لعملية التحليل الإحصائي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير دال لرأس المال البشري على أداء الشركات المبحوثة من وجهة نظر حاملي الأسهم.

دراسة (Wang & Baird, 2010) بعنوان: "Employee empowerment: extent of adoption and influential factors"

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تمكين الموظف داخل وحدات التصنيع التجارية في أستراليا كما تهدف إلى التعرف على تأثير العوامل التنظيمية المتمثلة في (حجم وحدة العمل والتدريب، وربط المكافآت) والعوامل الثقافية (لإبتكار، العمل الجماعي، وتوجيه النتائج) على مدى اعتماد تمكين الموظفين، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي وكما اعتمدا على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية لدراسة، وزعت على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (250) مدير من مدراء الإنتاج في إحدى منظمات التصنيع الأسترالية ولغرض تحليل البيانات الأولية استخدام الباحثان الأساليب الإحصائية المتمثلة في (التكرارات والنسب المئوية المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون) من خلال البرنامج الإحصائي (spss)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة العوامل الثقافية المرتبطة بالعمل الجماعي كان يعتمد عليها بشكل متوسط في عملية التمكين.

دراسة (Hadjali, 2013) بعنوان "The Role Of Intellectual Capital (IC) On Survival A Case Study Of EN Bank" Or Decline Of Organizations

هدفت الدراسة لتقييم دور رأس المال الفكري في أداء القطاعات البنكية في إيران ، وهي دراسة وصفية كمية ويتكون مجتمعها من المديرين العاملين في فروع بنك (EN) بطهران ، وقد اختيرت العينات بشكل عشوائي وتشمل 227 مديراً ، جُمعت البيانات منهم بواسطة الاستبيان ، وتم استخدام تحليل الارتباط لفحص العلاقة ، ولفحص الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد ، وبرهنت نتائج البحث على وجود علاقة قوية ومشتركة بين عناصر رأس المال الفكري: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، رأس المال العميل، ولكن لا توجد علاقة بين مكونات رأس المال الفكري والأداء التنظيمي لتلك البنوك .

دراسة (Rostami & Bahramzadeh, 2015) بعنوان: "The Relationship between Employees, Empowerment with Organizational Change at the Red Crescent Society of North Khorasan"

تهدف الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين تمكين الموظفين مع التغير التنظيمي بمنظمة الهلال الأحمر في شمال كورھسان، ولتحقيق أهداف الدراسة إتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وإعتمدا على الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وزعت على عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (86) مفردة، ولغرض الوصول إلى نتائج الدراسة قام الباحثان باستخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في (التكرارات

والنسب المئوية، ومعامل كرونباخ الفا، ومعامل الارتباط بيرسون) بواسطة البرنامج الإحصائي (spss)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تمكين الموظفين و التغير التنظيمي في جمعية الهلال الأحمر في شمال كورهمسان.

دراسة (Suresh & Abdul Jaleel, 2015) بعنوان: "Impact of Employee, Empowerment on Organizational performance Case of Automobile Industry in Chennai city of Tamil Nadu in India"

تسعى الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تمكين الموظفين (الكفاءة، المعنى، التأثير، الإستقلال الذاتي) في الأداء التنظيمي (معدل الربح، معدل نمو المبيعات، معدل النزاع، معدل دوران الموظفين) ولتحقيق أهداف الدراسة إتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، و إعتددا على الاستبانة كأداء رئيسية للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من عشرة شركات مختلفة تعمل في مدينة تشيناي بمحافظة تاميل نادو في الهند، وتكونت عينة الدراسة من (87) موظف تم إختيارها بطريقة عشوائية بسيطة ولغرض الوصول إلى نتائج الدراسة قام الباحثان بإستخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في (المتوسطات والانحرافات المعيارية، تحليل التباين الأحادي، إختبار (t)، ومعامل الإنحدار) بواسطة البرنامج الإحصائي (spss)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تمكين الموظفين و الأداء التنظيمي في قطاع صناعة السيارات في مدينة تشيناي بمحافظة تاميل نادو في الهند.

