

## أثر التمكين الإداري على مستوى رأس المال الفكري: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية العربية السعودية

أسماء خالد متعب المطيري

طالبة دراسات عليا

د. سعد عبد الله إبراهيم الخريّف

أستاذ مساعد

قسم الإدارة العامة  
كلية إدارة الأعمال  
جامعة الملك سعود  
المملكة العربية السعودية

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على رأس المال الفكري لدى عينة من موظفي شركة الخطوط الجوية العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي بالتطبيق على عينة من موظفي الشركة، بلغ حجمها (257) موظف. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هو وجود درجة مقبولة نسبياً لكل من التمكين الإداري ورأس المال الفكري لدى موظفي شركة الخطوط الجوية العربية السعودية، واتضح وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري على رأس المال الفكري لدى موظفي الشركة محل الدراسة، إذ سجل التمكين الإداري أعلى تأثير على رأس المال البشري ثم الهيكلي ثم رأس مال العلاقات. وبناء على النتائج، خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة اهتمام المنظمة بتفعيل التمكين الإداري عن طريق منح الموظفين القوة ودرجة مناسبة من الاستقلالية، مع تفعيل أساليب العمل الجماعي في أداء المهام، وتهيئة مناخ تنظيمي ملائم يمتاز بالصروحة والثقة وتشارك المعرفة وذلك نظراً لأهمية التمكين الإداري في تحقيق رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما أوصى الباحثان بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول رأس المال الفكري في المنظمات الحكومية والخاصة، كونه يعتبر مصدراً للتميز وتحقيق الاستمرارية للأعمال في عصر اقتصاد المعرفة، وذلك يتطلب معرفة تامة به.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، التمكين الإداري، شركة الخطوط الجوية العربية السعودية.

### المقدمة

إن تطور الأعمال عبر الزمن أدى بدوره إلى تغير العوامل المحركة لهذه الأعمال، باعتبار أن التغير هو قاعدة الحياة والثبات هو الاستثناء، فقد تغيرت العوامل وتبدلت أهميتها وفقاً للتطورات الكونية، ويتضح ذلك من خلال الرجوع للعصور الماضية كالعصر الزراعي الذي كانت الأرض والموارد الطبيعية فيه هي العامل الأساسي للأعمال، بينما الآن نجد أن الفكر هو ما يحرك الأعمال في عصر المعرفة.

ونظراً لأن المنظمات اليوم تعمل في بيئة تتسم بالتعقيد والديناميكية السريعة والغموض، فإن سرعة الاستجابة لهذه البيئة أصبح مطلباً أساسياً حتى تتمكن من البقاء والنمو والاستمرارية وأداء مهامها بكفاءة وفاعلية عالية في ظل هذه الظروف، كونها نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها.

وفي سياق ذلك، ظهرت العديد من الاستراتيجيات التي تمكن المنظمات من العمل في هذه البيئة كالتمكين الإداري الذي يهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين في المنظمة، ومشاركتهم في تحديد الرؤية المستقبلية لها، وذلك لأن إنجاح المنظمة يعتمد على كيفية تناغم وتكامل حاجات العاملين مع رؤية المنظمة وأهدافها (علوان وعبد الرحمن، 2011).

\* تم استلام البحث في يناير 2021، وقبل للنشر في أبريل 2021، وتم نشره في ديسمبر 2022.

كما أن المنظمات أدركت في ظل تحولات البيئة المحيطة بها الحالية أن العامل الوحيد الذي يوفر لها التميز المتواصل والاستمرارية هو رأس مالها الفكري (Intellectual Capital)، فهو يعتبر الثروة الجديدة للمنظمات المعاصرة، ويعبر عنه المفهوم العام للأصول المعنوية التي تمتلكها المنظمة حيث يعرفه (السعيد، 2008) بأنه مجموعة القيم غير الملموسة التي تعتبر جزءاً من رأس مال المنظمة والتي تشمل على مكونات بشرية وهيكلية وعلائقية، تساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة تساعد على البقاء وتحسين الوضع المالي وتعظيم القدرات التنافسية للمنظمة. ونظراً لأهمية هذا الموضوع، أتت هذا الدراسة لتناول موضوع رأس المال الفكري وتأثير التمكين الإداري عليه لدى موظفي شركة الخطوط العربية السعودية بالرياض. وذلك لأن نشاط شركة الخطوط الجوية العربية السعودية يتطلب وجود رأس مال فكري حي نظراً لأن عصر المعرفة وحركة العولمة جعلت هذا النشاط يخرج من كونه نشاط نقل فقط بل نشاط اقتصادي يختصر تكاليف النقل على المنظمات. فضلاً عن كونها تضم عدد كبير من الموظفين، حيث يتجاوز عددهم (39000) فرد يعملون في وظائف مختلفة خلال العام 2020 وفقاً لإدارة الموارد البشرية بالشركة، مما يُحتم توفير بيئة العمل المناسبة والمشجعة لوجود رأس مال فكري بمكوناته الثلاثة (بشرية وهيكلية وعلائقية)، مما قد يساهم في إنتاج أفكار جديدة في مجال النقل الجوي في المملكة العربية السعودية.

## الإطار النظري وأدبيات الدراسة

### أولاً - الإطار النظري

#### 1- التمكين الإداري

##### أ- مفهوم التمكين الإداري

تطرق العديد من الباحثين والمفكرين إلى تعريف التمكين الإداري بناء على أسس علمية مع توضيح وجهة نظرهم الخاصة عما يعني هذا المفهوم، فقد عرفه (جدي وعبيدة، 2013)، بأنه العملية الإدارية التي يتم من خلالها إعطاء العاملين سلطة أوسع من سلطاتهم الحالية مع ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم وإمكاناتهم في عملية اتخاذ القرارات وتشجيعهم على المشاركة فيها.

ويرى (Daft, 2008) التمكين الإداري أنه منح العاملين القوة والحرية والمعلومات للصنع والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تسمح بتيسير أعمالهم.

ومن وجهة نظر (علوان وعبد الرحمن، 2011)، فإن التمكين يقصد به تهيئة الظروف اللازمة لخلق الثقة المتبادلة والمتكافئة ما بين الفرد والمنظمة، والتي تتضمن ثقة الفرد بقدرته على أداء المهام الموكلة إليه مقابل ثقة المنظمة بأن أداء الأفراد ينسجم مع أهدافها، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى جودة المخرجات التنظيمية التي بدورها تحقق رضا الزبائن.

##### ب- متطلبات التمكين الإداري

إن التمكين الإداري كغيره من المفاهيم الأخرى يتطلب تفعيله وضع لبنات أساسية يقوم عليها بشكل سليم ويعمل على النهج الصحيح، وبدون هذه المتطلبات لن يخرج هذا المفهوم عن إطاره النظري. وحدد (الوادي، 2012؛ العتيبي، 2005)، وهذه المتطلبات كالتالي:

- الثقة الإدارية: أي ثقة المديرين في مرؤوسهم، وتعرف بأنها: توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات صادقة، ويمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية؛ مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف.
- الدعم الاجتماعي: لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، لا بد أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى التزامه، وانتمائه التنظيمي.
- صياغة وتطوير رؤية المنظمة: كونها تعطي إحساساً للعاملين بما سيقومون به لاحقاً، وبهذا تكون الرؤية قائداً للعاملين نحو الإبداع، والابتكار، واتخاذ القرارات، وعلى الإدارة الاهتمام والتفكير؛ لربط برامج التمكين بأهداف المنظمة وقيمتها، وإيجاد إجماع حول رؤية ورسالة المنظمة، والقيم، والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

- الانفتاح وفرق العمل: عندما يشعر العاملون بأنهم جزء من ثقافة المنظمة، ومن الموارد المهمة فيها، ويحظون بالثقة والاحترام المتبادل من رؤسائهم وزملائهم، وتؤخذ اقتراحاتهم وحلولهم بعين الاعتبار والتقدير، وإطلاعهم على المعلومات المهمة لأعمالهم سيُشعر الكل بجماعية العمل كفريق واحد.
- القيادة الإدارية: تحتم فكرة التمكين تغيير الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية، تؤمن بالمشاركة والتشاور، وبالتالي التغيير الجذري لأدوار العمل، والعلاقة بين المدير والمرؤوسين، بحيث يتحول دور المديرين من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، ودور المرؤوسين من اتباع القواعد والتعليمات إلى المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الضبط والرقابة: حيث يجب إدراك العاملين لحدود صلاحياتهم في اتخاذ القرارات، ومدى مسؤولياتهم ومسؤوليات الآخرين اتجاه إنجاز العمل.

## ج- أبعاد التمكين الإداري

حاول العديد من الباحثين في دراستهم للتمكين الإداري تحديد أبعاده بدقة مثل (Moke, 2002; Shelton, 2002)، لكن لم يكن هناك إجماع تام على أبعاد محددة للتمكين فقد اختلفت من دراسة إلى أخرى، ويرجع سبب الاختلاف الرئيسي في أن تحديد أبعاد التمكين يرجع إلى البيئة الداخلية والخارجية لكل منظمة على حدة. وعلى الرغم من اختلاف وتعدد الأبعاد، إلا أن هنالك ستة أبعاد أساسية تكررت في معظم الدراسات (حمادي وخلف، 2016)، والتي سيتم اعتمادها في الدراسة الحالية.

- تفويض السلطة **Delegation**: التفويض يتضمن تعيين المهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام ومع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأدائها بشكل مقبول وللمفوض هنا حق إصدار القرارات التي فوض باتخاذها.
- التدريب والتعلم **Training & Learning**: يعتبر التدريب والتعليم من عناصر التمكين الإداري التي من خلالها يستطيع الموظف اكتساب الخبرات والمهارات، إذ أنه بدون اكتسابها لا يستطيع ممارسة أعماله ومسؤولياته ومنحه الثقة، ومن خلال التدريب وممارسة الأعمال يحصل العاملون على الخبرات التي تؤهلهم إلى مزاولة الأعمال وتحمل المسؤوليات.
- الاستقلالية **Independently**: تعرف بأنها الثقة الممنوحة للعاملين من خلال إعطائهم مساحة أكبر وتزويدهم بالمعلومات ذات الصلة بالعمل لممارسة أعمالهم بحرية مع وجود الرقابة الذاتية.
- العمل الجماعي **Teamwork**: أو ما يسمى بفرق العمل والتي تلعب دور كبير في تطبيق التمكين الإداري فقد أكد (Yukl & Ecker, 2006) بأن فرق العمل تستخدم لزيادة التمكين وتطبيقها يتطلب تغيير هيكلية المنظمة، فالإدارة تجعل القرارات بيد أعضاء هذه الفرق. ففريق العمل يتمتع بمهارات متكاملة وملتزم بتحقيق هدف مشترك والمسؤولية تعتبر جماعية.
- الدافعية: ويقصد بها التحفيز الداخلي والتوجه الذاتي من قبل الأفراد نحو الإنجاز وأداء الأعمال، ويكون هذا نابع من داخل الفرد العامل، أي أنه سلوك إرادي ذاتي وطوعي. والتمكين يساهم في إعطاء العامل الدافع لإنجاز الأعمال وتحمل المسؤولية تجاهها (عبدالحسين، 2012).
- المشاركة في اتخاذ القرارات: وتكمن أهمية هذا البعد وفقاً (للصيرفي، 2003) في أنه يرفع من احتمالية قبول القرار من قبل العاملين وفاعليته، فكلما زادت درجة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار زادت نسبة قبولهم له، فإذا تم تمكينهم وزيادة مشاركتهم في هذه العملية، كانت نسبة فاعلية القرارات التي تنتجها المنظمة عالية.

