

# توظيف مؤسسات الإنتاج الإعلامي المصري الخاصة والحكومية لاستراتيجية التمكين لأجل تنمية رأس المال الفكري

خالد سيف النصر محمد\*

## مخلص

تهدف الدراسة الربط ما بين تبني مؤسسات الإنتاج الإعلامي لاستراتيجية التمكين بما يسهم في تنمية رأس المال الفكري ويساعد على استخراج الطاقات الكامنة لدى العاملين في تحقيق الأهداف وإنجاز المهام داخل المؤسسات الإعلامية الخاصة والحكومية والتي تعد أحد دعائم التنمية المستدامة بالدولة، وجزء فعال في قاطرة التنمية المستدامة التي تنتهجها الدولة المصرية.

واعتمدت الدراسة على نظرية التبادل بين القائد والعضو (LMX) والتي تفترض أن القيادة قائمة على العلاقات الثنائية، حيث تعتمد النظرية على افتراض أن القادة يؤثرون على الموظفين في مجموعتهم (الذين يشار إليهم كأعضاء) من خلال جودة العلاقات التي يطورونها معهم، وتعد الدراسة وصفية تعتمد على منهج المسح للجمهور، ونظرا لكبير حجم المجتمع، تم أخذ عينة من مؤسسات قطاع الإعلام بما يوازي حجم العاملين بها ليكون تمثيل المجتمع صحيحاً، وتمثلت عينة الدراسة في (مبنى ماسبيرو- مدينة الإنتاج الإعلامي- القنوات الخاصة)، بواقع سحب 500 مفردة.

تكشف نتائج الدراسة عن أن متغير "توافر المعلومات وسهولتها" يأتي في مقدمة استراتيجيات التمكين التي لها تأثير على الأبعاد الثلاثة لمتغير رأس المال الفكري، وهناك اختلاف في مستوى تأثير كل من متغيري امتلاك المعرفة وحرية التصرف والاستقلال، وربما يعزو تقدم متغير توافر المعلومات وسهولتها، لأن هذا البعد يرتبط بما يتوافر لدى المؤسسات من بني تحتية تكنولوجية تعين في الوصول للمعلومات، وكافة المؤسسات عينة الدراسة هي مؤسسات عريقة وتمتاز بارتفاع مستوى التكنولوجيا لديها، والتي تعين في الوصول للمعلومات، علاوة على سهولة الوصول لها من جانب العاملين بإمكاناتهم الخاصة وذلك لأن التكنولوجيا أصبحت متوافرة لدى الجميع والتي مكنت من سهولة الانفتاح على المعلومات أيا كان مجالها، لكن الاختلاف يمكن أن يكون ما بين المؤسسات في مسألة سرعة الوصول والإجراءات الإدارية التي تحدد توظيف التكنولوجيا واتاحتها لكافة الإدارات وتدريب الموظفين عليها، وتوصي الدراسة بأن يكون هناك وحدات لإدارة خدمة العملاء في المؤسسات الإعلامية، وذلك لأهميتها بأن تخصص في تطوير وتنمية المنتج الإعلامي بما يتوافق مع احتياجات وتوقعات العملاء وتلبية لرغباتهم الثقافية والترفيهية والمعلوماتية.

**الكلمات المفتاحية:** قطاع الإعلام- التمكين- القيادة- رأس المال الفكري.

\* باحث دكتوراة. مدير عام بالشركة المصرية لمدينة الإنتاج الإعلامي

## **Employment of private and governmental media Empowerment strategy for production institution intellectual capital development**

### **Abstract**

The study aims to link between the media production institutions' adoption of the empowerment strategy in a way that contributes to the development of intellectual capital and helps to extract the hidden energies of workers in achieving goals and accomplishing tasks within private and governmental media institutions. The previous aims is considering one of the pillars of sustainable development in the country, and an effective part in the sustainable development locomotive that pursued by the Egyptian state.

The study relied on the theory of leader-member exchange (LMX), which assumes that leadership is based on bilateral relations. The study based on the survey approach of the public, and due to the large size of the community, the study relied on a sample of the media sector institutions was taken, matching to the size of their employees, in order to represent the community correctly. And the sample size is 500 individuals.

The results of the study reveal that the variable “information availability and ease” comes at the forefront of empowerment strategies that have an impact on the three dimensions of the intellectual capital variable. This dimension is related to the technological infrastructure available at the institutions that helps in accessing information, and all the institutions of the study sample are well-established institutions and are distinguished by their high level of technology, which helps in accessing information, in addition to the ease of access to it by workers with their own capabilities, because technology has become available.

Everyone has, which enabled ease of openness to information, regardless of its field, but the difference can be between institutions in the issue of speed of access and administrative procedures that determine the employment of technology and make it available to all departments and staff training on it, and the study recommends that must be units for customer service management in media institutions , because of its importance to specialize in the development and development of the media product in line with the needs and expectations of customers and cultural, entertainment and informational desires.

**Keywords:** media sector - empowerment - leadership - intellectual capital.

## مقدمة:

يمثل العنصر البشري في عصر التكنولوجيا والمعلومات واقتصاديات المعرفة المؤثر الحقيقي في نجاح المنظمات والهيئات والدول، فبرزت مفاهيم اقتصادية جديدة تعتمد على المعرفة المتمثلة في الأصول الفكرية التي أصبح يُنظر إليها كرأس مال حقيقي ويُعتبر ركيزة أساسية لاستمرار ونشاط المنظمة، في ظل البيئة التنافسية المرتكزة على البيانات والمعلومات والمعرفة وجودتها، وهي أبعاد فرضتها متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي، وهو ما دفع المنظمات إلى زيادة الاهتمام بمفاهيم رأس المال الفكري وأبعاد المعرفة الكامنة فيه ودوره في خلق القيمة المضافة للفرد والمؤسسة والدولة، وببساطة فإن المفهوم الحاكم للتنمية هو أن يكون محورها الإنسان بحيث يمتلك الخيارات والفرص الكافية لاستخدامها، والقدرة على التأثير في حياته، وعليه يُعد النمو الاقتصادي وسيلة لا غاية وقيمه تتحدد بمدى تحسين جودة الحياة.

ويستلزم تعزيز التنمية البشرية عبر العمل على سياسات واستراتيجيات في مجالات ثلاثة هي خلق فرص العمل، وحماية حقوق العاملين، واتخاذ الإجراءات الموجهة، ففي الأولى، تركيز على استراتيجيات التوظيف الوطنية واغتنام الفرص في مجال العمل المتغير، وفي المجال الثاني تتضمن قضايا هامة كحماية حقوق العاملين ومستحقاتهم، وتوسيع الحماية الاجتماعية ومعالجة عدم المساواة، أما المجال الثالث يتضمن إجراءات موجهة للعمل المستدام، والموازنة بين العمل المدفوع وغير المدفوع الأجر، وتدخلات لصالح فئات معينة، مثل الشباب، والأشخاص ذوي الإعاقات، والأهم أن يركز ذلك على عقد اجتماعي جديد، واتفاق عالمي، وتنفيذ برنامج توفير العمل اللائق.<sup>1</sup>

## أولاً: مشكلة الدراسة:

تحاول الدراسة الحالية الربط ما بين تبني مؤسسات الإنتاج الإعلامي المصرية لاستراتيجية التمكين بما يسهم في تنمية رأس المال الفكري ويساعد على استخراج الطاقات الكامنة لدى العاملين في تحقيق الأهداف وإنجاز المهام داخل المؤسسات الإعلامية الخاصة والحكومية والتي تعد أحد دعائم التنمية المستدامة بالدولة، وجزء فعال في قاطرة التنمية المستدامة التي تنتهجها الدولة المصرية.

## ثانياً: أهمية الدراسة:

1- ندرة الدراسات البحثية التي ربطت بين ممارسات رأس المال الفكري، وتحسين كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسات الإعلامية عن طريق تطبيق استراتيجية التمكين التي تخلق عاملين لديهم القدرة على الإنتاج الوظيفي المتميز وتقديم محتوى إعلامي متميز قادر على المنافسة مع باقي المؤسسات الإعلامية سواء على النطاق المحلي أو العربي، حيث تسهم الدراسة في تأصيل مفهوم رأس المال الفكري وتحديد مكوناته الأساسية وقياسها، الأمر الذي يساعد على رسم صورة تفصيلية أكبر عن مسببات القيمة المضافة لمؤسسات قطاع الإنتاج الإعلامي المصري وهو ما يساعد على تعزيز قدرتها التنافسية مع مؤسسات قطاع الإعلام بالدول العربية.<sup>2</sup>

2- أهمية الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في تطوير المؤسسة الإعلامية وتعظيم قدراتها الإنتاجية وقيمتها الفعلية بين المؤسسات المماثلة وتفوقها على المنافسين، فرأس المال الفكري المصدر الحقيقي للقدرات التنافسية، ويتطلب معه تطبيق استراتيجيات التمكين كأساس لتنمية سلوكه الوظيفي، الأمر الذي يتقارب مع توجه الدولة الذي عبرت عنه في استراتيجية مصر للتنمية المستدامة لرؤية مصر في عام 2030 محور فرعى بعنوان الابتكار والمعرفة والبحث العلمي، وكان من أهم أهدافها في هذا المحور فيما يخص اقتصاد المعرفة هدف ”زيادة نسبة الناتج القومي القائم على اقتصاد الكفاءة والمعرفة“<sup>3</sup>، وتم دراسة وضع معايير لقياس أثر تطبيق استراتيجيات التمكين على تنمية رأس المال الفكري بمؤسسات قطاع الإنتاج الإعلامي.

3- الوقوف على العقبات والتحديات المهنية التي تواجه جمهور العاملين في مؤسسات قطاع الإعلام باعتبارهم الوقود الحقيقي الذي تقوم عليه هذه المؤسسات الأمر الذي يتطلب معه العمل على خلق بيئة عمل متميزة لديهم، تساعدهم على الأداء الوظيفي المتميز، لذا يُعد أمراً هاماً الاهتمام بجودة تطبيق استراتيجيات التمكين التي تم اعتمادها في تنمية رأس المال الفكري بهذه المؤسسات، حيث تشكل هذه العلاقة أهمية كبيرة لدى المجتمع المصري وتشكيل صورته محلياً وإقليمياً وعالمياً، وتعكس صورة ذهنية إيجابية عن كفاءة الإنتاج.

#### ثالثاً: أهداف الدراسة:

1- قياس تطبيق استراتيجيات التمكين والاهتمام بأبعاد رأس المال الفكري في العمل الإعلامي المصري.

2- قياس تأثير تطبيق استراتيجيات التمكين على رأس المال الفكري بمؤسسات قطاع الإعلام المصرية الخاصة والحكومية.

3- تقديم مقترحات لتطوير آليات تطبيق استراتيجيات التمكين في مؤسسات قطاع الإعلام المصرية مما يرفع من مستوى استثمار رأس المال الفكري.

#### رابعاً: الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات موضوع الدراسة (التمكين، رأس المال الفكري)، وسيتم استعراض أبرز نقاط الاختلاف والاتفاق ما بين نتائج الدراسات السابقة التي تناولت استراتيجيات التمكين وأبعاد رأس المال الفكري، كما يلي:

– أثبتت الدراسات أن التمكين يُعد من الركائز الأساسية لنجاح أي مؤسسة وتعظيم قدرتها على المنافسة مع غيرها من المنافسين، حيث أدت الظروف التنافسية والتي زادت بسبب التصنيع والعولمة لإيلاء الإهتمام أكثر بأهمية الموارد البشرية، وأن إتباع أساليب الإدارة الحديثة مثل التمكين والذي بدوره يؤدي للإبتكار فبفضل جهود التمكين، يأخذ الموظفون بزمام المبادرة ويتحملون مسؤولياتهم وتزيد الكفاءة ويتم إنجاز الأعمال في غضون فترة معينة من الوقت كذلك يتم الكشف عن الأفكار الإيجابية لدى الموظفين ويزيد الرضا والتعاون والعمل الجماعي وتخفض التكاليف ويتم خلق الميزة التنافسية، فهناك خمسة مبادئ رئيسية تقوم عليها المؤسسات المثالية وهي الإلتقان الشخصي، والنماذج الفكرية، والرؤية المشتركة، والتعلم

الجماعي، والتفكير المنهجي<sup>4</sup>، وهذه المبادئ تصبح أكثر فعالية من خلال التواصل المفتوح والتمكين وبناء ثقافة التعاون<sup>5</sup>.

– أثبتت الدراسات أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا لدى العاملين وبين تطبيق استراتيجيات التمكين الإداري، والذي يساعد على تحقيق عمليات التحفيز ومنه الانتماء للمؤسسة ومنه التطوير في العمل وخلق حالة شعورية من الرضا عن الأداء، حيث أكدت دراسة (Satheesh Kumar, Abdul Sajid, 2019)<sup>6</sup> على أن التمكين يسهم في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات أياً كانت طبيعتها، وهو ما أشارت له أيضاً دراسة (النجاح محمد محمد علي حامد، 2019)<sup>7</sup> بأن تمكين الموظفين هو نوع من الإستراتيجية التحفيزية التي تمنح الموظفين شعوراً بالرضا نحو عملهم وتجاه منظماتهم، وأضافت دراسة (Barani Kumari, A. Hemalatha, 2018) بأن هناك أثر للتمكين الإداري في الرضا الوظيفي إذ حقق عنصر الاستقلالية من أكثر العناصر تأثيراً ليفسر ما مقدار (74,3%) من التغييرات في الرضا الوظيفي، لذا أوصت دراسة (أحمد عباس حمادي. ياسر لطيف خلف، 2016)<sup>9</sup> بضرورة الاهتمام ببناء رأس المال الفكري وتمكينه لتحقيق التميز المؤسسي (ناظم ملكاوي، 2019)<sup>10</sup>.

