



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع :

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

دور التمكين الإداري في تحقيق إدارة المعرفة دراسة حالة: المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص " إدارة أعمال "

إشراف الأستاذ(ة):

د/ قرين ربيع

إعداد الطلبة:

- بلمهبول مروة

- بن عسكر يسرى

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. صالح دباش
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. قرين ربيع
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. بوركوة عبد المالك

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

الشكر والتقدير

اللهم لك الشكر ولك الحمد حمدا كثيرا مباركا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك، أن
وقفنتي لإنجاز هذا العمل، لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد اذا رضيت والحمد بعد الرضا
أما بعد:

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الأستاذ الدكتور المشرف "قرين الربيع" على كل ما قدمه لنا
من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة،
كما أتقدم بالشكر الى كل الأساتذة الذين حكموا لي استبيان الدراسة، فالشكر موصول لهم
على توجيهاتهم القيمة التي ساعدتني في إنجاز العمل ووفرت عني الجهد الكثير.
كما اتقدم بالشكر لكل أعضاء لجنة المناقشة الذين سألنا شرف مناقشتهم لبحثي هذا فلهم
مني كل الشكر على مجمل النصائح والتوجيهات والانتقادات التي ستثير مساري العلمي .
الى كل من ساعدني، من قريب أو بعيد على انجاز هذا العمل.
الى كل هؤلاء أقول لهم شكرا جزيلا، وجزاكم الله خيرا.

الإهداء

""بسم الله الرحمن الرحيم""

الى رسول الله وهادي الأنام الى منبع النور ومزيل الظلام

حبيبي رسول يا رسول الله عليه

الصلاة والسلام

لو سئل القلب عن الأحبة بعد الله والرسول لا يعرف الا هؤلاء إلى من أوصاني ربي بها
ومنحتني كل نفيس وغالي إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها الى الغالية دوما وأبدا

"أمي الغالية" حفظها

الى من رباني على التقوى والفضيلة، فكان درع أمان لي أحتمي به من غدر الزمن،

وتحمل عبء الحياة حتى لا أحس بالحرمان الى الصدر الحنون

"أبي الغالي" حفظه الله

الى شموع بيتي وأعز ما في أسرتي إخوتي وأخواتي

الى كل من ذكره القلب وغفل عنه العقل ونسيه القلم

"" اللهم لك الفضل ولك الشكر كله اليك يرجع الفضل علانية وسراء ""

يسرى

إهداء

إلى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا الفانية
إلى زهرة فاقت كل الزهور إلى شمعة يشع منها النور
إلى من هي أزكى من كل العطور إلى من هي لقلبي البهجة والسرور
إلى حبيبة عمري أمي الغالية
إلى من علمني معنى الحياة إلى من أمسك بيدي على دروبها
إلى من أجده في فرحي وضيقي إلى من أحمل اسمه بكل افتخار
إلى حبيب قلبي أبي الغالي
إلى سندي وكتفي ومصدر قوتي إلى إخوتي ياسر، محمد وهارون
إلى فرحتي وبسمتي وسعادتي إلى أخواتي هند، منال وإيناس
إلى من زرع التفاؤل في حياتي إلى من زرع الود والورد في طريقي إلى أعز وأقرب الناس لقلبي
إلى من وسعهم قلبي ولم تسعهم كلماتي إلى هذا وذاك وكل من يعرفني
إلى من ساندني وكان بجانبني طوال مشواري الدراسي إلى من أدخل السرور لقلبي ولو بكلمة طيبة
..... أهدي لهم هذا العمل وفاء وإخلاصا

مروة

**المُلخَص باللغتين
العربية والأجنبية**

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري في تحقيق إدارة المعرفة في المركز الجامعي ميلة كما وضحت العلاقة بين المتغيرين (التمكين الإداري، إدارة المعرفة)، بينما تم إجراء الجانب التطبيقي بالمركز الجامعي ميلة من خلال دراسة ميدانية ، تمثل مجتمع الدراسة في أساتذة المركز الجامعي ميلة إذ تم توزيع 70 استبانة في حين تم استرجاع 60 استبيان واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وقد تم استخدام أداة الاستبيان والقيام بالمعالجة الإحصائية عن طريق برنامج spss لتحليل البيانات.

أشارت نتائج الدراسة الى أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($0,05 \geq \alpha$)

لتمكين الإداري في تحقيق إدارة المعرفة لأساتذة المركز الجامعي ميلة.

الكلمات المفتاحية

✓ التمكين الإداري، إدارة المعرفة، المعرفة، المركز الجامعي ميلة.

Abstract:

This study aimed to identify the role of administrative empowerment in achieving knowledge management in the University Center Mila, as it clarified the relationship between the two variables (administrative empowerment, knowledge management), while the applied side was conducted in the University Center Mila through a field study, representing the study population in the university center professors Mila, as 70 questionnaires were distributed, while 60 questionnaires were retrieved, and the study relied on the descriptive analytical approach. The questionnaire tool was used and statistical processing was carried out through the spss program for data analysis.

The results of the study indicated that there is no statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) to enable the administrator to achieve knowledge management for the teachers of the Mila University Center.

key words

Administrative empowerment, knowledge management, knowledge, Mila University Center.

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	البسمة
	شكر والتقدير
	الإهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	قائمة الملاحق
أ _ هـ	مقدمة
	الفصل الأول: الاطار النظري للتمكين الإداري
24	تمهيد
25	المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري
26 - 25	المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري
28 - 27	المطلب الثاني: خصائص التمكين الإداري
32 - 28	المطلب الثالث: مبادئ وأهداف التمكين الإداري
32	المبحث الثاني: أساليب، أبعاد ومراحل التمكين الإداري
34- 32	المطلب الأول: أساليب التمكين الإداري
35- 34	المطلب الثاني: أبعاد التمكين الإداري
36 - 35	المطلب الثالث: مراحل التمكين الإداري
36	المبحث الثالث: نماذج ومتطلبات التمكين الإداري ومعوقاته
40 - 36	المطلب الأول: نماذج التمكين الإداري
41 - 40	المطلب الثاني: متطلبات التمكين الإداري
42 - 41	المطلب الثالث: معوقات التمكين الإداري
43	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: أساسيات حول ادارة المعرفة
45	تمهيد
46	المبحث الأول : ماهية إدارة المعرفة
47 - 46	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة ومميزاتها

47	المطلب الثاني: مبادئ إدارة المعرفة
49 - 48	المطلب الثالث: أهداف وأهمية إدارة المعرفة
50	المبحث الثاني: عمليات وأبعاد ومراحل إدارة المعرفة
51 - 50	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة
51	المطلب الثاني: أبعاد إدارة المعرفة
53 - 52	المطلب الثالث: مراحل إدارة المعرفة
53	المبحث الثالث: نماذج ومتطلبات وتحديات إدارة المعرفة
55 - 53	المطلب الأول: نماذج إدارة المعرفة
55	المطلب الثاني: متطلبات إدارة المعرفة
56	المطلب الثالث: تحديات إدارة المعرفة
57	المبحث الرابع: علاقة التمكين الإداري بإدارة المعرفة
58	المطلب الأول: علاقة تفويض السلطة بمتطلبات إدارة المعرفة
59	المطلب الثاني: علاقة التدريب والتعلم بمتطلبات إدارة المعرفة
60	المطلب الثالث: علاقة التحفيز بمتطلبات إدارة المعرفة
63 - 61	المطلب الرابع: علاقة الاتصال والعمل الجماعي بمتطلبات إدارة المعرفة
64	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة الميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق إدارة المعرفة
65	تمهيد
66	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
66	المطلب الأول: تعريف ونشأة المركز الجامعي -ميلة-
68 - 67	المطلب الثاني: الهيكل القاعدي والإداري للمركز الجامعي -ميلة-
69	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة المنهجية
70 - 69	المطلب الأول: تخطيط وتصميم الأداة
72 - 71	المطلب الثاني: منهج الدراسة وأساليب التحليل
77 - 72	المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة
77	المبحث الثالث: تحليل البيانات ونتائج الدراسة واختبار الفرضيات
81 - 77	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة
95 - 81	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة
95	المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

فهرس المحتويات

100 - 95	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
101	خلاصة الفصل
104 - 103	الخاتمة
108 - 106	قائمة المراجع
137 - 110	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
34	الهيكل التنظيمي المعاصر الملائم لتطبيق التمكين الإداري	01
53	نموذج لوناورد بارتون لإدارة المعرفة	02
54	نموذج ويبغ لإدارة المعرفة	03
57	نموذج الدراسة	04
67 - 68	الهيكل الإداري للمركز الجامعي	05
78	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
79	توزيع أفراد العينة حسب العمر	07
80	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	08
81	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية	09
82	توزيع أفراد العينة حسب المعهد	10

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاستبانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة	69
02	توزيع درجات عبارات المحاور لمقياس لكارث الخماسي	70
03	جدول التوزيع لسلم لكارث	71
04	معاملات الارتباط لعبارات بعد تفويض السلطة	73
05	معاملات الارتباط لعبارات بعد التدريب والتعلم	73
06	معاملات الارتباط لعبارات بعد التحفيز	73
07	معاملات الارتباط لعبارات بعد الاتصال	74
08	معاملات الارتباط لعبارات بعد فرق العمل	74
09	معاملات الارتباط لعبارات بعد تشخيص المعرفة	75
10	معاملات الارتباط لعبارات بعد توليد المعرفة	75
11	معاملات الارتباط لعبارات بعد تخزين المعرفة	76
12	معاملات الارتباط لعبارات بعد نشر المعرفة	76
13	معاملات الارتباط لعبارات بعد تطبيق المعرفة	77
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مؤشر الجنس	77
15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مؤشر العمر	78
16	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية	79
17	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية	80
18	توزيع أفراد العينة حسب المعاهد	81
19	تحليل عبارات بعد تفويض السلطة	83
20	تحليل عبارات بعد التدريب والتعلم	84
21	تحليل عبارات بعد التحفيز	85
22	تحليل عبارات بعد الاتصال	86
23	تحليل عبارات بعد فرق العمل	88
24	تحليل عبارات بعد تشخيص المعرفة	90
25	تحليل عبارات بعد توليد (انتاج) المعرفة	91
26	تحليل عبارات بعد تخزين المعرفة	93
27	تحليل عبارات بعد نشر المعرفة	94

قائمة الجداول

95	تحليل عبارات بعد تطبيق المعرفة	28
96	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف- سمرنوف)	29
98	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (تحليل التباين، الانحدار)	30
98	نتائج اختبار الفرضية الأولى	31
99	نتائج اختبار الفرضية الثانية	32
100	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	33
100	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	34
101	نتائج اختبار الفرضية الخامسة	35

مقدمة

تتواجد المؤسسات في بيئة كثيرة المتغيرات وسريعة التطور، لذلك تسعى أي مؤسسة لتوفير كل الامكانيات المتاحة من أجل التكيف السريع مع التطورات، مما يدفع بالعديد من المؤسسات الى تبني وتطبيق مفاهيم وأساليب إدارية حديثة ، تمس بشكل خاص مواردها البشرية على اعتبارها أنها أهم مورد فيها، ومن بين هذه الأساليب نجد ما يسمى بالتمكين لما له من دور فعال في تحسين وتطوير أداء العاملين في المؤسسة، وبالتالي الأداء الكلي لها.

وتتحول أغلب المؤسسات الى مؤسسات قائمة على المعرفة والمهارات الأكثر أهمية اليوم لدى المديرين تتمثل في مهارة إدارة المعرفة والتعامل الفعال مع أفراد المعرفة، وأصبحت المعرفة اليوم هي الأكثر قدرة على إنشاء القيمة وتوليد المال للأفراد والمنظمات، إذ تعد إدارة المعرفة من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، وزادت أهميتها لما حققت من أهمية واضحة وخاصة في الفرص التنافسية والتي ينظر إليها بأنها واحدة من أهم عوامل النجاح في المجتمعات المعاصرة المليئة بالحيوية والنشاط بشكل غير محدود.

لذا أصبح موضوع إدارة المعرفة مركز اهتمام من قبل المهتمين بإدارة الأعمال كما سعت الكثير من المؤسسات الى إنتاجه، باعتبار ان العامل هو الحامل الرئيسي للمعرفة، وجب على المؤسسات تعزيز قدراته وكفاءته من خلال تدريبه وتحفيزه، ويمكن تحقيق كل هذا من خلال مدخل تمكين الاداري الذي يساعدهم على تفجير الطاقات الكامنة لديهم التي تظهر في شكل ابداعات واقتراحات، يتم في اطار هذه الدراسة دراسة أثر التمكين الاداري في تحقيق ادارة المعرفة، من خلال طرح الاشكالية التالية:

أولاً: إشكالية الدراسة

هل يوجد أثر للتمكين الإداري في تحقيق إدارة المعرفة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميله؟

ثانياً: التساؤلات الفرعية

- ✓ هل توجد علاقة بين تفويض السلطة وإدارة المعرفة ؟
- ✓ هل توجد علاقة بين التدريب والتعلم وإدارة المعرفة ؟
- ✓ هل توجد علاقة بين التحفيز وإدارة المعرفة ؟
- ✓ هل توجد علاقة بين الاتصال وإدارة المعرفة ؟
- ✓ هل توجد علاقة بين فرق العمل وإدارة المعرفة ؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة:

- ✓ توجد علاقة بين تفويض السلطة وإدارة المعرفة؛
- ✓ توجد علاقة بين التدريب والتعلم وإدارة المعرفة؛
- ✓ توجد علاقة بين التحفيز وإدارة المعرفة؛
- ✓ توجد علاقة بين الاتصال وإدارة المعرفة؛

- ✓ توجد علاقة بين فرق العمل وإدارة المعرفة؛
- ✓ توجد علاقة بين الاتصال و إدارة المعرفة؛
- ✓ توجد علاقة بين فرق العمل و إدارة المعرفة.

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

تتمثل أهم الأسباب التي أدت بنا الى اختيار هذا الموضوع فيما يلي:

- تخصص الطالبتين في مجال إدارة أعمال ورغبتهما في دراسة المواضيع ذات العلاقة بالتخصص؛
- محاولة تقديم مفهوم وإضافة متميزة في بيئة تحتاج الى معرفة موضوع التمكين وإدارة المعرفة ؛
- عدم اهتمام المؤسسات بصفة عامة وخاصة الجزائرية بصفة خاصة إدارة المعرفة والتمكين وبالرغم من الدور المتنامي لهذه الأخيرة باعتبارها أهم خطوة للإنتاج في الاقتصاد العالمي الجديد أو ما يسمى باقتصاد المعرفة.

خامساً: أهمية الدراسة

- يمكن توضيح أهمية الدراسة من الجانب النظري، الجانب التطبيقي والجانب العلمي من خلال:
- تكمن الأهمية النظرية للدراسة من الجانب النظري، من خلال حادثة موضوعها بالإضافة الى الإثراء العلمي التي تضيفه في مجالات التمكين الإداري وإدارة المعرفة، وأن تكون نقطة انطلاق لدراسة أخرى حول هذا الموضوع، تساهم هذه الدراسة في الاجابة على الإشكالية المطروحة، من خلال تحليل مفهوم إدارة المعرفة ومفهوم التمكين الإداري و إبراز أثر التمكين في تحقيق إدارة المعرفة.
- تكمن الأهمية التطبيقية في محاولة قياس أثر التمكين الإداري في تحقيق إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، من خلال إعطائهم حيز من الحرية في تطبيق أفكارهم الجديدة وفق احتياجات مؤسستهم للنهوض بمستوى الإنتاج فيها وتحسينه.
- أما الأهمية العلمية لهذه الدراسة تساهم في توفير عدد من التوصيات والمقترحات يمكن من خلالها تفعيل التمكين الإداري والرفع من مستوى المعرفة للمركز الجامعي - ميلة.

سادساً: أهداف الدراسة

- تسعى الدراسة لتحقيق هدف أساسي المتمثل في توضيح مساهمة التمكين الإداري في تحقيق إدارة المعرفة بالمركز الجامعي ميلة ، وهناك أهداف أخرى تحاول الدراسة تحقيقها تتمثل فيما يلي:
- ✓ التعرف على مستوى تطبيق إدارة المعرفة والتمكين الإداري من وجهة نظر الأساتذة بالمركز الجامعي ميلة؛
- ✓ قياس أثر التمكين الإداري بأبعاده(تفويض السلطة، التدريب والتعلم، التحفيز، الاتصال، فرق العمل)
- في تحقيق إدارة المعرفة بالمركز الجامعي - ميلة؛

- ✓ تقديم اقتراحات بناء على النتائج التي تفسر عنها الدراسة لإدارة المؤسسة المبحوثة فيما يخص التمكين الإداري وإدارة المعرفة والتي يمكن المؤسسة الاستفادة منها.
- ✓ إثراء مكتبة المركز الجامعي في هذا الموضوع من مجالي الإدارة وإدارة الموارد البشرية وتزويد القارئ المتخصص بمادة علمية تفيده في بعض جوانب الموضوع المدروس.

سابعاً: منهج الدراسة

يتم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي لملائمته مع الجانب النظري للدراسة، أما فيما يخص الجانب التطبيقي من الدراسة فقد تم الالتزام بالمنهج الإحصائي وذلك بهدف تحليل بيانات الدراسة الميدانية وذلك باستخدام برنامج SPSS بهدف الحصول على النتائج الإحصائية اللازمة والتي من أجل جمعها تم استخدام استمارة الاستبانة.