## 2- رأس المال الفكري:

### أ- مفهوم رأس المال الفكري:

لقد تعددت وجهات النظر حول تحديد دلالة لمفهوم رأس المال الفكري (Intellectual Capital)، إلا أن الاقتصادي John Galbraith هو أول من استخدم مصطلح رأس المال الفكري في عام 1969 وفقاً لـ (الصريرة والنجداوي، 2012)، ثم زاد الاهتمام بهذا المفهوم في الثمانينات لدى الباحثين الذين لاحظوا أنه غالباً ما يكون المحدد الرئيس لأرباح المنظمة هو أصولها غير الملموسة. ويعتبر Stewart أول من وضع تعريفاً موجزاً لرأس المال الفكري عام 1997 على أنه "حزم

معرفة مفيدة"، وقد أوضح في كتابه أن رأس المال يتضمن العمليات والتكنولوجيا وبراءات الاختراع ومهارات الموظفين والمعلومات، وعلاقات المنظمة الداخلية والخارجية. بعد ذلك أخذ رأس المال الفكري حيزاً كبيراً من اهتمام الباحثين والممارسين الإداريين خلال الفترة الزمنية الماضية، حيث أصبح هو الأساس المستقبلي للميزة التنافسية المستمرة، لاسيما في عصر التطور المعرفي والمعلوماتي. حيث أن هذه الميزة التنافسية تعتمد كثيراً على "المعرفة الضمنية لدى الأفراد" (Prahalad, 1983).

وقد وضع Brooking في عام 1996 تعريفاً شاملاً لرأس المال الفكري على أنه مجموع الأصول غير الملموسة التي تمكن المنظمات من العمل. كما ينظر الكثير من الباحثين لرأس المال الفكري على أنه المعرفة المملوكة من قبل المنظمة والخبرات والتقنيات والعلاقات والمهارات التي تمكنها من الحصول على الميزة التنافسية (الصريرة والنجداوي، 2012؛ Burt, 2000). وبناء على جهود الباحثين السابقة، يمكننا أن نعرف رأس المال الفكري بأنه مجموع الأصول والموجودات غير الملموسة والمعنوية التي تميز المنظمة وتحقق لها النمو والاستمرارية في ظل الاقتصاد الحالي المبني على المعرفة.

#### ب- أهمية رأس المال الفكري

مما لا شك فيه هو أن وجود مستوى عالٍ من رأس المال الفكري لدى المنظمة هو أمر مهم، لكن زادت هذه الأهمية في ظل ندرة الموارد والمنافسة الحادة التي تتسم بها بيئة الأعمال الحالية، بالإضافة إلى أنه يستمد أهميته العظمى الحالية من اعتماد الاقتصاد الحالي على المعرفة في المقام الأول، والذي يذكر (سليم، 2019) أن هذا الاقتصاد يتسم بخاصية مميزة وهي انتشار تواجد المعرفة في كل من المدخلات والمخرجات والعمليات على مستوى الاقتصاد ككل كما تعتمد القدرة على خلق القيمة بشكل أساسي على الإدارة الفعالة للمعرفة. وطبقاً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فإن التحول تجاه اقتصاد المعرفة قد أدى إلى تحسن الأداء الاقتصادي، لأن الاقتصاد الجديد يلعب دوراً بارزاً في زيادة نمو الناتج المحلي الإجمالي من خلال تركيزه على استخدام المعرفة والتقنية والمهارات باعتبارها المفتاح الأساسي لتوليد النمو.

#### ج- أبعاد رأس المال الفكري

يتضح من التعريفات السابقة تناول العديد من الباحثين لمفهوم رأس المال الفكري، مما أدى إلى تباين وجهات النظر قليلاً بشأن أبعاده، فقد تراوحت من ثلاثة إلى ستة أبعاد بناء على وجهة نظر كل باحث وطبيعة دراسته لهذا المفهوم، لذلك قام (أبو سويرح، 2015) بتلخيص وحصر جميع أبعاد رأس المال الفكري من مختلف وجهات نظر العلماء والباحثين. وبناء على المعلومات الواردة في الجدول، اتفق معظم الباحثين على ثلاثة أبعاد أساسية لرأس المال الفكري والتي سيتم تناولها في هذه الدراسة:

- رأس المال البشري: وهو يحظى بأهمية كونه المصدر الأساسي للابتكار والتجديد في المنظمة، وهو مجموع ما يتمتع به العاملين من القدرات العقلية والمهارات والخبرات والمعنويات اللازمة، لإيجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات وحاجات المستفيدين وتمكين منظماتهم من البقاء والمنافسة (الطائي والزبيدي، 2019).
- رأس المال الهيكلي: وهو يتضمن القدرات التنظيمية للمنظمة، التي تلبي طلبات المستفيدين من خلال نقل المعرفة وتعزيزها في الموجودات الفكرية الهيكلية كنظم المعلومات، وحقوق النشر والتأليف، وسمعة المؤسسة، وبراءات الاختراع، ومقاييس الجودة المراعية لحاجات المستفيدين (الطائي والزبيدي، 2019).
- رأس المال العلائقي: وعرفه (عبد الهادي، 2017) بأنه مجموع العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها وحلفائها، ويمثل القيمة التي يفرزها ولاء الجمهور ورضاه عن المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة.

#### ثانياً - مراجعة الدراسات السابقة

##### 1- دراسات متعلقة بالتمكين الإداري:

دراسة (قاسم، 2011)، ناقشت أثر التمكين الإداري في سلوك المواطنة التنظيمية باستخدام المنهج الاستقصائي والاستبانة كأداة لتحصيل البيانات من عينة الدراسة المكونة من (324) موظف لدى وزارة الداخلية المصرية. أسفرت الدراسة عن نتيجة وجود علاقة بين التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية حيث لاحظت الباحثة انخفاض في كلا

المتغيرين والاعتماد على الأداء الفردي، بالإضافة إلى قلة إدراك العاملين لمفهوم التمكين الإداري والمواطنة التنظيمية وأبعادهما خصوصاً في المستويات الدنيا. إن استخدام بُعد فرق العمل لتحويل الأداء الفردي إلى الجماعي قد يؤخذ كاستراتيجية لتطبيق التمكين الإداري، كذلك زيادة مستوى إشراك العاملين في وضع أهداف المنظمة واتخاذ قراراتها بصورة جماعية تؤدي إلى ربط أداء العامل بأهداف المنظمة ومحاولة تحقيقها.

**دراسة (Elbeyi et al., 2011)**، بحثت في أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي، وتميزت بدراستها للتمكين من جانبيه النفسي والإداري باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة من (1854) من موظفي الفنادق في تركيا. من نتائج هذه الدراسة وجود علاقة طردية بين تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي، حيث لاحظ الباحثون انخفاض كبير في مستوى الرضا مع وجود تمكين ضيق في وظائفهم، إذ اعتمد المدراء على تطبيق التمكين الإداري فقط عن طريق إتاحة بعض الفرص للموظفين في المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات دون أخذ آرائهم بعين الاعتبار، وعدم وجود استقلالية للموظف في طرق أداء العمل. لا يمكن القول بوجود تمكين إداري في المنظمة دون إتاحة حرية للموظف في عمله وإشراكه في اتخاذ القرار لأن ذلك يحقق معظم أبعاد التمكين الإداري في المنظمة وهي الاستقلالية والعمل الجماعي.

**دراسة (جدي وعبيده، 2013)**، هدفت لمعرفة العلاقة بين التمكين الإداري ورضا الموظف مثل الدراسة السابقة، حيث قام فيها ببحث موضوع التمكين الإداري باعتباره استراتيجية جديدة لرفع رضا الموظفين في المؤسسات الخدمية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (460) موظف لدى المستشفيات الحكومية الجزائرية. توصلت دراسته إلى وجود علاقة بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي وانخفاض كلاً منهما، وذلك يعزى إلى وجود مركزية مشددة وقلة تفويض السلطة وعدم وجود استقلالية في الأعمال الموكلة للموظف، بالإضافة إلى عدم وضوح الأهداف للعاملين. ويوصي الباحث بتوفير بيئة تنظيمية تساعد على تنمية الحس الإبداعي لدى الموظف لزيادة الاستفادة من قدراتهم الكامنة.

**دراسة (Hsiang et al., 2014)**، هدفت إلى التعرف على تمكين العاملين وعلاقته بتنميط الأعمال والسلوك الإبداعي للموظفين. استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على عينة مكونة من (378) موظف يعملون في الفنادق التايوانية، وجاءت نتائج الدراسة تقر بوجود علاقة طردية سلبية بين جميع متغيراتها، حيث إن وجود درجة عالية من تنميط الأعمال أدى إلى انعدام بعد الاستقلالية الذي أضعف التمكين الإداري، مما أدى إلى انخفاض السلوك الإبداعي للموظفين. إن تنميط الأعمال يحد من مرونة عمل الموظف ولا يتيح له فرص لإطلاق قدراته ومهاراته الكامنة، ذلك يؤدي إلى ملاحظته لعدم أهمية دوره وآراءه في المنظمة وقد ينتج عنه عدم الاهتمام بالسلوك الإبداعي نظراً لعدم الحاجة له لوجود طرق عمل منمطة وجاهزة. فذلك هو تأثير تنميط الأعمال على بعدي المرونة والاستقلالية التي بدورها تعتبر تأثير وسيط بين تنميط الأعمال والسلوك الإبداعي للموظف.

**دراسة (صوام، 2017)**، ناقشت التمكين الإداري كمدخل استراتيجي لتحقيق التميز في أداء أعضاء هيئة التدريس لدى بعض مؤسسات التعليم العالي بالجزائر. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة بحجم (65) رئيس قسم، وتوصلت إلى نتيجة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي. وقد استنتجت أن التمكين يكون من خلال توفير قيادة تدعم الالتزام وتحمل المسؤولية، وتوفير فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات باستخدام التفويض مما يحفز الموظف لتحقيق أداء أفضل. وتوصي الباحثة بضرورة توفير مناخ تنظيمي يسمح بتطبيق مفهوم التمكين وترسيخ ثقافة تدعم التمكين الإداري كقيمة أساسية يتم العمل بناء عليها.

**دراسة (الطريس، 2017)** بحثت في أثر تمكين العاملين على التطوير الإداري لدى موظفي جامعة شقراء في المملكة العربية السعودية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (149) موظف، وقد كان من أهم ما توصل إليه الباحث هو وجود علاقة طردية قوية بين أبعاد التمكين الإداري والتطوير الإداري، حيث تساهم بنسبة (56%) في التطوير الإداري. وعلى ذلك أوصى الباحث بتوفير مناخ تنظيمي يسمح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتعديل الهيكل التنظيمي ليصبح أكثر مرونة ويتناسب مع الصلاحيات المفوضة، بالإضافة إلى وضوح قنوات الاتصال وإتاحة البيانات والمعلومات لتشجيعهم على إيجاد حلول مبتكرة.

**دراسة (عيشي، 2018)**، هدفت إلى البحث في أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة بسكرة الجزائرية التي تمت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بحجم (120)



موظف. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري على تطبيق الجودة الشاملة والبعده الأكثر تأثيراً كان الاتصال الفعال، حيث وضع الباحث أن إيصال المعلومات وتوفيرها للموظف يحقق التمكين، بينما ذكر وجود ضعف في بعد تفويض الصلاحيات مما أدى إلى خفض مستوى فاعلية التمكين الإداري. إن توفير المعلومات للعاملين دون إعطائهم الصلاحيات التي تخولهم لاتخاذ القرار يعتبر عائق في عملية اتخاذ القرار ويحد من إيجاد عدة بدائل من وجهات نظر متعددة عند حل المشكلات، إن هذه المشكلة يمكن حلها من خلال تفعيل التمكين الإداري في المنظمة عن طريق تفويض الصلاحيات وتوفير الاستقلالية للموظف.

## 2- دراسات متعلقة برأس المال الفكري

دراسة (الطحان وعيسوي، 2018)، هدفت إلى التعرف على دور رأس المال الفكري كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية ومنهجية ستة سيجما بالتطبيق على وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي لدراسة الظاهرة والاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تألفت من (350) موظف لدى وزارة الصحة السعودية. أسفرت الدراسة عن نتيجة وجود علاقة ذات دلالة معنوية طردية بين متغيرات الدراسة، مما يعني أن الارتفاع في جودة الحياة الوظيفية يساعد في تنمية رأس المال الفكري الذي يؤدي بدوره إلى تطبيق فعال لمنهجية ستة سيجما، ويوصي الباحثان بالعمل على تعميق مفهوم رأس المال الفكري وإدارته وتنميته وصيانته واعتباره الثروة الحقيقية التي تضمن للمنظمة التكيف مع التغيير والاستمرار في الأداء المتميز.