– أثبتت الدراسات أهمية تطبيق فعلي لاستراتيجيات التمكين وهو ما يترتب عليه الارتقاء بالمستوى الأداء لدى العاملين، وكذلك تحقيق تطوير الهيكل للمؤسسة، وكذلك خلق حالة إيجابية من العلاقات الداخلية داخل مؤسسات قطاع الإعلام بين العاملين والمؤوسين والتي لها أثرها على حجم الإنتاج الفعلي، وكذلك يترتب عليها إمكانية خلق علاقات فعالة ومؤثرة مع الجمهور المستهدف من المؤسسة، وبالتالي قدرة هذه المؤسسة على تحقيق دورها المجتمعي، فقد أشارت دراسة (Muchran, 2020)<sup>11</sup> إلى أنه من أصل ثلاثة عناصر لرأس المال الفكري، فإن رأس المال البشري له التأثير الأكبر على التنمية المستدامة للشركات الصغيرة. كما يعلق المديرون أهمية أقل على عناصر رأس المال العلائقي، بما في ذلك العلاقات مع الوحدات العلمية والبحثية، ومشاركة العملاء في إنشاء المنتجات / الخدمات وعلاقات المستثمر، واتفقت معه دراسة (علاء فرج حسن رضوان، 2019)<sup>12</sup> بوجود علاقة إيجابية بين كفاءة عناصر رأس المال الفكري ومستوى أداء الجامعات، وأن رأس المال البشري هو أكثر عناصر رأس المال الفكري تأثيراً في مستوى أداء الجامعات بأبعاده (مستوى جودة الخريج، المساهمة في البحث العلمي، خدمة المجتمع والبيئة) يليه رأس المال الهيكلي وأخيراً رأس مال العملاء.

– أن التفويض في القرار الإداري من أهم أبعاد التمكين، ويساعد في تحقيق حالة نفسية لدى العاملين، وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، وتحقيق الإنسجام بين فرق العمل، لكن الواقع يختلف مع ما أكدته نتائج الدراسات السابقة حول ذلك، اتجهت بعض الدراسات إلى تفسير التمكين بأنه (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، التمكين النفسي، بيئة العمل، المشاركة في فرق العمل) أو أنه (تفويض الصلاحية- المشاركة في اتخاذ القرار- التحفيز الذاتي- بيئة العمل وبناء الثقة) (عمر جهاد عبدالرحيم محمدي، 2016)<sup>13</sup>، في حين أشارت دراسة (Khadra DAHOU, Ishaq HACINI, 2018)<sup>14</sup> إلى التمكين بأن له بُعد معلوماتي مؤثر في التمكين الإداري، حيث أن إمكانية الوصول إلى المعلومات ومشاركتها

ونشر المعلومات المحدثة داخل البنوك ستدعم وتسهل تنفيذ مبادرة التمكين بشكل كبير وذلك في المجتمع الأردني.

– اتفاق الدراسات السابقة على أهمية العنصر البشري داخل المؤسسة، لأنه العامل الرئيسي لنجاحها، لذا لا بد من الاهتمام برضاها عن منظومة العمل سواء التجهيز الداخلي للمؤسسة، الرواتب، المكافأة الدورية، المكافأة التشجيعية، إلى جانب مراعاة الظروف الاجتماعية للعاملين لتأثيرها على العمل، حيث أن النقطة المركزية في الأصول التي تقدرها الشركة هي "موظفوها" وتكون المنظمة مثالية في حالة توفيرها بيئة تعلم تعزز وتطور مهاراته المهنية الإحترافية، وهذه البيئة المثالية تسمح بتمكين الأشخاص، وتشجع التعاون والتعلم الجماعي، وتعزز الحوار المفتوح، وتقر بالترابط بين الأفراد والمنظمة ( Saeeda dawood et., ) (2015)<sup>15</sup>.

### التعليق على نتائج الدراسات السابقة:

– اختلاف مفهوم التمكين طبقاً لاختلاف المجال المؤسسي الذي يتم التطبيق عليه، ولم يكن هناك دراسات تم تطبيقها على المجال المؤسسي الإعلامي مثل باقي الأنشطة.

– قلة الدراسات العربية التي تناولت التمكين وعلاقته بتنمية رأس المال الفكري في إطار مقارنة مع الدراسات الأجنبية وتزداد الندرة أكثر كلما ارتبط بمجال المؤسسات الإعلامية.

– تسعى الدراسة الحالية بنتائجها المستقبلية الاتفاق أو الاختلاف مع نتائج الدراسات السابقة التي تم تناولها في استعراض المراجعات المكتبية.

### خامساً: الإطار النظري للدراسة:

#### **نظرية التبادل بين القائد والعضو (LMX Leader Member Exchange):**

تُعد **نظرية التبادل بين القائد والعضو (LMX)** نظرية قيادة قائمة على العلاقات الثنائية، حيث تعتمد النظرية على افتراض أن القادة يؤثرون على الموظفين في مجموعتهم عبر جودة العلاقات التي يطورونها معهم، حيث تتميز هذه العلاقات عالية الجودة بالثقة والاحترام المهني والحب والولاء والإخلاص،<sup>16</sup> **وتفترض النظرية أن عملية القيادة الفعالة مشروطة بتطور نضج العلاقة بين القائد والأتباع، وتشكل العلاقة الناضجة بشكل منهجي عبر خصائص وسلوكيات كل من القادة والأعضاء على أساس ثلاثة عوامل: (1) الاحترام؛ (2) الثقة؛ (3) الالتزام المتبادل، وتتكون القيادة من عناصر أساسية وجوهرية لازمة لوجود القيادة الفاعلة وتنقسم عناصر القيادة إلى:**<sup>17</sup>

1- **القائد:** وهو أحد أفراد الجماعة المتميزين، ويمتلك القدرة على التأثير فيهم، للحصول على ولائهم الطوعي واستجاباتهم، ولا يكون القائد قائداً إلا إذا حصل على ولاء الجماعة.

2- **الجماعة:** توافر جماعة منظمة للأفراد تتميز عن الجماعة الفردية بتبيان مسؤوليات أعضائها وظهور شخص بين أفرادها في قدرته على توجيهه والتأثير في أعضائها.

3- **الهدف:** تتنوع ما بين أهداف مرتبطة بالفائد وأخرى بأفراد التنظيم وأخرى خاصة بالجماعة.

4- **الموقف:** البيئة الذي تمارس فيه القيادة، ولا بد من وجود ظرف لممارسة القائد الفعال دوره في قيادة هذه المجموعة من الأشخاص والتأثير.

5- **التأثير:** عملية التأثير الإيجابي الذي يقوم به القائد نحو أفراد الجماعة بهدف هو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين.

ولا بد من زيادة التركيز على العنصر الإنساني داخل المؤسسات، حيث يجب على مسؤولي المنظمات الإدارية الاهتمام بتطوير قدرات العاملين من أجل امتلاك الفرصة في حل المشاكل، والمشاركة في صنع القرار وتوليد أفكار جديدة، والعمل بروح الفريق المتميز والجاد بهدف العمل الإبداعي،<sup>18</sup> إذ أن القادة يمكنهم التأثير على خصائص عمل الأعضاء عبر إعطائهم المزيد من الفرص لتحقيق الاستقلالية في العمل وتمكينهم لمهام تحتاج لمهارات مختلفة مما يعطي أهمية للإثراء الوظيفي وقدرته على تعميق العلاقة الثنائية.

#### أبعاد تبادلية القائد- العضو: 19

- **التأثير Affect:** هو التأثير المتبادل لأعضاء العلاقة العمل في إطار قيم مهنية سائدة.
- **الولاء Loyalty:** يدعم كل من القائد والعضو بعضهم البعض بشكل علني مهنيًا وشخصيًا.
- **المساهمة Contribution:** إن المساهمة تركز على السلوك المرتبط بمهام الأعضاء.
- **الاحترام المهني:** يشير للاحترام المتبادل الذي يملكه الطرفين فيما يتعلق بالقدرات المهنية.
- **الدعم Support:** الدرجة التي يثمن بها أعضاء العلاقة الثنائية الجهود وتؤدي لتحقيق الأهداف المشتركة.

وخلاصة القول أن نظرية LMX تركز في جوهرها على جودة العلاقة بين القائد وأتباعه، وتبين أن ارتفاع جودة العلاقة يقلل رغبة العاملين في ترك وظائفهم، ويرفع الأداء الوظيفي، ويزيد من وتيرة الترقيات، فالقيادة التحويلية تخلق بيئة العمل الذي يشعر فيه الموظفون بالدوافع والقدرة والتوجيه الذاتي ويشعرون بالقيمة في أدوارهم ووظائفهم للنهوض بأداء المؤسسة وتحسين العملية الإبداعية، فهذه القيادة تقوض السلطة وتدعم صنع القرار التشاركي، وتجعل الموظفين ملتزمين بإنجاز المهام بمستوى عالٍ من التماسك والترابط، كما أنها تصنع بيئة بدون وساطة أو إشراف مباشر وهو أمر هام جدًا لسلوك العمل الابتكاري.<sup>20</sup>

#### **سادسًا: تساؤلات وفروض الدراسة:**

##### **- تساؤلات الدراسة:**

1- كيف يتم تطبيق استراتيجيات التمكين بقطاع الإنتاج الإعلامي المصري (امتلاك المعلومات وتوافرها، الاستقلالية وحرية التصرف، وملكية المعرفة)؟

2- ما مستوى الاهتمام بأبعاد رأس المال الفكري بقطاع الإنتاج الإعلامي المصري (رأس المال البشري- رأس المال الهيكلي- رأس المال العلاقتي)؟

3- إلى أي مدى يؤثر تطبيق استراتيجية التمكين على رأس المال الفكري بقطاع الإنتاج الإعلامي المصري؟

– **الفرض الرئيسي للدراسة:** تأثير تطبيق استراتيجية التمكين على تنمية أبعاد رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات قطاع الإعلام المصرية.

**وينفرد من هذا الفرض مجموعة من الفروض الفرعية على النحو التالي:**

– تأثير تطبيق استراتيجيات التمكين (امتلاك المعلومات وتوافرها، الاستقلالية وحرية التصرف، وملكية المعرفة) على تنمية بعد رأس المال البشري أحد أبعاد رأس المال الفكري بقطاع الإنتاج الإعلامي الحكومي والخاص المصري.

– تأثير تطبيق استراتيجيات التمكين (امتلاك المعلومات وتوافرها، الاستقلالية وحرية التصرف، وملكية المعرفة) على تنمية بعد رأس المال الهيكلي أحد أبعاد رأس المال الفكري بقطاع الإنتاج الإعلامي الحكومي والخاص المصري.

– تأثير تطبيق استراتيجيات التمكين (امتلاك المعلومات وتوافرها، الاستقلالية وحرية التصرف، وملكية المعرفة) على تنمية بعد رأس المال العلاقتي أحد أبعاد رأس المال الفكري بقطاع الإنتاج الإعلامي الحكومي والخاص المصري.

**سابعاً: متغيرات الدراسة:**

أ – **المتغير المستقل:** والذي يتمثل في:

– **استراتيجية التمكين للعاملين بمؤسسات قطاع الإعلام،** تعني (تعزيز الدوافع الحقيقية للعاملين والتي تظهر بوضوح في أربعة أنماط إدراكية تعكس توجه الفرد نحو دوره في العمل: معنى العمل، الكفاءة، تقرير المصير والاستقلالية، الإحساس بالتأثير والفعالية أي تعكس توجهات الأفراد نحو عملهم)، كما يقصد به (مجموعة من الحالات النفسية المدركة أو الأنماط الإدراكية التي تجعل العاملين يشعرون أو يدركون فاعلية الممارسات الإدارية المصممة للتمكين)، ويعرف التمكين بأنه معتقدات ذهنية شخصية تحدد التوجه الاستباقي للفرد نحو دوره كشريك في المنظمة<sup>21</sup>.

وفي الدراسة الحالية سيتم الوقوف على الدوافع الكامنة لدى العاملين (مديرين وموظفين) بمؤسسات قطاع الإعلام نحو تنمية رأس المال الفكري لديهم باتباع استراتيجية التمكين بالمؤسسات، مما يساعدهم في تأدية المهام الموكلة لهم مع التجويد والإضافة لما هو مطلوب منهم.

– أبعاد استراتيجية التمكين الثلاثة:

– **امتلاك المعلومات وتوافرها**، حيث يتطلب لنجاح التمكين في المنظمات توفير المزيد من المعلومات للعاملين ولكافة المستويات الإدارية من أجل الوصول إلى الاستعداد الكامل لتحمل المسؤولية وخلق الطاقات المبدعة<sup>22</sup>. فالوصول بشكل أفضل للمعلومات من قبل الموظفين له تأثير كبير على تمكينهم حيث يكون لديهم القدرة على اتخاذهم خياراتهم بأنفسهم. فالتمكين يتأثر بعوامل مختلفة. والوصول إلى المعلومات هو واحد من أهم هذه العناصر، فالوصول إلى المعلومات يسمح للأشخاص بالاختيار والمشاركة في عملية صنع القرار. فالمعلومات هي المعرفة، والمعرفة هي المصدر المطلق والنهائي للتمكين<sup>23</sup>.

– **الإستقلالية وحرية التصرف**، والتي تتمثل في منح العاملين حرية التصرف في الأعمال الخاصة بالمهام التي يمارسونها<sup>24</sup> حيث تؤمن المنظمة بضرورة إثراء وظائف موظفيها واعطائهم السلطة والسيطرة وتحمل المسؤولية عن محصلة جهودهم. فالمنظمة المتمكنة تؤكد على ضرورة وأهمية حرية التصرف للموظفين وكذلك توفر المعلومات والمشاركة الفردية وذلك من أجل التميز التنظيمي<sup>25</sup>.