التمكين الإداري:

تعددت وإختلفت مفاهيم التمكين من قبل الكُتاب والباحثين وكلا عرفه حسب وجهة نظره، وفيما يلي بعض هذه التعريفات حسب ما وردت في الأدبيات الأجنبية والعربية.

يُعرف كل من (Scott & Jafe) بأن مفهوم التمكين الوظيفي توازن بين الاشراف التام للإدارة وحرية التصرف للموظفين، إضافة إلى أن الهدف الاساسي هو الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاج بتطبيق الخبرات والمهارات والمعرفة بشكل فعال وأيضاً زيادة إلتزام الموظفين نحو المؤسسة والعكس الصحيح (P40: Khalili & Sameti, 2016).

في حين عرفه (الكبيسي، 2004) بأنه "زيادة الإهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي لهم، وتوسيع فُرص المبادرة والمبادئة لإتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداءهم" (العجمي، 2014: 75).

ويعرف (عبدالوهاب، 1997) التمكين "بأنه إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كل الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم" (الاصقة، 2010: 11).

في حين عرّفه (الكبيسي، 2004) بأنه "زيادة الإهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادئة لإتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداءهم" (العجمي، 2014: 75).

-أهمية تمكين العاملين

ويرى (Ivancevich:1997) إن أهمية التمكين تؤدي إلى تهذيب كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المديرين، كما يُعد التمكين عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم وهي تعرف أن العاملين يريدون الإستفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم، بالإضافة إلى أن التمكين يعمل على توفير فرصة لتطوير مهارات العاملين (الملفوح، 2016: 21).

في حين ذكر كل من (Bardweel & Holden, 2001) بعض الفوائد والإيجابيات، والتي يمكن أن تتحقق للمنظمة وللعمالين فيها نتيجة تطبيق التمكين؛ فبالنسبة للمنظمة تصبح أكبر إدراكاً للإحتياجات التنظيمية، كما يؤدي ذلك إلى تحسين نوعية الأداء وتقليل التكاليف وتصبح المنظمة كذلك أكثر استعداداً وأسرع تفاعلاً مع المستجدات والتغيرات في المجتمع (الشمراي، 2014: 87).

ويشير (Daft , 2001) إلى أن التمكين إستجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات ذات جودة عالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن، فضلاً عن سرعة الإستجابة إلى جانب الكلف المنخفضة وتوافر الخيارات المتعددة كما يؤكد على أن التمكين يُعد خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي (جلاب، الحسيني، 2013: 45-46).

أبعاد التمكين الإداري:

سبق أن تمت الإشارة إلى مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم تمكين العاملين، ومن الجدير بالذكر أن تمكين العاملين يتأثر بطرفي معادلة، الطرف الأول وهو البعد الإداري الذي يتيح له حرية التصرف وإتخاذ القرار لجميع أفراد التنظيم ويسود المناخ الديمقراطي المبني على المشاركة الفعالة لجميع أعضاء التنظيم ويتصف بالمرونة والوضوح للأهداف وسهولة إنسياب المعلومات، والبعد الثاني وهو بُعد هام أيضاً وهو

الفرد بما يمثله من مهارات أدائية وقدرة على العمل الجماعي والإستعداد لتحمل المسؤولية والثقة بالنفس ومواجهة النزاعات بروح الفريق .