دراسة (الشيخ ومحمد، 2018)، هدفت إلى معرفة أثر رأس المال الفكري على الإبداع التنظيمي في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران في المملكة العربية السعودية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي شملت (101) عضو هيئة تدريس من هم على رأس العمل بالكلية المعنية. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود تأثير إيجابي معنوي لجميع مكونات رأس المال الفكري (البشري - الهيكلية - العلائقية) على الإبداع التنظيمي، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام برأس المال الفكري في الجامعات السعودية تحديداً تلك الباحثة عن التميز، وتطويره واختياره كاستراتيجية لتحقيق النمو والتنافسية والاستدامة في ظل البيئة الأكاديمية التي تتسم بالتغيير المتسارع والمستمر.

دراسة (العبادي وحمد الله، 2018)، هدفت إلى البحث في تأثير أبعاد رأس المال الفكري في تحقيق التفوق التنظيمي لدى شركة خطوط الأنابيب النفطية في العراق باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان والمقابلات والزيارات الميدانية كأدوات لجمع البيانات من عينة الدراسة التي شملت على (81) موظف من موظفي وقيادات الشركة محل الدراسة. وقد توصل الباحثان إلى نتائج بيّنت وجود مستوى متوسط لدى كل من رأس المال الفكري والتفوق التنظيمي لدى المنظمة، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية ارتباطية ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة، مما يشير إلى أن إدارة مكونات رأس المال الفكري بشكل إيجابي في المنظمة يساهم في تحقيق التفوق التنظيمي. وبناء على ذلك أوصى الباحثان بضرورة الاهتمام برأس المال الفكري من خلال دعم رأس المال البشري مادياً ومعنوياً وتوفير ظروف عمل مناسبة وذلك في سبيل الوصول لمستوى عالٍ من التفوق التنظيمي.

دراسة (Gogan et al., 2016)، هدفت لمعرفة أثر رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي لدى مجموعة من شركات توزيع مياه الشرب في دولة رومانيا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تمثلت في أربع شركات توزيع مياه الشرب رومانية. أسفرت الدراسة عن نتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مكونات رأس المال الفكري الثلاثة (البشري - الهيكلية - العلائقية) والأداء التنظيمي، مما يعني أن الزيادة في مستويات مكونات رأس المال الفكري تؤدي إلى الزيادة في كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمي. ويوصي الباحثون بعمل دراسات مستقبلية تبحث في العلاقة بين رأس المال الفكري وعدة متغيرات أخرى كتطبيق الميزة التنافسية، وفي مجالات عمل تختلف عن مجال عينة الدراسة.

دراسة (Tatiana et al., 2016)، هدفت إلى التعرف على أثر مكونات رأس المال الفكري الثلاثة على الأداء التنظيمي لدى (240) شركة من شركات التصنيع في روسيا مستخدمة الاستبانة كأداة لجمع البيانات جاءت بنتائج مخالفة للدراسة السابقة، حيث أوضح الباحثون أن لرأس المال البشري والهيكلية تأثيراً إيجابياً على الأداء التنظيمي، لكن رأس المال العلائقية لا يؤثر عليه. ويعزو الباحثين اختلاف النتائج إلى عدة أسباب من أهمها هو أن مجال عمل المنظمة هو ما يحدد

مدى أهمية وأثر كل مكون من مكونات رأس المال الفكري الثلاثة على الأداء التنظيمي، فرأس المال الهيكلي هو الأكثر تأثيراً على المنظمات الغير خدمية، بينما يؤثر رأس المال البشري بقوة على المنظمات الصحية، أما رأس المال العلائقي فهو الأكثر تأثيراً على المنظمات التي تعمل في مجال الاتصالات.

دراسة (الطائي والزبيدي، 2019)، لتناقش القيادة التحويلية وتأثيرها في تعزيز رأس المال الفكري لدى وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة العراقية باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة بحجم (60) موظف. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان من أبرزها هو وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيادة التحويلية ورأس المال الفكري بشكل عام، لكن تباينت علاقة القيادة التحويلية بمكونات رأس المال الفكري حيث أشار الباحثان أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية ورأس المال العلائقي. وأوصى الباحثون باعتماد رأس المال الفكري كتوجه استراتيجي وإدراجه ضمن رؤية المنظمات واستحداث وحدة تسمى بوحدة رأس المال الفكري لتعزيز ممارساته.

دراسة (جعفر، 2019)، هدفت إلى البحث في تأثير إدارة المواهب في صناعة رأس المال الفكري على عينة بلغت (45) من العاملين لدى المركز الكوري للتدريب التابع لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها هو وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية واعتمادية بين كل من إدارة المواهب ورأس المال الفكري كون الباحث أضاف بعداً جديداً لأبعاد رأس المال الفكري ألا وهو رأس المال الإبداعي. ويوصي الباحث بزيادة الاهتمام بعمليات إدارة المواهب من استقطاب وتوظيف وتطوير والمحافظة على المواهب لكي يساهم في صناعة رأس مال فكري يحقق ميزة تنافسية للمنظمة.

### 3- دراسات دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري

دراسة (عبد الرحمان، 2018)، هدفت إلى معرفة دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري من خلال عناصره التالية: (تنشيط الحفز المادي والاعتباري، التصدي للتقادم التنظيمي، مواجهة الإحباط التنظيمي، تقليل ضغوط العمل، تعزيز التميز التنظيمي، تقليل فرص الاغتراب التنظيمي) في المؤسسات الصحية الجزائرية بالاعتماد على الاستبانة والمقابلات الشخصية والمشاهدات الميدانية كأدوات لجمع البيانات من عينة الدراسة التي اشتملت على (161) مسئولاً في المؤسسات الصحية. وجاءت الدراسة بنتائج مفادها وجود علاقة طردية تتفاوت قوتها بين أبعاد التمكين الإداري وتنمية رأس المال الفكري. ويوصي الباحث بضرورة الاهتمام برأس المال الفكري بالمؤسسات الصحية والعمل على تنميته والحفاظ عليه من خلال التحفيز المادي والمعنوي للعاملين.

دراسة (ملاوي، 2019)، هدفت إلى التعرف على دور رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس المال العلائقي) في تحقيق التميز المؤسسي بوجود التمكين متغيراً وسيطاً في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من العينة التي تمثلت في (74) مدير تابع للمعهد. توصلت الدراسة إلى وجود أثر له دلالة إحصائية لجميع متغيرات الدراسة الثلاثة على بعضها البعض. وأوصى الباحث بضرورة الاهتمام المستمر برأس المال الفكري من خلال مراجعة الموجودات غير الملموسة وتقييمها باستمرار لتحقيق التميز المؤسسي وجعله على سلم أولويات المنظمة وخططها الاستراتيجية.

### ثالثاً - شركة الخطوط الجوية العربية السعودية

تعتبر شركة الخطوط الجوية العربية السعودية شركة الطيران الوطنية الأولى في المملكة العربية السعودية التي قدمت خدمات النقل الجوي وتتخذ من مطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة مركزاً رئيسياً لعملياتها، إضافة إلى فروعها الأخرى في بعض مطارات المملكة، وتقدم الخطوط خدماتها حول 100 وجهة في آسيا، وأفريقيا، وأوروبا، والشرق الأوسط وأمريكا الشمالية. تأسست في سبتمبر من عام 1946، وكانت تابعة لوزارة الدفاع والطيران في بداية عهدها. وبتاريخ 19 فبراير 1963 صدر المرسوم الملكي الكريم رقم (45) والذي بموجبه أصبحت الخطوط السعودية مؤسسة مستقلة ولها مجلس إدارة مسؤول عن إدارتها.

وفي العام نفسه بدأت الشركة بوضع برامج تدريبية لتأهيل الكوادر السعودية في مجالات التدريب الجوي والفني والإداري من أهمها برنامج طموح ومثالي للابتعاث والتدريب المنتهي بالتوظيف، برنامج رواد المستقبل، برنامج الابتعاث لعلوم الطيران، بالإضافة إلى العديد من اتفاقيات تدريب الموظفين مع الأكاديمية السعودية للخدمة الجوية، ويوضح ذلك وعي الشركة بأهمية التدريب والتعلم لموظفيها. كما سعت الشركة للتطور المستمر في جميع جوانبها الفنية والإدارية، ومواكبة منها لخطط التنمية الشاملة في المملكة، أولت الخطوط اهتمامًا كبيرًا للارتقاء بالخدمات التي تقدمها لعملائها في مختلف المجالات، ونتيجة للتوسع الهائل في شبكتها الداخلية والدولية أصبحت في صدارة شركات الطيران العالمية في منطقة الشرق الأوسط.

ومن أبرز ملامح التطوير تنفيذ برنامج إعادة الهيكلة لقطاعات وإدارات المؤسسة على أسس علمية حديثة حتى تصبح أكثر مرونة واستجابة لمتطلبات التشغيل خلال التسعينات، كما تبنت الإدارة العليا في تلك الفترة استراتيجية شاملة تهدف إلى تحقيق رسالة الشركة في "أن تكون ناقلاً جويًا، عالمي المستوى، سعودي السمات، فائق العناية بعملائه، حريصًا على رعاية موظفيه"، وتطوير هيكلها التنظيمي، وتعزيز صورتها في أذهان عملائها، مع الاحتفاظ بسماتها الوطنية المتميزة وإضفاء الصبغة العالمية على أداؤها.

واجهت التطورات التقنية بنجاح واستطاعت تجاوز المرحلة الانتقالية من عام 1999 إلى 2000 من خلال الاستعداد المسبق، والتنظيم العلمي للمدرّوس لمعالجة مشكلة الحاسبات الآلية التي عرفت باسم مشكلة 2000م بحيث تواصلت جميع العمليات التشغيلية والإدارية في جميع قطاعات المؤسسة دون أي معوقات، كما حققت العديد من التطورات التقنية وقدمت مختلف الخدمات الالكترونية، وحصلت على العديد من الجوائز التقنية من أهمها جائزة التميز الرقمي التي تنظمها كل عام وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات و جائزة (CIO100) في تطبيقات الأجهزة الذكية التي تمنحها شركة (IDG) الرائدة دوليًا في مجالات تكنولوجيا الوسائط وأبحاث تقنية المعلومات (<https://www.saudia.com/>).

وتم اختيار شركة الخطوط الجوية العربية السعودية لتطبيق الدراسة عليها كونها تعبر عن طبيعة القطاع الحكومي في المملكة وتعتبر من أقدم المنظمات العامة المستمرة في نموها ومواكبتها لكافة التغييرات بنجاح، وهذا مادعا الباحثان إلى الاهتمام بتطبيق الدراسة على الشركة في سبيل التعرف على مدى اهتمامها بتغييرات الدراسة التمكين الإداري ورأس المال الفكري التي تعتبر من المفاهيم المساعدة في نجاح منظمات عصر اقتصاد المعرفة.

## مشكلة الدراسة

شهدت السنوات الأخيرة تطورات هائلة وسريعة في مختلف المنظمات، ورغم ذلك استمرت جذور البيروقراطية ممتدة في بعض أجزائها أو مهامها وتسيطر عليها، والتي تتمثل في كثرة وطول الإجراءات والمركزية في اتخاذ القرارات والتصلب، وجميع ما سبق من المفاهيم تعتبر معاكسة لمفهوم التمكين الإداري، وفي محاولة لتسليط الضوء على التمكين الإداري ورفع مستوى الاهتمام به، حيث تم ربطه برأس المال الفكري كونه من المفاهيم التي تعتبر متطلب لعمل المنظمات في عصر المعرفة الحالي الذي لا يمكن أن تقوم فيه على رأس مال عادي بل يتطلب رأس مال فكري.

يحتوي رأس المال الفكري على ثلاث مكونات رئيسية تعرف برأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي. ويعتبر رأس المال البشري أبرز وأهم مكونات رأس المال الفكري، حيث ينظر له على أنه القيمة الاقتصادية المضافة لما يمتلكه العاملين من معرفة ومهارات وإمكانيات، وقدرتهم على التجديد والإبداع. وباعتبار أن العنصر البشري هو أساس بناء المنظمات ونموها، فإنه لا قيمة لرأس المال الفكري ويكاد يكون معدومًا في حال ما لم يتم تمكينهم إداريًا وتفويض الصلاحيات إليهم وإعطائهم فرص المشاركة في بناء المنظمة، وهذا ما يؤكد ملكاوي (2019) في دراسته لدور رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي بوجود التمكين متغيرًا وسيطًا، فقد أوضحت وجود تأثير لكل متغيرات الدراسة على بعضها البعض، فكان وجود أفراد مبدعين ذوي قدرات عالية، وهيكل تنظيمي جيد، وعلاقات قوية ذات ولاء عالي داخليًا وخارجيًا؛ أمر ساعد في تمكين العاملين من القيام بأعمالهم والتميز فيها.