ثامناً: الدراسات السابقة

تعددت وتتنوعت الدراسات الخاصة بموضوع التمكين الإداري وإدارة المعرفة، ولقد وقع اختيارنا على بعض الدراسات ذات الصلة كالتالي:

1- الدراسات باللغة العربية:

دراسة "رياض عيشوش"، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة: دراسة حالة بعض البنوك العمومية بالمسيلة، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إدراك البنوك الجزائرية أهمية إدارة المعرفة، وما إذا كانت قد بدأت فعلاً في تبني مبادراتها، ومدى مساهمة الثقافة التنظيمية في دعم هذا التبني، وكذا وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية باعتبارها أحد مطالب إدارة المعرفة، بالإضافة إلى الإدراك الضعف للبنوك محل الدراسة لنهج إدارة المعرفة.

- دراسة "مريم فيها خير"، بعنوان: تمكين العاملين وأهميته في فعالية تطبيق إدارة المعرفة

بالمؤسسة - دراسة ميدانية لمديريات مؤسسة سوناطراك - حاسي مسعود، 2018:

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى أهمية تمكين العاملين في فعالية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود، و استخدام أداة والقيام بالمعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS لتحليل البيانات، حيث شملت عينة البحث 415 عامل بالمؤسسة بمختلف المستويات الوظيفية واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت نتيجة الدراسة إلى وجود علاقة بين تمكين العاملين وتطبيق إدارة المعرفة، وهناك ارتباط قوي بين المتغير المستقل تمكين العاملين، والمتغير التابع تطبيق إدارة المعرفة، وجاءت أعلى نسبة

ارتباط لأبعاد تمكين العاملين بتطبيق ادارة المعرفة بعد التدريب، يليها بعد التحفيز والتقدير، بعد الاتصال الفعال ، يليها بعد التعلم التنظيمي ثم بعد تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة متقاربة. كما خلصت الدراسة الى أن واقع التطبيق لإدارة المعرفة وتمكين العاملين بالمؤسسة كان مقبولاً بمستوى متوسط غير كافي.

– دراسة "عقيل معمر عبيد"، (2015)، بعنوان: دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسة العامة دراسة في جامعة واسط العراق.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وتمكين العاملين والعلاقة بينهما ، تم تحديد عينة البحث البالغة 85 مفردة من أصل 620 موظف، في جامعة واسط - العراق - يمثلون أكثر من 12% من أصل مجتمع البحث، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، أشارت الدراسة النتائج الى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة المعرفة وتنمية القدرات على تمكين العاملين ف جامعة واسط ، وأشارت الدراسة الى العديد من التوصيات أهمها:

– ضرورة إطلاق العنان للإبداع أو الابتكارات التي يقدمها المبدعون من منتسبي الجامعة، وتشجيعها والعمل على تبنيها.

2- الدراسات المتعلقة باللغة الأجنبية

– دراسة "kaveh Hasani.Sadeghi boroujerdi" بعنوان **Relationship between knowledge Managment and Employee Empowerment and youth organization of Iran**

الهدف من هذه الدراسة هو دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وتمكين العاملين في منظمة الشباب والرياضة في إيران، بغرض جمع البيانات ثم توزيع استبيان على عينة تضم 85 موظف حيث تم تحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية (اختبار معامل ارتباط سبر مان، اختبار الانحدار المتعدد)، توصلت هذه الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين إدارة المعرفة وأبعاد تمكين العاملين بين موظفي منظمة الشباب والرياضة.

– دراسة (Massoud Ghahraman) و (Freyeon Ahmad)"، بعنوان **The effect of knowledge Management on Empwerment of youth and sport General Directorete of Mazandaran province**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في بنك رفح وفروعه في مقاطعة أذربيجان الغربية تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان تم توزيعه على 42 شخصا من جميع مديري فروع مصرف رفح تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية (معامل بير

سيون ، تحليل الانحدار) تم حساب موثوقية الاستبيان لكل من إدارة المعرفة وتمكين العاملين بناء على معامل الثبات ألفا والذي قدر ب 0,74 و 0,88 على التوالي. توصلت الدراسة الى ما يلي:

- ✓ توجد علاقة بين إدارة المعرفة وتمكين العاملين في بنك رفح وفروعه.
- ✓ توجد علاقة بين عمليات إدارة المعرفة (إنشاء المعرفة ، تخزين المعرفة ، توزيع المعرفة) وتمكين العاملين في بنك رفح وفروعه.

-دراسة " Layla Abdel Malk. Robert garios wael Zaraket" بعنوان **the Impact of**

Empoloyee Empowerment on the.organizational commitment

هدفت الدراسة الى تحليل تأثير المكونات الأساسية لتمكين العاملين على الالتزام التنظيمي في القطاع المصرفي اللبناني وذلك باعتبار أن الالتزام التنظيمي موضوع واسع النطاق وله آثار كبيرة على الموظفين والمنظمات لذلك يجب تحديد وفهم الجوانب التي تعزز التزامها مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها وتحسين أداء رأس المال البشري.

تم بناء هذه الدراسة من اطار نظري قائم على وضع فرضيات حيث تم إتباع المنهج استنباطي وبعد دراسة الأدبيات الموجودة والمتعلقة بالموضوع قام الباحث بإجراء دراسة كمية حيث تم توزيعها على 123 موظفا يعملون في البنوك اللبنانية باستخدام استبيان ذاتي، كان الهدف منه اكتشاف تأثير استقلالية الوظيفية والتحفيز، والتدريب ، والتعويض على الالتزام التنظيمي.

الفصل الأول

تمهيد:

تعيش مؤسسات اليوم في بيئة أعمال تتسم بتغيرات وتطورات سريعة في مختلف المجالات، مما جعلها تواجه مشكلة مواكبة هذه التغيرات ضمن عالم لا يعترف فيه إلا بالقوي، وهذا ما فرض عليها ضرورة حتمية وليس خياراً أن تبحث عن مداخل وآليات جديدة في ممارستها وأنشطتها تستند إلى المفاهيم الإدارية الحديثة، تضمن لها استخدام مواردها على نحو كفاء لبلوغ أهدافها المنشودة.

والتمكن الإداري يعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على دوافع وقدرات المورد البشري، وتجعله على انسجام مع أهداف وقيم المؤسسة، وتزداد أهمية التمكين الإداري مع تزايد حاجات المؤسسات بمختلف أنواعها لتحسين كفاءاتها لأجل رضا العميل بوصفه سيد السوق، كما يسعى المديرون في المؤسسة الممكنة لتوفير مناخ ملائم يشجع على الإبداع والابتكار وبناء فريق العمل وتوليد الثقة بين المديرين والعاملين، مع إتاحة المعلومات الكافية لاتخاذ قرارات صائبة دون الرجوع إلى أعلى وإشراكهم في الدورات التدريبية بما يتناسب واحتياجاتهم لتحسين مستواهم وتقديم أداء أفضل.

وفي هذا الفصل سنتناول ثلاث مباحث، ففي المبحث الأول سنتعرف على ماهية التمكين الإداري، وفي المبحث الثاني سنتطرق إلى أساليب وأبعاد ومراحل التمكين، أما في المبحث الثالث نتعرف على نماذج التمكين الإداري، متطلباته ومعوقاته.

المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري

سننطلق في هذا المبحث إلى مفهوم التمكين الإداري وأهميته، خصائصه، وكذا مبادئه وأهدافه.

المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري وأهميته

1- مفهوم التمكين الإداري:

✓ يعرف (القريوتي والعنزي) التمكين الإداري بأنه شعور الفرد بالقدرة على التأثير في مجريات العمل وكأنه يعمل لنفسه وليس بصفته أجير". (القريوتي و العنزي، 2006، صفحة 287)

✓ يشير(أفندي)" إلى أن التمكين هو عملية إعطاء الافراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات". (أفندي، 2003، صفحة 12.11)

✓ من جهة أخرى يعرفه (عبد الوهاب)" بأنه منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات الذين يعملون فيها وحل مشاكلها وتحمل المسؤولية". (عبد الوهاب و آخرون، 1999، صفحة 441.440)

✓ كما يعرف (السلمي)" التمكين على أنه منح الصلاحيات للأفراد والمنتاسبة مع خبراتهم ومسؤولياتهم مع استمرار سيطرة الإدارة على الأمور بشكل عام، حيث تقع عليها المسؤولية النهائية في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف". (السلمي، 2001، صفحة 70)

من هنا يعرف الباحث التمكين الإداري بأنه عملية إدارية يتم من خلالها إعطاء الحرية في التصرف وتفويض جزء من السلطة للموظف داخل المؤسسة من خلال منحه فرصة المشاركة في اتخاذ القرار، وهذه الحرية والاستقلالية من شأنها أن تحقق التوازن الخاص الذهني والمادي للموظف والتوازن العام بينه وبين الإدارة العليا مما يؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة.

2- أهمية التمكين الإداري

تتمثل أهمية التمكين الإداري فيما يلي: (الطار، 2012.2011، صفحة 8)

أ- زيادة الجودة وتحسين نوعية القرارات والإنتاجية: إن أحد أهم عناصر العمل بذكاء والمفقودة في بيئة العمل الحديثة هي إشراك الموظفين وتمكينهم بطرق تدعم الاستفادة من إبداعهم وتروج للتفكير وأخذ المبادرات من قبلهم، حيث أن هذه المبادرات والأفكار سوف تعمل على زيادة الجودة وتحسين نوعية القرارات وسوف تزيد من الإنتاجية وبالتالي تزيد من تنافسية المؤسسة، الأسباب التي تدفع بالمؤسسة لتسلك منحى التمكين هو أن هذا الأخير يمثل الطريقة الأمثل للحصول على إبداع الموظفين ومبادراتهم.

ب- تأتي أهمية التمكين من حقيقة أن أكثر القرارات فاعلية هي التي يتخذها أقرب الأفراد من نقطة تولد المعلومات، وهذا يؤدي الى تقديم الخدمة مباشرة من قبل العاملين في المستوى التنفيذي للجمهور.

ج- زيادة الحصّة السوقية للمؤسسة

تنفيذ سياسة التمكين في المؤسسة يشتمل على عوائد عديدة لكافة الأطراف، فبالنسبة للموظفين فإن هذه السياسة توجد أمامهم فرصا جديدة لإثبات أنفسهم وتطلق العنان لطاقتهم وتسلط الضوء على مواهب وإبداع الموظفين، وبالنسبة للدائرة فإن هذه السياسة تسهل العمل ويبدو الموظفين أكثر نشاطا وحماسا مما يؤثر في نتائج أعمال الدائرة، وينعكس الأمر كله بطبيعة الحال على المؤسسة فالعملاء يصبحون أكثر رضا بسبب قدرة الموظفين السريعة على الاستجابة لهم وحل مشاكلهم بدون الرجوع في كل صغيرة وكبيرة إلى الإدارة، مما يزيد من الحصّة السوقية للمؤسسة ويؤثر في نجاحها.

د- تحفيز الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة

يرى "الرشودي" أن أهمية التمكين تكمن في تحفيز الموارد البشرية للعمل بأقصى طاقتها، والحصول على أفضل ابداعاتها، في حال قيام المدراء بتمهيد الطريق لتمكين الموظفين الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، التي لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، فالمؤسسة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم، وكذلك إلى جهودهم المشتركة من أجل تحقيق الأهداف.

هـ - تحسين منافسة المؤسسات الأخرى إقامة مؤسسة ذات قدرات أداء عالية:

تعود أهمية استخدام استراتيجية التمكين لثلاث أسباب هي: تحسين منتجات المؤسسة، مواجهة منافسة المؤسسات الأخرى في نفس المجال، ومن أجل خلق وإقامة مؤسسة تعليم فريدة من نوعها مع قدرات أداء عالية، نظرا لأن التمكين يطلق العنان لإمكانيات وابتكارات العاملين وتحفيزهم ويفتح مجال التدريب لهم ويعطيهم حرية التصرف وفق معارفهم للسعي لتحسين ونجاح المؤسسة التي ينتمون لها.

و- جلب منافع على مستوى المؤسسة: أهمها ما يلي:

- ✓ زيادة إدراك العاملين لحاجات المؤسسة؛
- ✓ تحقيق الكلف من خلال مبادرات العاملين وإبداعهم؛
- ✓ تحسين الجودة والربحية والإنتاجية؛
- ✓ زيادة سرعة استجابة المؤسسة للتغيرات في السوق؛
- ✓ تعزيز الولاء والالتزام؛
- ✓ تخفيض دورات العمل (تقليص الأوقات)؛
- ✓ زيادة فاعلية الاتصالات؛

ي- جلب منافع على مستوى العاملين وتمثل في:

- ✓ زيادة مستوى الرضا عن العمل؛
- ✓ زيادة السيطرة على المهام اليومية؛
- ✓ الشعور بالملكية في العمل؛

- ✓ خلق فرص العمل؛
- ✓ الحصول على معارف ومهارات جديدة؛
- كما تكمن أهمية التمكين فيما يلي: (جلاب و الحسيني، 2013، الصفحات 59-60)
- ✓ جعل الأمر واضحاً أمام جميع الأفراد بأن ملكيتهم ليست فقط مطلوبة وإنما متوقعة؛
- ✓ عدم تجاهل الأفراد العاملين عند صياغة القرارات وضرورة التشاور معهم؛
- ✓ جعل الملكية هي المعيار الأساسي في عملية تقييم الأداء وتوضيح أهمية دراسة المدخلات واعتماد نظم مكافئات فعالة؛
- يستخلص الباحث مما سبق أن العامل الأساسي لنجاح المنظمة هو معرفة الموظف وسعة اطلاعه وخبرته ومهاراته في مجال العمل، ونوعية القرارات التي يتخذها موظفوها الذين يتمتعون بالمعرفة الكاملة لكافة أمورها ويتمتعون أيضاً بالصلاحيات الكافية لإدارة أنشطتها بفاعلية ونجاح.

المطلب الثاني: خصائص التمكين الإداري

- يمكننا أن نوجز خصائص التمكين في النقاط التالية: (المهيرات، 2010، صفحة 29)
- ✓ التمكين فعل إيجابي يتضمن اكتساب القدرة على العمل والتحسين المستمر، بتشجيع التعلم كمبدأ ضروري لاكتساب المعرفة وتوظيفها لتحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ التمكين ينمو داخل المنظمة بوجود وعي وإدراك وتفهم المديرين لظروف واحتياجات العاملين والتزام بتقبل خياراتهم ودعم طموحاتهم وتحفيزهم وتطويرهم وظيفياً؛
- ✓ يتضمن معنى المشاركة لأن الأفراد العاملين يصبحون أكثر اندماجاً داخل التنظيم، فالمنظمات الممكنة تعمل على تفويض السلطات ومشاركة كل المستويات في اتخاذ القرارات ما يجعل العملية الإدارية أكثر مرونة وتحقق الأهداف المرجوة؛
- وهناك من ينظر للتمكين على أنه حالة ذهنية تتطلب توافر جملة من الخصائص: (ملحم، 2006، صفحة

(7)

- ✓ تحكم الفرد في الشعور بالسيطرة على أدائه للعمل بشكل واسع؛
- ✓ الوعي والإحساس بإطار العمل أي إدراك دوره والمهام المرتبطة بوظيفته؛
- ✓ المسائلة والمسؤولية عن نتائج الأعمال؛
- ✓ المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، الدائرة الإدارية، الإنتاجية؛
- ✓ الإيمان العميق والرغبة الصادقة في ضرورة التغيير والتجديد والتحول نحو الأفضل؛ (قاسم البنا و عباس، 2014، صفحة 56)
- وبيين (كودرن) خصائص البيئات التنظيمية التي من شأنها أن تدعم وتعزز التمكين: (الحرارشة و الدين، 2006، صفحة 248)
- ✓ وجود فرق عمل موجهة ذاتياً؛

- ✓ مشاركة المسؤولين لكافة العاملين بالمعلومات المتعلقة بأهداف وتوجهات المؤسسة؛
- ✓ يتلقى العاملون التدريب اللازم كمهارات العمل، إدارة الوقت، القيادة، وتطوير مهارات عمل جديدة؛
- ✓ يتفهم المديرون ويقدرّون التحديات المتعلقة بتمكين العاملين من خلال سلوكهم كمعلمين ومدرّبين بدلا من كونهم رؤساء، كما أنهم يمكنون العاملين تدريجيا وبشكل منظم كأعضاء في فريق واحد ويكونون مستعدين طواعية للتطوير غير مدفوعين إليه؛
- ✓ توجد المؤسسة معايير لضمان تجسيد آراء وأفكار أعضاء الفريق على أرض الواقع والاستفادة منها؛
- ✓ يزود أعضاء الفريق بالمعلومات عن أدائهم المتميز بما يرفع معنوياتهم.