الأمر الذي ساهم بطريقة أو بأخرى في تعددية الرؤي حول أبعاد تمكين العاملين، وللوصول إلى أهم أبعاده التي ستسهم في تحقيق أهداف هذه الدراسة، فُمنّا بعرض أهم تصنيفات الكتاب وأهم الأبعاد التي تتطوي تحت كل تصنيف والتي يمكن إيجازها بالجدول التالي:

الجدول (1.1.2) يوضح أبعاد تمكين العاملين وفق آراء بعض الكتاب

المرجع	السنة	تفويض السلطة	المعنى	التأثير	حرية التصرف	التوجيه	الكفاءة	التحفيز	المحاكاة	فرق العمل	الابتكار	الاستقلالية	القدرة والدافعية	التزام	إلتصال	المشاركة
(راضي)	2010	✓						✓		✓					✓	
Wang & (Baird)	2010				✓					✓	✓					
(أحمد، على)	2013				✓							✓				
(شعيب)	2014	✓						✓	✓	✓			✓			✓
(الهام)	2014	✓						✓		✓					✓	
(الشمراي)	2014		✓	✓		✓							✓			
Suresh & Abdul (Jaleel)	2015		✓	✓			✓					✓				
(عبد العال)	2016	✓						✓		✓				✓		
(الملفوح)	2016	✓						✓		✓					✓	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ونلاحظ من الجدول أعلاه إن أبعاد تمكين العاملين الأكثر تكراراً بين الباحثون انحصرت في ثلاث أبعاد وهي (بُعد تفويض السلطة، بُعد فرق العمل، بُعد الاتصال الفعال)، وبما أن أغلب الباحثين اتفقوا على هذه الأبعاد فقد تبنت الدراسة الراهنة الأبعاد المذكورة آنفاً لتمثل الجانب العملي في هذه الدراسة، وفيما يلي نذكر لهذه الأبعاد:

١- تفويض السلطة :

ويقصد به هو "اسناد المدير بعض الصلاحيات والمهام إلى غيره ومن بينهم مرؤوسيه على أن يحدد التدابير الكفيلة لمُسائلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يراه بصفته المسؤول الأول عنها" (الحري، 2014: 199).

ب - فرق العمل :

"هي مجموعة تتكون من فردين أو أكثر تمتلك غرضاً محدداً ولديها مهارات وخبرات وخلفيات فكرية ومعرفية متنوعة، يتم إستعمالها بطرائق تعاونية بقصد تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المشتركة" (جلاب، وآخرون، 2013: 18).

ج- الإتصال الفعّال :

تُعرف الجمعية الأمريكية للتدريب الإتصالات التنظيمية بأنها "عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد تفاهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة" (السكرنة، 2009: 49).

رأس المال البشري:

هناك العديد من التعريفات التي وردت لرأس المال البشري ومنها تعريف (ميرخان، 2003، 35) " بأنه المصدر الأساسي لتكوين الأفراد الذين يمتلكون القدرة والمهارة والخبرة اللازمة لإيجاد الحلول العملية المناسبة لتحقيق حاجات ورغبات الزبائن باعتبار هؤلاء الأفراد مصدر الابتكار والتجديد في المؤسسة". ويتفق كلا من (سلمان، 2005، 97) و(عطية، 2008، 149) في تعريف رأس المال البشري حيث عرفاه على أنه "يمثل كل المعرفة الموجودة في عقول عمال أو موظفي المؤسسة سواء أكانوا من المبدعين أم الأفراد العاديين، إذ انه لكل منهم مساحة من المعرفة الضمنية تتناسب وإمكانياته" ويؤكد التعريف على أنه لا يوجد اختلاف بين الأفراد داخل المؤسسات من حيث الإبداع أي ما إذا كانوا مبدعين أم لا.

ويختلف ما ذكره (شبال، 11، 2006) مع المؤلفين السابقين حيث أكد الأخير علي ضرورة التميز والاختلاف في المعارف والخبرات بين الأفراد فرأس المال البشري يطلق علي خبرة الفرد ومهارته ذات الصلة بتوليد أو تكوين ثروات المؤسسة، إذ تعد كل مهارات الأفراد ومعارفهم وخبراتهم رأس مال بشري فقط إذا كانت مميزة بحيث لا تملك مثلها المؤسسات المنافسة.