– **إمتلاك المعرفة**، إلى جانب رؤوس الأموال والموارد البشرية والمادية أصبحت الموجودات المعرفية من أهم موارد المنظمة وذلك لكون تلك المنظمات أخذت تسعى إلى الإبداع والإبتكار والبناء و الاستمرار<sup>26</sup>. فإدارة المعرفة في مجال الموارد البشرية تعني تمكين الموظفين وتعادل مفهوم تنمية الموارد البشرية. فالمعرفة هي المصدر الوحيد للإنتاج فهي من الموارد الفكرية البشرية التي لا تنضب. فإدارة المعرفة هي عملية إنشاء، ومشاركة، ونقل والاحتفاظ بالمعرفة بطريقة يمكن استخدامها بشكل فعال في المنظمات<sup>27</sup>.

ب- **المتغير التابع**: والذي يتمثل في أبعاد **رأس المال الفكري بمؤسسات قطاع الإعلام**<sup>28</sup>:

– **رأس المال البشري**، والذي تتوقف أهميته على سعي المؤسسة لتطوير خبرات العاملين والتي تسهم في مقارنة أداء المؤسسة مع غيرها من المؤسسات الأخرى مما يؤدي إلى تعزيز ثقة العاملين في مكان العمل، وإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم، وهو الأمر الذي سيتم التعرف عليه في الدراسة الحالية من خلال كم وانتظام الدورات التدريبية التي يحصل عليها العاملين (المديرين والموظفين) في قطاع الإنتاج الإعلامي، وارتباط هذه الدورات برفع كفاءتهم في العمل، حيث إن إدارة الأشخاص في العمل هي فن، ويُعد المبدأ الأساسي القائم "الدوافع والحوافز" بمثابة القضية المركزية في عملية الإدارة، وهو ما يساعد في الاحتفاظ بعقد طويل للأجل للموظف، فنظم التقييم والتدريب، تُعد مؤشرات جيدة لثقافة تنظيمية صحية وسليمة، لذلك، تعتمد كفاءة أي منظمة على أفضل السبل لتحفيز الأصول البشرية لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة<sup>29</sup>.

– **رأس المال الهيكلي**، والذي يتوقف فعاليته على امتلاك المؤسسة نظام حديث للأمن والسلامة ومكاتب مجهزة ومريحة للموظفين مع ملائمة الهيكل التنظيمي لذلك مما يؤدي إلى إجراء قياس وتقييم أداء دوري للعاملين والموظفين بالمؤسسة، وهو الأمر الذي سيتم التعرف

عليه من خلال تقييم العاملين (المديرين والموظفين) بقطاع الإنتاج الإعلامي لشعورهم بالأمن، وجودة المكان المجهز لهم للعمل به وتقييم العاملين الدوري لكفاءتهم بالعمل، وإعداد مسابقات للموظفين وغيره.

– **رأس المال العلاقتي**، المكون الثالث لرأس المال الفكري حيث تتوقف فعاليته على التعرف علي احتياجات ورغبات وتطلعات الجمهور المتعامل مع المؤسسة في توجيه الجهود نحو تقديم الخدمات التي تشبع رغبات الجمهور المتعامل بالكم وفي الوقت الذي يشبع رغبات الجمهور المتعامل بالجودة الملائمة وذلك في ضوء توجيه جهوده نحو طرق زيادة رضاء الجمهور المتعامل بهدف الاحتفاظ بهم وإضافة جمهور جديد، وهو الأمر الذي سيتم التعرف عليه من خلال تقييم العاملين (المديرين والموظفين) بقطاع الإنتاج الإعلامي لردود فعل الجمهور المتفاعل معهم، وإذا كان هناك مزيد من الخدمات يتطلب إضافتها، وكذلك قدرة المؤسسة على جذب المزيد من المتعاملين معها.

#### ثامناً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

– **نوع الدراسة:** تُعد الدراسة من نوعية البحوث أو الدراسات الوصفية التي تستهدف جمع المعلومات اللازمة لوصف أبعاد ومتغيرات الظاهرة مما يمكن من تحليلها في الظروف التي تتواجد عليها،<sup>30</sup> ومن ثم التطورات المتوقعة مستقبلاً بما يعين في التوصل لتوصيات يمكن تطبيقها،<sup>31</sup> وهو ما تم تطبيقه في هذه الدراسة حيث تحديد الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة، ثم تأثير المتغيرات المستقلة على الظاهرة محل الدراسة (المتغير التابع) والمتمثل في تنمية رأس المال الفكري، وهنا تهدف الدراسة التعرف على العلاقة بين تطبيق استراتيجية التمكين على تنمية رأس المال الفكري بقطاع الإنتاج الإعلامي.

– **منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة على منهج الوصفي التحليلي والذي يُمثل الطريقة أو الأسلوب الذي يسمح بالتعرف على درجة وقوة العلاقات بين متغيراتها ومن ثم التعرف على مستويات التأثير بين هذه المتغيرات، واعتمد الباحث على قائمة استقصاء موجهة لمفردات العينة من العاملين بقطاع الإنتاج الإعلامي، بهدف التعرف على أثر تطبيق استراتيجية التمكين على تنمية رأس المال الفكري مما يؤدي لتحسين كفاءة الموارد البشرية للعاملين في قطاع الإنتاج الإعلامي.

– **مجتمع الدراسة:** يتشكل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في مؤسسات قطاع الإعلام على مستوى المديرين والموظفين، ويتميز قطاع الإنتاج الإعلامي في مصر بكونه كبير حجم رأس المال الاستثماري، ورأس المال المدفوع، وبالتالي يتمثل مجتمع البحث في العاملين بمؤسسات قطاع الإعلام، وسيتم سحب عينة متاحة ممثلة للمجتمع.

– **نوع العينة:** نظراً لتوافر إطار لمجتمع البحث بأسماء المفردات، تم اختبار العينة المتاحة وذلك لتجانس مجتمع لكونهم عاملين من ذات الشركة أو المؤسسة التي سيتم سحبها فيما بعد لإجراء الدراسة الميدانية بها من بين مؤسسات قطاع الإعلام المصرية، وتم أخذ عينة من مؤسسات قطاع الإعلام بما يوازي حجم العاملين بها ليكون تمثيل المجتمع صحيحاً، وتمثلت عينة الدراسة في (مبنى ماسبيرو- مدينة الإنتاج الإعلامي- القنوات الخاصة).

– **حجم العينة:** تم سحب عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بما يوازي حجم العاملين الفعلي

- بالمؤسسات محل الدراسة، وتعتمد نتائج الدراسة عند درجة ثقة 95% ومستوى معنوية 5%، وكان حجم عينة الدراسة 500 مفردة، تمثلت خصائص عينة الدراسة فيما يلي:
1. ارتفاع نسبة مشاركة الذكور في الدراسة الميدانية بـ 61.2% في مقابل مشاركة الإناث بنسبة 38.8%، وهو ما يدل على وجود تمييز نوعي لصالح الذكور، حيث ارتفاع مستوى العمالة من الذكور في مؤسسات قطاع الإعلام مقابل الإناث.
  2. ارتفاع نسبة مشاركة الفئة العمرية من (30 أقل من 40) عامًا في المقدمة بـ 41.2%، ثم جاء نسبة 31.8% من عينة الدراسة في الفئة العمرية (من 40 لأقل من 50 عامًا)، ثم جاء نسبة 15% من عينة الدراسة في الفئة العمرية (أكثر من 50 عامًا)، في مقابل مشاركة الفئة العمرية من (أقل من 30 عامًا) بنسبة 12%، ويعزو ذلك لأن هذه المؤسسات خاصة مدينة الإنتاج الإعلامي ومبنى ماسبيرو الذي يُعد من مؤسسات إنتاج إعلامية عرقية وقديمة، وبالتالي يتنوع لديها الفئات العمرية بها ما بين الخبراء والقيادات والشباب، علاوة على أن هذه الكيانات الإعلامية تتسم بالتدرج القيادي والإداري لاتساع هيكلها الإداري مقابل مؤسسات قطاع الإعلام الخاصة التي تتسم بانخفاض عدد العاملين بها حيث اعتمادها على العناصر الشبابية ذات الكفاءات المتعددة لإنجاز المهام المختلفة.
  3. جاء نسبة 63.4% من عينة الدراسة موظفين، ويرجع ذلك لأن الهيكل الإداري لماسبيرو ومدينة الإنتاج الإعلامي يتسم باتساع وتنوع الوظائف به ما بين الفنية والإدارية والأمنية وغيره، تلاه نسبة 18.4% من عينة الدراسة من القيادات، والتي تتمثل في المستويات الإدارية العليا في كافة مؤسسات قطاع الإعلام الخاصة والحكومية، ثم نسبة 11.8% من عينة تقنيين، وأخيرًا أقل نسبة 6.4% من عينة الدراسة مفتشين.
  4. جاء نسبة 45.2% من عينة الدراسة تبلغ خبرتها ما بين (10 لأقل من 20 سنة) في مقابل نسبة 29.2% من عينة الدراسة التي تبلغ خبرتها من 20 سنة فأكثر، ونسبة 18% من عينة الدراسة التي تبلغ خبرتها ما بين (5 لأقل من 10 سنوات)، وأخيرًا عينة الدراسة التي تبلغ خبرتها لأقل من 5 سنوات بنسبة 7.6%.
  5. جاء نسبة 69.2% من عينة الدراسة في التعليم الجامعي، وهو الأمر الذي يعد طبيعيًا حيث أن هذه المؤسسات تتطلب مستوى علمي ومهاري وتقني للتنفيذ، وجاء نسبة 16.8% من عينة الدراسة حاصلين على تعليم ثانوي، وتبرز في المستويات الإدارية الأقل كالأمنية والشئون الإدارية، ثم جاء نسبة 14% من عينة الدراسة حاصلين على مؤهل دراسات عليا، والتي ترتبط أكثر بالمستوى القيادي بهذه المؤسسات.
  6. جاء نسبة 40% من عينة الدراسة من العاملين في مؤسسة "ماسبيرو"، ثم نسبة 30% من العاملين في القنوات الخاصة، وكذلك نسبة 30% من عينة الدراسة العاملين في مدينة الإنتاج الإعلامي.

– تم إعداد استمارة استبيان موحدة لجمع البيانات من جمهور العاملين في مؤسسات الإنتاج الإعلامي، يتم إعدادها في ضوء المعايير المرجعية مثل مقياس ليكرت، حيث إعداد مقاييس كمية مرتبطة باستراتيجيات التمكين وكذلك أبعاد رأس المال الفكري.

#### تاسعًا: المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة:

الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، لتحليل بيانات الدراسة الميدانية، ويتمثل مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة الحالية في كافة اختبارات الفروض والعلاقات الارتباطية

ومعاملات الانحدار في قبول نتائج الاختبارات الإحصائية عند درجة ثقة 95% فأكثر، أي عند مستوى معنوية 0.05 فأقل، وتم الاعتماد على مقاييس الإحصاء الوصفي، والوزن النسبي، ومعامل الارتباط بيرسون لمعرفة شدة العلاقة واتجاهها، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والذي يهتم بقياس تأثير متغير مستقل واحد على المتغير التابع، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression) لمعرفة أكثر أبعاد المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع.

عاشراً: نتائج الدراسة الميدانية:

أولاً: نتائج الإجابات على التساؤلات الخاصة بأبعاد التمكين:

1- امتلاك المعرفة:

جدول رقم (1)- امتلاك المعرفة كأحد أبعاد التمكين

الوزن النسبي تنازلياً	الإجمالي		معارض جداً		معارض		محايد		موافق		موافق جداً		العبارة
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
72.3	100.0	500	1	5	11	55	15.8	79	45.6	228	26.6	133	تهتم الإدارة بإكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها
65.8	100.0	500	7.4	37	11	55	19.6	98	35.2	176	26.8	134	تمتلك المرونة تجاه الأفكار الجديدة
63	100.0	500	3.8	19	14.8	74	26.6	133	35.2	176	19.6	98	هناك إمكانية للعمل دون الرجوع إلى الروتين والقواعد الصارمة لتغيير الأشياء
62.7	100.0	500	6.6	33	11	55	27.2	136	35.6	178	19.6	98	تتحسب للمستقبل بالاعتماد على خبراتك المتراكمة و معارفك التي تمتلكها
61.1	100.0	500	9.4	47	13.8	69	22.6	113	31.4	157	22.8	114	تتعامل مع الأخطاء و الموضوعات غير المألوفة على أنها فرص للتعلم
59.9	100.0	500	9	45	19.2	96	15.2	76	36.6	183	20	100	تشجع الإدارة العليا العاملين على البحث عن طرق جديدة لتحسين أداء العمل
56.8	100.0	500	14	70	17	85	17.2	86	31.6	158	20.2	101	يمتلك العاملين خبرة كافية تؤهلهم إلى التعامل مع المشكلات التي تواجههم بالعمل

يكشف الجدول السابق الاهتمام بشكل رئيسي بتنمية مهارات العاملين الجديدة لدى مؤسسات قطاع الإعلام كجزء من الوعي المؤسسي بأهمية الأمر بوزن نسبي 72.3 درجة، تلاه امتلاك المرونة تجاه الأفكار الجديدة واستقطابها لأجل تزويد المعارف لدى مؤسسات قطاع الإعلام، لأن جزءاً أساسياً من مقومات العمل الإعلامي التجديد والحداثة والسعي نحو الجديد خاصة لو كان له عائداً مجتمعياً مؤثراً مما يترتب عليه تحقق الميزة التنافسية للمؤسسات الإعلامية، وهو الأمر الذي يتوجب معه تمتع مؤسسات قطاع الإعلام بالمرونة وعدم التعقيد في الإجراءات