المطلب الثالث: مبادئ وأهداف التمكين الإداري

1- مبادئ التمكين الإداري:

يتطلب التمكين الإداري بصفته معاصرا الاستناد عليه تنظيما معاصرا أيضا وبالتالي لا يمكن ان يتحقق في ظل مبادئ مؤسسته قديمة وتقليدية، بل يجب الاعتماد على مبادئ معينة والأهم الاقتناع بها وبأهميتها، وتوجد العديد منها، وقد اختلف الباحثون في تحديدها، حيث تم تقسيم مبادئ التمكين الإداري إلى سبعة مبادئ، وذلك حسب وجهة نظر بعض الباحثين وهي مستمدة من الأحرف (Empower)، حيث أن كل حرف من هذه الكلمة يعبر عن مبدأ معين من المبادئ، تتمثل في: (المهيرات، 2010، صفحة 22-21)

- ✓ **تعليم العاملين (Education):** إذ ينبغي تعليم كل عامل في المؤسسة، لأن التعليم يؤدي الى زيادة مهاراته، الأمر الذي يؤدي بدوره الى نجاحها؛
- ✓ **الدافعية (Motivation):** على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين الإداري ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسات الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا؛
- ✓ **الهدف (Purpose):** إن جهود عملية التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل عامل الفهم الواضح لمهمة وأهداف المؤسسة حيث أن صلب التمكين هو استخدام الإمكانيات الإبداعية للعمال لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ **الملكية (Ownership):** ولتحقيق الإنجاز فإن على الإدارة والعاملين تحمل المسؤولية عن أفعالهم وتصرفاتهم، والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا، وكان مسموح لهم ممارسة سلطاتهم على أعمالهم؛
- ✓ **الرغبة في التغيير (Willingness to change):** التمكين الإداري عبارة عن مدخل إداري معاصر يختلف كثيرا عما كان سائدا من ممارسات تقليدية، فنتائجه يمكن أن ترشد المؤسسة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، وإن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية

ومالم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن تنفيذ هذه العملية سيكون مصيرها الفشل، ولكي يصل المدير الى تحقيقه يجب عليه أن يقتنع ويقنع الآخرين بضرورة التغيير للوصول الى النتائج المرجوة؛

✓ **نكران الذات (Egoelimination):** تقوم الإدارة بإفصال التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، كما يتصف بعض المديرين بحب الذات والسيطرة، وينظرون إلى التمكين على أنه عملية تعرقل مستوى الريح للمؤسسة وإنقاص من قيمتهم وليس فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وكموجهين ولذلك لا بد أن يتميز المديرين بنكران الذات؛

✓ **الاحترام (Respect):** إذا وصلت المؤسسة للتمكين الإداري يصبح كل عامل قادر على الإسهام فيها من خلال تطوير الإبداع فيها، وما لم يشكل احترام العاملين ثقافة جوهرية في المؤسسة، والاحترام يعني عدم التمييز لأي سبب من الأسباب، لأن عدم الاحترام يؤدي الى إفشال كافة جهود التمكين الإداري؛

✓ في حين أن بعض الباحثين يحددون مبادئ التمكين الإداري فيما يلي: (عيسات، 2019.2018، صفحة 42)

✓ **التمكين الإداري هو توسيع السلطة وليس تضييقها:** التمكين ليس اقتراح محصلة لا شيء (صفر) بسبب التنازل عن السلطة، وإنما يعني امتداد واسع للتأثير في جميع أنحاء المؤسسة، فالتمكين يعطي فرصة للعامل لإثبات قدراته من خلال تحويل السلطة وليس للاستحواذ عليها؛

✓ **تحديد نطاق ومحتوى العمل الممكن:** يمكن للتمكين الإداري أن يجعل القادة والمرؤوسين غير مرتاحين في حال عدم وضوح نطاق واجبات السلطة، وفي هذه الحالة يكون القائد قلقا فيما إذا فهم العامل تماما مسؤولياته الموسعة، أو ما إذا سيكون دور العامل التعدي على القادة، والعامل أيضا قد يصبح مشوش ومرتبك في حجم الحرية الممنوحة عند تمكينه، فتوجب على القائد شرح الأهداف المبتغاة ونطاق السلطة المفوضة له لزيادة شعور العامل بالمسؤولية؛

✓ **فهم وتطوير قدرات العامل:** حتى اذا تم تمكين العاملين فإنه سيفشل إذا لم يستطع العامل التعامل مع مسؤولياته وواجباته الجديدة قبل إجراء تغييرات متعلقة بالتمكين، فالمؤسسات بحاجة إلى فهم تام بقدرات ونقاط القوة لدى الأفراد واللجوء إلى التدريب في حالة وجود قصور في الأداء؛

✓ **مساعدة العاملين على تنفيذ تجربة الإنجازات الصغيرة:** لما يقوم العامل بأداء عمل صعب فإن قدرته وثقته تتعزز أكثر، ويمكن للقادة مساعدتهم في تراكم الخبرات وإكساب الثقة من أجل تحدي أكبر، ومن خلال منح مسؤولية في وقت مبكر، ما يجعل العامل مستقبلا أكثر تفهما لواجباته، والأكثر شعورا بالإنجاز بعد انتهاء مهمته؛ (شرع ، 2015.2014، صفحة 87)

- ✓ منح الاستقلالية في مجال العمل: وينطوي على إعطاء الاستقلالية للعامل وتفويض العمل له، فعندما يتم تحفيزهم على اختيار مسار تنفيذ أعمالهم فسيشعر بالثقة بدلا من الاعتماد على التعليمات والتوجيهات المعدة مسبقا؛
- ✓ أسأل أسئلة مفتوحة واسمع عن قرب: إنفاق الوقت والجهد للتواصل مع العاملين هو شرط أساسي لضمان تمكين ناجح والطريق الوحيد هو طرح الأسئلة التي يتم الإجابة عنها بنعم أو لا، والخطوة التالية هي الاستماع بعناية واهتمام، وإذا تم قطع إجابة العامل فسيشعر بأن آراءه لم تسمع ولم تحترم؛
- ✓ تقديم ردود أفعال إيجابية: يجب على القادة الثناء وتقديم الشكر والاعتراف عندما يقوم العامل بأداء عمله بشكل جيد، فهذا سيعزز الثقة لديه، وعندما يعطي القادة ردود فعل سلبية على العاملين فيجب ان يكون حذرا للقيام بذلك دون انفعال، ويجب أن تقتصر التعليقات على مواطن الضعف والخلل وسبل التحسين.
- ✓ يعتمد التمكين الإداري على المجازفة من قبل الإدارة العليا، لذا فالتمكين هو من سمات الإدارة الفعالة وليست الإدارة التقليدية، كما قد تحتاج إلى إيجاد نظام للانضباط في استخدام تمكين العاملين يعتمد على الحوافز والتشجيع وأيضا على العقاب لمن يسيء استخدام هذه العملية. (جاد الرب، 2012، صفحة 524.523)
- ✓ وأخيرا تجدر الإشارة إلى أن عملية التمكين الإداري مهمة لا غنى عنها لحل الكثير من المشكلات الدائمة، فهي تعتبر من أكبر التغيرات الهائلة والعناصر المهمة التي لا يمكن تجاهلها.

2- أهداف التمكين الإداري

ازداد الاهتمام بالتمكين الإداري منذ ظهوره في أواخر الثمانينات لما تشهده البيئة المحيطة من تغيرات كثيرة وسريعة، لذا أصبح من الضروري ممارسته في ضوء التغيرات والتحديات العالمية المعاصرة، وتؤكد نتائج الدراسات والممارسات الميدانية أن التمكين الإداري ليس خيارا واهيا، فالمديرين الذين مهدوا الطريق له فعلوا ذلك لإدراكهم بأن هناك أهدافا مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون مشاركة العاملين فيها وتمكينهم في التصرف في الأمور، ومن بين الأهداف التي يسعى التمكين لتحقيقها نجد: (اندوراس، 2008، صفحة 144)

- ✓ زيادة مستوى التحفيز لتقليل الأخطاء؛
- ✓ زيادة درجة تحمل الأفراد مسؤولية تصرفاتهم؛
- ✓ زيادة فرص الإبداع لدى الأفراد؛
- ✓ زيادة اعتماد الأفراد على أنفسهم والشعور بقيمتهم؛
- ✓ تخليص إدارة المؤسسة من الرقابة الشديدة وإتاحة الوقت أمامها من أجل زيادة الحصة السوقية وضمان ولاء العميل؛

- ✓ تخفيض التكاليف؛
- ✓ زيادة مستوى الجودة؛
- ✓ زيادة ثقة العاملين بالإدارة؛ (جلاّب و الحسيني، 2013، صفحة 451 . 452)
- ✓ ارتفاع في إنتاجية المؤسسة وتخفيض مستوى معدلات دوران العمل مع زيادة تعاون العاملين على حل المشاكل التي تواجههم في العمل؛ (Tolkon, 2004, p. 13)
- ✓ تشجيع مشاركة العاملين ما يساهم في زيادة الاستجابة السريعة والفعالة لأي تغيير قد يحدث في البيئة المحيطة بالمؤسسة؛(Ongori, 2009, p. 12)
- ✓ توفير المناخ الملائم للعمل لدفعهم نحو الالتزام وإطلاق طاقاتهم الكامنة وقدراتهم الإبداعية وإشغال حماسهم ومعاملتهم كأنهم أصل ينبغي استثماره وليس عنصرا من عناصر الإنتاج لتحقيق المزيد من الرضا والتحفيز وتدني التكاليف. كما يسعى التمكين إلى تخفيض عدد المستويات الإدارية بالهيكل التنظيمية لتسهيل الفرص أمام الأفراد العاملين ومشاركتهم في القرارات وتفويض السلطات وتحمل مسؤولياتهم الموكلة لهم؛ (مانع ، 2016، صفحة 62)
- ✓ إبقاء المؤسسة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه؛
- ✓ الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة؛
- ✓ زيادة ربحية ومبيعات المؤسسة ومن ثم تحقيق النمو؛
- ✓ جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى اتجاه وظائفهم ومؤسساتهم ومن ثم جعلهم أفضل أداء وينطبق ذلك على المعنويات أيضا؛
- ✓ التمكين الإداري ممارسة إدارية معاصرة تستخدم للوصول الى الكفاءة والفعالية التي تمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والتغيرات البيئية؛
- ✓ يمكن استخدام التمكين بوصفه أداة مهمة وأساسية في تطوير الاستراتيجيات التي يتم استخدامها في تعزيز روح التغيير بين أعضاء المؤسسة والمتعاملين معها من أصحاب المصلحة، والمهتمين بهذا التغيير خدمة لتوجيهات المؤسسة وأهدافها؛ (الساعدي، 2011، صفحة 168.169)
- ✓ إزالة معوقات النفوذ والقوة، والعمل على إعادة التكامل بين التفكير والتنفيذ، وأن إعادة التكامل هذه تساعد في الاستخدام الصحيح للنفوذ والقوة في المؤسسة؛ (قاسم، 2008، صفحة 101)
- ✓ مساعدة التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات؛
- ✓ السرعة في اتخاذ القرارات؛
- ✓ استخدام ضغط المجموعة الإيجابي وأساليب إدارة الفريق الذاتية لمراقبة العامل وإنتاجيته؛
- ✓ تقليص دور الإدارة الوسطى والعليا من كونهم أعوان مراقبة ومن ممارسة مهام المستوى الأدنى والذي يتيح مزيدا من الوقت للتخطيط الاستراتيجي وتحقيق رضا العملاء؛
- ✓ زيادة وقت الإدارة لتطوير المبيعات؛

- ✓ تقليل الحاجة المفرطة للعاملين لضمان الجودة؛
- ✓ صيانة وزيادة القدرة التنافسية؛
- ✓ تحقيق القدرة التنافسية على المدى الطويل مع زيادة حصتها في السوق؛
- ✓ زيادة الاتصال بين العاملين والأقسام؛ (Halvorsen, 2005, p. 254)
- ✓ زيادة الثقة والتعاون مع الإدارة؛
- ✓ زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية في أداء المهام؛
- ✓ تعزيز روح التغيير بين أعضاء المؤسسة المتعاملين معها من أصحاب المصالح؛
- ✓ التركيز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات؛
- ✓ السعي نحو استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا وفعالاً؛
- ✓ تكريس القناعة لدى الأفراد بأنهم مسؤولون عن نتائج أعمالهم وقراراتهم؛ (ميسوم و حسين، 2013،
صفحة 105)

المبحث الثاني: أساليب وأبعاد ومراحل التمكين الإداري

سنتناول في هذا المبحث أساليب وأبعاد التمكين الإداري، كما سنتعرف على مراحل المختلفة.

المطلب الأول: أساليب التمكين الإداري

اتفق الكثير من الباحثين على تقسيم أساليب التمكين الإداري إلى سبعة أساليب مختلفة وهي كما يلي:

1- أسلوب القيادة: إن تمكين العاملين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، وهذا الأسلوب يعتمد على دور القائد في تمكين العاملين، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر وسلطة أوسع للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، ويركز هذا الأسلوب على تفويض الصلاحيات من أعلى إلى أسفل، وفي ظل المؤسسة الممكنة يمنح القادة أعضاء الفريق المزيد من التفويض، ومجالاً أوسع في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم، كما يمكن الأعضاء في الفريق من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول به من قبل الرؤساء، وهذا لا يعني أن يمتنع القادة عن تقديم التوجيه والإرشاد والدعم للمرؤوسين ولأعضاء الفريق، كما طالبو بذلك، أي أنهم يجب أن يساعدهم على تطوير مهاراتهم والتزامهم، لكي يادوا دورهم بفعالية في مؤسسة ممكنة. (عرقوب، 2014، صفحة 42)

2- أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور حول تمكين الذات والذي يبرز من خلاله التمكين عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد (cognitive) بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، بحيث توصل سبرينتر (spretizer) إلى أن الموظفين الممكّنين يمتلكون قدر أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، والقدرة على استثمار المعلومات والموارد لإنجاز واجباتهم المهنية. (العميان، 2010، صفحة 257)

3- أسلوب تمكين الفريق: يعرف الفريق بأنه "تلك المجموعة من الناس التي تعمل مع بعضها البعض لتحقيق هدف مشترك لأداء مهمة محددة". ففرق العمل هي مجموعة من الأفراد يتم تشكيلها لتحقيق مهام

أو أهداف معينة تتطلب نوعاً من التنسيق والتكامل فيما بين هؤلاء الأفراد، بحيث تعطى لهم سلطة في صنع واتخاذ القرار فيستطيعون تحقيق ذلك بفعل التعاون فيما بينهم. (هايس و سرور، 2005، صفحة 146)

4- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين (سيكولوجية التمكين): هو مفهوم تحفيزي يركز على الدافعية عند الأفراد وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة، كما أكد بأن التمكين يشمل عدد من الأبعاد التي تعكس مواقف الأفراد نحو مهامهم، وتمثلت في: (هايس و سرور، 2005، صفحة 146)

أ- المعنى (Meaning): أي إحساس الموظف بقيمة عمله بحيث يكرس ذلك التوافق الموجود بين متطلبات الوظيفة وأدواره من جهة، والاعتقادات والقيم والسلوكيات من جهة أخرى؛

ب - الكفاءة (Competence) أي تعزيز شعور الموظف بقدرته وكفاءته وصقل مهاراته، لأن معيار الكفاءة يعبر عن مدى ثقة الفرد بقدرته على أداء مهامه؛

ج - الاستقلالية وحرية التصرف (Self- Determination) ترتبط الاستقلالية بشعور الفرد بحرية اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل، وإيجاد الحل الأمثل للمشكلة التي قد تواجهه؛

د- التأثير (Influence): هي درجة تأثير الفرد في نتائج المنظمة على كافة المستويات الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية والمساهمة في تحقيق أهدافها.

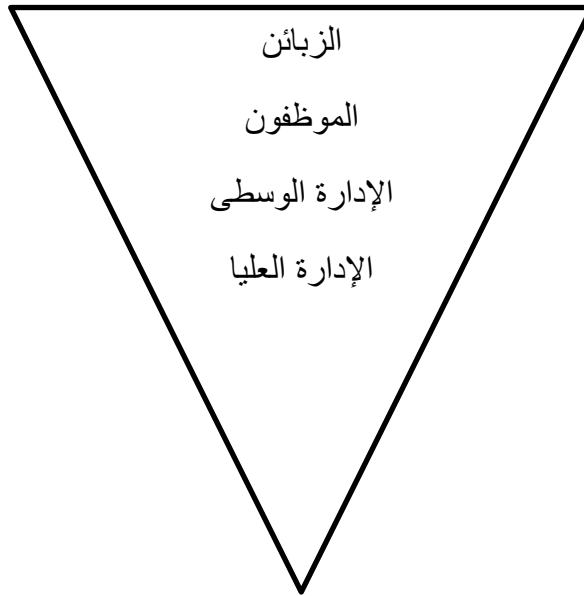
5- أسلوب تفويض السلطة: يرتبط تفويض السلطة بتمكين العاملين حسب ما يرى (thomes et velthouse) كجزء من عملية التمكين ومرحلة أولى منه، ولكن لا يعدان مفهومين متطابقين لأن تفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوسين سلطات محددة من قبل الرئيس ضمن قواعد رسمية محددة كما يقتصر كمتطلبات أساسية لا تتوافر في التمكين كالشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة في النفس، وقيمة الواجب المناط بالعمل والاستقلالية وحرية التصرف والمبادرة على نطاق أوسع. (ملحم، 2006، الصفحات 30-31)

6- أسلوب إدارة الجودة الشاملة: تعرف الجودة على أنها انخفاض أو انعدام الأخطاء والعيوب الإنتاجية في مراحل الإنتاج المختلفة، ويصل اليابانيون في تأكيدهم على أهمية هذا البعد إلى المناداة بأن تكون الأخطاء منعدمة تماماً ويطلقون عليها (zerodeffelt) وهناك اتجاه يرمي إلى أن الجودة تعادل السرعة في العمليات حتى تصل السلعة أو الخدمة إلى السوق المستهدف في أقل وقت ممكن، ويوجد اتجاه آخر يربط بين معنى الجودة والتحسين المستمر في العمليات والمنتجات وتطويرها إما من حيث التصميم أو طرق الإنتاج أو مدخلات الإنتاج. (السلي، 1998، الصفحات 127-128)

كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة إقحام جميع العاملين وتمكينهم من خلال منحهم السلطات اللازمة التي تتناسب مع المسؤوليات، وتوفير كافة الوسائل المادية والمالية لوضع برامج الجودة المخطط لها موضع التنفيذ مع إعادة النظر في النظم المعمول بها في مجال الموارد البشرية كنظم التحفيز والتدريب بغرض إعداد الأفراد القادرين على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقهم.