ويشير رأس المال البشري إلى الموارد البشرية وما تملكه من معرفة تتمثل في أمور مثل النظم والقواعد والإجراءات التنظيمية، التي تستخدمها المؤسسة ويمكن تحويلها إلى قيمة مضافة (يوسف، 2005، 12). وبالإضافة الي ما سبق عرف رأس المال البشري بأنه "روح الشركة ومحرك الإبداع في عصر المعرفة ويتمثل في الموارد البشرية التي تمتلك القدرة والتفكير والتجديد والابتكار، وذلك بفعل المعرفة الضمنية الكامنة في أذهان العاملين" وأيضاً هو "مجموعة الأفراد الذين يمتلكون معارف ومهارات وقابليات نادرة

و ذات قيمة للشركة في زيادة ثرواتها المادية والاقتصادية" (العنزي وصالح، 2009، 56). ويعزى الاختلاف بين المؤسسات إلى اختلافات الأداء بين الأفراد في حالة توفر موارد غير بشرية متماثلة بالمؤسسات المتنافسة وتوفر المواد الأولية والمصانع والتكنولوجيا والآلات (العنزي، وصالح، 2009، 124).

والجدير بالذكر أن رأس المال البشري يتميز بالندرة ، ويختلف من منظمة إلى أخرى مما يجعلها تتميز عن غيرها لصعوبة تقليده أو استنساخه (Ngah and Ibrahim، 2011، 26:13) بالتالي فهو يمثل القدرات والمهارات والمعرفة والخفة الفكرية للأفراد بالمؤسسة. كما أنه المعرفة والمهارات والقدرات العقلية الخاصة باستخراج الحلول من المعرفة الموجودة لدى الأفراد وهي مهمة لأنها مصدر الابتكار وتجديد الإستراتيجية (محمد وسعيد، 2012، 97) متفقان بذلك مع (De Castro and Verde، 2012، 44)، ويتجسد رأس المال البشري بالمعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون من ضمنها المهارات، والخبرات، والابتكارات والطرائق المنهجية، وقواعد التطوير للعاملين وسياقات التدريب، أي يتضمن عوامل النجاح الرئيسية التي توفر ميزة تنافسية في الماضي والحاضر والمستقبل (حمودي، 2012، 70). وهو محصلة خبرات، ومعارف ومهارات، وقدرات الأفراد في المؤسسة التي يمكن استثمارها لتوليد قيمة للمنتج (سلع أو خدمات) أو تحسين العمليات الداخلية (السيد أحمد، 2013، 7) وعليه فإن رأس المال البشري يعكس : التعليم والتعلم وخبرات الأفراد وقدرتهم على الإبداع والابتكار (Deris and Jerjerzadeh. 2013, 138).

خصائص ومميزات رأس المال البشري:

لرأس المال البشري ما يتميز به من خصائص ومميزات تجعله مختلفاً كلياً عن أي رأس مال آخر ومن هذه الخصائص والمميزات ما يلي: (بن عمار، 2009، 18)

محدودية رأس المال البشري : إن إمكانيات تراكم رأس المال البشري ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرات الجسمية و العقلية للفرد، وبما أن تكلفة الاستثمار تتزايد مع مرور الوقت، تجد أن تحصيل عوائد الاستثمار محدودة بدورة حياة الفرد، حيث أن قابلية الفرد للتكوين مرهونة بمدى تنازله عن العوائد المالية التي يمكن أن يتحصل عليها في الحاضر مقابل عوائد مالية أكبر مستقبلاً.

عدم مرئية رأس المال البشري : المعارف والقدرات المملوكة من قبل الأفراد غير مرئية، فلا يمكن تمييزها أو معرفتها من أول وهلة حيث أن المؤسسة لا تستطيع التعرف على القدرات والكفاءات الحقيقية لأفرادها إلا بعد التعرف على الشهادات العلمية للفرد والتي تعطي مؤشراً هاماً يتمثل في تكلفة الاستثمار طوال فترة التدريب ، إلى جانب الخبرات و الكفاءات والتجربة المهنية التي يتمتع بها الأفراد و التي تظهر بمستوى الأداء الوظيفي.