الإدارية، وهو ما يتميز به مؤسسات قطاع الإعلام في القطاع الخاص بشكل أكبر من المؤسسات الحكومية التي لها هيكلها الإداري القديم والذي به جزء تاريخي وهو الأمر البارز بشدة في مبني ماسبيرو، إلا أن الجدير بالذكر أنه يعمل على تطوير مقوماته والتفاعل الحقيقي بتنمية كوارده للتفاعل مع المستحدثات، ويستخلص من إجابات عينة الدراسة مقياساً عاماً لتقييمهم لسهولة امتلاك العاملين بمؤسسات قطاع الإعلام للمعرفة، والذي كانت مستوياته على النحو التالي:

### جدول رقم (2) - مقياس سهولة امتلاك العاملين بمؤسسات قطاع الإعلام للمعرفة

المقياس	ك	%	المتوسط الحسابي	الانحراف لمعياري	الوزن النسبي
تقييم مرتفع	207	41.4	2.1	0.781	54.3
تقييم متوسط	197	39.4			
تقييم منخفض	96	19.2			
الإجمالي	500	100			

يكشف الجدول السابق عن أن نسبة 41.4% من عينة الدراسة يرتفع تقييمها لسهولة امتلاك العاملين بمؤسسات قطاع الإعلام للمعرفة في مقابل نسبة 39.4% من العينة يتوسط لديهم هذا التقييم تلاه نسبة 19.2% من عينة الدراسة ينخفض لديها مستوى التقييم، لذا جاء الوزن النسبي لإجابات عينة الدراسة على عبارات المقياس إيجابي بشكل طفيف بقيمة (54.3) درجة، وهو ما يدل على ما زال هناك احتياج لتحسين مستوى تمكين المعرفة لدى العاملين، حيث يرى الباحث أن امتلاك المعرفة بالمؤسسات أمر حيوي في تطوير العمل الإعلامي، وتحقيق الاستمرارية البناءة والتقدم والتطور، ولا يكون اقتصار المعرفة على فئات محددة من العاملين بالمؤسسات الإعلامية، حيث لا بد أن يكون هناك إتاحة للمعرفة داخليا بين العاملين بها على مستوى الإدارات المختلفة، وخارجيا على مستوى التفاعل مع الجمهور الخارجي الذي تستهدفه المؤسسات الإعلامية، لذا أصبح هناك اتجاه نحو وجود إدارات تسمى بإدارة إتاحة المعرفة، المنوط بها تحقيق تنوع سبل وآليات وصول المعرفة للعاملين بها، وهناك أهمية أن يتمتع العاملين بالمؤسسات الإعلامية بامتلاك المعرفة متمثلة في مقدمتها على تدريب الموظفين والتشجيع على الابتكار والإبداع والتفاعل مع الموظفين سواء على مستوى الإدارة أو الإدارات الأخرى مما ينم على وجود بيئة عمل جيدة وتعمل على توفير آليات البحث الحديثة والتكنولوجية، ومنظومة فكرية تتعامل مع الأخطاء على أنها وسيلة للتعلم والتقدم.

### 2- الاستقلالية وحرية التصرف:

#### جدول رقم (3) - الاستقلالية وحرية التصرف كأحد أبعاد التمكين

العبارة	موافق جدا		موافق		محايد		معارض		معارض جدا		الاجمالي		الوزن النسبي
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
تقدم مقترحاتك دون تردد أو خوف	23.6	118	36	180	22.6	113	12.2	61	5.6	28	100.0	500	65
تنوفر لديك رؤية واضحة عن أهداف المنظمة وغايتها	24.6	123	38.4	192	14.4	72	11.6	58	11	55	100.0	500	63.5
يساهم العاملون بوضع استراتيجيات وخطط المنظمة التي تحقق أهدافها	14	70	36.6	183	17.6	88	17	85	14.8	74	100.0	500	54.5

51.6	100.0	500	14.2	71	23.6	118	15.8	79	34.4	172	12	60	يمتلك العاملون حرية إنجاز الأعمال المناطة و مناقشة الأفكار من الإدارة العليا.
48	100.0	500	14.6	73	29	145	18.6	93	25.4	127	12.4	62	تشجع الإدارة العليا العاملين على حل المشاكل بشكل شخصي دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.
47.8	100.0	500	13.8	69	28.4	142	18.8	94	30.8	154	8.2	41	يمتلك العاملون صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.
47.3	100.0	500	11.6	58	31.8	159	22.4	112	24.2	121	10	50	يحدد تصرفك بحكم المعلومات التي تمتلكها لحل المشكلات و اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.

يكشف الجدول السابق عن تعزيز الاستقلالية وحرية التصرف لدى الموظفين، حيث جاء في المقدمة إتاحة حرية تقديم المقترحات دون تردد أو خوف داخل مؤسسات قطاع الإعلام، وهو الأمر الذي يتيح حرية الإبداع والابتكار ومنه تعزيز القدرة التنافسية مع باقي المؤسسات، وذلك بوزن 65 درجة، حيث من الأساسيات التي تساعد على ذلك هو تأكيد عينة الدراسة على توافر رؤية واضحة عن أهداف المنظمة وغايتها لديهم بوزن 63.5 درجة، وكذلك إتاحة المساهمة لهم في وضع استراتيجيات وخطط المنظمة التي تحقق أهدافها وهو ما يجعلهم ملمين بأبعاد العمل ويساعد على تمكينهم من حرية إنجاز المطلوب منهم دون تردد وبكل إبداعية وابتكار والتناقص مع الإدارة العليا، وهو الأمر الذي يتوفر في القطاع الخاص بشكل أعلى من القطاع الحكومي، وهذا النهج الإداري يساعد على تحقيق ما يطلق عليه تفويض جزء من السلطة للمرؤوسين من قبل الإدارة العليا، وهو ما يساعد على تحقيق سرعة حل المشاكل التي تظهر يوميا في العمل وبالتالي الإنجاز المستمر دون توقف، وفي إطار أن عينة الدراسة قد أشارت إلى أن مؤسسات قطاع الإعلام تعزز عملية المعرفة واكتساب المعلومات لدى مؤسساتها، فإن ذلك يكسب العاملين لديها الثقة في معارفها ومهاراتها، والتي تمكنهم بالتبعية من اتخاذ القرارات بشكل منفرد ولحظي، ويستخلص من إجابات عينة الدراسة مقياساً عاماً لتقييمهم لتنوع أشكال الاستقلالية وحرية التصرف بمؤسسات قطاع الإعلام، والذي كانت مستوياته على النحو التالي:

جدول رقم (4) - مقياس مستويات تقييم أشكال الاستقلالية وحرية التصرف بمؤسسات الإعلام

المقياس	ك	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
تقييم مرتفع	184	36.7	1.9	0.69	47.4
تقييم متوسط	195	39.1			
تقييم منخفض	121	24.2			
الإجمالي	500	100			

يكشف الجدول السابق عن أن نسبة 39.1% من عينة الدراسة يتوسط تقييمها لتنوع أشكال الاستقلالية وحرية التصرف بمؤسسات قطاع الإعلام في مقابل نسبة 36.7% من العينة يرتفع لديها هذا التقييم

تلاه نسبة 24.2% من عينة الدراسة ينخفض لديها مستوى التقييم، جاء الوزن النسبي لإجابات عينة الدراسة على عبارات المقياس منخفضاً بقيمة (47.4) درجة، حيث تدل هذه النتيجة من وجهة نظر الباحث على انقسام عينة الدراسة ما بين المؤيد والمعارض لتمتعه بالحرية والاستقلال، وهو ما يدل على ما زال هناك احتياج لتحسين مستوى تمكين حرية التصرف لدى العاملين، حيث تحتاج بشكل عام الهياكل الإدارية على مؤسسات قطاع الإعلام تعديل نظامها الإداري بما يعين في تطوير عملية الاتصال الإداري داخليا والذي يترتب عليه نجاح عملية الاتصال الخارجي مع الجمهور، حيث أن جودة الاتصال الداخلي تساعد على تحسين سير عمليات العمل والسرعة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية سواء التي تخص الشؤون الداخلية للمؤسسة أو الخارجية، حيث أن طبيعة العمل الإعلامي نظراً لما لها من اتصال بالجمهور الخارجي ونقل للأحداث المجتمعية سواء المحلية أو الإقليمية أو العالمية تحتاج لأن يتمتع القائمين بالعمل بها بالحرية والقدرة على اتخاذ القرارات السليمة بخصوص ما يتم نقله وبثه في ضوء مراعاة السياسة التحريرية للمؤسسة الإعلامية، وهو الأمر الذي يتطلب من قبل القيادات العليا تدريب الموظفين على تحمل المسؤولية وإشراكهم في مواقع القرار والسلطة، لكن كان هناك اتجاه من قبل بعض العاملين نحو وجود بعض مظاهر الامتلاك لها.

### 3- امتلاك المعلومات وتوافرها:

#### جدول رقم (5) - امتلاك المعلومات وتوافرها كأحد أبعاد التمكين

الوزن النسبي	الإجمالي		معارض جدا		معارض		محايد		موافق		موافق جدا		العبرة
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
68.2	100	500	11.4	57	11.4	57	12.4	62	28.2	141	36.6	183	تجد سهولة في الحصول على المعلومات من الزملاء.
66.8	100.0	500	11.6	58	11	55	12.6	63	28.4	142	36.4	182	يتصرف الآخريين معي بحرية انطلاقاً من شعورهم بالمسئولية من توفر المعلومات التي لديهم
66.6	100.0	500	5.6	28	17.6	88	12.6	63	33.4	167	30.8	154	تحرص الشركة على زيادة استعداد الأفراد لتحمل مسؤوليات اضافية من خلال توفير المعلومات لهم
62	100.0	500	10.2	51	11	55	19.8	99	38.8	194	20.2	101	تثق الإدارة العليا بقبليات الأفراد العاملين في تقديم المعلومات الصحيحة و استعدادهم لتحمل مسؤولية ذلك.
60	100.0	500	8	40	22	11	15.2	76	33.4	167	21.4	107	تمتلك الجوانب الفنية و الادارية اللازمة للحصول على المعلومات و تبادلها.
55.9	100.0	500	18.2	91	15.4	77	14	70	29.6	148	22.8	114	تتاح لكم المعلومات اللازمة للإجابة على جميع الأسئلة و حل المشاكل التنتواجها في العمل.
53.9	100.0	500	11.2	56	26	130	16.4	82	29	145	17.4	87	أحرص على أن يطلع العاملين على المعلومات الخاصة بالمنظمة و لا أحجبها عنهم.

يوضح الجدول السابق أن عينة الدراسة يتوافر لديها السهولة في الحصول على المعلومات من

الزملاء بالعمل في الإدارات المختلفة بوزن 68.2 درجة، تلاه تتصرف في إنجاز مهامها داخل المؤسسة الإعلامية في إطار تفاعلاتها مع الآخرين بحرية انطلاقاً من شعورهم بالمسؤولية من توفر المعلومات لديهم بوزن نسبي 66.8 درجة، تلاه ثم حرص الشركة على زيادة استعداد الأفراد لتحمل مسؤوليات إضافية من خلال توفير المعلومات لهم التي تمكنهم من الإنجاز وتوافر المهارة للتنفيذ واتخاذ القرارات المناسبة بنسبة 66.6 درجة، وهذا القدر المرتفع من التمكين المبني على المعرفة والمعلومات ينبع من توافر ثقة الإدارة العليا بقابليات الأفراد العاملين في تقديم المعلومات الصحيحة واستعدادهم لتحمل مسؤولية ذلك بوزن 62 درجة، حيث فطنت مؤسسات قطاع الإعلام لتوفير الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها، وتوفير المعلومات اللازمة للإجابة على جميع الأسئلة وحل المشاكل التي تواجهها في العمل، خاصة في ظل حرص مؤسسات قطاع الإعلام عينة الدراسة على إطلاع العاملين على المعلومات الخاصة بالمنظمة وعدم حجبها عنهم، ويستخلص من إجابات عينة الدراسة مقياساً عاماً لتقييمهم لتنوع أشكال امتلاك المعلومات وتوافرها بمؤسسات قطاع الإعلام، والذي كانت مستوياته على النحو التالي:

جدول رقم (6) - مقياس مستويات تقييم امتلاك المعلومات وتوافرها بمؤسسات قطاع الإعلام

المقياس	ك	%	المتوسط الحسابي	الانحراف لمعياري	الوزن النسبي
تقييم مرتفع	99	19.8	2.2	0.744	55.4
تقييم متوسط	262	52.4			
تقييم منخفض	139	27.8			
الإجمالي	500	100			

يكشف الجدول السابق عن أن نسبة 52.4% من عينة الدراسة يتوسط تقييمها لتنوع أشكال امتلاك المعلومات وتوافرها من قبل العاملين بمؤسسات قطاع الإعلام في مقابل نسبة 27.8% من العينة ينخفض لديهم هذا التقييم تلاه نسبة 19.8% من عينة الدراسة يرتفع لديها مستوى التقييم، لذا جاء الوزن النسبي لإجابات عينة الدراسة على عبارات المقياس إيجابي نوعاً ما بقيمة (55.4) درجة، وهي النتيجة التي تدل من وجهة نظر الباحث على وجود امتلاك للمعلومات نوعاً ما وإن كان على مستوى القيادات العليا والمستويات الإدارية العليا أكثر كلما تم الاتجاه نحو المستوى الإداري المنخفض، خاصة في ظل انخفاض كم المعلومات المتاحة للعاملين داخل المؤسسات الإعلامية اللازمة للإجابة على جميع الأسئلة وحل المشاكل التي تواجهها في العمل في بعض الأحيان وليس هذا الوضع السائد بشكل مستمر خاصة في ظل اتجاه المؤسسات الإعلامية نوعاً ما لحجب المعلومات عنهم في بعض الأمور التي يتم تقييمها على أنها ذات خصوصية وسرية ولا يمكن تداولها.