7- الأسلوب الهيكلي (التمكين الهيكلي): إن المنظمة المتمكنة يكون لها هيكل واضح ومناسب، مع عدد أقل من المستويات الإدارية، وذلك ليسهل عملية انسياب وتدفق المعلومات في اتجاهين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية قياسياً إلى نسبتها في المؤسسات التقليدية. (حروش و حروش، 2014، صفحة 270)

الشكل رقم (1): وصف الهيكل التنظيمي المعاصر الملائم لتطبيق التمكين الإداري.



المصدر: (عرقوب ، 2014 ، صفحة 35)

المطلب الثاني: أبعاد التمكين الإداري

يعد التمكين أحد المصطلحات الإدارية التي تطرق إليها العديد من الكتاب والباحثين في مجالات متعددة، الأمر الذي ساهم في بروز أبعاد متنوعة ومتعددة لهذا المفهوم نذكر منها:

1- التدريب والتعلم: هو النشاط العلمي مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات وتغيير سلوكيات الأفراد، وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة. وتعتبر عملية التدريب عملية مستمرة، إذ أن العامل أي كان مستواه العلمي وخبرته فهو في حاجة مستمرة إلى المزيد لتنمية مهاراته وقدراته ومعلوماته، يشير التدريب إلى تطوير الفرد العامل ويتضمن التدريب بيئة التعليم، والتدريب الرسمي وفرص التعليم غير الرسمية.

2- تفويض السلطة: التفويض هو الوسيلة التي تستخدم لنقل صلاحيات محددة للمسؤوليات الدنيا في النظام ليضعوا بأنفسهم الاطار الذي يمكن لكل واحد منهم العمل فيه، ولتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستوى مناسب، فالتفويض يشمل تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم الصلاحية اللازمة

لممارسة هذه المهام مع استعداد المرؤوسين لتحميل نتائج المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام؛ (قحطاني، 2008، صفحة 134)؛

3- الاتصال: عملية تتكون من سلسلة من الأنشطة تتضمن الاستماع، التأمل، التعبير، الاختيار، الشعور، السلوك وعملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عندهم تتبنى مواقف وممارسات جديدة وهو عملية منهجية عبر فترة زمنية محددة تتطلب تبادل وجهات نظر مفيدة من خلال حوار شخصين أحدهما مرسل والآخر مرسل إليه. (جلاب و الحسيني، 2013، صفحة 65)

4. بناء فريق العمل: ويعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين، حيث يبين الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفعالية وكفاءة، حيث أن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على المشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق؛

5- تحفيز العاملين: تساهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كنتائج نهائية للتمكين. (الدوري، 2009، صفحة 85)

المطلب الثالث: مراحل التمكين الإداري

تمر عملية التمكين الإداري بمجموعة من الخطوات هي: (رباعي، 2008، صفحة 80)

1- الحاجة الى التغيير: يجب أن تقرر الإدارة لماذا تريد المؤسسة تبني برنامج تمكين العاملين ومهما كانت فإن شرحها وتوضيحها للمرؤوسين يقلل من درجة الغموض أو عدم التأكد، ويبدأ الموظفون بالتعرف على توقعات الإدارة نحوهم وما المتوقع منهم؛

2- التغيير في سلوك المديرين: هو تحدي كبير بالنسبة للمدراء يجب التغلب عليه، وذلك لأن المديرين الذين أمضوا العديد من السنوات في الحصول على السلطة في الغالب يكونون غير راغبين في التخلي أو التنازل عنها، وعليه فإن التغيير في سلوكياتهم أو التخلي عن جزء من مسؤولياتهم للمرؤوسين خطوة أساسية لتنفيذ التمكين؛

3- تحديد القرارات التي يشارك فيها العمال: إن تحديد القرارات التي سيتخلى عنها المديرين خطوة أساسية لإتمام عملية التمكين الذي يجب على الإدارة تحديد طبيعة القرار الذي سوف يشارك فيه المرؤوسين بطريقة مباشرة؛

4- تكوين فرق العمل: يجب أن تعمل المؤسسة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ أن فرق العمل جزء أساسي في المؤسسة، فإنهم يحتاجون إلى محل من عملية تمكين العاملين بشكل جماعي تكوين أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً؛

5- المشاركة في المعلومات: لكي يتمكن من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون إلى الفصح عن وظائفهم للمنظمة ككل، ويجب أن يتوفر للعاملين الذين أعطوا فرصة لتمكينهم من الوصول للمعلومات والبيانات التي تساعدهم في اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة وتجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم، والمشاركة في فرق العمل مما يؤدي في النهاية إلى نجاح المؤسسة؛ (غرابي ومخولف، 2021، صفحة 30)

6- اختيار الأفراد المناسبين: لابد للإدارة أن تعمل على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل، (غرابي ومخولف، 2021، صفحة 175)

7- توفير التدريب: إن التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل: حل المشكلات، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فريق؛ التحفيز وذلك لدفع المستوى المهاري والفني للعاملين؛

8- الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين: يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بتمكين العاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعاتها للعاملين، حيث يحدد المدراء للعاملين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة والمتعلقة بأداء العمل والتعلم والتطوير؛

9- وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المؤسسة وذلك عن طريق تصميم نظام المكافآت بتلاؤم مع اتجاهاتها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل؛ (رباحي، 2008، صفحة 83)

10- عدم استعجال النتائج: يجب على الإدارة أن تأخذ وقتاً في إيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين وعدم الاستعجال في الحصول على النتائج لأنه عملية شاملة لجميع من في المؤسسة وتأخذ وقت (حموري، 2009، صفحة 30)

المبحث الثالث: نماذج ومتطلبات التمكين الإداري ومعوقاته

إن استخدام الموارد الفكرية والقدرات العقلية الممكنة للموارد البشرية هو أحد أهم التحديات التي يواجهها المديرون في المؤسسات، فعلى الرغم من قدرة الفرد على إظهار الإبداع إلا أن هذه القدرات لا يتم استخدامها على أكمل وجه، لذا فإن التمكين الإداري يعد منهج فعال على مدى القوى العاملة يستند على نماذج ومتطلبات أساسية تطلب من المؤسسة أخذها بعين الاعتبار من أجل تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: نماذج التمكين الإداري

إن تعدد الدراسات والبحوث التي تناولت مصطلح التمكين أفرزت العديد من النماذج التي تساعد على فهمه وتفسيره وآلية تطبيقه، وفيما يلي بعض النماذج العالمية التي أوردها بعض المنظرين المشهورين بدراستهم لمصطلح التمكين:

أولاً: نموذج (كانجو وكونجر 1988): وهو ما يطلق عليه بنموذج العوامل المؤثرة، يرى أن التمكين مرادف للقوة والسلطة وأن التمكين عامل تحفيزي للفعالية الذاتية للفرد حيث ينظر له من زاويتين: (ملحم، 2006، صفحة 100)

- 1- ينظر للتمكين على أنه مركب اتصالي (إداري) يحتوي ضمناً على تفويض الصلاحيات.
- 2- ينظر للتمكين من هذه الزاوية بأنه مركب تحفيزي أو عضوي يعبر أكثر من مجرد المساهمة في السلطة والقوة والنفوذ.

يحدد هذا النموذج خمس مراحل أو خطوات للتمكين وهي:

- 1- التحديد والتعريف على العوامل التنظيمية، التي تسبب الشعور بفقدان القوة وعدم الفعالية الذاتية (عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي، عوامل متعلقة بنظام المكافآت، عوامل متعلقة بالإشراف).
- 2- السعي إلى وضع طرق إدارية حديثة وملائمة، مثل الإدارة بالمشاركة، الإطراء الوظيفي التي تهدف إلى تمكين وإزالة العوامل المسببة للشعور بعدم الفعالية للعاملين.
- 3- وفيها يتم تقديم معلومات عن الفعالية الذاتية للعاملين
- 4- هذه المعلومات المقدمة عن الفعالية الذاتية للعاملين تساهم في رفع معنويات العاملين ما ينتج عنه بدل جهود أكثر.

5- التغيير في السلوك ويتحقق ذلك من خلال مبادرة المرؤوسين لإنجاز الأهداف المهمة المعطاة، ويعمل هذا النموذج على إيجاد الحلول التي تعزز من ثقافة التمكين داخل المؤسسة، فهو يسعى إلى توفير مناخ تنظيمي ديناميكي متجدد حيوي، الغاية منه التطوير والتعليم المستمر لرفع كفاءة وقرارات العاملين.

ثانياً: نموذج(توماس فيلتهاموس 1990): هو نموذج متطلبات التغيير ويعرف أيضاً بالنموذج المعرفي أو الإدراكي، وفيه قدم الباحثون أربع أبعاد نفسية للتمكين وهي: المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير، وهناك خطوات تساهم في تحسين الأداء تدريجياً وهي: (ملحم، 2006، صفحة 105)

- 1- مستلزمات التغيير في البيئة الداخلية للمنظمة، ويكون تغيير في نمط الإدارة ونظام تحفيز العاملين، وتصميم الوظائف كإجراء أولي.
- 2- توفير المعلومات التي تساعد الفرد في تحليل المهمة وإنجاز المهام.
- 3- يؤثر تحليل المهمة في سلوك العاملين الذي بدوره يؤثر في البيئة الخارجية.
- 4- تساعد الخبرات المكتسبة للفرد على تحليل المهمة وإنجاز المهام الحالية التي تقوم بها، وبالتالي يكون هناك تأثير تبادلي بين الخبرات التراكمية للفرد ومدى استفادته في المهام الحالية.
- 5- أساليب تحليل الفرد للمعلومات المتحصل عليها، وتفسيره لها التي تؤثر في أسلوب تحليل المهمة، ويعد عنصر مهماً في تكوين أو دعم اتجاهات الفرد المؤيد للتمكين.
- 6- تعتبر المؤثرات الخارجية، وأساليب تفسير السلوك باستخدام طرق التغيير نحو التمكين.

ثالثاً: نموذج (فوجات وميرال 1990): وهو ما يسمى نموذج انتشار الدوافع على أساس أن استمرارية أي منظمة وتطورها يعود إلى مواردها البشرية ودافعيتهم نحو العمل، وحدة الدافعية تتأثر بنوعين من العوامل وهي: (ملحم، 2006، صفحة 115)

- 1- عوامل متعلقة بعمليات الإدارة الأساسية: وفي مقدمتها التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.
 - 2- العوامل المتعلقة بالأفراد ونوعية الاتصالات: المشاركة في التسيير عن صياغة القرارات والتطوير التنظيمي، العوامل السابقة تؤثر في سلوكيات الأفراد عند استشارتهم ودافعيتهم نحو العمل ويكون إما إيجابياً من خلال التمكين وسلبياً من خلال إهدار طاقتهم نحو العمل.
- رابعاً: نموذج (سبيكنر 1990): يفسر التمكين وفق نموذج التمكين التدريجي على أنه عملية تدريجية، أي أنه لا يمكن الانتقال فجأة من المؤسسة غير الممكنة (التقليدية) إلى المؤسسة الممكنة لأن التمكين يستغرق وقتاً زمنياً لتطبيقه، ويرتكز هذا النموذج على مبدأ التولي والتخلي في تطبيق التمكين، يتم التخلي من خلال التحديد الدقيق للخطوط العامة والأطر الاستراتيجية لعمل المؤسسة، ويتطلب ذلك التحول أي أن تكون المؤسسة صارمة في تحديد أهدافها، وتحديد اختصاصات العاملين بحيث تتولى الإدارة مسؤولياتها الاستراتيجية ويتولى العاملون تحديد الأهداف الموكلة لهم، أما التخلي فهو تأهيل العاملين وحثهم على التصرف الفعال ومواجهة الأزمات في إطار الثقة والاعتماد على الذات. (ملحم، 2006، صفحة 120)

- يوضح النموذج مجموعة من أشكال المؤسسات وأثر عملية التولي والتخلي عليها وهي كالاتي:
- 1- المؤسسات الأفقية: التي تقل فيها المستويات الإدارية، مما يوفر قدرة من المرونة في العمل ويحقق التمكين من خلال ما هو مطلوب.
 - 2- المؤسسات الرقابية: التي تتسم بالصرامة في العمل بما يؤثر سلباً على طريقة العمل ولا يحقق التمكين من خلال ما هو مطلوب.
 - 3- المؤسسات الفوضوية: وهي عكس المؤسسات الرقابية، حيث أنه من خلالها لا يكون هناك قواعد تحكم العمل لما يؤدي إلى الانهيار الكامل.
 - 4- المؤسسات الإشكالية: والمقصود بالإشكالية (الخضوع) وهو أن يقوم العامل بعمله دون التفكير في العواقب ويعتبر هذا الجزء كبير في الثقافة داخل المنظمة.
- خامساً: نموذج (بون ولولنز 1995): أو ما يعرف نموذج المناخ التنظيمي لتوضيح مدة الأثر الذي يحدث المناخ التنظيمي في مستوى التمكين، وحدد (بون ولولنز) أربعة خطوات لتمكين العاملين داخل المؤسسة وهي: (عماد، 2020، صفحة 20)
- 1- توفير المعلومات الدقيقة أو الصحيحة عن أداء الأفراد داخل المؤسسة؛
 - 2- توفير النظام للمكافآت مبني على أساس النظرة الفردية للأداء داخل المؤسسة، أي تقييم فردي لكل عامل ما يقدمه من خلال عمله؛

3- أن تقوم المؤسسة بتأهيل المهارات والمعارف لدى العاملين حتى يستقبلوا الأفكار الجديدة الواردة لهم من خلال عملية التمكين؛

4- أن تتوفر لدى العاملين السلطة في اتخاذ القرارات التي تؤثر بدورها في الأداء والتوجيه والتسيير داخل المؤسسة

سادسا: نموذج (سبريتزر 1995): (العميان، 2010، صفحة 280) أي نموذج التمكين النفسي يعتمد على تحديد أربعة أبعاد للتمكين: الاختصاص، حرية الاختيار، المضمون والتأثير، التي إذا ما توفرت في المؤسسة يكون لها تأثير إيجابي على تحفيز ودافعية العاملين، وترى الباحثة (سبريتزر) أنه حتى يتحقق التمكين لا بد من أن تكون هناك خطوتين أساسيتين هما التمكين النفسي ثم التمكين الإداري، أي أن الهدف من التمكين النفسي هو إقناع الإدارة والعاملين بضرورة وأهمية التمكين وعندما يتحقق ذلك يتم تطبيق التمكين الإداري، من هذا التصور يحدد النموذج نوعين من العوامل التي تساهم بدرجات متفاوتة في تمكين العاملين هما:

1- العوامل الشخصية: وهي عوامل متعلقة بالفرد نفسه بمعنى تحديد مركز التحكم في الفرد اعتمادا على مجموعة متداخلة؛

2- العوامل الوظيفية: تتمثل في مرونة التنظيم في تزويد العاملين بالمعلومات ونظم الحوافز المطبقة داخل المؤسسة.

سابعا: نموذج (هاريلين وفرال 1990): وهو نموذج الالتزام بجودة الخدمة يهدف إلى وضع هدف عام للمؤسسة وهو النهوض بجودة خدمة العملاء، أي اختيار الجودة كهدف استراتيجي للمؤسسة ويتطلب استخدام أساليب جديدة في القيادة وتقويم الأداء وهذا يؤثر على العمل داخل المؤسسة أي المناخ التنظيمي لها عن طريق: (العميان، 2010، صفحة 280)

1- أن تمكين العاملين يزيد من تحديد الدور للفرد، بحيث يقل الغموض لديه عند القيام بمهام المحيطة به، فلا يكون هناك صراع على الأدوار، ومن جهة أخرى يكون العامل مسؤول عن شيء يحاسب عليه؛

2- يؤثر تمكين العاملين على الفعالية الذاتية للفرد، بحيث لا يمكن إلا إذا كان جاهزا قادرا على تحمل المسؤولية ويمتلك المهارات والقدرات التي يحتاجها في أداء عمله، وتتم عملية تقييم الأداء على أساس أنه يقوم بعمله بأكمل وجه، والذي بموجبه يحصل على كفاءة وفي المقابل يحاسب إذا أخطأ، ما يضمن نجاعة التقييم ما يؤثر ذلك إيجابي على العامل فيشعر بالرضا الوظيفي والتكليف داخل المؤسسة فيتحقق الهدف من عملية تمكين العاملين وهو جودة النماذج التي تم تناولها.