خصوصية رأس المال البشري : رأس المال البشري لا ينفصل أبداً عن مالكه وهو ملازم له في كل زمان ومكان، ولا يمكن تكوينه إلا بالمشاركة الفعلية والشخصية للأفراد، وهو يتميز بالخصوصية كونه مرهون بالقرار الذي سيتخذه الفرد فيما يخص قرار الاستثمار في التكوين، وتحمله لمختلف التكاليف التي ستجبر عنه، وتنازله عن جميع العوائد المالية التي سيحصل عليها في الحاضر، مقابل إيرادات مالية أكبر في المستقبل.

قيود الاستثمار في رأس المال البشري :

رغم كل الفوائد التي يحققها الاستثمار في رأس المال البشري إلا أن هناك بعض القيود التي يجب أن تأخذها المؤسسة في الاعتبار عند تطبيقها للاستثمار في رأس المال البشري (حسن، 82، 2002: 87):
اختلاف خصائص رأس المال البشري عن خصائص رأس المال المادي ، ومن أمثلتها عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالاستثمار البشري بصفة شخصية ، فبالرغم أن الفرد يمكنه تأجير استثماره لصاحب العمل فهو لا يستطيع بيعه كما تباع المؤسسة آلة لا تحتاجها، وكذلك عدم استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاستهلاك حيث يمكن فقده كلية بموت صاحبه، وهذا يؤدي إلى زيادة معدل الخطر في الاستثمار البشري ، كما يتطلب الاستثمار في رأس المال البشري وقتاً أطول نسبياً عن وقت الاستثمار المادي، إلى جانب كل هذا فإن الاستثمار في رأس المال البشري وتوظيفه مطلب مهم وملح ولكنه صعب التحقيق بسبب صعوبة إيجاد وتقييم متطلباته .

النقص في البيانات والأساليب المنهجية اللازمة لتطبيق نظرية رأس المال البشري في مجال الموارد البشرية مثل صعوبة الحصول على بيانات التكلفة أو صعوبة الحصول على حجم عينة كافية للأفراد الملحقين بالبرامج التدريبية للوصول إلى حسابات محددة ونهائية للتكلفة .

صعوبة تحديد نسبة التكلفة المخصصة لكل من الاستهلاك والاستثمار ، فالفرد ينفق على المأكل والملبس والسكن والرعاية الصحية وهي تكلفة لازمة لاستمرار الاستثمار البشري لكن النفقات في هذه الجوانب لازمة أيضاً للفرد لكي يعيش وتستمر حياته وهنا يصعب تحديد ذلك المقدار من هذه التكلفة المخصصة للاستهلاك وذلك المخصص للاستثمار .

صعوبة تقييم وقياس المنفعة المتحققة من الاستثمار البشري ويعزي ذلك لاحتواء هذه المنفعة على عوامل غير مادية وغير خاضعة لظروف السوق مثل السعي لتقلد المراكز الأدبية والرغبة في تحقيق الذات لدى الفرد.

1.3- الاجراءات المنهجية:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، و التحليلي ويعرف «على تفسير الوضع القائم للظاهرة او المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف علمي دقيق ومتكامل للظاهرة أو المشكلة كما يقوم على الحقائق المرتبطة بها حيث لا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى توصيف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها» (محمد، 2015: 63)

- مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة، ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بمصرف الجمهورية الرئيسي، وبلغ إجمالي عددهم (120) عامل، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة وللحصول على أدق النتائج اعتمد أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات من مجتمع الدراسة.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة في وصف وتحليل البيانات: استخدم الباحث لتحليل إجابات أفراد العينة البرنامج الإحصائي (SPSS26) والذي يحتوي أيضاً على برنامج (AMOS25) للتحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي، وذلك من خلال الأدوات الإحصائية الآتية:

أولاً- أساليب الإحصاء الوصفي: تم استخدام (التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لمعرفة تكرارات بنود متغيرات الدراسة بالإضافة إلى وصف عينة الدراسة والخصائص الديموغرافية لها.