تختلف هذه الدراسة في أنها تبحث ما إذا كان التمكين الإداري للموظفين يساهم في رفع مستوى رأس المال الفكري باعتبار التمكين متغيرًا مستقلًا ومعرفة مدى أثره على مستوى مكونات رأس المال الفكري، فقد أوصى ملكاوي (2019)



بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث على متغيرات البحث على المؤسسات الحكومية المختلفة، حيث كان تركيز دراسته الأساسي في دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي لمعهد الإدارة العامة في المملكة.

ومن هنا رأى الباحثان دراسة أثر التمكين الإداري على مستوى رأس المال الفكري في القطاع العام تحديداً لدى موظفي موظفي شركة الخطوط الجوية العربية السعودية، وذلك نظراً لزيادة الأهمية الاستراتيجية لرأس المال الفكري في التوجه الحالي للأعمال نحو ما يعرف باقتصاد المعرفة، وأصبح يؤثر على نمو واستدامة المنظمات بكافة أنواعها من خلال تشجيعه على تحويل أعمالها التي تعتمد على الأصول المادية إلى تلك التي تعتمد على الأصول غير الملموسة ومن ثم خلق منتجات وخدمات جديدة، وكذلك ابتكارات وأشكال تنظيمية جديدة وفقاً لعبد الرحمان (2018).

وفي ضوء ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما أثر التمكين الإداري على مستوى رأس المال الفكري لدى موظفي شركة الخطوط الجوية العربية السعودية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل الرئيس، نطرح سؤالين لعلهما يساعدانا على صياغة فرضيات الدراسة، وهي كالتالي:

تتمثل أسئلة بما يلي:

- 1- ما مستوى التمكين الإداري لدى موظفي شركة الخطوط الجوية العربية السعودية؟
- 2- ما مستوى رأس المال الفكري لدى موظفي شركة الخطوط الجوية العربية السعودية؟

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التمكين الإداري على مستوى رأس المال الفكري لدى موظفي الشركة محل الدراسة، ويمكن الوصول لهذا الهدف الرئيس من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- أ- التعرف على مستوى التمكين الإداري في شركة الخطوط الجوية العربية السعودية.
- ب- التعرف على مستوى رأس المال الفكري لدى موظفي شركة الخطوط الجوية العربية السعودية.
- ج- التعرف على مدى تأثير التمكين الإداري على مكونات رأس المال الفكري الثلاثة لدى موظفي شركة الخطوط الجوية العربية السعودية.
- د- التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات موظفي شركة الخطوط الجوية العربية السعودية نحو مستوى كل من التمكين الإداري ورأس المال الفكري تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس - سنوات الخبرة).
- هـ- التوصل إلى مجموعة من التوصيات الأكاديمية التي قد تفيد الباحثين في انجاز دراسات علمية أخرى، وجملة من التوصيات العملية التي قد تساعد مسئولي شركة الخطوط الجوية العربية السعودية في تحسين مستوى التمكين الوظيفي، والمحافظة على رأس المال الفكري، وبما يعزز جودة الأداء والإنتاجية للشركة محل الدراسة.

## أهمية الدراسة

تنقسم أهمية هذه الدراسة إلى قسمين، هما على النحو التالي:

### أ- الأهمية العلمية

تسهم هذه الدراسة في إثراء الدراسات العلمية، والمكتبة الإدارية العربية بشكل عام، والمكتبة السعودية على وجه الخصوص لاسيما وأن هناك ندرة في الدراسات المتعلقة بمتغير رأس المال الفكري في المملكة العربية السعودية. ومن ثم يؤمل أن يستفيد الباحثون في مجال الإدارة من هذه الدراسة كنقطة انطلاق نحو دراسات أخرى عديدة تسعى الى بحث العلاقة بين متغيري التمكين الإداري ورأس المال الفكري بمتغيرات أخرى في البيئة السعودية مثل: الثقافة التنظيمية، وجودة الحياة الوظيفية، والأداء الوظيفي، ونحو ذلك.

## ب- الأهمية العملية

تساعد هذه الدراسة شركة الخطوط الجوية العربية السعودية على التعرف على أهمية أثر التمكين الإداري على مستوى رأس المال الفكري، والعمل على توفير متطلبات التمكين للاستفادة منه في الوصول لأعلى مستوى من رأس المال الفكري، وبناء استراتيجيات تعمل على تنشيطه للوصول إلى المستوى المطلوب. علاوة على ذلك تسهم هذه الدراسة في رفع من وعي ومعرفة الموظفين بالشركة بأهمية التمكين الإداري ودوره في الارتقاء بمستوى رأس المال الفكري في إطار الاقتصاد القائم على المعرفة.

## فرضيات الدراسة

إن بيئة الأعمال المتغيرة تعتمد على مبدأ الموظفين المتمكنين، وذلك أن عملية تمكين العاملين تزيد من الحاجة إلى مهاراتهم ومعارفهم وبخاصة تلك التي تتعلق بالمهارات العقلية و التفاعلية و الاجتماعية، والفنية (رأس المال البشري، ورأس المال العلائقي، ورأس المال الهيكلي). فمن خلال عملية التمكين يتحقق الاستخدام الأمثل للمهارات والمعارف. و التمكين يشمل بطبيعة الحال المدراء والمشرفين والموظفين الذين يعملون على حد سواء لوضع أو تحديد أهداف واضحة وتوقعات متفق عليها من قبل الإدارة العليا، حيث يُشكل التمكين أحد أهم هذه الإستراتيجيات كخطة عمل ناجحة تسمح للمستويات الإدارية كافة أن تشترك سوية في علميات صنع القرارات والتصرف إزاء المواقف واستغلال الفرص وتجنب المخاطر واتخاذ الإجراءات الصحيحة دون الحاجة إلى تدخل الإدارة (ملكاوي، 2019).

وبالرجوع للدراسات السابقة نجد أنها تناولت البحث عن مفهومي التمكين الإداري ورأس المال الفكري وعلاقتهم بالعديد من المتغيرات المختلفة كالرضا الوظيفي والقيادة والأداء التنظيمي بمختلف المنظمات، حيث تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في عدة محاور من أهمها هو تناولها لأبعاد المتغيرين المختارة من قبل الباحثين، وتشابهت بعض الدراسات في اختيارها العينة الدراسة من موظفي القطاع العام، وأخيراً كانت بعض الدراسات محلية طبقت في المملكة العربية السعودية. كما أن الدراسات السابقة المعروضة في هذه الدراسة قد تناولت أثر رأس المال الفكري ودوره في متغيرات كالتفوق التنظيمي والأداء التنظيمي وتحقيق الجودة وجودة الحياة الوظيفية، وجميعها أوضحت أن لرأس المال الفكري دور كبير وعلاقة إيجابية بهذه المتغيرات التي تعتبر من المفاهيم الجوهرية في نمو واستمرار المنظمة.

إن ما يميز هذه الدراسة هو أنها سوف تبحث الأثر المباشر لأبعاد التمكين الإداري على رأس المال الفكري، فدراسة (ملكاوي، 2019) بحثت في أثر التمكين الإداري كمتغير وسيط وبصورة عامة دون التعمق والتركيز على أبعاد التمكين بصورة كافية. كما أنها تميزت بدراسة أثر التمكين الإداري على مكونات رأس المال الفكري الأساسية الثلاثة (البشري – الهيكلي – العلائقي) وهذا ما جعلها تختلف عن دراسة (عبد الرحمان، 2018) التي تحدثت عن أبعاد تنمية رأس المال الفكري الستة المذكورة سابقاً. بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تستمد أصلها من العينة، فقد استهدف الباحثان شركة الخطوط الجوية العربية السعودية كونها أحد أعرق المنظمات العامة في المملكة التي أنشأت عام (1365هـ)، والتي لازالت مستمرة في نجاحها وحقققت الاستدامة في ظل تطورات وتغيرات هذا القرن. ونظراً لقلّة الدراسات التي درست التمكين الإداري وربطه برأس المال الفكري في الوطن العربي عموماً وفي المملكة العربية السعودية بشكل خاص، وبناءً على ما تبين من فجوة معرفية فإن هذه الدراسة تنطلق من الفرضيات الآتية:

**الفرضية الأولى:** لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري على مكونات رأس المال الفكري لدى موظفي شركة الخطوط الجوية العربية السعودية، وتنبثق من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية كالتالي:

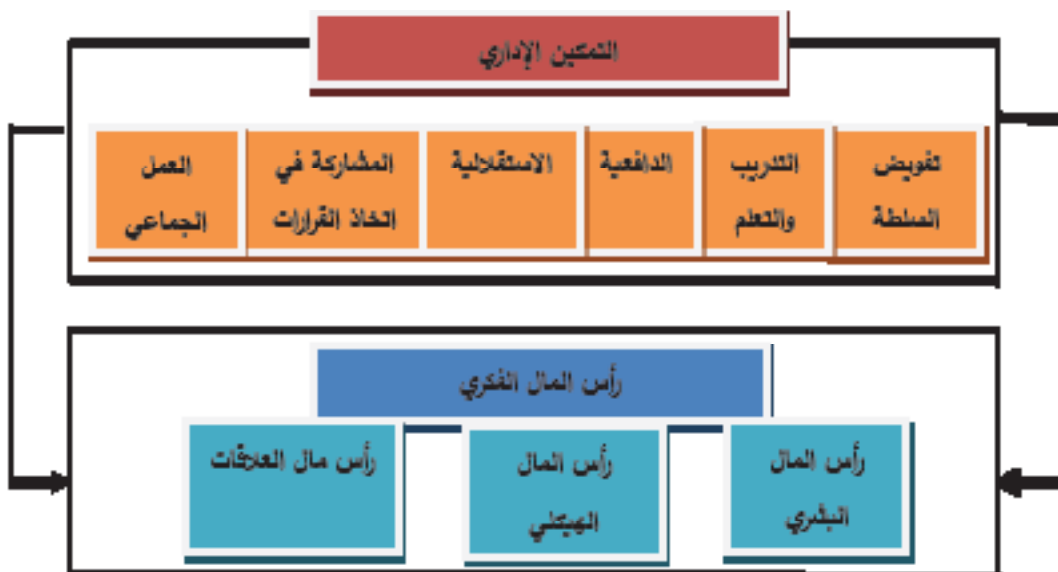
- أ- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري على رأس المال البشري لدى موظفي شركة الخطوط الجوية العربية السعودية.
- ب- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري على رأس المال الهيكلي لدى موظفي شركة الخطوط الجوية العربية السعودية.
- ج- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري على رأس المال العلائقي لدى موظفي شركة الخطوط الجوية العربية السعودية.

الفرضية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية لدى موظفي شركة الخطوط الجوية العربية السعودية نحو مستوى التمكين الإداري تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس - سنوات الخبرة).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية لدى موظفي شركة الخطوط الجوية العربية السعودية نحو مستوى رأس المال الفكري تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس - سنوات الخبرة).

## نموذج الدراسة

سعى الباحثان الى تطوير نموذج مفاهيمي يعكس متغيرات الدراسة بأبعادها المختلفة كما هو موضح بالشكل التالي:



شكل رقم (1): النموذج المفاهيمي للدراسة

## تصميم الدراسة

يوضح هذا الجزء الإطار المنهجي للدراسة من حيث المنهج المتبع، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات وطرق بناءها، وأخيرًا الأساليب الإحصائية المستخدمة، وعلى النحو التالي:

### 1- منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الذي يتلاءم مع طبيعة وأهداف الدراسة الحالية، وفيه "يتم استجواب المجتمع كاملاً (مسح شامل)، أو بأخذ عينة منه للوصول إلى وصف دقيق لظاهرة معينة من حيث توزيعها، ومدى وجودها، وطبيعتها، والعلاقات المتبادلة بين المتغيرات السلوكية" (القحطاني وآخرون، 2013: 203).