ومن الجوانب التي ركزت عليها نماذج التمكين نجد:

✓ يجب أن يسبق تنفيذ استراتيجية التمكين دراسة بيئة المؤسسة للوقوف على ما يؤثر على أداء

العاملين فيها؛

- ✓ يجب أن يسبق تنفيذ استراتيجية التمكين إعداد العاملين حتى يكون عندهم المهارات والقرارات التي تجعل من التمكين ثواب وليس عقاب، بحيث يكون قادر على تحمل المسؤولية؛
- ✓ يجب على المؤسسة أن تضع الهدف المراد الوصول إليه؛
- ✓ يجب على العامل أن يعمل قدرا من السلطة ما يدعم ثقته في نفسه وفي المؤسسة؛
- ✓ ركزت النماذج على أهمية توفير المعلومات ودورها في تسهيل المهام وهذا لا يحدث إلا إذا حدث تعديل في المستويات الإدارية للهرم التنظيمي.

المطلب الثاني: متطلبات التمكين الإداري

تكتمل عملية التمكين وتتم بنجاح بناء على توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية والضرورية قبل وأثناء عمليات التمكين الإداري تتمثل في العناصر التالية: (بوقرة و بوقرة ، 2017، صفحة 174)

1- القيادة الممكنة: وهي القيادة التي تهيء الفرص للعاملين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات للعمال المستويات الإدارية الأدنى، وأن تفوض الصلاحيات وتشرك العاملين باتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتهم كما تحفز عمالها على الإبداع في العمل وتكافئ العاملين لقاء مبادراتهم الإبداعية وتدعم الثقة بين المؤسسة والعاملين؛

2- العمليات الممكنة: تعتبر العمليات التي تتم داخل مؤسسة ما وسيلة تستثمرها المؤسسة لإطلاق طاقات وإمكانيات العاملين فيها من أجل تحقيق أهدافها، ومن أجل تحقيق التمكين لتبدأ من توظيف العمليات الأساسية مثل: الحصول على المعلومات وإجراءات الحصول عليها والتنسيق ما بين الأقسام وإدارة المؤسسة وإتاحة الفرص للعاملين للوصول إلى المعلومات والبيانات الواضحة والصحيحة التي يعتمدون عليها في اتخاذ القرارات السليمة، ويعتبر التدريب كذلك من أهم مستلزمات التمكين، شرط أن يهدف لفائدة العاملين وتحسين أدائهم خصوصا عندما يتم ربط البرامج التدريبية بحوافز تدفع العاملين التوجه إلى التدريب؛

3- ثقافة ممكنة: تأتي أهمية الثقافة كمتطلب التمكين كونها تساعد على غرس وإداعة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المؤسسة، وتساعد الأفراد في أداء واجباتهم بشكل سليم وخاصة عندما يكون سلوك مستهدف، بحيث لا يمكن تحديده بشكل مسبق، ما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذ ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ باعتبار اتجاهات العامل وسلوكه وتركز على تمكينه؛

4- إدارة المعرفة: تعني إدارة المعرفة الحصول على المعلومات والبيانات واستخلاص الجيد منها ومعالجتها وتخزينها في نظم آلية أو يدوية لتصبح معرفة يتم نشرها، وتسهيل عملية الرجوع إليها من كافة أفراد المؤسسة، وعليه فإن إدارة المعرفة هي مشروع ليس له نهاية كون المعرفة وعلى مدار الساعة، فالإمساك بالمعرفة الحالية والحصول على المعرفة الجديدة تزيد من خبرة العامل ومهارته ومكتسباته المعرفية التي تزيد من قدرته على القيام بمهام العمل بكفاءة واستقلالية ومشاركة أوسع في اتخاذ القرار؛

- 5- فرق العمل: لكي يتحقق التمكين الإداري الفعال لابد للمؤسسة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي، وأن استخدام فرق العمل يتفق كثيرا مع التمكين الإداري، وبما أن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف عام، نجد أن القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي وبالتالي فإن أعضاء الفريق هم الذين يحددون طريقة تناول المشكلة من قبل أي فرد داخل فريق في هذا التمكين كبير للفرد، ومن أهم الفوائد التي تجنيها المؤسسة عندما تتبنى فرق عمل خفض التكلفة وحل الكثير من المشكلات والصعوبات؛
- 6- تكنولوجيا الإنتاج: إن توافر التكنولوجيا وتوافقها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجية يساعد في تحقيق التمكين الإداري.

المطلب الثالث: معوقات التمكين الإداري

لا تخلو عملية التمكين الإداري من المشاكل والصعوبات وسنحاول إيجازها واستعراضها، فالتمكين الإداري ليس اختيارا سهلا، بل هو تحدي كبير ونجاحه يتطلب تضافر جهود التنظيم لتدليل مختلف العملاء والتي نذكر منها:

1- تخوف المديرين وخشيتهم من فقدان السلطة والنفوذ الذي يتمتعون به في ظل غياب التمكين، وتواجد المركزية وعدم إمكانية مشاركة المعلومات، بالإضافة إلى خوف المديرين من ظهور المرؤوسين بكفاءة وتعلم أكبر في وظائفهم، مما يزعزع ويشكك في ثقة الإدارة بكفاءة المديرين، ويرى الباحث أنه يمكن تجاوز هذه العقبات على النحو التالي: (عطية ، 2003 ، صفحة 90)

أ- دور المدير في ظل تبني التمكين: يتلخص كما يلي:

- ✓ التمسك برؤية وفلسفة استراتيجية للمؤسسة من أجل متابعة مختلف الأهداف؛
- ✓ الحصول على موارد وإمكانيات متميزة للوصول إلى الربحية المتفوقة؛
- ✓ تبني مفهوم القيادة التحويلية؛
- ✓ توفير التدريب المناسب للأفراد المعنيين بالتمكين؛
- ✓ بناء مؤسسة تشجع فكرة التعليم الذاتي؛
- ✓ تحقيق التنسيق والتعاون بين مختلف الوحدات والأقسام مع السماح بتداول المعلومات والتخلي عن الرقابة الضيقة وإحلال محلها الرقابة الضمنية؛

ب - سلطة المدير: لا تستمد فقط من درجة إعطائه حرية التصرف واتخاذ القرار للأفراد بل تستمد من متغيراته الشخصية كالخبرة والمستوى التعليمي، والتي تكون لها فعالية أكبر كونها تخلق اقتناع داخلي لدى الأفراد للمكانة التنظيمية للمدير بعكس السلطة المستمدة من المركز الوظيفي والذي يخلق اقتناع خارجي منبعه هو العقاب وعدم تقديم ثواب.

2- تفوق المرؤوسين وعدم توفر الاستعداد الكافي لديهم لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وعدم وجود روح المبادرة والابتكار لديهم لاعتمادهم على الهياكل التنظيمية التقليدية على تلقي الأوامر وتنفيذها،

- 3- الاعتقاد الخاطئ بأن فكرة التمكين الناجح تقوم على مبدأ المحاكاة والمقارنة بالأحسن، دون مراعاة ودراسة الظروف الداخلية للتنظيم والوقوف على الكفاءات المتميزة، والتي تتوافر في المؤسسة والتي يمكن من خلالها الوصول إلى الأهداف التنظيمية المرجوة؛
- 4- الاتجاه الخاطئ من الإدارة إلى النظر للتمكين كحل سريع لكل المشكلات الإدارية، حيث يشير أنه في الوقت الذي تتطلب فيه هذه العملية إلى دعم كبير يتطلب فيه مشاركة جميع الأطراف؛
- 5- تغيير مدير جديد قد يغير في فلسفة وأساليب المؤسسة مما يؤثر على مجهودات التمكين؛
- 6- قيام المؤسسة بتحالفات استراتيجية تعطل من مجهودات التمكين لعدم سهولة الربط بين مختلف البرامج والمفاهيم؛
- 7- عدم إحساس الأفراد بالأمن الوظيفي مما يحد من درجة الإبداع لديهم ويحول دون تبيهم لفكرة التمكين، ومن الممارسات الإدارية التي تولد الخوف لدى الأفراد أو ما يعرف بالتقليص الوظيفي ودمج الوظائف مما يخفض من روح معنوياتهم؛
- 8- سيادة البيروقراطية التي تشكل تيار يعمل ضد نجاح التمكين، حيث تقوم البيروقراطية على الأوامر والقواعد الحاكمة وتدفع السلطة، بينما يقوم التمكين على التسطيح الهرمي.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بدراسة التمكين الإداري وفي كيفية تطبيقه داخل المؤسسة، فالتحدي الحقيقي الذي يواجه هذه الأخيرة هو كيفية وضع هذا المدخل الحديث حيز التطبيق، وهذا ليس بالأمر السهل لأنه عملية متشابكة العناصر ما يتطلب دراستها وتحليلها لذا تم التعرف على مختلف الجوانب الأساسية للتمكين الإداري باستعراض مفهومه، أهميته، خصائصه وكل من الأهداف والمبادئ الأساسية للتمكين، وأيضا تناولنا آليات تطبيق هذا المدخل المعاصر وذلك بمناقشة أهم أبعاده، مراحل وأساليبه، وذلك باستعراض كل من نماذج ومتطلبات التمكين، والوصول الى أهم المعوقات التي تواجهه، الأمر الذي مكنا من استخلاص جملة من النتائج التي يمكن توضيحها في: أصبح تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات ركيزة أساسية باعتباره مدخل فعال ومهارة جديدة للتطوير المستمر هذا من جهة، وبغرض تحقيق أهداف بيئة تتسم بتغيراتها بالتعقيد وعدم الاستقرار من جهة أخرى وكذا الاهتمام بالتمكين الإداري من شأنه أن يزيد من فرص تحقيق أهداف المؤسسة، فهو أسلوب يحمل في طياته العديد من النتائج التي تنعكس بصفة إيجابية على المؤسسة، شرط أن يطبق بصورة صحيحة.

الفصل الثاني

تمهيد:

يعود تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة من قبل منظمات الأعمال الى عدة اتجاهات تطويرية منها العولمة مع زيادة شدة المنافسة والمرئية بكافة أشكالها، والرقمنة التي مكنت استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول نحو الاقتصاد المبني على المعرفة. فمن الطبيعي أن تنتبه الإدارة إلى أن استخدامها للمعرفة يترتب عليه نتائج إيجابية في بعض الأحيان وسلبية في أحيان أخرى، ومن ثم يصبح من المهم تكريس وتعميق المعرفة والممارسات المستندة إليها المؤدية إلى النتائج الإيجابية، وتقادي أنواع ومصادر المعرفة والممارسات المرتكزة إليها والتي أدت إلى نتائج سالبة، كل ذلك من أجل تعظيم فرص المؤسسة في ملاحقة التطورات العلمية والتقنية ومواجهة الضغوط التنافسية الهائلة والتحولات المستمرة والعميقة.

وفي هذا الفصل سنتناول أربع مباحث نتعرف فيهم على أساسيات إدارة المعرفة ففي المبحث الأول سنتطرق إلى ماهية إدارة المعرفة وفي المبحث الثاني نتعرف على عمليات ومراحل وأبعاد إدارة المعرفة وفي المبحث الثالث نصل إلى نماذج ومتطلبات وتحديات إدارة المعرفة، أما في المطلب الرابع نستخلص العلاقة الموجودة بين التمكين الإداري وإدارة المعرفة.

المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة

في هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة ومميزاتها بالإضافة إلى مبادئها وأهدافها، كما سنتناول أهمية إدارة المعرفة وعملياتها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة ومميزاتها

1- مفهوم إدارة المعرفة:

✓ يعرفها (ابو فاره) بأنها " تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس

المال الفكري، والعمليات والقدرات والامكانات الشخصية والتنظيمية ". (ابو فاره، 2004، صفحة 8)

✓ ويعرفها (وييغ) بأنها " مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد، تهدف

إلى اكتشاف وظائف المعرفة، الإيجابية منها والسلبية في مختلف أنواع العمليات وإدارتها ".

(Wiig, 1993, p. 16)

✓ كما عرفها (ألفيا) بأنها " تنظيم وهيكله عمليات محددة لاكتساب وتنظيم وإيصال المعرفة،

يستخدمها العاملون في المؤسسة لتصبح أكثر فعالية وإنتاجية في عملهم ". (Alvia, 1999, p.

552)

✓ وعرفها (بروكس) بأنها " مجموعة من الاستراتيجيات لابتكار وتحديد والنقاط وتنظيم وتعزيز

المهارات الحيوية والمعلومات والمعرفة لتمكين الأفراد ومجاميع العمل من تحقيق أفضل إنجاز ".

(Brooks, 2000, p. 17)

من خلال التعاريف يصل الباحث إلى فكرة أن إدارة المعرفة هي عملية تساعد المؤسسات في

تعريف واختيار وتنظيم وبث ونقل المعلومات المهمة، كما أنه يمكن للمؤسسة من خلال نظام إدارة

المعرفة استخدامها من أجل حل أي مشكلة وفي أي مكان وزمان.

2- مميزات إدارة المعرفة:

تتمثل مميزات إدارة المعرفة فيما يلي: (سيد علي، 2013، صفحة 158.159)

✓ تسهل عملية تجميع وتسجيل وتنظيم وفترة وتحليل واسترجاع المعرفة الواضحة والمحددة ونشرها،

تتكون هذه المعرفة من جميع الوثائق والسجلات المحاسبية والبيانات المخزنة في ذاكرة الحاسوب،

كما يجب أن تكون هذه المعلومات متوافرة بشكل واسع وسهل بالنسبة لإدارة المؤسسة بشكل سلس

وتعتبر نظم إدارة المعرفة ذات قيمة لمنظمة الأعمال للدرجة التي تكون فيها قادرة على عمل

ذلك؛

✓ تسهيل عملية تجميع وتسجيل وتنظيم وفترة وتحليل واسترجاع ونشر المعرفة الضمنية أو

المفهومة ضمناً وتتكون هذه المعرفة من إجراءات غير رسمية أو ممارسات ومهارات غير

مكتوبة، وهذه الكيفية للمعرفة ضرورية وأساسية لأنها تعطي صورة عن كفاءة وأهلية وجدارة

الموظفين، حيث أن لنظم إدارة المعرفة قيمة لمنظمة الأعمال إلى درجة تمكنها من تصنيف

وتجميع أفضل الممارسات وتخزينها وتوزيعها على جميع أجزاء المنظمة كلما دعت الحاجة إلى ذلك وتجعل المؤسسة أقل عرضة لدوران الموظفين؛

- ✓ تأدية وظيفة استراتيجية واضحة حيث يشعر الكثيرون بأنهم في بيئة الأعمال المتغيرة بشكل سريع؛
- ✓ وهناك ميزة استراتيجية يطول بقاؤها، حيث تساعد في بناء مؤسسة تكون يقظة وقادرة بنجاح على التغلب على أية صعوبات ناتجة عن التغير، ومهما كانت الصعوبات فسرعة التكيف هذه يمكن أن تكون متماشية فقط مع نظام تكييف مثل نظام إدارة المعرفة والتي ينتج عنها حلقات تعليمية تعدل بشكل أوتوماتيكي قاعدة معرفة المؤسسة في كل وقت يتم فيه استخدامها؛

المطلب الثاني: مبادئ إدارة المعرفة

هناك عدة مبادئ لإدارة المعرفة نذكر منها: (سيد علي، 2013، صفحة 132.133)

- ✓ إن إدارة المعرفة مكلفة، لتعدد المصادر التي تكونها؛
- ✓ تتطلب إدارة المعرفة الفعالة حلول ناتجة عن تفاعل مشترك من قبل الأفراد واستخدام التكنولوجيا؛
- ✓ تتطلب إدارة المعرفة مدراء مدركين وواعين للمعرفة؛
- ✓ تستفيد إدارة المعرفة بدرجة أكبر من المعلومات المأخوذة من الأسواق أكثر مما تكتسبه من تدرج وظيفي داخل المؤسسة الواحدة؛
- ✓ يعتبر الوصول إلى المعرفة بداية الطريق فقط، حيث أن إدارة المعرفة مستمرة ومتنامية؛
- ✓ تعنى إدارة المعرفة بتحسين عمليات العمل؛
- ✓ تعتبر المعرفة مفهوما عائنا بسبب أنها مرتبطة بكل شيء، ولا يمكن عزلها بدقة بشكل انفرادي؛
- ✓ تعتبر المعرفة قوة؛
- ✓ إن المعرفة تسعى للاستمرار، حيث تريد أن تكون دائمة ومستمرة كاستمرار الحياة؛
- ✓ إن اتصاف المعرفة بالمرونة يعتبر أمرا مفضلا؛
- ✓ إن المعرفة تنظم نفسها بنفسها تلقائيا؛
- ✓ لا يوجد حل واحد للأمور المعرفية، فالمعرفة تتغير بشكل مستمر ودائم؛
- ✓ إن المعرفة لا تنمو إلى ما لا نهاية، ففي آخر الأمر تضيق بعض المعرفة أو تقنى، تماما كما تقنى الأشياء في الطبيعة؛
- ✓ إن مسؤولية تطور المعرفة لا تقع على أحد بشكل انفرادي، فالمعرفة عملية اجتماعية تعني أنه لا يستطيع أي شخص تحمل المسؤولية للمعرفة الجماعية؛
- ✓ لا يستطيع أحد فرض الأحكام والقواعد والنظم، فالمعرفة حقا تنظم نفسها بنفسها تلقائيا.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية إدارة المعرفة

مما لا بد أن إدارة المعرفة لها مجموعة من الأهداف تسعى لتحقيقها، كما أن لها أهمية كبيرة للفرد أو للمؤسسة ككل.