إلا أن التقييم ارتفع نوعاً ما لأن التكنولوجيا الحديثة بتطوراتها التقنية ساعدت على انتشار المعلومات على مستوى الأفراد والمؤسسات، فلم تعد المعلومات حكراً على مستوى معين، بل أصبح العالم يعيش في ظل مجتمع المعلومات الرقمية، وتدلل النتيجة على احتياج مؤسسات قطاع الإعلام على تحسين البنية التحتية التكنولوجية، بما يساعد في تحقيق مزيد وهو ما يدل من تحسين مستوى تمكين المعلومات لدى العاملين، وإن كان هناك اتجاه من قبل بعض العاملين نحو وجود بعض مظاهر الامتلاك لها.

وأكدت عينة الدراسة على وجود امتلاك للمعلومات وسهولتها داخل مؤسساتها حيث إتاحة تعليمات العمل على الشبكة الداخلية بالمؤسسة مما يسهل الحصول والرجوع إليها وقت الطلب، حيث أن توافر المعلومات بالمؤسسة داخليا وتعاملها بشفافية مع الجمهور الخارجي يساعد على ازدهار المؤسسة في الإنتاج والتقدم وزيادة الدخل، وبالتالي فامتلاك المعلومات يساعد على ارتفاع مستوى رأس المال الفكري ومواكبة العصر في النهوض بالمؤسسة، لذا تعمل المؤسسة على توفير اليات نشر المعلومات للثقة في العاملين ورفع كفاءتهم، حيث أن امتلاك القدرة على تحديد وتقييم والاستخدام للمعلومات يصب في مصلحة العمل كما أنه يتم توفيرها عن طريق توفير وسائل الإتصال المناسبة والجيد والضرورية لنجاح العمل وبالتالي هذه الثقة والإتاحة تعمل على تعزيز الثقة في العاملين ورفع كفاءتهم للتعامل مع المشكلات

ثانيا: النتائج المتعلقة بأبعاد رأس المال الفكري:

### 1- رأس المال البشري:

جدول رقم (7) - رأس المال البشري كأحد أبعاد رأس المال الفكري

الوزن النسبي	الإجمالي		معارض جدا		معارض		محايد		موافق		موافق جدا		العبرة
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
79.5	100.0	500	1.2	6	2.4	12	18	90	34.2	171	44.2	221	تحصل الشركة على أفضل المخرجات عندما يعمل الموظفون كفريق واحد.
67.6	100.0	500	8.8	44	7.6	38	13.8	69	44.2	221	25.6	128	يعمل الموظفون في الشركة منذ سنوات عدة
65.2	100.0	500	2.8	14	14	70	24.4	122	37.4	187	21.4	107	موظفو الشركة محترفون في أعمالهم بشكل كبير
64.3	100.0	500	1.2	6	14	70	28	140	40.2	201	16.6	83	يمتلك الموظفون الخبرات الكبيرة في مجالات وظائفهم.
65.7	100.0	500	1.6	8	10	50	31.2	156	38.6	193	18.6	93	يتعلم الموظفون من بعضهم البعض في مجالات وظائفهم المختلفة.
59.4	100.0	500	11	55	14.4	72	21.4	107	32.6	163	20.6	103	تقوم الشركة بعمل وتنفيذ برامج تدريبية مستمرة لجميع الموظفين.
57.7	100.0	500	12	60	15.6	78	24.8	124	24.8	124	22.8	114	تحافظ الشركة على الخبرات المتراكمة من أجل تطوير مهارات الموظفين بشكل مستمر
54.4	100.0	500	17.4	87	116	58	26	130	26	130	19	95	منتجات الشركة الجديدة المقدمة للسوق تفوق المنتجات المقدمة فالشركات الأخرى المناظرة
53.7	100.0	500	17.6	88	12.2	61	25.8	129	26.6	133	17.8	89	يعتبر موظفو الشركة مبدعين مقارنة بالشركات الأخرى.
55.5	100.0	500	10.4	52	20.4	102	22.4	112	30.4	152	16.4	82	مؤهلات الموظفين تتناسب مع الوظائف المناطة لهم
55.1	100.0	500	14.4	72	13.6	68	25	125	31.4	157	15.6	78	يطرح موظفو الشركة أفكار و آراء جديدة باستمرار و يناقشونها في الاجتماعات
53.8	100.0	500	13	65	16.8	84	25	125	32.6	163	12.6	63	الموظفون راضون من برامج الإبداع و توليد الأفكار في الشركة.

يتضح من الجدول السابق أن مؤسسات قطاع الإعلام تحقق أفضل المخرجات عندما يعمل

الموظفون كفريق واحد وذلك بوزن 79.5 درجة، خاصة في ظل أن الموظفين بالشركة من ذوي الخبرات، ومحترفين في تنفيذ مهامهم لامتلاك الخبرات الكبيرة في مجالات وظائفهم، كما يتيح مناخ العمل لدى موظفي مؤسسات قطاع الإعلام تبادل الخبرات والمهارات للارتقاء بمستوى المخرج، خاصة في ظل حرص مؤسسات قطاع الإعلام على عمل وتنفيذ برامج تدريبية مستمرة لجميع الموظفين، إلى جانب الحفاظ على الخبرات المترابطة من أجل تطوير مهارات الموظفين بشكل مستمر، وبشكل عام أكدت عينة الدراسة على مستوى الاهتمام برأس المال البشري من حيث تنميته وتدريبه وجودة مناخ العمل الذي يساعد على توليد الأفكار المبدعة والمبتكرة، وهو ما ترتب عليه أن منتجات الإعلامية المقدمة تفوق المنتجات المقدمة من قبل الشركات الأخرى، ويستخلص من إجابات عينة الدراسة مقياساً عاماً لتقييمهم للاهتمام برأس المال البشري بمؤسسات قطاع الإعلام، والذي كانت مستوياته على النحو التالي:

جدول رقم (8)- مقياس الاهتمام برأس المال البشري بمؤسسات قطاع الإعلام

المقياس	ك	%	المتوسط الحسابي	الانحراف لمعياري	الوزن النسبي
تقييم مرتفع	207	41.4	2.3	0.741	56.4
تقييم متوسط	200	40			
تقييم منخفض	93	18.6			
الإجمالي	500	100			

يكشف الجدول السابق عن أن نسبة 41.4% من عينة الدراسة يرتفع تقييمها للاهتمام برأس المال البشري بمؤسسات قطاع الإعلام في مقابل نسبة 40% من العينة يتوسط لديهم هذا التقييم تلاه نسبة 18.6% من عينة الدراسة ينخفض لديها مستوى التقييم، لذا جاء الوزن النسبي لإجابات عينة الدراسة على عبارات المقياس إيجابي نوعاً ما بقيمة (56.4) درجة.

تدل النتائج على وجود مظاهر للاهتمام برأس المال البشري نوعاً ما وإن كان على مستوى القيادات العليا والمستويات الإدارية العليا أكثر كلما تم الاتجاه نحو المستوى الإداري المنخفض، حيث تعبير جزء من عينة الدراسة يقارب ثلثها لاحتياجه لمزيد من التدريبات وتطوير المهارات وليس المقصود هنا التدريبات على المستوى الداخلي بالمؤسسات الإعلامية بل التدريب على مستوى منح دولية خارج مصر للاستفادة من أفكار وتجارب الدول الأخرى إعلامياً، وتدل النتيجة على احتياج مؤسسات قطاع الإعلام على احتياج مؤسسات قطاع الإعلام لمزيد من الاهتمام ب، بما يساعد في تحقيق مزيد وهو ما يدل من تحسين مستوى تمكين المعلومات لدى العاملين.

## 2- رأس المال الهيكلي:

جدول رقم (9)- رأس المال الهيكلي كأحد أبعاد رأس المال الفكري

الوزن النسبي	الإجمالي		معارض جدا		معارض		محايد		موافق		موافق جدا		العبارة
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
63.3	100.0	500	10.8	54	13.6	68	12.4	62	38	190	25.2	126	تدعم و تخصص الشركة ميزانية كافية ومناسبة للبحث و تطوير الأفكار الأبداعية .

62.4	100.0	500	9.4	47	10.6	53	20.4	102	40.4	202	19.2	96	تطور الشركة و تعيد تنظيم نفسها بشكل مستمر بما يتناسب مع البحث و التطوير في مجال صناعة الإعلام
62.4	100.0	500	15.8	79	10.4	52	26.6	133	30.2	151	17	85	تطور و تسجل الشركة عدد من الأفكار كل سنة مقارنة بالشركات الأخرى .
62.3	100.0	500	11.4	57	7	35	24	120	36.4	182	21.2	106	الشركة رائدة في مجال البحث و التطوير في صناعة الإعلام .
59.3	100.0	500	12.2	61	11.2	56	22.2	111	36.2	181	18.2	91	تتابع الشركة و تنمى آخر التطورات العلمية و الفنية في مجال صناعة الإعلام حول العالم
58.9	100.0	500	13	65	19.2	96	13.4	67	28.2	141	26.2	131	لدى الشركة نظام حوافز و مكافأة متطور جداً و يركز على الأداء الوظيفي .
56.6	100.0	500	14.8	74	15.2	76	20.6	103	27.6	138	21.8	109	لدى الشركة برامج تدريبية لتهيئة البديل المناسب لكل موقع وظيفي (المواقع المهمة) .
55.9	100.0	500	13	65	15.4	77	23.6	118	31	155	17	85	تدعم الشركة الأفكار الجديدة التي تعكس تسجيلها كبراءة اختراع .
55.7	100.0	500			16.6	83	18.2	91	29.6	148	20.2	101	تستفيد الشركة من أفكار العاملين لديها إلى أقصى حد ممكن .
55.1	100.0	500	18.6	93	9.4	47	21.6	108	33.8	169	16.6	83	ثقافة الشركة مساعدة و مريحة للموظفين في مجالات أعمالهم .
54.6	100.0	500	14	70	15.8	79	24.6	123	29	145	16.6	83	لا تمتلك الشركة كابوس بيروقراطي للموظفين (البطء في سير العمل في الشركة)
54.5	100.0	500	15.2	76	19	95	16.6	83	31	155	18.2	91	تضع الشركة استراتيجيات و اجراءات واضحة لإدارة أفكار العاملين لديها .

أكدت عينة الدراسة على اهتمام مؤسسات قطاع الإعلام بالارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي بها، والاهتمام بتعزيز رأس المال الهيكلي الذي يساعد على الإبداع الوظيفي وتحقيق الرضا لدى العاملين في مؤسسات قطاع الإعلام ، وجاء في المقدمة التأكيد على تدعيم و تخصص ميزانية كافية و مناسبة للبحث و تطوير الأفكار الإبداعية بوزن 63.3 درجة، تلاه تطوير وإعادة تنظيم مؤسسات قطاع الإعلام بشكل مستمر بما يتناسب مع البحث و التطوير في مجال صناعة الإعلام بوزن 62.4 درجة، فضلاً عن وجود نظام حوافز و مكافأة متطور جداً و يركز على الأداء الوظيفي، و متابعة مؤسسات قطاع الإعلام لآخر التطورات العلمية و الفنية في مجال صناعة الإعلام حول العالم إلى جانب وجود برامج تدريبية لتهيئة البديل المناسب لكل موقع وظيفي، وبالتالي يمكن القول أن مؤسسات قطاع الإعلام مجال الدراسة تهتم بتطوير نظامها الإداري و تبعد عن الروتين و البيروقراطية، ذلك من خلال الاستفادة من الأفكار الإبداعية للعاملين و التدريب و التحديث، ويستخلص من إجابات عينة الدراسة مقياساً عامًا لتقييمهم للاهتمام برأس المال الهيكلي بمؤسسات قطاع الإعلام ، والذي كانت مستوياته على النحو التالي:

#### جدول رقم (10)- مقياس الاهتمام برأس المال الهيكلي بمؤسسات قطاع الإعلام

المقياس	ك	%	المتوسط الحسابي	الانحراف لمعياري	الوزن النسبي
تقييم مرتفع	201	40.2	2.2	0.797	53.5
تقييم متوسط	172	34.4			
تقييم منخفض	127	25.4			
الإجمالي	500	100			

يكشف الجدول السابق عن أن نسبة 40.2% من عينة الدراسة يرتفع تقييمها للاهتمام برأس المال الهيكلي بمؤسسات قطاع الإعلام في مقابل نسبة 34.4% من العينة يتوسط لديهم هذا التقييم تلاه نسبة 25.4% من عينة الدراسة ينخفض لديها مستوى التقييم، لذا جاء الوزن النسبي لإجابات عينة الدراسة على عبارات المقياس إيجابياً نوعاً ما بقيمة (53.5) درجة، حيث يرى الباحث أن التقييم يدل على وجود اتجاه من قبل مؤسسات قطاع الإعلام نحو التطوير العمل الإعلامي وإن كانت التقييمات تميل نحو التطور البسيط وليس المرتفع بحيث يكون التقييم فوق 80 درجة، وهذا لم يبرز في تقييمات عينة الدراسة للعبارات التي تعبر عن مظاهر الاهتمام برأس المال الهيكلي، حيث تسعى المؤسسات الإعلامية للتفاعل مع المؤسسات الإعلامية الأخرى لكن بحدود تتمثل في المناسبات الإعلامية لكن لا يوجد عقد بروتوكولات تعاون للتطوير، كما أن نظام مؤسسات قطاع الإعلام المصري مازالت في احتياج شديد نحو تطوير هيكلها الإداري والتنظيمي بما يعزز من كفاءة أداء موظفي المؤسسات قطاع الإعلام، وخاصة في نظام الأجور والمكافآت، ودعم الأفكار الحديثة والقضاء على أي نظام روتيني يعيق من التطور والانطلاق

كما أشارت عينة الدراسة لوجود اهتمام برأس المال الهيكلي بالمؤسسة الإعلامية بمحاولاتها البعد عن السير ببطء في العمل وتطوير الأفكار وتنظيمها بشكل أني مع الاستفادة من أفكار العاملين وإدارتها، حيث تتمتع المؤسسة بهيكل إداري منظم ومهاري، وتضع المؤسسة إستراتيجيات وإجراءات واضحة لأفكار الموظفين وتطور من منظومتها الإدارية في مجال الإعلام باستمرار بهدف التحديث والتطوير، كما تهتم المؤسسة برأس المال الهيكلي من حيث ابتكاراتهم وتدعمهم بالكلمات والحوافز المادية، كما تضع نظام واضح لفرص الترقى.