### 2- مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار «الخطوط الجوية العربية السعودية» بوصفها مجتمعاً للدراسة كونها تعبر عن طبيعة القطاع الحكومي في المملكة، فهي الشركة الرئيسة المسؤولة عن توفير الرحلات الجوية لأفراد المملكة، كما أن نشاطها يتطلب وجود رأس مال فكري حي نظراً لأن عصر المعرفة وحركة العولمة جعلت هذا النشاط يخرج من كونه نشاط نقل فقط بل نشاط اقتصادي يختصر تكاليف النقل على المنظمات. فضلاً عن كونها تضم عدد كبير من الموظفين، حيث تجاوز عددهم (39000) فرد في وظائف مختلفة في عام 2020 وفقاً لإدارة الموارد البشرية بالشركة، أما عينة الدراسة فتم حسابها بتطبيق المعادلة الإحصائية التالية:

$$n = \frac{M}{[(S^2 \times (M - 1)) \div pq] + 1}$$

وبذلك يكون عدد العينة هو (380) موظفًا عند مستوى ثقة 95% ودرجة خطأ 5%. وقد اختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة الملائمة حيث تم إرسال الاستبانة لمجتمع الدراسة عبر إدارة الموارد البشرية في الشركة، وذلك لصعوبة الحصول على عينة عشوائية. وقد استرد الباحثان (257) استبانة من أصل (380) أي بنسبة 67% من عدد العينة الكلي.

### 3- أداة الدراسة:

استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتقصي آراء العينة عن موضوع الدراسة، حيث تم اقتباسها وتطويرها من الدراسات السابقة بما يتناسب مع مشكلة الدراسة وأهدافها متبينة مقياس خماسي كما في الجدول أدناه:

ولتحديد طول مستويات المقياس، تم حساب المدى له (5 - 1 = 4)، ثم تقسيمه على عدد المستويات للمقياس

(0,8 = 5 / 4)، وبعد ذلك تضاف هذه القيمة إلى القيمة في بداية المقياس وهي

الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لكل مستوى في المقياس. وبذلك

يصبح طول المستويات كالتالي:

#### جدول رقم (1)

مستويات مقياس ليكرت

اتفق بشدة	اتفق	إلى حد ما	لا اتفق بشدة
5	4	3	2

#### جدول رقم (2)

طول مستويات مقياس ليكرت

لا اتفق بشدة	لا اتفق	إلى حد ما	اتفق	اتفق بشدة
1	1,8	2,6	3,4	4,2

وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية:

- الجزء الأول: يحتوي على مجموعة أسئلة عن البيانات الشخصية والوظيفية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

- الجزء الثاني: يحتوي على أسئلة تقيس أبعاد المتغير المستقل وهو التمكين الإداري (تفويض السلطة - التدريب والتعلم - الاستقلالية - الدافعية - العمل الجماعي - المشاركة في اتخاذ القرار) واستعان الباحثان في تطوير هذا الجزء من الاستبانة بدراسة (حمادي وخلف، 2016) التي تطرقت لدراسة التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي.

- الجزء الثالث: يحتوي على مجموعة أسئلة تقيس أبعاد المتغير التابع وهو رأس المال الفكري (رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس المال العلائقي)،

وقد استعان الباحثان في تطوير هذا الجزء من الاستبانة بدراسة (ملكوي، 2019) حول دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي بوجود التمكين كمتغير وسيط.

### 4- صدق وثبات أداة الدراسة

أ- صدق أداة الدراسة: للتأكد من صدق الاستبانة قام الباحثان باستخدام طريقتين:

- الصدق الظاهري: يمثل مفهوم الصدق أحد المرتكزات الضرورية لبناء أي مقياس، ويعد الصدق الظاهري أحد أهم تلك المعايير والذي يكمن في عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء والمحكمين، ولتحقق هذا المبدأ، فقد عرضت الاستبانة على عدد من المحكمين والمتخصصين البالغ عددهم (7) محكمين، والذين قدموا ملاحظاتهم وآرائهم، بغية جعل الاستبانة بصورة ملائمة أكثر مع الأهداف المرجوة من الدراسة، وتم الأخذ بأغلب آراءهم في تعديل الأداة.

- صدق المحتوى: ولأجل اختبار صدق محتوى الاستبانة، احتسب هذا المعيار وفق طريقة المقارنة الطرفية من خلال إيجاد مجموع أسئلتها وترتيبها تصاعدياً وقسمت الإجابات المرتبة على قسمين هما القسم الأعلى والقسم الأدنى، إذ أخذ (27%) من الطرف العلوي، وكذلك أخذ (27%) من الطرف الأدنى وتمت المقارنة بين متوسطي الطرفين عن طريق اختبار الفرق بين متوسطي العينة، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي، أن هناك فرقاً معنوياً بين متوسطي الطرفين الأعلى والأدنى، لكون قيمة T المحسوبة والبالغة (8.994) وهي أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (689.1) عند مستوى (05.0) معنوية ودرجة حرية (68)، وهذا يشير إلى أن المقياس صادق، أي أنه قادر على التمييز بين الإجابات ذات القيم الكبيرة والإجابات ذات القيم الصغيرة.

ب- ثبات أداة الدراسة: تم احتساب معامل الثبات باستخدام معامل الفا-كرو نباخ لكل محور من محاور الاستبانة، فضلاً عن معامل الثبات العام لكل فقرات الاستبانة وقد أظهرت نتائج الاختبار بأن قيمة معامل الثبات قد بلغت



جدول رقم (3)  
قيمة معامل الثبات

محاور الاستبانة	قيمة معامل الفا - كرونباخ
تفويض السلطة	0.78
التدريب والتعلم	0.81
الدافعية	0.78
الاستقلالية	0.70
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.87
العمل الجماعي	0.85
إجمالي محور التمكين الإداري	0.93
رأس المال البشري	0.89
رأس المال الهيكلي	0.90
رأس مال العلاقات	0.87
إجمالي محور رأس المال الفكري	0.95
إجمالي الاستبانة	96.0

(96.0) وهي نسبة ممتازة تؤكد اعتماد تلك النتائج في هذا الدراسة والدراسات المستقبلية اللاحقة، والجدول (3) يوضح قيمة معامل الثبات لاستبانة الدراسة.

من ملاحظة الجدول أعلاه، يتضح أن كافة قيم معامل (الفا- كرونباخ) للثبات قد فاقت (0.70)، ما يشير إلى أن هناك ثبات عالٍ في الاستبانة، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في تطبيق هذه الدراسة.

### الأساليب الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها لجأ الباحثان إلى تطبيق العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science، والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS)، وحساب المقاييس التالية: التوزيع التكراري والنسب المئوية لوصف إجابات أفراد عينة الدراسة، والوسط الحسابي لتحديد اتجاهات الإجابات ضمن المقياس المحدد، والانحراف المعياري لتحديد درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي، ومعامل الفا كرونباخ (Cronbach's

Alpha) لحساب معامل ثبات محاور الاستبانة، ومعامل الارتباط بيرسون لحساب اتساق محاور الاستبانة، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وإجراء اختبار المقارنات المتعددة وفقاً لاختبار الفرق المعنوي الأصغر (LSD) لمعرفة الفروقات بين المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس - سنوات الخبرة)، وتحليل الانحدار البسيط لتحديد تأثير المتغير المستقل على التابع ومعنوية هذا التأثير.

### عرض ومناقشة نتائج الدراسة

يتناول هذا الجزء عرض وتحليل لإجابات أسئلة الدراسة ومناقشتها، من خلال عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة، وإجابات العينة على فقرات الاستبانة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم وأساليب الإحصاء الوصفي، وذلك في سبيل اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

### خصائص عينة الدراسة

أظهرت نتائج الجدول السابق (4) ما يأتي:

جدول رقم (4)  
خصائص عينة الدراسة

الخاصية	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	229	89.1
	أنثى	28	10.9
العمر	20 - 30 سنة	23	8.9
	31 - 40 سنة	65	25.3
	41 سنة - فأكثر	169	65.8
المؤهل العلمي	دكتوراه	9	3.5
	ماجستير	31	12.1
المؤهل العلمي	دبلوم بعد الثانوي	92	35.8
	بكالوريوس	112	43.5
عدد سنوات الخبرة	أخرى: ثانوية (عامّة - أدبي)	13	5.1
	أقل من 5 سنوات	20	7.8
عدد سنوات الخبرة	5 - 10 سنوات	27	10.5
	أكثر من 10 سنوات	210	81.7
المجموع		257	100.0

يشير توزيع بيانات العينة بحسب النوع إلى أن الأغلبية العظمى من أفراد العينة بنسبة بلغت (89.1%) من الذكور، بينما مثلت النسبة المتبقية (10.9%) الإناث، وهذا يشير إلى أنّ هناك مشاركة لكلا الجنسين في العمل ضمن شركة الطيران محل الدراسة، وإن كانت نسبة مشاركة الإناث ضعيفة فيمكن أن يُعزى ذلك إلى صعوبات عديدة كالظروف الاجتماعية والثقافية التي من المرجح أنها تعكس القيود المتعلقة بانخراط المرأة في مجال العمل إلا أنه مع بدء تطبيق رؤية المملكة 2030 قد تزايد تمثيل المرأة بشكل ملحوظ بسبب حركة التغيير الاجتماعي في السنوات الأخيرة، وفيما يتعلق بالعمر فقد تصدرت الفئة العمرية (41 سنة فأكثر) ترتيب توزيع الفئات العمرية، إذ شكلت ما يقارب من ثلثي أفراد العينة وبنسبة بلغت (65.8%)، تلتها الفئة العمرية (31-40) سنة وبنسبة تمثيل فاقت ربع العينة بقليل وبلغت (25.3%)، وحلت الفئة العمرية (20 - 30) سنة بالمرتبة الثالثة والأخيرة وبنسبة تمثيل بلغت (8.9%) من إجمالي

العينة. وتعكس هذه النتائج ارتفاعاً نوعاً ما في أعمار الموظفين في شركة الطيران المبحوثة، فضلاً عن التنوع في الفئات العمرية ضمن الشركة، مما يمنح الشركة طاقات وخبرات مكتسبة ومتراكمة على المدى البعيد. وفيما يخص المؤهل العلمي، فإن الأغلبية من الموظفين وبنسبة قاربت نصف أفراد العينة وقدرها (43.5%) حاصلين على شهادة البكالوريوس، وأن أكثر بقليل من ثلث العينة (35.8%) حاصلين على شهادة الدبلوم بعد الثانوي. أما الحاصلين على شهادة الماجستير فقد بلغت نسبتهم (12.1%) من إجمالي العينة. وكانت نسبة الحاصلين على الشهادات الأخرى (الثانوية بأنواعها) قد بلغت (5.1%)، أما النسبة القليلة المتبقية والبالغة (3.5%) فقد مثلت الموظفين الحاصلين على شهادة الدكتوراه. تعكس هذه النتائج زيادة للحاصلين على شهادة البكالوريوس، فضلاً عن التنوع العلمي في الشهادات والمؤهلات العلمية، وما يعزز ذلك وجود خبرات أكاديمية من الشهادات العليا في الشركة. وبالنسبة لعدد سنوات الخبرة، بينت نتائج الجدول (4) أعلاه بأن الأغلبية العظمى (81.7%) من الموظفين في شركة الطيران يمتلكون خبرة ممتداً (أكثر من 10 سنوات)، كما أن (10.5%) من أفراد العينة تراوحت مدة خبرتهم ما بين (5 – 10) سنوات، أما النسبة المتبقية والبالغة (7.8%) فكانت لأفراد العينة التي كانت مدة خبرتهم (أقل من 5 سنوات). وتشير هذه النتائج إلى مدى التوافق بين عدد سنوات خبرة أفراد العينة وأعمارهم في الفقرة (2) من حيث كون أغلب أفراد العينة من فئات عمرية مرتفعة نوعاً ما، وذلك يمنح المنظمة فئات عمرية متنوعة تجمع بين الطاقات الشبابية والخبرات المتراكمة في قطاع الطيران.