1- أهداف إدارة المعرفة:

وتتمثل في: (ابو عزام، 2020، صفحة 29.28)

- ✓ التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة؛
- ✓ المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والاجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة؛
- ✓ التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال الأعمال العرب؛
- ✓ دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والأنظمة ذات العلاقة في البلدان العربية التي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة؛
- ✓ العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي يشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنطقة؛
- ✓ العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحاسبات الآلية والانترنيت والتقنيات؛
- ✓ ويرى (الكبيسي، 2005) أن أهداف إدارة المعرفة هي كالاتي:
- ✓ جمع المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها؛
- ✓ جذب رأس مال فكري لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة؛
- ✓ تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها؛
- ✓ إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها؛
- ✓ الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم؛
- ✓ بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- ✓ وبذلك تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها والمجالات التي تعمل فيها في مختلف أنواع المؤسسات وتتمثل هذه الأهداف في: (سيد علي، 2013، صفحة 144.143)
- ✓ تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب؛
- ✓ بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها؛
- ✓ تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في المؤسسة؛
- ✓ تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف بالتخلص من الإجراءات الروتينية غير الضرورية؛

- ✓ إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة بتقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المتوقعة والمطلوبة؛
- ✓ تطوير عمليات الابتكار بالمؤسسة وتقديم منتج وخدمة مبتكرة بصفة مستمرة؛
- ✓ الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، والتي قد تؤدي الى نقص كفاءاتها أو هدر وقتها وأموالها؛
- ✓ نقل المعرفة الضمنية من عقول أصحابها وتحويلها لمعرفة ظاهرة؛
- ✓ نشر وتبادل الخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية؛
- ✓ تشجيع العمل بروح الفريق وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل.

2- أهمية إدارة المعرفة:

تتمثل أهمية إدارة المعرفة فيما يلي: (جرادات و وآخرون، 2019، صفحة 83)

- ✓ تعزيز وتقوية القدرات والجدارة الجوهرية للعمل؛
 - ✓ تسريع أنشطة الإبداع والابتكار وتسريع عملية تحويل الفكرة الجديدة الى السوق؛
 - ✓ تحسين وتسريع عملية صنع القرار؛
 - ✓ تعزيز وتقوية التزام المؤسسة بأنشطة واستراتيجيات وأهداف محددة؛
 - ✓ بناء ميزة تنافسية مستدامة أي المحافظة على الموقع التنافسي والميزة التنافسية للمؤسسة.
- إضافة إلى هذه النقاط هناك نقاط أخرى تبرز أهمية إدارة المعرفة تتمثل في: (ابو عزام،

2020، صفحة 26.25)

- ✓ تعد إدارة المعرفة فرصة لتقليل التكاليف ورفع الجهود؛
- ✓ عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة؛
- ✓ تعد أداة تحفيز لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية؛
- ✓ تعد أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري؛
- ✓ تساهم في تعظيم قيمة المعرفة؛
- ✓ تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛
- ✓ تقييم البنية التحتية؛
- ✓ تحليل وتصميم وتطوير نظام إدارة المعرفة؛
- ✓ تدريب الكوادر البشرية؛
- ✓ تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات؛
- ✓ زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر.

المبحث الثاني: عمليات وأبعاد ومراحل إدارة المعرفة

سنقوم بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، حيث سنتناول في المطلب الأول عمليات إدارة المعرفة، وفي المطلب الثاني أبعادها، أما في المطلب الثالث فسنتعرف على مراحل إدارة المعرفة.

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

تناول العديد من الباحثين والمختصين عمليات إدارة المعرفة من وجهات نظر مختلفة حسب مداخل متعددة، وذلك أدى إلى وجود تباين في مجال إدارة المعرفة فيما يخص عملياتها وترتيبها وتمثل أهم عمليات إدارة المعرفة في: (ابو عزام، 2020، صفحة 34)

1- تشخيص المعرفة: يقصد بها تحديد نوعية المعرفة المطلوبة التي تريدها المؤسسة وتحديد مصادرها وطرق الحصول عليها، ويعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة، فإن الهدف منها يتمثل في اكتشاف معرفة المؤسسة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، وكذلك تحديد مكان هذه المعرفة في قواعد البيانات والمعلومات؛

2- اكتساب المعرفة: يقصد باكتساب أو اقتناء المعرفة عمليات المؤسسة الداخلية التي تيسر خلق معرفة ضمنية ومعرفة واضحة بدءاً بأعضاء المؤسسة مروراً بكل المستويات التنظيمية، وتحديد المعلومات اللازمة والحصول عليها وتحديد مصادر المعرفة أي هي استخلاص المعرفة من مصادرها الإنسانية، كالمعرفة الموجودة عند الخبراء والمعرفة المتاحة في الوسائط الرقمية والمادية ونقلها وتخزينها في قاعدة المعرفة أو في نظم إدارة المعرفة؛

3- توليد المعرفة: تشتمل عملية توليد المعرفة على تطوير محتوى جديد أو استبدال المحتوى القائم في إطار المعرفة الضمنية والصريحة للمؤسسة، فمن خلال العمليات الاجتماعية والتعاونية فضلاً عن عمليات التعلم الفردية كالانعكاس مثلاً؛ (الناصر، ادارة المعرفة في اطار نظم نكاء الاعمال، صفحة 5251)

4- خزن المعرفة واسترجاعها: بالرغم من أن منظمات الأعمال تولد المعرفة وتتعلم، إلا أنها تنسى أيضاً أي لا تتذكر أو قد تفقد مسار المعرفة المكتسبة، وهكذا فإن عمليات الخزن والتنظيم والاسترجاع للمعرفة المنظمة، والتي يشار إليها عادة بالذاكرة المنظمة تشكل جانباً حاسماً من إدارة المعرفة المنظمة الفعالة؛

5- توزيع المعرفة: هي عملية نقل المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب من أجل القيام بمهام أساسية في المؤسسة، وذلك من خلال إيجاد وسائل اتصال جيدة وثقافة تشجع على نشرها ضمن حدودها؛

6- شراكة المعرفة: ذلك الجزء من إدارة المعرفة الذي يشمل تبادل المعلومات، المهارات والخبرات داخل المؤسسات وفيما بينها بالرغم من أن شراكة المعرفة قد تأخذ اتجاهها واحداً، إلا أن الغالب هو أن تكون هذه الشراكة ذات اتجاهين؛

7- **تطبيق المعرفة:** هدف إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، والمعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين، حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، ويتم تعلم المعرفة عبر التجريب والتطبيق، مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، لذا فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول. (ابو عزام، 2020، صفحة 3635)

المطلب الثاني: أبعاد إدارة المعرفة

جراء الاهتمام المتزايد بإدارة المعرفة تعددت أبعادها ونذكر منها: (حجار، 2005، صفحة 50)

1- **البعد التكنولوجي:** يرتبط هذا البعد بمجموعة المعارف التقنية والتكنولوجية من البرمجيات والوسائل المشكلة للبنيات التحتية والتي تعتبر دعامة لتجسيد إدارة المعرفة من خلال محركات البحث، قواعد البيانات، رأس المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة، لذلك تسعى المؤسسات للتميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة؛

2- **البعد التنظيمي:** هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتحديد الطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة من أجل كسب قيمة اقتصادية محددة؛

3- **البعد الاجتماعي:** يركز هذا البعد على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية دائمة؛

4- **البعد الاقتصادي:** يتعلق هذا البعد بالمحيط التنافسي للمؤسسة، الذي فرضته عولمة الأسواق وتحرير الاقتصاد، مما يعني بحث المؤسسة عن معايير النمط الدائم وإدماج دائم لرأس المال البشري.

المطلب الثالث: مراحل إدارة المعرفة

تتم إدارة المعرفة كعملية مستمرة ومتفاعلة من خلال عدة مراحل تتمثل في: (عاطف، 2012، صفحة 25)

1- مرحلة المبادرة: وتركز على:

- بناء البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات؛
- بناء العلاقات الانسانية، نظم المكافأة وإدارة الثقافة التنظيمية؛
- بناء قواعد البيانات والحصول على الأفكار والآراء المقترحة.

2- مرحلة النشر: وفيها يكون التركيز على:

- تبرير الأفكار ووضع إجراءات وسياسات التبرير؛
- مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم؛
- الحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها.

3- مرحلة التكامل الداخلي: ركزت على ما يلي: (بيير ، 2010 ، صفحة 25)

- التكامل والتمويل المعرفي طبقا لمستوى ومتطلبات السوق؛
- هيكل المعرفة ورسم خريطتها؛
- استخدام محركات البحث واستراتيجياتها؛
- اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء؛
- الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة.

4- مرحلة التكامل الخارجي: ركزت هذه المرحلة على: (غالبا ، صفحة 70)

- كفاءة إدارة المعرفة، شبكات متداخلة، تمويل خارجي وإدارة التعاون؛
- المؤتمرات عن بعد ومؤتمرات الفيديو، البريد الإلكتروني ونظم المشاركة بالمعرفة.

المبحث الثالث: نماذج ومتطلبات وتحديات إدارة المعرفة

تمثل إدارة المعرفة وسيلة مميزة لحسن استغلال المعارف والخبرات والمهارات، وقد تم اقتراح عدة عمليات تسمح بالاستفادة الكاملة منها، من خلال عرض مجموعة من النماذج لها وسيتم في هذا المبحث التعرف على أهم النماذج ومتطلبات إدارة المعرفة والتطرق لتحدياتها.

المطلب الأول: نماذج ادارة المعرفة

تم اقتراح عدة نماذج لإدارة المعرفة يتم فيما ما يلي التطرق لبعضها:

1- نموذج (قويبا وجوسن): قدم هذا النموذج انطلاقا من رؤيتهما أن إدارة المعرفة عملية استراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويقترح هذا النموذج خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة المعرفة الفعالة هي: (الزيادات ، 2008)

- أ- **الحصاد:** يقصد به الحصول على المعرفة من داخل المؤسسة وخارجها؛
- ب- **التنقية:** تشير إلى تحديد المعرفة ذات الفائدة بالنسبة للمؤسسة، ومن ثم تنقيتها، ويجب أن يتم هذا النمط بالتطابق مع رؤية المؤسسة ورسالتها؛
- ج- **الترتيب:** ويعني الاستفادة من تطوير آليات تهدف إلى تخزين وتنمية المعرفة؛
- د- **النشر:** تعتبر عمليتي تسهيل وتطوير الثقافة التنظيمية عاملان أساسيان يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على النحو المناسب؛

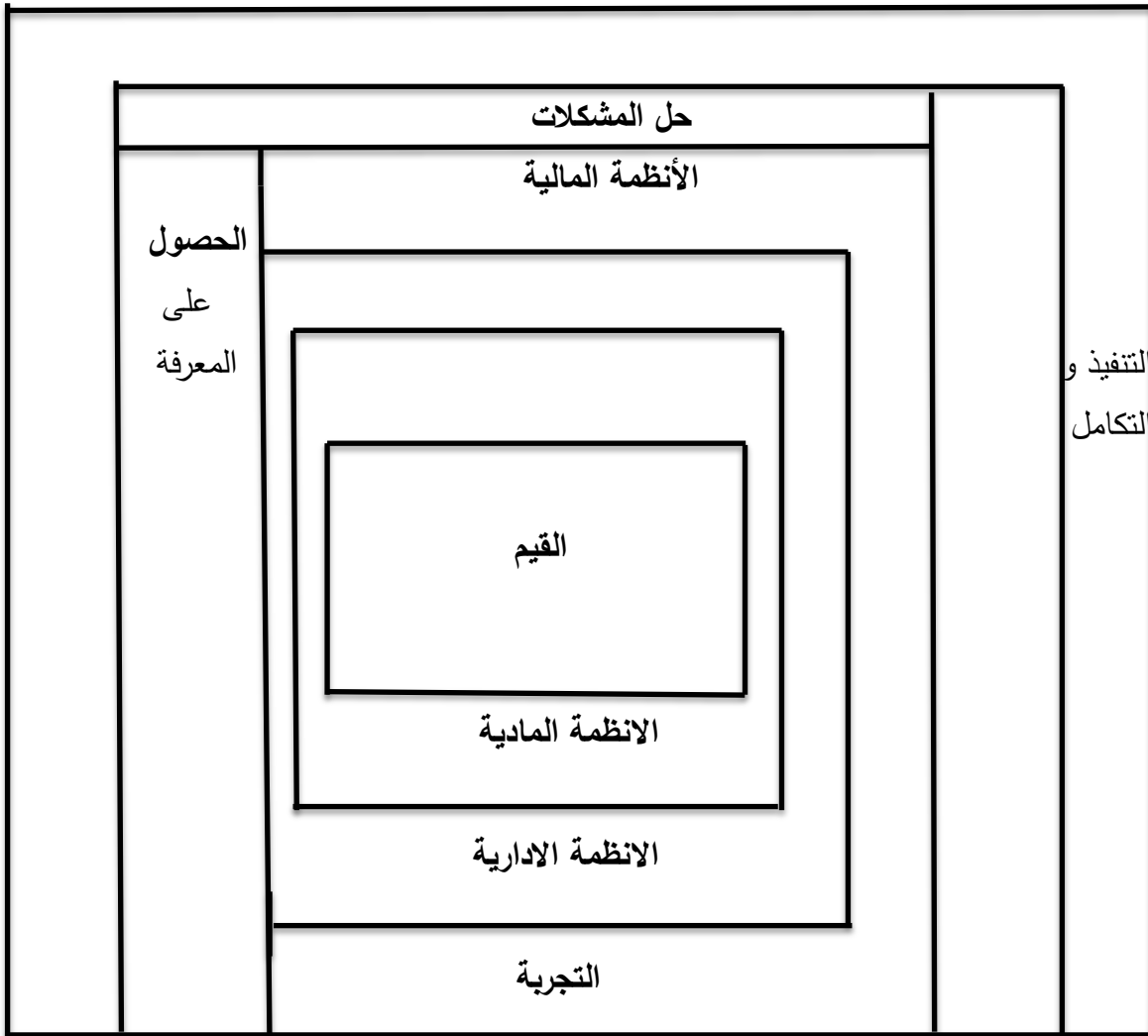
هـ- **التطبيق:** أي ربط المعرفة بالواقع العلمي لتحقيق الميزة التنافسية

2- نموذج (ماركاردت): اقترح مدخلا شموليا لإدارة المعرفة يتألف من ستة مراحل متسلسلة تؤدي الواحدة منها إلى الأخرى، وتتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، بدءا بمرحلتها الاكتساب والتوليد، ثم مرحلتها الخزن واستخدام البيانات وتحليلها، وصولا إلى مرحلتها النقل والنشر ثم التطبيق، ويشير هذا النموذج إلى

أن إدارة المعرفة هي المحرك لبناء المؤسسة المتعلقة، وأن هذه المؤسسة هي التي تقود المعرفة خلال المراحل السابقة. (البشري ، 2005، صفحة 145)

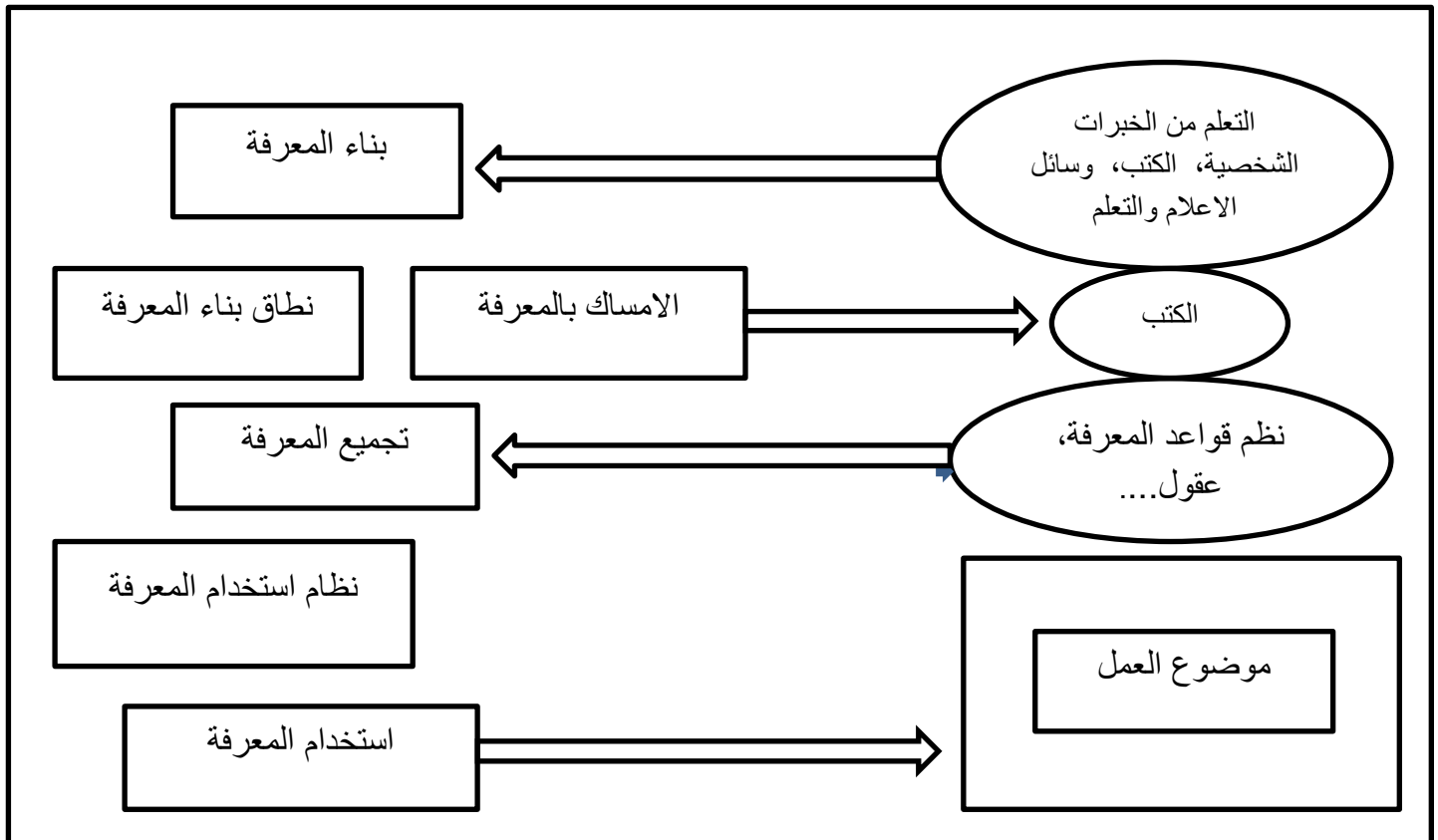
- 3- نموذج (لونارد بارتون): يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في المؤسسات تمثل مقدره جوهرية، هذه الأخيرة يمكن أن تتجسد وفقا لأربعة أشكال وهي: (حضر ، 2009، صفحة 65)
- قد تكون في شكل مادي، والمتجسد في براءة اختراع مثلا، حيث يمكن رؤيتها ولمسها؛
 - قد تكون مجسدة في الأنظمة الإدارية في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فعالية؛
 - قد تكون المهارات الصريحة والكامنة للعاملين، أي في القدرات الفردية التي تجلت إلى المؤسسة أو تطور ضمنها من خلال التجربة والخبرة؛
 - قد تكون أيضا معايير السلوك في موقع العمل أو كما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية، والشكل الموالي يوضح نموذج (لونارد بارتون):

الشكل رقم(2): نموذج (لونارد بارتون).