ثانياً- أساليب الاحصاء التحليلي:

1- معادلة ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات وذلك لقياس اعتمادية الأداة المستخدمة في الدراسة (الاستبيان).

2- اختبار تي (One Sample T – test): لتحديد الفروق بين متوسط استجابة أفراد العينة.

3- تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لمعرفة مدى وجود فروقات معنوية أي الاختلافات في الإجابة التي تُعزى للعوامل الديموغرافية، والتي تتعدد فيها مستويات المتغير لأكثر من متغيرين.

كما اعتمدت الدراسة في عملية تحليل البيانات الإحصائي للبيانات على أساليب نمذجة المعادلة البنائية (SEM) من اجل بناء نماذج متغيرات الدراسة الراهنة، والتي تُعد من أفضل الطرق التي تستخدم لاختبار النماذج متعددة المتغيرات، والمتمثلة في (التحليل العاملي الاستكشافي) لاستخلاص بعض المؤشرات التي تساعد في الحكم على الصلاحية الداخلية لمحتويات استمارة الاستبيان (والتحليل العاملي التوكيدي)،

لقياس جودة ملائمة النموذج للبيانات بغرض التحقق من الصدق البنائي لمقاييس الدراسة، لغرض اختبار مدى ملائمة او مطابقة النموذج للبيانات، وذلك عن طريق برنامج (AMOS V.25).

3.3- قياس درجة اعتمادية الاستبيان بعد إجراء تحليل العامل الاستكشافي :
وقد كشف تحليل الثبات للمقياس الخاضع للدراسة أن درجة الاتساق الداخلي بين عبارات المقياس كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (14.1.4): يبين قياس درجة اعتمادية الاستبيان بعد إجراء تحليل العامل الاستكشافي

المحاور	الفا كرونباخ
1	تمكين الإداري
2	بُعد تفويض السلطة
3	بُعد فرق العمل
4	بُعد الاتصال الفعال
4	رأس المال البشري
إجمالي استمارة الاستبيان	0.861

إعداد الباحث : بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS26).
للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبيان بالاعتماد على مقياس (كرونباخ الفا) حيث يوضح الجدول السابق رقم (14.1.4)، أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة أكبر من (0.60)، لمختلف محاور الدراسة، كما أن معامل ثبات (الفا كرونباخ) لجميع محاور الدراسة معاً بلغ (0.861). وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض الدراسة ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج.

4.3- التحليل الوصفي للبيانات:

تمت الإشارة سابقاً إلى أن القسم الأول من قائمة الاستبيان خصص للأسئلة العامة، والتي تهدف إلى جمع بيانات يمكن من خلالها تحديد خصائص عينة الدراسة التي تتضح في الآتي:

الجدول رقم (1) خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	79	68.7
	أنثى	36	31.3
	المجموع	115	100%
العمر	أقل من 25 سنة	3	2.6
	من 25 الي 34 سنة	30	26.1
	من 35 الي 44 سنة	39	33.9

37.4	43	من 45 سنة فأكثر	المؤهل العلمي
%100	115	المجموع	
0.9	1	ثانوية عامة او ما يعادلها	
35.7	40	دبلوم عالي	المؤهل العلمي
79.7	71	بكالوريوس	
1.7	2	ماجستير	
0.9	1	دكتوراه	
%100	115	المجموع	
20.9	24	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
28.7	33	من 5 الي 9 سنوات	
27.0	31	من 10 الي 14 سنة	
23.4	27	من 15 سنة فأكثر	
%100	115	المجموع	
0.9	1	مدير	المركز الوظيفي
3.5	4	مدير إدارة	
3.5	4	نائب مدير إدارة	
8.6	10	رئيس قسم	
9.6	11	نائب رئيس قسم	
73.9	85	موظف	
%100	115	المجموع	

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.

للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة قامت الدراسة الراهنة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى العاملين بالشركة محل الدراسة على العبارات الممثلة لمتغيرات الدراسة، للوصول الى الهدف المنشود، الجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (15.1.4): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.

ت	أسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	بُعد تفويض السلطة	مستقل	653.	90.6
2	بُعد فرق العمل	مستقل	624.	12.6
3	بُعد الاتصال الفعال	مستقل	13.9	08.8
4	رأس المال البشري	تابع	683.	367.

إعداد الباحث : بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS26).

أظهرت النتائج المدونة بالجدول رقم (15.1.4) المتوسطات و الانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقل من الواحد وهذا يدل على أن هناك تجانس بين إجابات المبحوثين عن جميع عبارات المتغيرات، كما يتضح أيضاً أن متوسط جميع المتغيرات كان وسطها اكبر من الوسط الفرضي (3).

H1 - تؤثر أبعاد التمكين الإداري إيجابياً وبشكل مباشر على تنمية رأس المال البشري في مصرف الجمهوري الرئيسي.
الفرضية الفرعية الأولى:

H1.2- يوجد أثر مباشر دال إحصائياً لبُعد تفويض السلطة على مستوى تنمية رأس المال البشري عند مستوى دلالة معنوية (0.05) كما مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (4.2.4) يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل		المتغير التابع	Estimate الارتباط بين المتغيرين	S.E. نسبة الخطأ في العلاقة	C.R.	P مستوى المعنوية المحسوب
تفويض السلطة	<---	التغير في مستوى رأس المال البشري	20.15	0.07	222.2	30.02

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 < \alpha$.

إعداد الباحث : بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS23).

وحيث (C.R) أكبر من (1.96) تُقبل الفرضية أي يوجد أثر مباشر دال إحصائياً لبُعد تفويض السلطة على مستوى تنمية رأس المال البشري عند مستوى دلالة معنوية (0.05) ومقداره المباشر (222.2).
الفرضية الفرعية الثانية:

H2.2- يوجد أثر مباشر دال إحصائياً لبُعد فرق العمل على مستوى تنمية رأس المال البشري عند مستوى دلالة معنوية (0.05) كما مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (5.2.4) يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل		المتغير التابع	Estimate الارتباط بين المتغيرين	S.E. نسبة الخطأ في العلاقة	C.R.	P مستوى المعنوية المحسوب
فرق العمل	<---	التغير في مستوى رأس المال البشري	6550.	0.164	3234.	***

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 < \alpha$.

إعداد الباحث : بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS23).

وحيث (C.R) أكبر من (1.96) تقبل الفرضية أي يوجد أثر مباشر دال إحصائياً لُبُعد فرق العمل على مستوى التغيير في مستوى تنمية رأس المال البشري عند مستوى دلالة معنوية (0.05) ومقداره المباشر (3234.).

الفرضية الفرعية الثالثة :

H3.2- يوجد أثر مباشر دال إحصائياً لُبُعد الاتصال الفعال على مستوى تنمية رأس المال البشري عند مستوى دلالة معنوية (0.05) كما مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (6.2.4) يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل		المتغير التابع	Estimate الارتباط بين المتغيرين	S.E. نسبة الخطأ في العلاقة	C.R.	P مستوى المعنوية المحسوب
الاتصال الفعال	<---	التغيير في مستوى تنمية رأس المال البشري	620.1	0.078	12.72	80.02

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha < 0.05$.

إعداد الباحث : بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS23).

وحيث (C.R) أكبر من (1.96) تقبل الفرضية أي يوجد أثر مباشر دال إحصائياً لُبُعد الإتصال الفعال على مستوى التغيير في مستوى تنمية رأس المال البشري عند مستوى دلالة معنوية (0.05) ومقداره المباشر (12.72).