### 3- رأس المال العلاقتي:

جدول رقم (11) - رأس المال العلاقتي كأحد أبعاد رأس المال الفكري

الوزن النسبي	الإجمالي		معارض جدا		معارض		محايد		موافق		موافق جدا		العبرة
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
66.8	100.0	500	5.4	27	12	60	18	90	39.2	196	25.4	127	لدى الشركات قنوات اتصال متنوعة مع ذوى المصالح (جميع الجهات المستفيدة من منتجات الشركة).
65.8	100.0	500	4.6	23	13.2	66	21.6	108	35.6	178	25	125	توجد علاقة طويلة المدى بين موظفي الشركة و العملاء (الموردين و العملاء).
64.6	100.0	500	5.8	29	13.8	69	19.2	96	38.6	193	22.6	113	تقوم الشركة بإنجاز الكثير من أعمالها من خلال التحالفات و التعاون مع المؤسسات الأخرى .
63	100.0	500	6.4	32	15.8	79	19.2	96	36.8	184	21.8	109	تعمل الشركة على خلق قيمة سوقية لها من خلال التعاملات والتحالفات مع المؤسسات الأخرى.

61.4	100.0	500	7.4	37	16.6	83	20.6	103	33.8	169	21.6	108	لدى الشركة بيانات كاملة نسبياً من العملاء و تعمل على تحديثها باستمرار .
60.5	100.0	500	6.2	31	17	85	23	115	36.4	182	17.4	87	تخصص الشركة وقت كافي لحل مشاكل العملاء وتشارك العاملين فى طرح أفكار لحلها.
58.6	100.0	500	9.8	49	16.4	82	22.4	112	32.6	163	18.8	94	يجتمع موظفو الشركة بالعملاء بشكل مستمر لتحديد رغباتهم و حاجاتهم .
57.8	100.0	500	12.2	61	18.2	91	17.8	89	30	150	21.8	109	تستخدم الشركة باستمرار أنظمة معلومات حديثة لخدمة العملاء.
57.7	100.0	500	8.8	44	16.2	81	26	130	33.6	168	15.4	77	معظم عملاء الشركة راضون عن الخدمات التى تقدمها الشركة .
57.7	100.0	500	10.2	51	18.2	91	20.6	103	32.8	164	18.2	91	تتم استشارة خبراء و مستشارين من خارج الشركة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بالاستفادة من أفكار العاملين بها.
56.2	100.0	500	11.8	59	20.4	102	16.8	84	33.4	167	17.6	88	يختار العملاء الخدمات الجديدة بشكل متزايد مقارنة بعملاء الشركات الأخرى.
55.8	100.0	500	9.8	49	20.6	103	21.2	106	33.6	168	14.8	74	تهتم الشركة بمشاركة حلفائها و عملائها بالمعرفة و المعلومات فى مجال صناعة الأعلام .

يكشف الجدول السابق عن تنوع مظاهر الاهتمام برأس المال العلاقتي، حيث يوجد أكدت عينة الدراسة على وجود قنوات اتصال متنوعة مع ذوى المصالح (جميع الجهات المستفيدة من منتجات المؤسسات) بوزن 66.8 درجة، تلاه وجود علاقة طويلة المدى بين موظفى الشركة والعملاء (الموردين و العملاء) بوزن 65.8 درجة، ثم قيام مؤسسات قطاع الإعلام بإنجاز الكثير من أعمالها من خلال التحالفات والتعاون مع المؤسسات الأخرى بوزن 64.6 درجة، ثم قيام مؤسسات قطاع الإعلام على خلق قيمة سوقية لها من خلال التعاملات والتحالفات مع المؤسسات الأخرى بوزن 63 درجة، تلاه قيام مؤسسات قطاع الإعلام بتوفير بيانات كاملة نسبياً من العملاء وتعمل على تحديثها باستمرار وذلك بوزن نسبي 61.4 درجة.

وجاء تقييم عينة الدراسة لتخصيص مؤسسات قطاع الإعلام وقت كافي لحل مشاكل العملاء وتشارك العاملين فى طرح أفكار لحلها بوزن 60.5 درجة، ثم اجتماع موظفو مؤسسات قطاع الإعلام بالعملاء بشكل مستمر لتحديد رغباتهم وحاجاتهم بوزن 58.6 درجة، وهو ما ترتب عليه إشارة عينة الدراسة لاستخدام مؤسسات قطاع الإعلام باستمرار لأنظمة معلومات حديثة لخدمة العملاء بوزن 57.8 درجة ثم تعبير معظم عملاء مؤسسات قطاع الإعلام بالرضا عن

الخدمات التي تقدمها لهم بوزن 57.7 درجة، وبذات الوزن السابق جاءت عبارة استشارة خبراء ومستشارين من خارج مؤسسات قطاع الإعلام عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بالاستفادة من أفكار العاملين بها، ثم اختيار العملاء الجديدة بشكل متزايد مقارنة بعملاء الشركات الأخرى بوزن 56.2 درجة، ثم اهتمام مؤسسات قطاع الإعلام بمشاركة حلفائها وعمالها بالمعرفة والمعلومات في مجال صناعة الإعلام بوزن 55.8 درجة، ويستخلص من إجابات عينة الدراسة مقياسًا عامًا لتقييمهم للاهتمام برأس المال العلاقتي بمؤسسات قطاع الإعلام، والذي كانت مستوياته على النحو التالي:

**جدول رقم (12)- مقياس الاهتمام برأس المال العلاقتي بمؤسسات قطاع الإعلام**

الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	ك	%	المقياس
0.747	56	2.4	212	42.4	تقييم مرتفع
			194	38.8	تقييم متوسط
			94	18.8	تقييم منخفض
			500	100	الإجمالي

يكشف الجدول السابق عن أن نسبة 42.4% من عينة الدراسة يرتفع تقييمها للاهتمام برأس المال العلاقتي بمؤسسات قطاع الإعلام في مقابل نسبة 38.8% من العينة يتوسط لديهم هذا التقييم تلاه نسبة 18.8% من عينة الدراسة ينخفض لديها مستوى التقييم، لذا جاء الوزن النسبي لإجابات عينة الدراسة على عبارات المقياس إيجابيًا نوعًا ما بقيمة (56) درجة، حيث يرى الباحث أن التقييم يدل على وجود اتجاه من قبل مؤسسات قطاع الإعلام نحو الاهتمام بالجمهور الخارجي للمؤسسة الإعلامية ولكن مازال هناك احتياج لمزيد من التطوير، حيث أن التقييمات تميل نحو التطور البسيط وليس المرتفع بحيث يكون التقييم فوق 80 درجة، فإن الوضع للمؤسسات الإعلامية أنها تسعى للاستفادة من تطورات تكنولوجيا الحديثة لتعزيز عمليات التواصل مع الجمهور الخارجي، وتوصيل رسالتها الإعلامية التي تعد منتجاتها الفكرية للجمهور، بشكل واضح ومعلن ويعبر عن توجهاتها، لكن هناك تفاوت بين المؤسسات في الاستفادة من التطورات التكنولوجية لتعزيز عمليات التواصل مع الجمهور الخارجي وتحقيق مستوى أعلى من تلبية لاحتياجاته وتوقعاته، حيث أن التفاوت يرجع لاختلاف المخصصات المالية التي توجه لتعزيز هذا الجانب في المؤسسات، فضلاً عن مستوى العاملين مهارياً وتقنياً، بحيث يكونوا قادرين على توظيف إمكاناتها التكنولوجية على الوجه السليم

وتتنوع مظاهر عدم اهتمام المؤسسات برأس المال العلاقتي بالمؤسسة الإعلامية حيث يوجد جمود في الفكر الإداري وحصر الأهداف في أعمال معتادة طالما أن الكيان مستمر، حيث لا يوجد اهتمام فعلي نظراً للاتجاه نحو الترشيد المادي وتقليل النفقات حيث انتهاء المؤسسات الحكومية والشركات المساهمة لعدم الإنتاج وترك الإنتاج للشركات الخاصة مما جعلها شركات خدمية غير مؤسسية وأدى ذلك إلى تراجع مستوى الأيدي العاملة لديها في هذه الصناعة وعدم الأخذ في الاعتبار لمقترحات العاملين وخبراتهم في هذا المجال، بل إنها تتعامل مع الموظفين بثقافة التهديد والفصل، في حين تتمثل أسباب عينة الدراسة وجود اهتمام برأس المال العلاقتي بالمؤسسة الإعلامية بان تلبية احتياجات وتوقعات العملاء في المقام الأول للمؤسسة،

وإرضاءهم غايتهم، وتعمل على تحديث بيانات عملائها، وتطوير مستوى الخدمات المقدمة لهم، لذا تسعى المؤسسة كفكر للنمو والانتشار والتوسع في قاعدة العملاء، حيث يوجد نظام خدمة عملاء محدث وإهتمام بالموردين فضلاً عن وجود علاقات طيبة معهم

الجزء الثالث: نتائج التحقق من صحة فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي للدراسة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجية التمكين على تنمية أبعاد رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات قطاع الإعلام.

جدول رقم (13)- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجية التمكين وتنمية أبعاد رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات قطاع الإعلام.

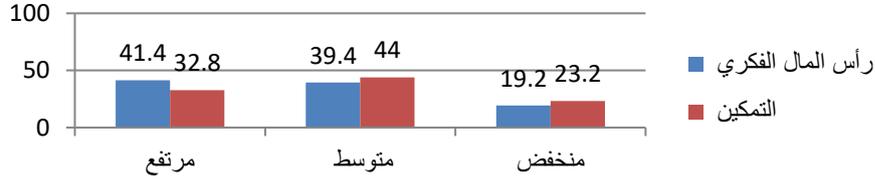
المتغير التابع	R <sup>2</sup> معامل التحديد	قيمة F	SIG معنوية النموذج	المتغير المستقل	B معامل الانحدار	SIG معنوية المتغير
أبعاد رأس المال الفكري	0.772	1688.00	0.000	الثابت (Constant)	5.206	0.000
				استراتيجيات التمكين	0.956	0.000

يتضح من الجدول السابق وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية التمكين على تنمية أبعاد رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات قطاع الإعلام، وبلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup> = 0.772)، وهذا يعني أن المتغير المستقل (استراتيجيات التمكين) يفسر حوالي (77.2%) من التغيرات التي تحدث على تطوير أبعاد رأس المال الفكري بالمؤسسة الإعلامية، ويؤكد على معنوية هذا التأثير أن قيمة P- Value أقل من 0.05، وبلغت قيمتها (0.00)، وكانت قيمة ف (1688)، وكانت معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y = 5.206 + (0.956) * \text{رأس المال الفكري}$$

وهو ما يعني أنه كلما ارتفع توظيف استراتيجيات التمكين بمجالاتها المختلفة والتي هي مجال الدراسة (امتلاك المعلومات وتوافرها، وسهولة الحصول على المعرفة، والاستقلالية وحرية التصرف) لدى المؤسسة الإعلامية وفقاً لرأي عينة الدراسة بدرجة واحدة يؤدي ذلك إلى رفع مستوى أداء ونمو أبعاد رأس المال الفكري بمقدار (B=0.956)، وباستخدام تحليل الارتباط بيرسون تبين وجود علاقة قوية جداً ما بين كلا المتغيرين حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.879) وذلك عند مستوى معنوية (0.000)، وهو ما يعني أن عينة الدراسة ترى أنه كلما ارتفع توظيف أبعاد التمكين كلما أدى ذلك لتطوير أبعاد رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة محل الدراسة.