مصدر: (نجم ، 2005، صفحة 124)

4- نموذج (وييغ): قدم عام 1993م نموذج لإدارة المعرفة لتحقيق أربعة أهداف رئيسية تتمثل في بناء المعرفة والاحتفاظ بها، تجميعها واستخدامها، وتم في هذا النموذج تصوير أنشطة القوة ووظائفها على أنها خطوات متسلسلة تسهل بناء المعرفة واستخدامها، على اعتبار أنه يمكن تنفيذ بعض الأنظمة والوظائف على نحو متوازن وحتى الاستدارة إلى الخلف لتكرار بعض الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق، ولكن بتحصيل وتركيز مختلفين، ويؤكد النموذج على أنه يمكن الاحتفاظ بالمعرفة في أماكن مختلفة، سواء كان ذلك في عقول الأفراد أو الكتب أو الوثائق أو قواعد المعرفة المحسوبة الجادبة بين الأفراد إلى شبكات الخبرة ثم فوق العمل (ريحي، 2008، صفحة 199 الشكل رقم(3): نموذج (وييغ) لإدارة المعرفة.



المصدر: (العتبي، 2006، صفحة 20)

لبناء نظام لإدارة المعرفة لا بد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك والتي نلخصها فيما يلي:

1- توفير البنية التحتية اللازمة: والمتعلقة بالتقنية (التكنولوجيا) اللازمة لذلك والتي قوامها الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك مثل البرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة، وهذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات؛

2- توفير الموارد البشرية اللازمة: حيث تعتبر من أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة، وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة لذات العلاقة؛

3- الهيكل التنظيمي: اذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل، وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق أيضا بتحديد الاجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية؛

4- العامل الثقافي: حيث يعتبر مهما في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فعالة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة (ربحي، 2012 ص82)

إلى جانب ذلك فإن إدارة المعرفة تتطلب ممارسات إدارية من شأنها أن تكون ممكنات للمعرفة وتعمل على خلق المعرفة وتقسيمها وتطبيقها أمرا ممكنا وسهلا يمكن إجمالها فيما يلي:

أ- الالتزام الاستراتيجي المستدام: وهذه تبين التزام الإدارة العليا ودعم الجهود اتجاه المعرفة بشكل عام، ولابد أن تكون هذه الجهود متعلقة بجميع أركان المؤسسة، ولابد أن يشجع المدراء جميع أنواع السلوك المؤدي إلى المعرفة، وهنا يستحسن أن تبني المؤسسة إدارة خاصة للمعرفة ويتولاها شخص (مدير إدارة المعرفة) أو مدير المعرفة، وتسهل عملية الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات؛

ب- إدارة سلسلة القيم: وتشير هذه القيم التي تتشكل فيها بين المؤسسة والمتعاملين معها أي علاقتهما بالزبائن والموردين، وهذه مبنية على أساس أن مؤسسات اليوم منفردة بل موجودة على وصلا مع الغير يكون سلاسل قيم فيها لكل مؤسسة زبائنها وقيمهم المؤسسية، وتكون المؤسسة نفسها زبون لدى مؤسسة أخرى؛

ج- استخدام التقنية (التكنولوجيا): من المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة استخدام تقنية المعلومات والاتصالات من أجل خلق المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها، ولا تستطيع بناء نظام لإدارة المعرفة دون الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات فحلول الإدارة يجب دعمها عن طريق بنية أساسية للاتصالات مثل بوابات المواقع أو مكان العمل الافتراضي أو بيئة البريد الإلكتروني وتزداد الحاجة إليه للمؤسسة المنتشرة جغرافيا.

المطلب الثالث: تحديات ادارة المعرفة

قبل أن تفوض المؤسسة أي عملية من عمليات إدارة المعرفة وقبل البدء في تنفيذ برنامجها لابد لها أن تفهم التحديات والعوائق أمام عملية مشاركة المعرفة، ومن ثم اتباع الطرق والأساليب التي تمكنها من التغلب على تلك العوائق ونذكر منها: (الكيسي، 2005، صفحة 100)

1- عوائق تنظيمية وإدارية: هي تلك العوائق المرتبطة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة ويتضمن اهتمام ودعم إدارتها، ويتجلى ذلك في المفاهيم التالية:

- ✓ عدم وجود حوافز تشجيع الأفراد على مشاركة الآخرين لمعرفتهم وأفكارهم، فالأفراد عادة ما يحتفظون بما يجعلهم مميزين عن الآخرين وبالتالي فهم بحاجة إلى نظم التحفيز، تجعلهم يؤمنون بأن من الأفضل أن يشاركوا الآخرين بمعارفهم؛
- ✓ قيام التنظيم بتقييم الأفكار الفردية والمميزة بدلا من مشاركتهم، الأمر الذي يجعل الأفراد يتبادلون معارفهم، بل يسعون إلى تطوير أفكارهم الخاصة؛
- ✓ وجود الحدود وعدم التنسيق الكافي بين وحدات وأقسام المؤسسة المختلفة؛
- ✓ نقص اهتمام الإدارة ببرنامج إدارة المعرفة ودعمه بمختلف الوسائل، وكذا توفير وخلق البيئة المناسبة له، ولكي يكتب للمؤسسة النجاح بدلا من دعم الإدارة والتزامها بهذا البرنامج، وسعيها إلى تحقيقه وانجاحه، وقبل ذلك يجب أن تكون هذه الإدارة مفتتحة تمام الاقتناع بهذا البرنامج وشدة الحاجة إليه.

2- عوائق تكنولوجية: من الممكن أن تكون التكنولوجيا التي اختارتها المؤسسة لتطبيق برنامج إدارة المعرفة عائقا أمام تنفيذ هذا البرنامج، حيث أن التغيير هو جزء من حياة الأعمال والعمليات، ولا بد أن يتوافق ذلك التغيير مع مواكبة تطور التكنولوجيا المستعملة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن التكنولوجيا وحدها لا تعمل ولا تتضمن إدارة المعرفة فهي أداة تساعد في إنجاز وتسهيل تلك العملية.

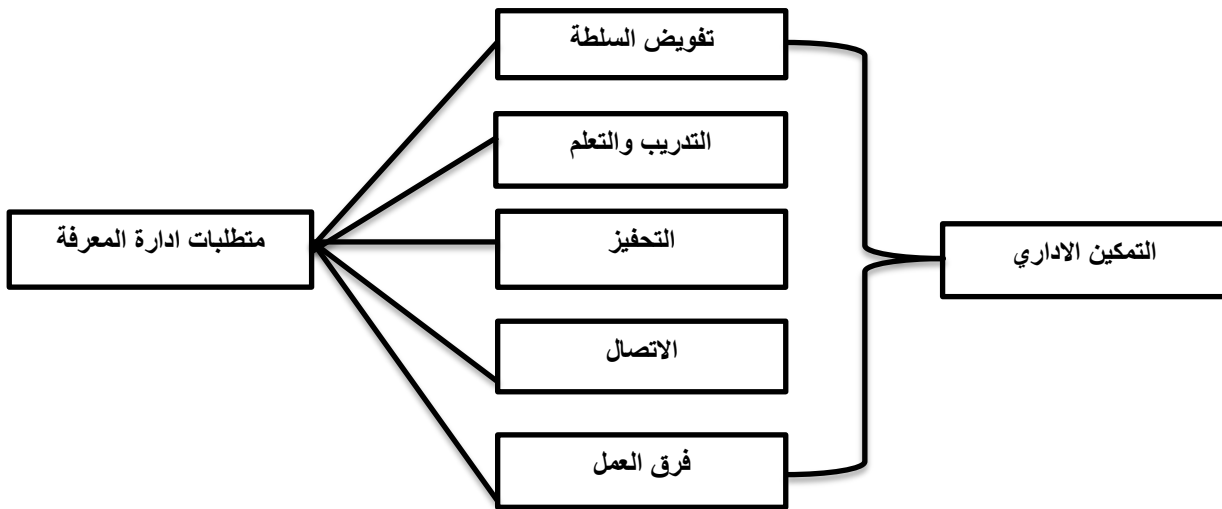
بالإضافة إلى ما سبق يمكن إضافة مجموعة من العوائق الأخرى التي تحول دون تطبيق مفهوم إدارة المعرفة أبرزها: (المعاني، 2010، صفحة 100)

- ✓ الافتقار إلى التدريب المناسب في مجال إدارة المعرفة؛
- ✓ وجود ثقافة تنظيمية غبرها وبنية لا تشجع على تبني إدارة المعرفة؛
- ✓ مقاومة العاملين للتغيير مما يحد من قدرة المؤسسة على تبني تطبيق مفهوم إدارة المعرفة؛
- ✓ عدم توفر ميزانية كافية لمشروع إدارة المعرفة.

المبحث الرابع: علاقة التمكين الإداري بإدارة المعرفة

في ظل التحول نحو اقتصاد قائم على المعرفة، تسعى المؤسسات لتحقيق النجاح، النمو والبقاء بأن تكون مؤسسات ممكنة، لذلك لا بد لها من الاستجابة لدعوات تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة واللامركزية وتفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار، والانتقال من نمط القيادة الهرمي التقليدي إلى النمط الديموقراطي المشارك استثنافاً ومرونة، كما تسعى المؤسسات إلى الاهتمام أكثر بإدارة معارفها واستشارها بما يحسن صورتها ويوسع مجال عملها، حتى تكون قادرة على مواجهة التحديات، فالاهتمام بالمعرف المعرض من عصر اقتصاد المعارف، أكد أن المعارف والخبرات المتراكمة في المؤسسة تمثل أهم الموارد التي تحقق تميز المؤسسة، وتساهم في خلق القيمة، وتساعد على مواكبة التغيرات المتسارعة، لذلك من الضروري أن توفر المؤسسة الممكنة متطلبات لإدارة معارفها تساعدها على تحسين قدراتها الإبداعية، وفي هذا الإطار جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة بين التمكين الإداري ومتطلبات إدارة المعرفة، حيث سنتعرف على أثر التمكين من خلال أبعاده الخمسة في دعم متطلبات إدارة المعرفة وذلك يقوم على العلاقة المترابطة موضحة في الشكل التالي

الشكل رقم (3):



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الأول: علاقة تفويض السلطة بمتطلبات إدارة المعرفة

يتم في هذا المطلب التطرق إلى العلاقة بين تفويض السلطة وكل من متطلبات إدارة المعرفة (تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي والقيادة الإدارية)، ويمكن إيجازها فيما يلي: (محمد، 2006، صفحة 130.129)

1- علاقة تفويض السلطة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال: لتشجيع استخدام وسائل الاتصال الحديثة يجب على المؤسسة تبني تفويض السلطة، فتفويض السلطات يستدعي توفير المعلومات للموظفين بسرعة وفي الوقت المناسب، وذلك من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرارات، فالقائد يعتمد على أسلوب إيصال المعلومات من خلال السيطرة على إيصالها للمرؤوسين وتوفير تلك المعلومات التي من شأنها أن تؤدي إلى استنتاجات معينة.

2- علاقة التفويض بالهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي المرن يمثل أحد متطلبات إدارة المعرفة، لذلك يعتبر تفويض السلطة عنصر مؤثر على زيادة تكييف الهيكل التنظيمي ومرونة المتغيرات الخارجية، ويساعد تفويض السلطة على زيادة مرونة واستعداد المؤسسة لتبني هياكل تنظيمية مسطحة، بدلا من الهياكل التنظيمية التقليدية، فتفويض السلطة له أثر على المؤسسة باعتبارها كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد عبر علاقات رسمية وغير رسمية، تتصف بالاستمرارية، تنسيق الأهداف، إذ يسمح بتناسق الأعمال التي يؤديها الموظفون الممكنين.

3- علاقة تفويض السلطة بالثقافة التنظيمية: يعتبر تفويض السلطة من الأبعاد المحورية في عملية التمكين، فالمؤسسة الممكنة تدعم الثقافة التنظيمية المشجعة لتبادل المعرفة والتشارك في الخبرات، وتؤيد ثقافة المبادرة والتطوير في المؤسسة والتي تقوم أساسا على توفير قيم الريادة والمبادرة والابتكار، وهذا ما يهدف إليه تفويض السلطة في المؤسسات الممكنة، حيث تسعى هذه الأخيرة من خلال التفويض إلى الاستفادة من خبرات أعضائها والاعتماد على مهاراتهم، واستغلال معارفهم لتحقيق أهدافها والتميز والريادة في مجالها، لأن الثقافة التنظيمية تعتبر العامل المشترك بين القيادة والعاملين والرابط بينهم الذي يسمح بالمواءمة بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين، كما أن لها دور في تقليص الفجوة الموجودة بين القائد والعاملين، لذا من الضروري والمهم الاهتمام بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

4- علاقة تفويض السلطة بالقيادة الإدارية: إن تفويض السلطة يعتبر تنمية للمهارات وقدرات المرؤوسين ويساعدهم على تنمية الجوانب القيادية في شخصيتهم ويرفع من روحهم المعنوية، كما أنه يساهم في تحقيق أهداف اللامركزية الإدارية مع تقادي ما قد يترتب عنها من أخطاء، فتفويض القائد لبعض صلاحياته ومسؤولياته ينتج له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلا من تبذير جهده في الاجراءات الشكلية، وبعد أيضا تفويض السلطة في إطار استراتيجية التمكين عمل القيادة الإدارية وذلك من خلال سرعة اتخاذ القرارات في مستويات الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى وخاصة الدنيا منها، ولذلك لقرنها من عمليات التنفيذ والمشكلات المترتبة عنها.

المطلب الثاني: علاقة التدريب والتعلم بمتطلبات إدارة المعرفة

يتم في هذا المطلب التطرق إلى العلاقة التي تربط بين التدريب والتعلم ومتطلبات إدارة المعرفة كما يلي: (حامي ، 2016، صفحة 145)

1- علاقة التدريب والتعلم بتكنولوجيا المعلومات والاتصال: يعد التدريب والتعلم بعدا جوهريا من أبعاد التمكين، فهم يتعلق بتطوير المعارف والمهارات، حتى يتمكن العاملون من أداء مهامهم الموكلة إليهم في إطار التمكين، يكون من الضروري أن يتم تدريبهم وتعليمهم بطرق وأساليب أداء العمل، ويكون لتكنولوجيا المعلومات والاتصال نصب كبير من ذلك، فحتى يتم أداء العمل بكفاءة وجودة عالية، من الضروري أن يتم التدريب والتعلم في إطار عملية التمكين دائما أساسا لتكنولوجيا المعلومات والاتصال كأحد متطلبات إدارة المعرفة.