## نتائج الدراسة

### مستوى التمكين الإداري لدى شركة الخطوط الجوية العربية السعودية:

للإجابة على هذا السؤال، قام الباحثان بتحليل إجابات عينة الدراسة تجاه فقرات متغير التمكين الإداري في الاستبانة، وكما هو مبين في الجدول (5) يتضح أن المؤشر الكلي للوسط الحسابي للتمكين الإداري قد بلغ (3.35) وبانحراف معياري (1.10) مما يدل على أن مستوى التمكين الإداري في الشركة محل الدراسة متوفر بدرجة إلى حد ما. وبالنسبة لأبعاد التمكين الإداري في الشركة فقد جاءت النتائج كالتالي:

- بُعد تفويض السلطة تراوحت المتوسطات الحسابية لفقراته ما بين (3,05 – 3,84)، وبلغ الوسط الحسابي العام لهذا البُعد (3.56) والانحراف المعياري (1.07)، وذلك يشير إلى أن عينة الدراسة موافقة على توفر هذا البُعد لدى موظفي الشركة محل الدراسة.
- بُعد التدريب والتعلم فقد بينت معطيات الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البُعد تراوحت ما بين (2.84 – 3.74)، وبلغ الوسط الحسابي العام له (3.38) والانحراف المعياري (1.11)، وذلك يشير إلى أن عينة الدراسة موافقة إلى حد ما على توفر هذا البُعد لدى موظفي الشركة محل الدراسة.
- بُعد الدافعية فقد أشارت معطيات الجدول (5) إلى أن فقرات هذا البُعد جاءت المتوسطات الحسابية لها ما بين (3.29 – 3.76) وبلغ الوسط الحسابي العام (3.50) وبانحراف معياري (1.06)، وذلك يشير إلى أن عينة الدراسة موافقة على توفر هذا البُعد لدى موظفي الشركة محل الدراسة.
- بُعد الاستقلالية فبينت معطيات الجدول (5) أن إجابات أفراد العينة لهذا البُعد كانت موافقة إلى حد ما، إذ بلغت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البُعد (3.07 – 3.59) وقد بلغ الوسط الحسابي العام (3.29) والانحراف المعياري (1.14)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة موافقة إلى حد ما على توفر هذا البُعد لدى موظفي الشركة محل الدراسة.
- بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات فقد سجلت معطيات الجدول (5) وجود نسبة اتفاق ضعيفة نوعاً ما بين إجابات أفراد العينة لهذا البعد، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البُعد ما بين (2.94 – 3.14) وقد بلغ الوسط الحسابي العام له (3.08) والانحراف المعياري (1.07)، وذلك يشير إلى أن عينة الدراسة موافقة إلى حد ما على توفر هذا البُعد بالشركة.
- العمل الجماعي فقد سجلت معطيات الجدول (5) متوسطات حسابية لفقراته تتراوح بين (2.98 – 3.48) وقد بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البُعد (3.29) والانحراف المعياري (1.16) وذلك يشير إلى أن عينة الدراسة موافقة إلى حد ما على توفر هذا البُعد بالشركة.

جدول رقم (5)  
المعدل العام للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل التمكين الإداري

اسم المتغير	عبارات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بعد تفويض السلطة	يثق الرئيس في قدرات الموظفين في أداء المهام الموكلة لهم	3.54	0.92
	يمنح الرئيس الصلاحيات للموظفين من ذوي الخبرة والمهارة	3.82	1.12
	يلتزم الموظفون بحدود الصلاحيات الممنوحة لهم عند تفويضهم	3.84	1.01
	يمارس الموظفون صلاحياتهم أثناء فترة التفويض دون تدخل من الرؤساء	3.05	1.20
<b>المؤشر الكلي</b>		<b>3.56</b>	<b>1.07</b>
بعد التدريب والتعلم	توفر المنظمة فرص تدريبية وتعليمية متساوية لجميع الموظفين	2.84	1.25
	يشجع التمكين الموظفين من الاستفادة من التدريب والتعلم الذي تقدمه المنظمة	3.54	1.12
	يستطيع الموظفون الاعتماد على معارفهم وقدراتهم في حل المشكلات عند تمكينهم	3.74	0.96
<b>المؤشر الكلي</b>		<b>3.38</b>	<b>1.11</b>
بعد الدافعية	ينجز الموظفون أعمالهم بشكل جيد	3.76	0.87
	تلجأ المنظمة إلى التمكين بدافع الإبداع وتطوير أساليب العمل	3.29	1.12
	تعتمد المنظمة عند تمكين الموظفين على مدى استعدادهم لتحمل المسؤولية	3.49	1.07
	يساعد التمكين الموظفين في الحصول على الترقية	3.46	1.17
<b>المؤشر الكلي</b>		<b>3.50</b>	<b>1.06</b>
بعد الاستقلالية	يتمتع الموظفون بدرجة عالية من الحرية عند أداء الأعمال الموكلة لهم	3.20	1.15
	يساعد التمكين في منح استقلالية لامركزية لباقي الأقسام وبالتالي تخفيف العبء عن الرئيس	3.59	1.10
	لا يحتاج الموظفون للإشراف المباشر في أداء أعمالهم	3.07	1.17
<b>المؤشر الكلي</b>		<b>3.29</b>	<b>1.14</b>
بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	تثق إدارة المنظمة بقدرات الموظف في اتخاذ القرارات اللازمة لإنجاز العمل	3.15	1.02
	تعزز إدارة المنظمة فرص المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الموظف	3.14	1.08
	تحترم إدارة المنظمة آراء الموظفين والقرارات التي يتم اتخاذها من قبلهم	2.94	1.11
<b>المؤشر الكلي</b>		<b>3.08</b>	<b>1.07</b>
بعد العمل الجماعي	تتبنى إدارة المنظمة فلسفة العمل بروح الفريق	3.42	1.12
	تسود الثقة والتعاون في بيئة العمل بين الموظفين	3.48	1.09
	توجد رؤية مشتركة في صنع القرار بين الرؤساء وموظفيهم	2.98	1.27
<b>المؤشر الكلي</b>		<b>3.29</b>	<b>1.16</b>
<b>الوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للتمكين الإداري</b>		<b>3.35</b>	<b>1.10</b>

جدول رقم (6)

ترتيب أبعاد التمكين الإداري بحسب تواجدها في الشركة محل الدراسة

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد التمكين الإداري
1	30.04	1.07	3.56	تفويض السلطة
3	32.97	1.11	3.38	التدريب والتعلم
2	30.33	1.06	3.50	الدافعية
4	34.73	1.14	3.29	الاستقلالية
5	34.89	1.07	3.08	المشاركة في اتخاذ القرارات
6	35.33	1.16	3.29	العمل الجماعي

وفيما يتعلق بمستوى وجود أبعاد التمكين الإداري في شركة الخطوط الجوية العربية السعودية، فقد تم قياس ذلك، والخروج بالنتائج التالية كما يوضحها الجدول الآتي:

تشير معطيات الجدول (6) إلى أن أكثر أبعاد التمكين الإداري وجوداً في الشركة محل الدراسة هو بعد تفويض السلطة إذ سجل أقل نسبة لمعامل الاختلاف بلغت (30%)، يليها بعد الدافعية إذ بلغ معامل الاختلاف له (30.3%)، يليه بعد التدريب والتعلم بمعامل اختلاف (32%) ثم يليه بعد الاستقلالية بمعامل اختلاف (34%) و ثم بعد المشاركة باتخاذ القرارات بمعامل اختلاف (34.8%) فيما جاء بالمرتبة الأخيرة بعد العمل الجماعي إذ حصل على معامل اختلاف قدره (35%).

### مستوى رأس المال الفكري لدى موظفي شركة الخطوط الجوية العربية السعودية

للإجابة على هذا السؤال، قام الباحثان بتحليل إجابات موظفي شركة الخطوط الجوية العربية السعودية تجاه فقرات متغير رأس المال الفكري في الاستبانة، وكما هو مبين في الجدول (7) يتضح وجود نسبة اتفاق ضعيفة نوعاً ما بين إجابات أفراد العينة حول فقرات المكون الأول من مكونات رأس المال الفكري وهو رأس المال البشري، إذ بلغت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد (3 - 3.19)، وبلغ الوسط الحسابي العام للبعد (3.08) والانحراف المعياري (1.23)، وذلك يوضح أن مستوى رأس المال الفكري لدى موظفي الشركة متوفر إلى حد ما.

أما المكون الثاني من مكونات رأس المال الفكري وهو رأس المال الهيكلي فجاءت معطيات الجدول (7) كذلك إلى وجود نسبة اتفاق ضعيفة نوعاً ما أيضاً بين إجابات أفراد العينة حول فقرات هذا المكون، إذ بلغت المتوسطات الحسابية لعباراته (2.99 - 3.37) وبلغ الوسط الحسابي العام له (3.21) والانحراف المعياري (1.14)، مما يوضح أن إجابات العينة جاءت موافقة إلى حد ما تجاه هذا البعد أيضاً.

أما المكون الثالث والأخير وهو رأس مال العلاقات فقد أشارت معطيات الجدول (7) إلى وجود نسبة اتفاق مقبولة بين إجابات أفراد العينة حول فقرات هذا المكون، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.34 - 3.76) وبلغ الوسط الحسابي العام له (3.55) وبانحراف معياري (1.05)، مما يعني أن إجابات العينة تجاه هذا البعد جاءت موافقة.

ومن خلال قراءة المؤشر الكلي للوسط الحسابي لرأس المال الفكري والذي قدره (3.28) وبانحراف معياري (1.14) يتبين لنا أن مستوى رأس المال الفكري في شركة الخطوط الجوية العربية السعودية متوفر بدرجة مقبولة نوعاً ما كونه يشير إلى أن آراء عينة الدراسة جاءت موافقة إلى حد ما له. وهذا يختلف مع دراسة (الطحان وعيسوي، 2018) التي أسفرت عن نتيجة توفر أبعاد رأس المال الفكري بدرجة كبيرة واتجاه إجابات موظفي وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية نحو الموافقة على فقرات هذا المتغير، كما اختلفت أيضاً مع دراسة (الشيخ ومحمد، 2018) في توجه موظفي كلية الإدارة بجامعة نجران في المملكة نحو الاتفاق حول رأس المال الفكري، ويكمن سبب الاختلاف في كون عينتي الدراسيتين تنتمي للمؤسسات الحكومية في المملكة، وذلك ينطبق على هذه الدراسة أيضاً.

#### جدول رقم (7)

#### المعدل العام للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع رأس المال الفكري

اسم المتغير	عبارات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
رأس المال البشري	تستقطب المنظمة الموظفين ذوي المهارات والخبرات العالية	3.12	1.25
	تحتفظ المنظمة بالموظفين من ذوي الخبرة والكفاءة كونهم يمثلون الميزة التنافسية لها	3.01	1.31
	تؤمن المنظمة بالتدريب لتطوير الموارد البشرية بشكل مستمر	3.19	1.18
	تتبنى المنظمة الأفكار والحلول الإبداعية المقترحة من الموظفين	3	1.20
<b>المؤشر الكلي</b>			
رأس المال الهيكلي	تعتبر أنظمة المعلومات وقواعد البيانات المستخدمة في المنظمة ذات كفاءة عالية	3.37	1.10
	لدى المنظمة ثقافة تشجع على الإبداع والابتكار	2.99	1.19
	تهتم المنظمة بحقوق النشر والتأليف والملكية الفكرية للأنشطة والاعمال التي تُنفَّذ من خلالها	3.22	1.11
	لدى المنظمة أدوات تقييم محكمة مرتبطة بأهدافها وأنشطتها	3.14	1.19
تملك المنظمة منظومة من التشريعات تمكنها من إنجاز الأهداف الاستراتيجية بكفاءة	3.31	1.10	
<b>المؤشر الكلي</b>			
العلاقات مع مال	تبادل المنظمة المعلومات مع المتعاملين معها وتستطلع آرائهم بشأن تحسين الخدمات المقدمة وتقديم خدمات جديدة تلي الطموحات	3.34	1.11
	تعمل المنظمة على بناء شراكات استراتيجية مع جهات خارجية لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية	3.50	0.98
	تسعى المنظمة لتكوين صورة إيجابية عنها في المجتمع المحلي وعلاقات جيدة مع المتعاملين معها	3.76	1.03
	تتمتع المنظمة بسمعة واسعة في بيئتها الخارجية	3.61	1.11
<b>المؤشر الكلي</b>			
الوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي لرأس المال الفكري		3.28	1.14



جدول رقم (8)  
ترتيب أبعاد رأس المال الفكري بحسب تواجدها في  
الشركة قيد الدراسة

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مكونات رأس المال الفكري
3	40.17	1.23	3.08	رأس المال البشري
2	35.57	1.14	3.21	رأس المال الهيكلي
1	29.77	1.05	3.55	رأس مال العلاقات

تشير معطيات الجدول (8) أعلاه إلى أن أكثر مكونات رأس المال الفكري وجودًا في الشركة قيد الدراسة هو مكون رأس مال العلاقات إذ سجل أقل نسبة لمعامل الاختلاف بلغت (29%)، يليها مكون رأس المال الهيكلي إذ بلغ معامل الاختلاف له (35%)، فيما جاء بالمرتبة الأخيرة مكون رأس المال البشري إذ حصل على معامل اختلاف قدره (40%). وتتفق هذه النتيجة مع دراستي (العبادي وحمد الله، 2018) و(الطائي والزبيدي، 2019) في حصول رأس المال البشري على درجة أهمية أقل من المكونات الأخرى لرأس المال الفكري.

### اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: نصت على أنه "لا يوجد تأثير للمتبعين الإداري على مكونات رأس المال الفكري الثلاثة (البشري - الهيكلي - العلائقي) لدى شركة الخطوط الجوية العربية السعودية". ولاختبار هذه الفرضية قام الباحثان بتطبيق تحليل الانحدار البسيط.

يوضح الجدول (9) نتائج تحليل تأثير المتغير المستقل المتمكن الإداري في المتغير التابع رأس المال الفكري، وكما يلاحظ حقق المتمكن الإداري تأثيرًا معنويًا على رأس المال الفكري، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (570.979) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و(0.01) وتحت درجة حرية (1-256)،

جدول رقم (9)  
تأثير التمكين الإداري على مكونات رأس المال الفكري

المكونات	المتغير المستقل		المتغير التابع			
	R <sup>2</sup>	B	t	المحسوبة F	Sig	التأثير
رأس المال البشري	0.649	0.806	21.709	471.284	0.000	يؤثر
رأس المال الهيكلي	0.595	0.771	19.339	374.007	0.000	يؤثر
رأس مال العلاقات	0.547	0.740	17.553	308.111	0.000	يؤثر
المجموع	0.691	0.831	23.895	570.979	0.000	تؤثر

فسر معامل التحديد (R2) ما نسبته (69.1%) من مقدار الاختلافات الحاصلة في رأس المال الفكري، كما أن قيمة (β) قد بلغت (0.831) وهي تشير إلى أن التغير الذي يحصل في المتمكن الإداري بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في تحقيق رأس المال الفكري بمقدار (0.831)، وبما أن قيمة (Sig) بلغت (0.000) وقيمة F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية فهذا يشير إلى رفض الفرضية الأولى وقبول الفرضية البديلة والتي مفادها "يوجد تأثير معنوي للمتمكن الإداري على مكونات رأس المال الفكري من وجهة نظر موظفي شركة الخطوط الجوية السعودية". وبذلك اتفقت الدراسة مع دراسة كل من (ملكاوي، 2019) و(عبد الرحمان، 2018) التي تطرقت لمتغيري الدراسة ومعرفة تأثير كل منهما على الآخر والعلاقة بينهما، وأسفرت عن نتائج مفادها وجود دور كبير وتأثير للمتمكن الإداري في تنمية رأس المال الفكري.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمتمكن الإداري على رأس المال البشري لدى موظفي شركة الخطوط الجوية العربية السعودية.

يلاحظ أيضًا من الجدول السابق (9) أن معامل التحديد لرأس المال البشري قد بلغ (0.649) وهذا يشير إلى نسبة ما يفسره المتغير المستقل (المتمكن الإداري) في رأس المال البشري، بمعنى أن (64.9%) من الاختلافات الحاصلة في رأس المال البشري تعود بالأساس إلى المتمكن الإداري، وهذا يشير إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمتمكن الإداري على رأس المال البشري لدى موظفي شركة الخطوط الجوية العربية السعودية".

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمتمكن الإداري على رأس المال الهيكلي لدى موظفي شركة الخطوط الجوية العربية السعودية.

يوضح أيضاً الجدول (9) أن معامل التحديد لرأس المال الهيكلي قد بلغ (0.595). وهذا يشير إلى نسبة ما يفسره المتغير المستقل (التمكين الإداري) في رأس المال الهيكلي، بمعنى أن (59.5%) من الاختلافات الحاصلة في رأس المال الهيكلي تعود بالأساس إلى التمكين الإداري. وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي مفادها "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري على رأس المال الهيكلي لدى موظفي شركة الخطوط الجوية العربية السعودية".

**اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري على رأس المال العلائقي لدى موظفي شركة الخطوط الجوية العربية السعودية.

يلاحظ أيضاً من الجدول (9) أن معامل التحديد لرأس مال العلاقات بلغ (0.547) وهذا يشير إلى نسبة ما يفسره المتغير المستقل (التمكين الإداري) في رأس مال العلاقات، بمعنى أن (54.7%) من الاختلافات الحاصلة في رأس مال العلاقات تعود بالأساس إلى التمكين الإداري. وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري على رأس المال العلائقي لدى موظفي شركة الخطوط الجوية العربية السعودية". ويتضح مما سبق أن تأثير التمكين الإداري يتفاوت على المكونات الثلاثة لرأس المال الفكري، فهو يؤثر بدرجة كبيرة على رأس المال البشري، وبدرجة أقل على رأس المال الهيكلي ويأتي رأس مال العلاقات في المرتبة الأخيرة.

**الفرضية الثانية:** والتي نصت على أنه "لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية لدى موظفي شركة الخطوط الجوية العربية السعودية نحو مستوى التمكين الإداري تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس - سنوات الخبرة)", وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

#### 1- الجنس

تم استعمال اختبار (T) لمعرفة الفرق بين متوسطي الذكور والإناث، وقد أشارت نتائج الجدول (10) إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين الذكور والإناث لمتغير التمكين الإداري، لكون قيمة T المحتسبة والبالغة (0.801) أصغر من نظيرتها الجدولية البالغة (1.960) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يعني أن الفروقات ضئيلة بين متوسطي الذكور والإناث من حيث التمكين الإداري. وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (قاسم، 2011) التي أوضحت أنه توجد فروقات في استجابات الأفراد حول معظم أبعاد التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (10)

اختبار T لتوضيح الفرق بين المتوسطات حول التمكين الإداري وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (ت) الجدولية	الدلالة
ذكر	229	3.35	0.73	255	0.801	1.96	غير دال
أنثى	28	3.47	0.61				معنويًا

#### 2- سنوات الخبرة

لمعرفة الفروقات يجب استخدام تحليل التباين الأحادي وإجراء اختبار المقارنات المتعددة وفقاً لاختبار الفرق المعنوي الأصغر (LSD) فيما لو ظهرت هناك فروقات دالة معنوية بين فئات الخبرة وفقاً لمتغير التمكين الإداري وذلك للكشف عن وجود الفروقات ومن ثم معرفة أي فئة من تلك الفئات كانت المسبب الأبرز لها. أظهرت نتائج الجدول (10) عدم وجود لفروقات ذات دلالة معنوية بين فئات الخبرة وفقاً لمتغير التمكين الإداري نظراً لكون قيمة F المحتسبة من جدول تحليل التباين والبالغة (2.018) أصغر من نظيرتها الجدولية البالغة (3.688) عند مستوى معنوية (0.05)

جدول رقم (11)

تحليل التباين لمعنوية الفروق بين فئات الخبرة للتمكين الإداري

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	الدلالة
بين فئات الخبرة	2.096	2	1.048	2.018	3.688	غير دال
داخل فئات الخبرة	131.941	254	0.519			معنويًا
الكلي	134.038	256				

وهذا يعني أن هناك فروقات طفيفة وغير دالة معنويًا بين فئات الخبرة لأفراد العينة وفقاً للتمكين الإداري. وبما أنها لم تكن كبيرة وجوهرية، لم تقتض الحاجة لإجراء اختبار المقارنات المتعددة. وهنا اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (قاسم، 2011) التي أوضحت أنه لا توجد فروقات في استجابات الأفراد حول جميع أبعاد التمكين الإداري تعزى لمتغير مستوى الخبرة.

وبناء على النتائج السابقة، يتم قبول الفرضية الثانية والتي تنص على أنه "لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية لدى موظفي شركة الخطوط الجوية العربية السعودية نحو مستوى التمكين الإداري تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس - سنوات الخبرة)".

**الفرضية الثالثة:** قام الباحثان باختبار الفرضية الثالثة التي تنص على أنه "لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية لدى موظفي شركة الخطوط الجوية العربية السعودية نحو مستوى رأس المال الفكري تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس - سنوات الخبرة)", وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

#### 1- الجنس

تم استعمال اختبار (T) للفرق بين متوسطي الذكور والإناث، وقد أظهرت نتائج الجدول (12) أدناه عدم وجود

جدول رقم (12)

اختبار T لتوضيح الفرق بين المتوسطات حول رأس المال الفكري وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (ت) الجدولية	الدلالة
ذكر	229	3.24	0.92	255	1.528	1.96	غير دال
أنثى	28	3.52	0.74				معنوياً

فروقات دالة معنوياً بين الذكور والإناث لمتغير رأس المال الفكري لكون قيمة T المحسوبة والبالغة (1.528) أصغر من نظيرتها الجدولية البالغة (1.960) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يعني أن الفروق ضئيلة بين متوسطي الذكور والإناث من حيث تصوراتهم حول رأس المال الفكري.

#### 2- سنوات الخبرة

لمعرفة الفروقات يجب استخدام تحليل التباين الأحادي وإجراء اختبار المقارنات المتعددة وفقاً لاختبار الفرق المعنوي الأصغر (LSD) فيما لو ظهرت هناك فروقات دالة معنوية بين فئات الخبرة تعزى لمتغير رأس المال الفكري وذلك للكشف عن وجود الفروقات ومن ثم معرفة أي فئة من تلك الفئات كانت المسبب الأبرز لتلك الفروقات.

جدول رقم (13)

تحليل التباين لمعنوية الفروق بين فئات الخبرة لرأس المال الفكري

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	الدلالة
بين فئات الخبرة	3.141	2	1.571	1.899	3.688	غير دال
داخل فئات الخبرة	210.099	254	0.827			معنوياً
الكل	213.240	256				

أشارت نتائج الجدول (13) أدناه إلى عدم وجود فروقات دالة معنوياً بين فئات الخبرة وفقاً لمتغير رأس المال الفكري نظراً لكون قيمة F المحسوبة من جدول تحليل التباين والبالغة (1.899) والتي كانت أصغر من نظيرتها الجدولية البالغة (3.688) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يعني أن هناك فوارق ضئيلة وغير ملموسة وغير دالة معنوياً بين فئات الخبرة للمبحوثين وفقاً لرأس المال الفكري وهذا لا يستدعي إجراء اختبار المقارنات المتعددة.

وبناء على النتائج السابقة، نقبل الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه "لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية لدى موظفي شركة الخطوط الجوية العربية السعودية نحو مستوى رأس المال الفكري تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس - سنوات الخبرة)".

#### أهم نتائج الدراسة وتوصياتها

في ضوء تحليل نتائج الدراسة نعرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها وهي على النحو التالي:

##### أولاً - النتائج

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج والاستنتاجات، وهي كما يلي:

- 1- إن التمكين الإداري يتطلب أن يكون أفراد هذه المنظمة ذوي رؤية استراتيجية موحدة واضحة تقلل من اعتماديتهم على الإدارة قدر الإمكان.

- 2- التمكين الإداري كفلسفة يركز على إعادة تنظيم قوى العاملين في المنظمة بما يسهم في تمكينهم من العمل المناسب.
- 3- يُعد مفهوم رأس المال الفكري أحد أهم أصول المنظمة والتي يمكن أن تستوعب أفكارًا ووجهات نظر متعددة وبذات الوقت تعتبر ميزة تنافسية للمنظمة يصعب تقليدها.
- 4- كشفت نتائج الدراسة عن وجود كل من التمكين الإداري ورأس المال الفكري إلى حد ما، وذلك وفقا لإستجابات عينة الدراسة.
- 5- أظهرت نتائج الدراسة ميل إجابات أفراد العينة تجاه متغير التمكين الإداري وتحديدًا بعدي (تفويض السلطة والدافعية) في المنظمة مما يوحي إلى أهمية هذين البعدين لدى الموظفين.
- 6- أشارت النتائج الإحصائية إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري على مكونات رأس المال الفكري، إذ سجل التمكين أعلى تأثير على رأس المال البشري ثم الهيكلية ثم رأس مال العلاقات.
- 7- أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في إجابات أفراد العينة حول متغيري التمكين الإداري ورأس المال الفكري بناءً على المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس - سنوات الخبرة).