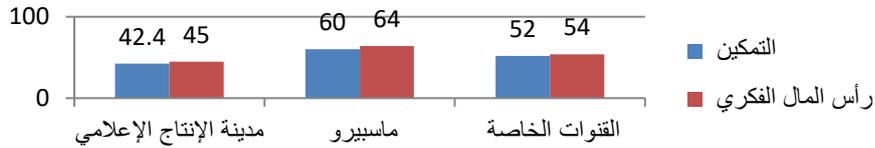
وتكشف نتائج التحليل عن ارتفاع تقييم عينة الدراسة لتوافر تطبيق استراتيجيات التمكين الثلاث مجال الدراسة، وارتفاع تأثيرها على العاملين بمؤسسات قطاع الإعلام المختلفة مجال الدراسة، حيث كانت نتائج المقارنة بين تطبيق استراتيجيات التمكين وتأثر العاملين في مؤسسات قطاع الإعلام بها، كما تدلل عليه نتائج الأوزان التالية:



شكل رقم (1) - أوزان لتقييم توافر استراتيجيات التمكين بمؤسسات قطاع الإعلام

وأثرها على تنمية رأس المال الفكري

يكشف الشكل السابق عن تقييم نسبة 44% من عينة الدراسة لتوسط تطبيق استراتيجيات التمكين محل الدراسة في مؤسسات قطاع الإعلام وجاء نسبة 23.8% من عينة الدراسة يرتفع توجهها نحو تطبيقها، مما له كان له أثر إيجابي نوعاً ما نحو تنمية أبعاد رأس المال الفكري للمؤسسات الإعلامية، في حين جاء نسبة 23.2% من عينة الدراسة تطمح لوجود تمكين حقيقي في مؤسسات قطاع الإعلام وليس ما هو مطبق حالياً حيث هذه النسبة ينخفض تقييمها لمستوى التمكين، لكن المؤشرات تدل على وجود حرص من القائمين على هذه مؤسسات قطاع الإعلام على تطوير أساليب الإدارة لديها لتحقيق كفاءة في عملية إدارة رأس المال الفكري لديها بأبعاده الثلاثة، وكانت نتائج تحقق استراتيجيات التمكين وأثرها على رأس المال الفكري بمؤسسات قطاع الإعلام وفقاً لاختلاف طبيعة هيكلها الإداري على النحو التالي:



شكل رقم (2) - أوزان لتقييم توافر استراتيجيات التمكين

وأثرها على تنمية رأس المال الفكري لدى مؤسسات قطاع الإعلام مجال التطبيق

يكشف الشكل السابق عن ارتفاع تقييم عينة الدراسة لمبنى ماسبيرو في تطبيق استراتيجيات التمكين محل الدراسة بها بوزن 60 درجة مما له أثر إيجابي على تنمية أبعاد رأس المال الفكري بها بوزن 64 درجة، وهو ما يدل على اتجاه القائمين على إدارة هذه المؤسسة الإعلامية التي تعد صرحاً إعلامياً كبيراً وقديماً على التطوير الإداري وتحقيق الكفاءة في إنتاج الرسائل الإعلامية لأجل أن تكون قادرة على المنافسة مع القنوات الخاصة التي يتقارب لديها تطبيق استراتيجيات التمكين، ويأتي في الترتيب الثالث مدينة الإنتاج الإعلامي، لكن بشكل عام كافة مؤسسات قطاع الإعلام يرتفع التقييم الإيجابي لتطبيق استراتيجيات التمكين لديها وربما يعزو ذلك لإدراك أهمية هذا الأسلوب الإداري في رفع كفاءة الإنتاج الإعلامي وبالتبعية القدرة على المنافسة مع مؤسسات قطاع الإعلام العربية والإقليمية، ووفقاً للنتائج السابقة جاء مظاهر الاهتمام برأس المال الفكري في مؤسسة ماسبيرو في المقدمة بوزن 64 درجة، تلاه القنوات الخاصة بوزن 54 درجة، وأخيراً مدينة الإنتاج الإعلامي بوزن 45 درجة.

**يتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضاً فرعية على النحو التالي:**

**أولاً: الفروض الفرعية بين استراتيجيات التمكين وبعد رأس المال البشري:**

وباستخدام تحليل الانحدار المتعدد لمقارنة أي من المتغيرات المستقلة المتمثلة في استراتيجيات التمكين الأكثر تأثيراً في تنمية بعد رأس المال البشري، فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (14)- نتائج تحليل الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise بين المتغيرات المستقلة وتنمية رأس المال البشري • لعينة الدراسة من العاملين بمؤسسات قطاع الإعلام

SIG معنوية المتغير	B معامل الانحدار	β (بيتا) Standard Coefficients	المتغيرات المستقلة	SIG معنوية النموذج	F قيمة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	المتغير التابع
0.000	13.234	-	الثابت (Constant)	0.000	318.549	0.658	رأس المال البشري
0.000	0.225	0.288	امتلاك المعرفة				
0.000	0.311	0.345	توافر المعلومات وامتلاكها				
0.000	0.289	0.328	الاستقلالية وحرية التصرف				

تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغيرات الثلاث • هم (امتلاك المعرفة، توافر المعلومات وامتلاكها، الاستقلالية وحرية التصرف) على تنمية رأس المال البشري، وبلغ معامل التحديد ( $R^2 = .658$ )، وهذا يعني أن النموذج يفسر حوالي 65.8% من التغيرات التي تحدث في تنمية رأس المال البشري، ويؤكد على معنوية هذا التأثير أن قيمة P- Value أقل من 0.05، وبلغت قيمتها (0.000)، وكانت قيمة ف (318.549)، وكانت معادلة النموذج:

الاستقلالية وحرية التصرف \* (289.0) + توافر المعلومات وامتلاكها \* (311.0) + امتلاك المعرفة \* (0.225) + 13.234 = Y

ويكشف النموذج عن النقاط التالية:

1- كلما زاد امتلاك المعرفة بدرجة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة تنمية رأس المال البشري بمقدار (B=.225)، وباستخدام تحليل الارتباط بيرسون تبين وجود علاقة طردية قوية بين كلا المتغيرين حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.836) وذلك عند مستوى معنوية (0.000).

2- كلما زاد توافر المعلومات وامتلاكها بدرجة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة تنمية رأس المال البشري بمقدار (B=.311)، وباستخدام تحليل الارتباط بيرسون تبين وجود علاقة طردية قوية بين كلا المتغيرين حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.798) وذلك عند مستوى معنوية (0.000).

3- كلما زاد مستوى الاستقلالية وحرية التصرف لدى العاملين بدرجة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة تنمية رأس المال البشري بمقدار (B=0.289)، وباستخدام تحليل الارتباط بيرسون تبين وجود علاقة طردية قوية بين كلا المتغيرين حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.770) وذلك عند مستوى معنوية (0.000).

4- ويكشف النموذج أن متغير "توافر المعلومات وامتلاكها" يرتفع تأثيره عن متغير متغير "الاستقلالية وحرية التصرف"، ثم يأتي في الترتيب الثالث "امتلاك المعرفة"، حيث بلغت قيمة  $\beta$  لأول (0.345) وللثاني (0.328) وللثالث (0.288).

#### ثانياً: الفروض الفرعية بين استراتيجيات التمكين وبعد رأس المال الهيكلي:

وباستخدام تحليل الانحدار المتعدد لمقارنة أي من المتغيرات المستقلة المتمثلة في استراتيجيات التمكين الأكثر تأثيراً في تنمية بعد رأس المال الهيكلي، فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (15)- نتائج تحليل الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise بين المتغيرات المستقلة وتنمية رأس المال الهيكلي • لعينة الدراسة من العاملين بمؤسسات قطاع الإعلام

المتغير التابع	R <sup>2</sup> معامل التحديد	قيمة F	SIG معنوية النموذج	المتغيرات المستقلة	$\beta$ (بيتا) Standard Coefficients	B معامل الانحدار	SIG معنوية المتغير
رأس المال الهيكلي	0.597	245.231	0.000	الثابت (Constant)	-	3.613-	0.000
				امتلاك المعرفة	0.374	12.576	0.000
				توافر المعلومات وامتلاكها	0.417	0.458	0.000
				الاستقلالية وحرية التصرف	0.051	1.462	0.000

تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغيرات الثلاث • هم (امتلاك المعرفة، توافر المعلومات وامتلاكها، الاستقلالية وحرية التصرف) على تنمية رأس المال الهيكلي، وبلغ معامل التحديد ( $R^2 = .597$ )، وهذا يعني أن النموذج يفسر حوالي 59.7% من التغيرات التي تحدث في تنمية رأس المال الهيكلي، ويؤكد على معنوية هذا التأثير أن قيمة P- Value أقل من 0.05، وبلغت قيمتها (0.000)، وكانت قيمة ف (245.231)، وكانت معادلة النموذج:

$$Y = -3.613 + (12.576) * \text{المعرفة} + (1.462) * \text{توافر المعلومات وامتلاكها} + (0.458) * \text{امتلاك}$$

ويكشف النموذج عن النقاط التالية:

1- كلما زاد امتلاك المعرفة بدرجة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة تنمية رأس المال الهيكلي بمقدار (B=12.576)، وباستخدام تحليل الارتباط بيرسون تبين وجود علاقة طردية قوية بين كلا المتغيرين حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.712) وذلك عند مستوى معنوية (0.000).

2- كلما زاد توافر المعلومات وامتلاكها بدرجة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة تنمية رأس المال الهيكلي بمقدار (B=.458)، وباستخدام تحليل الارتباط بيرسون تبين وجود علاقة طردية قوية بين كلا المتغيرين حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.722) وذلك عند مستوى معنوية (0.000).

3- كلما زاد مستوى الاستقلالية وحرية التصرف لدى العاملين بدرجة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة تنمية رأس المال الهيكلي بمقدار (B=1.462)، وباستخدام تحليل الارتباط بيرسون تبين

وجود علاقة طردية قوية بين كلا المتغيرين حيث كانت قيمة معامل الارتباط (592.0) وذلك عند مستوى معنوية (0.000).

4- ويكشف النموذج أن متغير "توافر المعلومات وامتلاكها" يرتفع تأثيره عن متغير "امتلاك المعرفة"، ثم يأتي في الترتيب الثالث متغير "الاستقلالية وحرية التصرف"، حيث بلغت قيمة  $\beta$  للأول (0.417) وللثاني (0.374) وللثالث (0.051).

ثالثاً: الفروض الفرعية بين استراتيجيات التمكين وبعد رأس المال العلاقتي:

وباستخدام تحليل الانحدار المتعدد لمقارنة أي من المتغيرات المستقلة المتمثلة في استراتيجيات التمكين الأكثر تأثيراً في تنمية بعد رأس المال العلاقتي، فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (16)- نتائج تحليل الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise بين المتغيرات المستقلة وتنمية رأس المال العلاقتي • لعينة الدراسة من العاملين بمؤسسات قطاع الإعلام

SIG معنوية المتغير	B معامل الانحدار	$\beta$ (بيتا) Standard Coefficients	المتغيرات المستقلة	SIG معنوية النموذج	قيمة F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	المتغير التابع
0.000	-27.145	-	الثابت (Constant)	0.000	581.219	0.779	رأس المال العلاقتي
0.000	11.563	0.286	امتلاك المعرفة				
0.000	0.633	0.478	توافر المعلومات وامتلاكها				
0.000	6.536	0.189	الاستقلالية وحرية التصرف				

تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغيرات الثلاث • هم (امتلاك المعرفة، توافر المعلومات وامتلاكها، الاستقلالية وحرية التصرف) على تنمية رأس المال العلاقتي، وبلغ معامل التحديد ( $R^2 = .779$ )، وهذا يعني أن النموذج يفسر حوالي 77.9% من التغيرات التي تحدث في تنمية رأس المال العلاقتي، ويؤكد على معنوية هذا التأثير أن قيمة P- Value أقل من 0.05، وبلغت قيمتها (0.000)، وكانت قيمة ف (581.219)، وكانت معادلة النموذج:

الاستقلالية وحرية التصرف \* (6.536) + توافر المعلومات وامتلاكها \* (0.633) + امتلاك المعرفة \* (11.563) - 27.145 = Y

ويكشف النموذج عن النقاط التالية:

1- كلما زاد امتلاك المعرفة بدرجة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة تنمية رأس المال العلاقتي بمقدار (B=11.563)، وباستخدام تحليل الارتباط بيرسون تبين وجود علاقة طردية قوية بين كلا المتغيرين حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.766) وذلك عند مستوى معنوية (0.000).

2- كلما زاد توافر المعلومات وامتلاكها بدرجة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة تنمية رأس المال العلاقتي بمقدار (B=.633)، وباستخدام تحليل الارتباط بيرسون تبين وجود علاقة طردية

قوية بين كلا المتغيرين حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.708) وذلك عند مستوى معنوية (0.000).

3- كلما زاد مستوى الاستقلالية وحرية التصرف لدى العاملين بدرجة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة تنمية رأس المال العلاقتي بمقدار (B=6.536)، وباستخدام تحليل الارتباط بيرسون تبين وجود علاقة طردية قوية بين كلا المتغيرين حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.811) وذلك عند مستوى معنوية (0.000).

4- ويكشف النموذج أن متغير "توافر المعلومات وامتلاكها" يرتفع تأثيره عن متغير "امتلاك المعرفة"، ثم يأتي في الترتيب الثالث متغير "الاستقلالية وحرية التصرف"، حيث بلغت قيمة  $\beta$  للأول (0.478) وللثاني (0.286) وللثالث (0.189).

#### الخلاصة وتوصيات الدراسة:

تكشف نتائج الدراسة عن أن متغير "توافر المعلومات وسهولتها" يأتي في مقدمة استراتيجيات التمكين التي لها تأثير على الأبعاد الثلاثة لمتغير رأس المال الفكري، وهناك اختلاف في مستوى تأثير كل من متغيري امتلاك المعرفة وحرية التصرف والاستقلال، وربما يعزو تقدم متغير توافر المعلومات وسهولتها، لأن هذا البعد يرتبط بما يتوافر لدى المؤسسات من بني تحتية تكنولوجية تعين في الوصول للمعلومات، وكافة المؤسسات عينة الدراسة هي مؤسسات عريقة وتمتاز بارتفاع مستوى التكنولوجيا لديها، والتي تعين في الوصول للمعلومات، علاوة على سهولة الوصول لها من جانب العاملين بإمكاناتهم الخاصة وذلك لأن التكنولوجيا أصبحت متوافرة لدى الجميع والتي مكنت من سهولة الانفتاح على المعلومات أيا كان مجالها، لكن الاختلاف يمكن أن يكون ما بين المؤسسات في مسألة سرعة الوصول والإجراءات الإدارية التي تحدد توظيف التكنولوجيا واتاحتها لكافة الإدارات وتدريب الموظفين عليها، ويستخلص الباحث من نتائج الدراسة عددا من التوصيات الهامة، تتمثل فيما يلي:

– أن يكون هناك استفادة من قبل القائمين على المؤسسات الإعلامية وخاصة الحكومية من الهياكل الإدارية المختلفة في النظم الإعلامية المختلفة للدول العربية التي حققت تنافس عالمي مثل الإمارات العربية السعودية، خاصة في ظل إثبات الدراسة وجود عيوب في مجال التمكين ومنه رفع كفاءة العاملين وتطوير مهاراتهم وأفكارهم، فضلاً عن عزوف خاصة المؤسسات الحكومية عن تطوير وتدريب العاملين لديها.