النتائج:

بعد أن تم تحليل البيانات إحصائياً سيتم في هذا المبحث عرض لأهم النتائج التي توصلت له هذا البحث:

1- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لُبُعد تفويض السلطة في التغيير على مستوى تنمية رأس المال البشري.

2- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لُبُعد فرق العمل في التغيير على مستوى تنمية رأس المال البشري.

3- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لُبُعد الإتصال الفعال في التغيير على مستوى تنمية رأس المال البشري.

التوصيات:

- 1- تهيئة بيئة العمل بصرف بما يدعم التمكين، من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد، وتبادل المعلومات وتحسين الاتصالات، وذلك لتفادي الصراعات والمنافسات الفردية.
- 2- تشجيع الرؤساء علي اشراك العاملين في رسم السياسات ووضع القرارات التي تتعلق بعملهم سواء من خلال فرق العمل أو اللجان، مما يدعم شعورهم بالرضا والثقة لأداء العمل بأكثر فعالية.
- 3- الاهتمام بقياس قيمة رأس المال البشري بشكل دوري ومتابعة الأداء الوظيفي باستمرار وتطويره.

المراجع :

الكتب:

- 1- السكارنة، بلال (2009) المهارات الادارية في تطوير الذات، دار المسيرة للنشر، عمان.
 - 2- جلاب، أحسان و الحسيني، كمال (2013) إدارة التمكين والاندماج، دار الصفاء للنشر، عمان.
 - 3- حريم، حسين (2002) ادارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
 - 4- يوسف، مصطفى (2016) ادارة الاداء، دار الحامد للنشر، عمان.
- ثانيا- الرسائل العلمية:
- 5- العساف، محمد (2010) أثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية - شركة أورانج ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية .
 - 6- الشمراني، محمد (2014) المنظمات المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين (دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية بالرياض)، اطروحة دكتوراه منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.
 - 7- العجمي، وليد (2013) تمكين العاملين وعلاقته بتحسين الأداء في الجوازات منطقة مكة المكرمة رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.
 - 8- الملفوح، فاتن (2016) تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين.
 - 9- شعيب، عبدالقادر (2014) التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز الابداع التنظيمي لدى العاملين بالمصارف الليبية بمدينة طرابلس، رسالة ماجستير غير منشورة، الاكاديمية الليبية _ ليبيا.
 - 10- عبدالعال، حبيبة (2016) أثر التمكين الإداري على الاداء الوظيفي " دراسة ميدانية على شركة الخطوط الجوية الليبية بمدينة طرابلس، رسالة ماجستير غير منشورة، الاكاديمية الليبية _ ليبيا.
- ثالثاً- المجالات و الدوريات:

- 11- ابو غفة، مفتاح و سويد، عزالدين (2017) دور الشخصية المبدعة في التطوير التنظيمي، المؤتمر الاقتصادي الأول للاستثمار والتنمية في منطقة الخمس، ليبيا.

المراجع الأجنبية:

- 12- Rostami & Bahramzadeh, (2015) "The Relationship between Employees, Empowerment with Organizational Change at the Red Crescent Society of North Khorasan" International Research Journal of Management Sciences, Vol , 3 , No 4.
- 13- Suresh & Abdul Jaleel, (2015) "Impact of Employee, Empowerment on Organizational performance Case of Automobile Industry in Chennai city of Tamil Nadu in India" Ijiset International Journal of Innovative , Science Engineering & Technology , Vol 2 , No 4.
- 14- Wang & Baird, (2010) " Employee empowerment: extent of adoption and influential factors" Personnel Review , Vol 39, No 5.
- 15- Mândruleanu, A. (2011, April). The Influence of Human Capital in achieving corporate performance. In Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital is the property of Academic Conferences, Ltd .
- 16- Hadijali, H.R., Salimi, M., and Salehi, M. (2013). The Role of IntellectualCapital (IC) on Survival or Decline of Organizations: A Case Study of EN Bank. Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology, Vol. 5, No. 3, pp.738- 749. 2013 4:53 PM).