## ثانياً - التوصيات:

- استناداً إلى نتائج الدراسة ارتأ الباحثان تقديم بعض التوصيات في ضوء تلك نتائج وعلى النحو التالي:
- 1- ضرورة اهتمام المنظمة بالتفعيل الصحيح للتمكين الإداري عن طريق منحهم القوة ودرجة مناسبة من الاستقلالية، وتهيئة مناخ تنظيمي ملائم يمتاز بالصراحة والثقة وتشارك المعرفة وذلك نظراً لأهمية التمكين الإداري في تحقيق رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
  - 2- تكثيف الاهتمام بالعمل الجماعي والمشاركة من خلال تفعيل فرق العمل وتشجيع المدراء في جميع المستويات على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ووضع الخطط الاستراتيجية، حيث يدعم ذلك شعورهم بالمسؤولية والالتزام.
  - 3- السعي نحو بناء رأس مال فكري متفرد ومتميز عن طريق خلق ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع والابتكار وتسمح للموظفين بتفعيل طاقاتهم الكامنة وأداء المهام بطرق إبداعية خارجة عن الإطار المعتاد وفي ذات الوقت تحقق الكفاءة والفاعلية.
  - 4- تركيز الاهتمام على رأس المال البشري كونه أهم مكونات رأس المال الفكري من خلال تمكينه وتحفيزه ودعم مهامه بالصلاحيات التي تسمح بتأديتها في أكمل وجه ممكن.
  - 5- إجراء المزيد من الدراسات حول رأس المال الفكري في المنظمات الحكومية والخاصة، كونه يعتبر مصدراً للتميز ويحقق الاستمرارية للأعمال في عصر اقتصاد المعرفة الحالي، وذلك يتطلب معرفة تامة به.

## حدود الدراسة

بالرغم من النتائج المتحققة من الدراسة إلا أن هناك بعض المحددات التي يجب أخذها بعين الاعتبار. أولى هذه المحددات اقتصار الدراسة على منظمة واحدة وهي شركة الخطوط العربية السعودية. لذلك يُنصح بأخذ قطاعات أخرى في الدراسات المستقبلية. كما إن ضيق الوقت كان عنصراً حرجاً في تطبيق هذه الدراسة، ونظراً لذلك لم يتم توزيع أداة الدراسة على عينة استطلاعية للتأكد من صدقها وثباتها قبل البدء، بل تم توزيعها مرة واحدة وبصورة نهائية على عينة الدراسة. ولتلافي أثر هذا القصور، استخدم الباحثان أساليب إحصائية متعددة للتأكد من الثبات والصدق كطريقة التجزئة النصفية وطريقة المقارنة الطرفية كونها ذات نتائج سريعة وتتلافى عيب طول الوقت الذي تتطلبه العينة الاستطلاعية، بالإضافة إلى أنهما استعانا بالدراسات السابقة في بنائها والتي تم التأكد فيها من صدقها وثباتها من قبل الباحثين.



## المراجع

### أولاً- مراجع باللغة العربية:

- أبو سويرح، أيمن سليمان. (2015). «العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري: دراسة تحليلية»، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، ع 1، مج 23. ص ص 337-371. غزة: الجامعة الإسلامية.
- الاغا، صالح. (2018). «متطلبات التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار»، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*. ع 9، مج 3. ص ص 120-133. القدس: جامعة القدس المفتوحة.
- السعيد، هاني. (2008). *رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة*. القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- الصرايرة، شادي؛ النجداوي، أكرم. (2012). «أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية وغير الدوائية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي»، *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*. ع 2، ص ص 127-151. الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- الصيرفي، محمد. (2003). *مفاهيم إدارية حديثة*. الأردن: الدار العلمية والدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الطائي، علي؛ الزيبي، لمى. (2019). «القيادة التحولية وتأثيرها في تعزيز رأس المال الفكري»، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*. ع 57، ص ص 25-50. بغداد: المجلات العلمية الأكاديمية.
- الطريس، محمد بن عواض. (2017). «أثر التمكين الوظيفي على التطوير الإداري بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة شقراء». *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. ع 8، مج 3. ص ص 1-50. مصر: جامعة قناة السويس.
- العبادي، هاشم؛ حمد الله، أسامة. (2018). «تأثير أبعاد رأس المال الفكري في تحقيق التفوق التنظيمي»، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*. ع 22، مج 10. ص ص 189-218. الأنبار: جامعة الأنبار.
- العتيبي، سعد. (2005). «جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي»، *الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة جامعة الملك سعود: الرياض*.: جامعة الملك سعود، ص 17.
- القحطاني، سالم؛ العامري، أحمد؛ آل مذهب، معدي؛ العمر، بدران. (2013). *منهج البحث في العلوم السلوكية*. الرياض: جامعة الملك سعود.
- الموقع الرسمي لشركة الخطوط الجوية العربية السعودية. تاريخ دخول الموقع: 3/12/2020 / <https://www.saudia.com>
- الوادي، محمود. (2012). *التمكين الإداري في العصر الحديث*. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- باتشيرجي، أنول. (2015). *بحوث العلوم الاجتماعية: المبادئ والمناهج والممارسات*. (ط2). (ترجمة/ خالد بن ناصر آل حيان). الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. (نُشر الكتاب قبل الترجمة سنة 2012).
- بن عيشي، عمار. (2018). «أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بجامعة بسكرة». *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*. ع 35، مج 11. ص ص 37-61. اليمن: الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية.
- جدي، شوقي؛ عبدة، حجار. (2013). «التمكين الإداري كاستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية»، *المجلة العربية للإدارة*. ع 1، مج 33. ص ص 221-238. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- جعفر، قبس. (2019). «تأثير إدارة المواهب في صناعة رأس المال الفكري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المركز الكوري للتدريب/ وزارة العمل والشؤون الاجتماعية». *مجلة الإدارة والاقتصاد*. ع 121، مج 42. ص ص 103-121. العراق: الجامعة المستنصرية.

- حمادي، أحمد؛ خلف، ياسر. (2016). «التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي». *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*. ع 16، مج 8. ص ص 105-137. الأنبار: جامعة الأنبار
- سليم، أحمد. (2019). «موقع رأس المال الفكري بين نظريات الاقتصاد والإدارة». *مجلة قضايا سياسية*. ع (56). ص ص 33-64. العراق: المجلات العلمية الأكاديمية.
- صوام، راضية. (2017). «التمكين كمدخل استراتيجي لتحقيق التميز في الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر رؤساء الأقسام». *مجلة دراسات*. ع 50. ص ص 11-33. الجزائر: جامعة عمار ثليجي الأغواط.
- عبدالحسين، صفاء. (2012). «أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني». *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*. ع 32. ص ص 77-98. بغداد: المجلات العلمية الأكاديمية.
- عبد الرحمان، بروكي. (2018). «دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري بالمنظمة: دراسة تحليلية لعينة من المسؤولين بالمؤسسات الصحية في ولاية بشار». *مجلة البشائر الاقتصادية*. ع 1، مج 4. ص ص 268-287. الجزائر: جامعة طاهري محمد بشار.
- عبد الهادي، ميسون. (2017). *رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: جامعة الأقصى.
- علوان، شذي؛ عبد الرحمن، عبد الرحمن. (2011). «التمكين الإداري في المنظمات الخدمية: دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاع العام والخاص في محافظة البصرة». *مجلة العلوم الاقتصادية*. ع 7، مج 27. ص ص 102-134. البصرة: جامعة البصرة
- عيسوي، نيفين؛ الطحان، عماد. (2018). «رأس المال الفكري كمتغير وسيط بين جودة الحياة الوظيفية ومنهجية ستة سيجما بالتطبيق على العاملين في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية». *المجلة العربية للإدارة*. ع 3، مج 38. ص ص 189-214. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- قاسم، مرفت إبراهيم. (2011). «أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية». *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*. ع 2. ص 566. القاهرة: جامعة عين شمس.
- محمد، محمد؛ الشيخ، بابكر. (2018). «أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران». *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*. ع 3، مج 26. ص ص 30-56. غزة: الجامعة الإسلامية.
- ملكاوي، نازم. (2019). «دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في الأجهزة الحكومية السعودية بوجود التمكين متغيراً وسيطاً: دراسة حالة معهد الإدارة العامة». *مجلة الإدارة العامة*. ع 4 مج 59. ص ص 839-892. الرياض: معهد الإدارة العامة.

#### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Andreeva, T. & Garanina, T. (2016). «Do all elements of intellectual capital matter for organizational performance? Evidence from Russian context», *Journal of Intellectual Capital*. No. 2. Vol. 17. pp. 397-412.
- Burt, R. S. (2000). «The network structure of social capital», *Research in Organizational Behavior*, No. 1. Vol. 22, pp. 345-423.
- Gogan, L. M.; Artene, A.; Sarca, I. & Draghici, A. (2016). «The impact of intellectual capital on organizational performance», *Journal of Social and Behavioral Sciences*, No.2., Vol 221. pp194-202.
- Luoh, H. F.; Tsaur, S. H. & Tang, Y. Y.(2014). «Empowering employees: Job standardization and innovative behavior», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. No7., Vol. 26. p1100.

- Moke, E. (2002). «Relationship between organizational climate and empowerment of nurses in Hong Kong», *Nurses Review*. No. 3., Vol 10. pp 1-19.
- Pelit, E.; Öztürk, Y. & Arslantürk, Y. (2011). «The effects of employee empowerment on employee job satisfaction», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, No. 6., Vol. 23. p. 784.
- Prahalad, C. K. (1983). «Developing strategic capability: An agenda for top management». *Human Resource Management (pre-1986)*, No. 3. Vol. 22., p237.
- Shelton, S. (2002). «*Employees, supervisors, and empowerment in the sector : The role of employee trust*», A dissertation of Doctor of Philosophy. North Carolina: North Carolina State University.
- Stewart, T. A. (2010). «*Intellectual capital: The new wealth of organization*». Currency.
- Yukl, G. A. & Becker, W. S. (2006). «Effective empowerment in organization», *Organization Management Journal*, No. 3., Vol. 3., p. 201.

## **The Impact of Administrative Empowerment on the Level of Intellectual Capital: A Case Study of Saudi Arabian Airlines Company**

**Dr. Saad A. Alkhourayyif**

Assistant Professor

Department of Public Administration

College of Business Administration

King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia

salkhourayyif@ksu.edu.sa

**Asma Khalid M Al-Mutairi**

Postgraduate Student - Department of Public Administration

College of Business Administration

King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia

Asma.Khalidm@gmail.com

### **ABSTRACT**

This study aimed to identify the effect of administrative empowerment on the intellectual capital of employees in the Saudi Arabian Airlines Company. To achieve the objectives of the study, a descriptive survey method was used by applying it to a convenience sample of company employees. The sample size was (257) employees. Among the most important findings of the study is the existence of a relatively acceptable degree for both administrative empowerment and intellectual capital at Saudi Arabian Airlines Company, and it was evident that there is a significant influence of administrative empowerment on the intellectual capital in Saudi Airlines Company, as the administrative empowerment recorded the highest impact on human capital, structural capital, and then relationship capital.

Based on the results, the study concluded with a set of recommendations, the organization should take into consideration the correct activation of administrative empowerment by giving the employees power and an appropriate degree of independence, while activating methods of teamwork in performing tasks, and creating an appropriate organizational climate characterized by frankness, confidence, and knowledge sharing because the importance administrative empowerment to achieving intellectual capital and its role in achieving strategic goals. Finally, the researcher recommended the necessity of conducting more studies on intellectual capital in governmental and private organizations, as it is considered a source of distinction and achieves business continuity in the current knowledge economy era, and that requires full knowledge of it.

**Keywords:** *Intellectual Capital, Administrative Empowerment, Saudi Arabian Airlines.*