– أن تسعى المؤسسات الحكومية الإعلامية خاصة نحو عقد بروتوكولات تعاون مع المؤسسات الإعلامية العربية والأجنبية إلى جانب كليات الإعلام بجمهورية مصر العربية لأجل رفع مستوى أداء العاملين لديها مهارياً وفكرياً وتقنياً.

– أن يكون هناك وحدات لإدارة خدمة العملاء في المؤسسات الإعلامية، وذلك لأهميتها بأن تتخصص في تطوير وتنمية المنتج الإعلامي بما يتوافق مع احتياجات وتوقعات العملاء وتلبية لرغباتهم الثقافية والترفيهية والمعلوماتية.

– أن يكون هناك تفاعل حقيقي من قبل المؤسسات الإعلامية وخاصة الحكومية مع التكنولوجيا الحديثة بتطوراتها المتعاقبة مثل إن يكون هناك إدارة فعلية لصفحات المؤسسات الإعلامية الحكومية على مواقع التواصل الاجتماعي وخاصة الفيس بوك الذي يرتفع تعاملات الجمهور المصري معه، خاصة أن المؤسسات الإعلامية الخاصة استفادت من هذه الإمكانيات في تطوير منتجها الإعلامي وتحقيق سرعة الانتشار له ووصوله للجمهور المستهدف، فضلاً عن استقبال توقعاته واستفساراته عبرها.

– أن تغير النظم الإدارية للمؤسسات الإعلامية خاصة الحكومية فكرها الإداري بأن يكون قائم على تحقيق الميزة التنافسية والتطوير والإبداع في الرسائل الإعلامية التي تطلقها حيث أن النتائج كشفت عن عدم سعيها لذلك واكتفاءها بما هو منتج حالياً، ولا تسعى للتطوير، وهذا الفكر لا يساعدها على رفع مستوى أرباحها المادية التي تمكنها من التطوير والتحديث.

## مراجع الدراسة

- 1) سليم جهان وآخرون، **لمحة عامة: تقرير التنمية البشرية 2015: التنمية في كل عمل**. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. 2015. متاح على الرابط التالي: <https://www.un.org/ar/esa/hdr/pdf/hdr15.pdf>
- 2) هنادي محمد علي السيد عمر. إدارة التنوع كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة رأس المال الفكري وتحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الأمانة العامة لأوقاف الكويت. رسالة دكتوراه غير منشورة. (جامعة عين شمس: كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال. 2019).
- 3) محاسن السيد نصر محمود. الاستثمار في رأس المال الفكري لتحقيق الأداء الابتكاري في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة تطبيقية. رسالة دكتوراه غير منشورة. (جامعة عين شمس: معهد الدراسات والبحوث البيئية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية، 2019).
- 4) Savita Yadav, Vinita Agarwal, Benefits and Barriers of Learning Organization and its five Discipline, **Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, PP-18 19, Dec 2016. Available at: <http://www.iosrjournals.org/iosrjbm/papers/Vol18issue12/Version-1/D1812011824.pdf>
- 5) Joshua D. Jensen, The Learning Organization: A Strategic Approach to Today's Global Business Environment, **The Journal of International Management Studies**, PP 57-56, Feb 2017. Available at <http://www.jimsjournal.org/20%9Joshua20%Jensen.pdf>
- 6) Satheesh Kumar, Abdul Sajid, A Study of Employee Empowerment and Its Impact on Employee's Performance in Private Hospitals at Vellore, Vellore District, **International Journal of Commerce**, July 2019. Available at [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3440676](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3440676)
- 7) التاج محمد محمد علي حامد. أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين: دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء. **المجلة الدولية للاقتصاد وإدارة الأعمال**. العدد 3. المجلد 6. 2019. متاح على الرابط الإلكتروني: [file:///C:/Users/marwa/Downloads/athr\\_aladart\\_alastratyjyt\\_fy\\_tmky\\_n\\_alamlyn\\_drast\\_h.pdf](file:///C:/Users/marwa/Downloads/athr_aladart_alastratyjyt_fy_tmky_n_alamlyn_drast_h.pdf)
- 8) Barani Kumari, A. Hemalatha, A Study on Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction with Reference to Ford Motor Private Ltd, Perungudi, **Eurasian Journal of Analytical Chemistry**, Dec 2018. Available at <http://www.eurasianjournals.com/A-Study-on-Impact-of-Employee-Empowerment-on-Job-Satisfaction-with-Reference-to-Ford,105708,0,2.html>
- 9) أحمد عباس حمادي. ياسر لطيف خلف. التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي/ الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية. **مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية**. جامعة الأنبار. المجلد 8. العدد 16. 2016.
- 10) ناظم ملكاوي. دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في الأجهزة الحكومية السعودية بوجود التمكين متغيراً وسيطاً - دراسة حالة معهد الإدارة العامة. **بحث منشور**. جامعة الأردن. 2019. متاح على الرابط التالي: [https://www.researchgate.net/publication/qyq\\_altmyz\\_almwssy\\_fy\\_alajhzt\\_alhkwmyt\\_alswdyt\\_bwjwd\\_altmkyn\\_mtghyaa\\_wsytaa\\_-\\_drast\\_halt\\_mhd\\_aladart\\_alamt](https://www.researchgate.net/publication/qyq_altmyz_almwssy_fy_alajhzt_alhkwmyt_alswdyt_bwjwd_altmkyn_mtghyaa_wsytaa_-_drast_halt_mhd_aladart_alamt)

11) Muchran, Effect of Intellectual Capital on Sustainable Financial Performance of Indonesian Pharmaceutical Firms with Moderating Role Knowledge Management, Sys Rev Pharm, Jan-June, 2020. Available at <https://www.sysrevpharm.org/index.php?fulltxt=83854&fulltxtj=196&fulltxtp=1961580378074-.pdf>

12) علاء فرج حسن رضوان. دور رأس المال الفكري في تحسين مستوى أداء الجامعات المصرية: دراسة تطبيقية. **مجلة آفاق جديدة**. كلية التجارة. جامعة المنوفية. العدد 4. إبريل 2019.

13) عمر جهاد عبدالرحيم محمديّة. أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية: دراسة حالة. **رسالة ماجستير**. كلية إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. 2016.

14) Khadra DAHOU, Ishaq HACINI, Successful Employee Empowerment: Major Determinants in the Jordanian Context, **Eurasian Journal of Business and Economics**, April 2018. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/325453036\\_Successful\\_Employee\\_Empowerment\\_Major\\_Determinants\\_in\\_the\\_Jordanian\\_Context/link/5b15c1034585151f91fb0599/download](https://www.researchgate.net/publication/325453036_Successful_Employee_Empowerment_Major_Determinants_in_the_Jordanian_Context/link/5b15c1034585151f91fb0599/download)

15) Saeeda dawood et.al, LEARNING ORGANIZATION–Conceptual and Theoretical Overview, **International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)**, PP 93-94 , April 2015. Available at <https://www.arcjournals.org/pdfs/ijhsse/v2-i4/12.pdf>

16) Berrin Erdogan et.al , **Leader–Member Exchange Theory** , Elsevier Ltd , Dec 2015 . Available at: [https://www.researchgate.net/publication/304188804\\_Leader-Member\\_Exchange\\_Theory/link/59e8db050f7e9bc89b628e05/download](https://www.researchgate.net/publication/304188804_Leader-Member_Exchange_Theory/link/59e8db050f7e9bc89b628e05/download)

17) Almalki Sultan Musaad and Zhang Zhuo , THE ADMINISTRATIVE EMPOWERMENT EFFECT ON STAFF CREATIVITY CASE STUDY OF THE SAUDI TELECOMMUNICATIONS COMPANY STC (ZAIN), **International Journal of Development Research**, Jan 2017. Available at [https://www.researchgate.net/publication/326232856\\_THE\\_ADMINISTRATIVE\\_EMPOWERMENT\\_EFFECT\\_ON\\_STAFF\\_CREATIVITY\\_CASE\\_STUDY\\_OF\\_THE\\_SAUDI\\_TELECOMMUNICATIONS\\_COMPANY\\_STC\\_ZAIN](https://www.researchgate.net/publication/326232856_THE_ADMINISTRATIVE_EMPOWERMENT_EFFECT_ON_STAFF_CREATIVITY_CASE_STUDY_OF_THE_SAUDI_TELECOMMUNICATIONS_COMPANY_STC_ZAIN)

18) Hasan Hüseyin, THE IMPACTS OF EMPLOYEE EMPOWERMENT ON INNOVATION: A SURVEY ON ISPARTA AND BURDUR ORGANIZED INDUSTRIAL ZONES, **The Journal of International Social Research**, April 2015. Available at : [https://www.researchgate.net/publication/276453599\\_The\\_Impacts\\_of\\_Employee\\_Empowerment\\_on\\_Innovation\\_A\\_Survey\\_on\\_Isparta\\_and\\_Burdur\\_Organized\\_Industrial\\_Zones](https://www.researchgate.net/publication/276453599_The_Impacts_of_Employee_Empowerment_on_Innovation_A_Survey_on_Isparta_and_Burdur_Organized_Industrial_Zones).

19) Farahbod F., Azadehdel M. Dizgah M. & Jirdehi M., (2012) , Organizational citizenship behavior: the role of organizational justice and LMX , **Interdisciplinary Journal of contemporary research in business**, vol. 3, no. 9, pp. 893-903.

20) Sayed Sami Muzafary , Zhixia Chen et.al , The Influence of Transformational Leadership on the Employees Innovative Work Behavior , **International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)** , Jan 2019 . Available at: <http://ijeais.org/wp-content/uploads/2019/01/IJAMSR190104.pdf>

21) جواد محسن راضي. التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد. **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**. المجلد 12. العدد 1. 2010. ص 65

22) مكيد علي، يحيوي فاطمة. أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري: دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال\_المدينة. **مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية**. جامعة المدينة. العدد 14. 2015.

23) Harold Sougato Baroi & Pranab Kumar Panday, Does Access to Information Facilitate Empowerment of Citizens? Answer Lies Within- A Recent Example of Bangladesh, **SJPG**, Page 5, Dec 2015. Available at [https://www.researchgate.net/publication/317036562\\_Does\\_Access\\_to\\_Information\\_Facilitate\\_Empowerment\\_of\\_Citizens\\_Answer\\_Lies\\_Within\\_A\\_Recent\\_Example\\_of\\_Bangladesh/link/59303569a6fdcc89e78435ef/download](https://www.researchgate.net/publication/317036562_Does_Access_to_Information_Facilitate_Empowerment_of_Citizens_Answer_Lies_Within_A_Recent_Example_of_Bangladesh/link/59303569a6fdcc89e78435ef/download)

24) مكيد علي، يحيوي فاطمة. **مرجع سابق**. 2015.

25) P. Jaya Kumar, Ananda Kumar, Employee Empowerment – An Empirical Study, **Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management**, Page 59, 2017. Available at [https://globaljournals.org/GJMBR\\_Volume5/17-Employee-Empowerment.pdf](https://globaljournals.org/GJMBR_Volume5/17-Employee-Empowerment.pdf)

26) مكيد علي، يحيوي فاطمة. **مرجع سابق**. 2015.

27) Gholam Ali Tabarsa, Mohammad Ali Haghghi, Investigation the Relationship between Knowledge Management Processes and Empowerment of Human Resources, **Global Journal of Management Studies and Researches**, PP 122-123 , 2014. Available at <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.830.1841&rep=rep1&type=pdf>.

28) على فاضل عباس. إدارة المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط بين رأس المال الفكري والقدرات الابتكارية للعاملين: دراسة ميدانية على البنوك التجارية بدولة الكويت. **رسالة دكتوراه غير منشورة**. (جامعة عين شمس: كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال، 2019).

29) Enamul Islam, Ramanathan Kalumuthu, Assumptions of Theory Z: A Tool for Managing People at Work , **THE 1ST MULTIDISCIPLINARY ACADEMIC RESEARCH INTERNATIONAL CONFERENCE (MARIC)**, Page 364 & Page 367 , Dec 2019 . Available at [https://www.academia.edu/41252122/Assumptions\\_of\\_Theory\\_Z\\_A\\_Tool\\_for\\_Managing\\_People\\_at\\_Work](https://www.academia.edu/41252122/Assumptions_of_Theory_Z_A_Tool_for_Managing_People_at_Work)

30) سامي طابع، **بحوث الإعلام**، ط1 (القاهرة: دار النهضة العربية، 2001).

31) عبد الوهاب إبراهيم أبو سليمان. **كتابة البحث العلمي: صياغة جديدة**. ط 9 (المملكة العربية السعودية: الرياض. مكتبة الرشد للنشر. 2005).

• تم إعداد تصور عن نموذج يشمل العلاقة بين المتغيرات المستقلة متمثلة في (امتلاك المعرفة، توافر المعلومات وامتلاكها، الاستقلالية وحرية التصرف) والمتغير التابع "تنمية رأس المال البشري".

$$y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3$$

• تم إعداد تصور عن نموذج يشمل العلاقة بين المتغيرات المستقلة متمثلة في (امتلاك المعرفة، توافر المعلومات وامتلاكها، الاستقلالية وحرية التصرف) والمتغير التابع "تنمية رأس المال الهيكلية".

$$y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3$$

- تم إعداد تصور عن نموذج يشمل العلاقة بين المتغيرات المستقلة متمثلة في (امتلاك المعرفة، توافر المعلومات وامتلاكها، الاستقلالية وحرية التصرف) والمتغير التابع "تتمية رأس المال العلاقتي".
- معادلة النموذج:  $y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3$