2- علاقة التدريب والتعلم بالثقافة التنظيمية: تعد الثقافة التنظيمية أحد أهم المصادر الأساسية لتحديد فعالية المؤسسة، وترتكز بصفة أساسية على مشاركة أعضاء المؤسسة وتمكينهم من سرية الاستجابة والتفاعل مع البيئة للتخلص من الإجراءات الروتينية من أجل تحقيق عملية التطوير، فهي عملية مستمرة تحدد القيم والمبادئ التي تسيّر عليها المؤسسة والتي من الضروري أن تتناسب مع الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية وتحقيق أهدافها. يؤدي التدريب دورا هاما في نقل وممارسة الأفكار والفرضيات الأساسية، فالتدريب والثقافة مرتبطان بدقة وكل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية يعود إلى أحد أشكال التدريب، وتتحصر الأنماط الثقافية في:

أ- ثقافة التحديد والتطوير والتقنية: حيث يكون البرنامج التدريبي مرنا تبعا لحاجة المؤسسة لمواجهة تنامي نشاطها بما يتناسب مع مختلف فعاليات ومهام المؤسسة؛

ب- ثقافة الجماعة: فالتدريب يسمح للأفراد أن يكونوا أكثر فعالية عبر تزويدهم بالمهارات الضرورية لإنجاز أعمالهم، فالمؤسسة تعتمد على برامج تدريبية مخصصة للأفراد ليس من أجل التدريب الفني بل كذلك حفظ لنمط إدارة العمل وسيره، وتدريبهم على قدرات التنسيق.

3- علاقة التدريب والتعلم بالهيكل التنظيمي: يساهم التدريب بالدرجة الأولى في تطوير المؤسسة وتحسين نجاحها أو فشلها وضعفها، فهو يساهم في دعم الإجراءات التعديلية على استراتيجية الموارد البشرية لضمان تكيف ايجابي للمؤسسة والأفراد كل حسب وظيفته، واستغلال الفرص والتقليل من مخاطر التهديدات المحتملة للهيكل التنظيمي للمؤسسة، وللتدريب دور اساسي في تحسين وتطوير مختلف الكفاءات والاطارات الخاصة في المؤسسة باعتبارها رأس مال غير مادي.

4- علاقة التدريب والتعلم بالقيادة الإدارية: التدريب على القيادة ظهر كنتيجة مباشرة لعملية التطوير الإداري، فالتدريب على الاشراف جاء للتكيف والملاءمة مع التطوير الإداري، إذ أصبح يتم وضع برامج تدريبية لتعليم المديرين لضمان الحصول على كفاءات تجرية مكلفة بالقيادة وتعرف تماما كيفية إثارة حماس العاملين وتوجد عدة طرق أساسية لتدريب المديرين قصد إكسابهم مهارات تتعلق باتخاذ القرارات

والتعامل مع العاملين لإنجاح القرارات الإدارية المتعلقة بالتنظيم الإداري ومهارات اكتساب المعارف التنظيمية، والمتعلقة بجوانب الأعمال والأنظمة الموجودة بالمؤسسة بشكل فكرة واضحة عنها.

المطلب الثالث: علاقة التحفيز بمتطلبات إدارة المعرفة:

في هذا المطلب يتم التعرف على العلاقة التي تربط بين التحفيز ومتطلبات إدارة المعرفة وهي: .
(خير، 2018، صفحة 95)

1- علاقة التحفيز بتكنولوجيا المعلومات والاتصال: يلعب التحفيز دورا مهما في العمليات العقلية سواء كان ذلك في الإدراك أو التفكير والذاكرة، ويتجلى ذلك من خلال أن التحفيز يزيد من استخدام المعلومات في حل المشكلات والإبداع، ويجمع الأفراد على استخدام تقنيات ذات تكنولوجيا عالية لإثبات جدارتهم واستحقاقهم للمهام الموكلة لهم، فالتحفيز يدفع أعضاء المؤسسة للتنافس الإيجابي لتحسين أدائهم وإظهار مهاراتهم في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

2- علاقة التحفيز بالثقافة التنظيمية: هناك إجماع بين الباحثين على أن للثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين، وكذا زيادة رضاهم الوظيفي والرفع من روحهم المعنوية، كما تسهل عملية الاتصال فيما بينهم وتنتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس مما يدفعهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم، فالتحفيز في إطار هذه الثقافة يخلق نوعا من الرضا لدى العاملين، الأمر الذي جعلهم يستغلون طاقتهم ويعملون على تحسين إمكانياتهم من أجل فعالية المؤسسة.

3- علاقة التحفيز بالقيادة الإدارية: تتأثر دافعية الموظفين مع تغير الطموحات وأساليب القيادة وبمعايير أخرى كالضغوط الاجتماعية، ومن هنا تتضح ضرورة تمكن القائد من مهارة القدرة على استثمار دوافع الموظفين باختيار المثير والحافز المناسب الذي يتمتع بالقدرة على إثارة دافعيتهم للعمل أكثر، فكل موظف له أهدافه الخاصة ويجب على كل قائد أن يتوصل لمعرفة ذلك حتى يتمكن من توجيه العاملين لإتقان عملهم واستغلال معارفهم وأفكارهم وخبراتهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

4- علاقة التحفيز بالهيكل التنظيمي: إن درجة فعالية المؤسسة في الرفع من تحفيز العاملين يرتبط بإمكانية تغير الهيكل التنظيمي للمؤسسة ففقدرة المؤسسة على تحقيق مستويات عالية من رضا ووفاء عاملها يساعدها بشكل كبير في تسهيل إجراءات تغيير هيكلها التنظيمي بما يحقق لها تبني إدارة كفاء لمعارفها، حيث كلما كان هذا الهيكل يفي بمتطلبات إدارة المعرفة للمؤسسة، ويمنحها القدرة الكافية على المرونة والحركة وتوحيد الجهود في إطار من السياقات والضوابط لبلوغ الأهداف، كلما أسهم ذلك في تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق نجاحها وتميزها.

المطلب الرابع: علاقة الاتصال والعمل الجماعي بمتطلبات إدارة المعرفة

أولاً: علاقة الاتصال بمتطلبات إدارة المعرفة:

يمكن إيجاز علاقة الاتصال بمتطلبات إدارة المعرفة فيما يلي: (همشري ، 2013، صفحة 110)

1- علاقة الاتصال بتكنولوجيا المعلومات والاتصال: إن تشجيع المؤسسة للاتصالات في الاتجاهين في إطار استراتيجية التمكين إلى الاهتمام باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فخاصية السرعة في الأداء التي تتميز بها تكنولوجيا المعلومات تؤدي إلى تحسين أسلوب الاتصال بين الوحدات الإدارية وتؤثر على طرق نقل البيانات والمعلومات، كما تؤثر على حرية ممارسة الاتصال، حيث تحفظ الوسائط التقنية بسلامة المعلومات وسهولة انسيابها، بحيث استطاعت بواسطة الحواسيب الاتصال عن بعد من قواعد المعلومات التي تهتمها، وهذا ما يطلق عليه بالمشاركة الزمنية بمعنى إمكانية الحصول على أجهزة الإدخال والإخراج في الحاسوب المركزي من عدة أشخاص في الوقت نفسه. إن المتغيرين (تكنولوجيا المعلومات، وعملية الاتصال) بفضلها ظهر تطور في حركة المعلومات الناتجة عن التفاعل بين المتغير التقني والتنظيمي والذي حاول بعمق المرور من المعلومة المكتوبة، أو المنطوقة إلى المعلومات الشبكية المتداولة.

2- علاقة الاتصال بالثقافة التنظيمية: إن الاتصال يعتبر بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل في إطار تحقيق الأهداف المسطرة، هذا ما يساعد بشكل كبير في تسهيل إيصال ثقافة المعرفة لجميع المستويات الإدارية، والتي تشجع على التشارك في المعارف وتبادل الخبرات والاستفادة منها فوجود قنوات للاتصال المستمر يعتبر أحد الدعائم الأساسية لنشر وتبني مبادئ وقيم ومعايير ثقافية تدعم استخدام المعارف والاستغلال الأمثل للطاقات الكامنة ودوره ليس محصوراً بل يتعدى إلى تحسين إنتاجية وفعالية العمل، فالوصول على المعلومات يخلق الدافعية والرضا للعاملين.

3- علاقة الاتصال بالهيكل التنظيمي: إن تشجيع الاتصالات في إطار استراتيجية التمكين تسمح بنجاح الهياكل التنظيمية المرنة، فالمؤسسة بذلك تتمكن من القيام بعملية تخطيط العمل بفضل شبكات الاتصالات المتوفرة لديهم، ويسعى المدراء والأفراد معاً لوضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم، فلا يمكن إلا حين يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومذكرات وقرارات مكتوبة، كما يسهل الاتصال التنسيق بين أفعال وتصرفات أقسام المؤسسة المختلفة، وكذا المشاركة في تبادل المعلومات المهمة لتحقيق الأهداف المسطرة، لذا يعتبر الاتصال الوسيلة الوحيدة للمدراء في إدارة انشطتهم وتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك لأن الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها، ويساهم توفر الاتصالات داخل الهيكل التنظيمي في تمكين كل أجزاء المؤسسة من الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسة، ويساعد على توضيح التغيرات والتجديدات والانجازات وتطوير الأفكار وتحويل الاتجاهات.

4- علاقة الاتصال بالقيادة الادارية: يعتبر الاتصال والقيادة فن التوجيه والتنسيق وتحفيز الأفراد وتشجيعهم من أجل تقديم كل ما لديهم من قدرات لبلوغ الأهداف، وتكمن أهمية الاتصال في تأكيد بعض النظريات على مبدأ المشاركة كأساس للقيادة الناجحة وبشكل خاص المدخل السلوكي في القيادة، حيث تعد المؤسسات من وجهة النظر السلوكية علاقات اتصال تجري في محيط العمل القيادي من خلال عملية الاتصال، حيث يرتبط الاتصال بالنمط القيادي الذي تتبناه المؤسسة، حيث أنه يعتبر وسيلة مهمة تمكن القيادة من الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار، فسلامة وفعالية الاتصال داخل المؤسسة يساهم في فعالية القرارات الإدارية، والمقصود بالاتصال هنا ليس كأداة فحسب وإنما من خلال أهميته ودوره في تفعيل وتسيير الموارد البشرية، ويمثل الاتصال جزء أساسي في مهام المسؤولين في الجهاز الإداري داخل المؤسسة، مما نشأ عنه الحاجة إلى تدريب القيادات الإدارية التي تحتاج إلى التدريب لضمان الكفاءة الإدارية المطلوبة، فالاتصال ينمي العلاقة بين القائد وأعدائه، وبهذا يمكن القول بأن أهمية الاتصال ومدى تأثيره واضح وجلي لكونه عملية أساسية وهامة في الممارسات الفعالة للعملية الإدارية، وتساعد الإداريين في الجامعات على فهم أهداف وواجبات الجامعة فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق تلك الأهداف.

ثانيا: علاقة العمل الجماعي بمتطلبات إدارة المعرفة

يمكننا التعرف على العلاقة التي تربط بين العمل الجماعي ومتطلبات إدارة المعرفة فيما يلي: (كحلات ، 2008، صفحة 60)

1- علاقة العمل الجماعي بتكنولوجيا المعلومات والاتصال: إن تشجيع العمل ضمن الفريق في إطار استراتيجية التمكين يعتبر من بين الأبعاد الجوهرية الضرورية لنجاح تطبيق هذه الاستراتيجية، حيث يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من قبل جماعات العمل لتسهيل وتطوير المهارات. فالعمل الجماعي يستدعي استخدام وسائل للتواصل لتحقيق روح الفريق وتنمية العلاقة بينهم.

2- علاقة العمل الجماعي بالثقافة التنظيمية: يخلق العمل الجماعي بيئة تعاونية وتشاركية، بما يولد نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء فريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء، لذلك فالعمل الجماعي دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين، حيث يساهم في تحقيق التكيف بين المؤسسة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة لاحتياجات الأطراف الخارجية دون العلاقة مع المؤسسة، حيث يشجع العمل الجماعي وتدعوا المؤسسة لروح الفريق في إطار استراتيجية التمكين، على زيادة التلاحم وتظافر الجهود، واعتماد معايير موحدة وثقافة مشتركة، هذا ما يجعل تبني ثقافة تنظيمية تدعم التشارك في المعرفة أمرا سهلا، بحيث يكون نشر مبادئها والتكيف مع قيمها أمرا طوعيا.

3- علاقة العمل الجماعي بالهيكل التنظيمي: إن الهيكل التنظيمي يقوم بتوزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، حيث يحدد الهيكل العلاقات ونطاق الاشراف، كما يبين لكل شخص مستوى سلطاته ويوضح موقع كل وظيفة في التنظيم ومن يؤديها ومن يقع تحت إطار سلطته، ويجتمع الإجراء

في أقسام والأقسام بدوائر والدوائر في وحدات أكبر وهكذا يشكل جماعة عمل، ويوجد أيضا القواعد والوسائل اللازمة لتقسيم أداء العاملين، وبالتالي يتولد عن هذه الجماعات والتنظيم والتنسيق بين جهود الأفراد والاستفادة من الامكانيات المتاحة وخلق علاقة التعاون بين الأفراد وبالتالي يكون هيكل تنظيمي قوي وفعال.

4- علاقة العمل الجماعي بالقيادة الادارية: للزيادة من الروح المعنوية للعاملين وذلك لأنهم يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة التي يعملون فيها نتيجة مشاركتهم في وضع القرارات، يجب على المؤسسة تبني فريق العمل في إطار استراتيجية التمكين، هذا ما يدعم نمط القيادة التشاركية التي تركز على مبادئ الديمقراطية والعمل الجماعي يتم بذلك الرفع من مستوى الاستفادة من المعارف والمهارات، وتحسين استغلال الخبرات، بما يحقق الريادة والتميز للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

تعتبر إدارة المعرفة من أهم التطورات الفكرية المعاصرة في مجال التسيير، وبالرغم من أنها اقترحت في بادئ الأمر في شكل أطر دو مداخل جديدة لدراسة وفهم الأعمال المختلفة للمؤسسة، إلا أنها سرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية فعالة في الاستجابة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، وتحظى إدارة المعرفة بأهمية بالغة لاسيما في الوقت الحالي، فالعالم تحول من البحث والتصادم من أجل الموارد المادية الى البحث والتصادم من أجل السيطرة والتحكم في أكبر قدر ممكن من مصادر المعرفة وإدارتها واستغلالها بشكل أمثل، وتسعى كل المؤسسات جاهدة لتطبيقها والتمكن منها لتحقيق قدرة تنافسية ومكانة رائدة وعلى غرار ذلك الجامعات التي لا يمكنها بأي حال من الأحوال أن تستغني عن تطبيقها فهي أكثر من ضرورية بل هي من أولى أولوياتها، نظرا لكونها المورد المعرفي للمجتمعات وحتى يتسنى لها ذلك لابد من ادارة الكم المعرفي بطريقة تكفل بها تحقيق جودة الخدمات الجامعية.

الفصل الثالث

تمهيد

نحاول في هذا الفصل دراسة دور التمكين الإداري في تحقيق إدارة المعرفة بالمركز الجامعي - ميلة، وذلك باختيار عينة من الأساتذة ومحاولة إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الدراسة التطبيقية وذلك بتقديم استبيان موجه للأساتذة حيث يتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث تم تخصيص المبحث الأول لتقديم المؤسسة محل الدراسة والمبحث الثاني دراسة تحليلية للاستبيان والمبحث الثالث تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: تعريف ونشأة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف

سنقوم في هذا المبحث بالتطرق الى كل من التعريف والنشأة للمركز الجامعي:

أولاً: تعريف المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف: سنتطرق من خلاله الى نشأة المركز وموقعه.

1- نشأة المركز الجامعي: نشأ قطاع التعليم العالي بالولاية بافتتاح المركز الجامعي لميلة، وهو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي ومهني، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. ويهدف الى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في ميادين مختلفة. تم انشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 8. 204 المؤرخ في 9 جوان 2008.

فتح ابوابه خلال الموسم الجامعي 2008.2009 لأكثر من الف طالب يكون بذلك اول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي بالولاية، وبموجب المقرر رقم 1. 14 المؤرخ في 23 اكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسمية المركز الجامعي بميلة باسم المجاهد عبد الحفيظ بوصوف وذلك يوم 1 نوفمبر 2014 بذكرى ثورة التحرير الوطنية.

2- موقع المركز الجامعي: يقع المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة على بعد 8 كلم عن مركز الولاية على الطريق الرابط بين ميلة وبلدية زغاية، ويتربع على مساحة تقدر بحوالي 87 هكتار، وعلى الرغم من مساحته الكبيرة غير ان محيطه يتميز بطبيعته الفلاحية مما أدى الى نقص المرافق الخارجية للطلبة والاساتذة والاداريين ولكن بالرغم من ذلك فقد اهتم المركز الجامعي بالمحيط الخارجي وذلك بفتح تخصصات تهتم بالجانب الفلاحي والمؤسسات الفلاحية.

المطلب الثاني: الهيكل القاعدي والاداري

1- الهيكل القاعدي: يتوفر المركز الجامعي حالياً على 8000 مقعد بيداغوجي، و3 مكتبات ومطعم جامعي ويتوفر على نخبة من الكفاءات العلمية في التخصصات المختلفة تشرف على تأطير طلبته ومنحهم تكويناً حسب احتياجاتهم ووفق مساراتهم وتخصصاتهم، وقد استقطب المركز الجامعي العديد من الاساتذة حسب الميادين التي يتوفر عليها، ويحتوي المركز الجامعي على:

أ- معهد العلوم والتكنولوجيا:

✓ قسم الرياضيات والاعلام الآلي.

✓ قسم علوم الطبيعية والحياة.

✓ قسم العلوم والتقنيات.

ب - معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير

✓ قسم العلوم الاقتصادية والتجارية.

✓ قسم علوم التسيير.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق إدارة المعرفة

✓ قسم الحقوق.

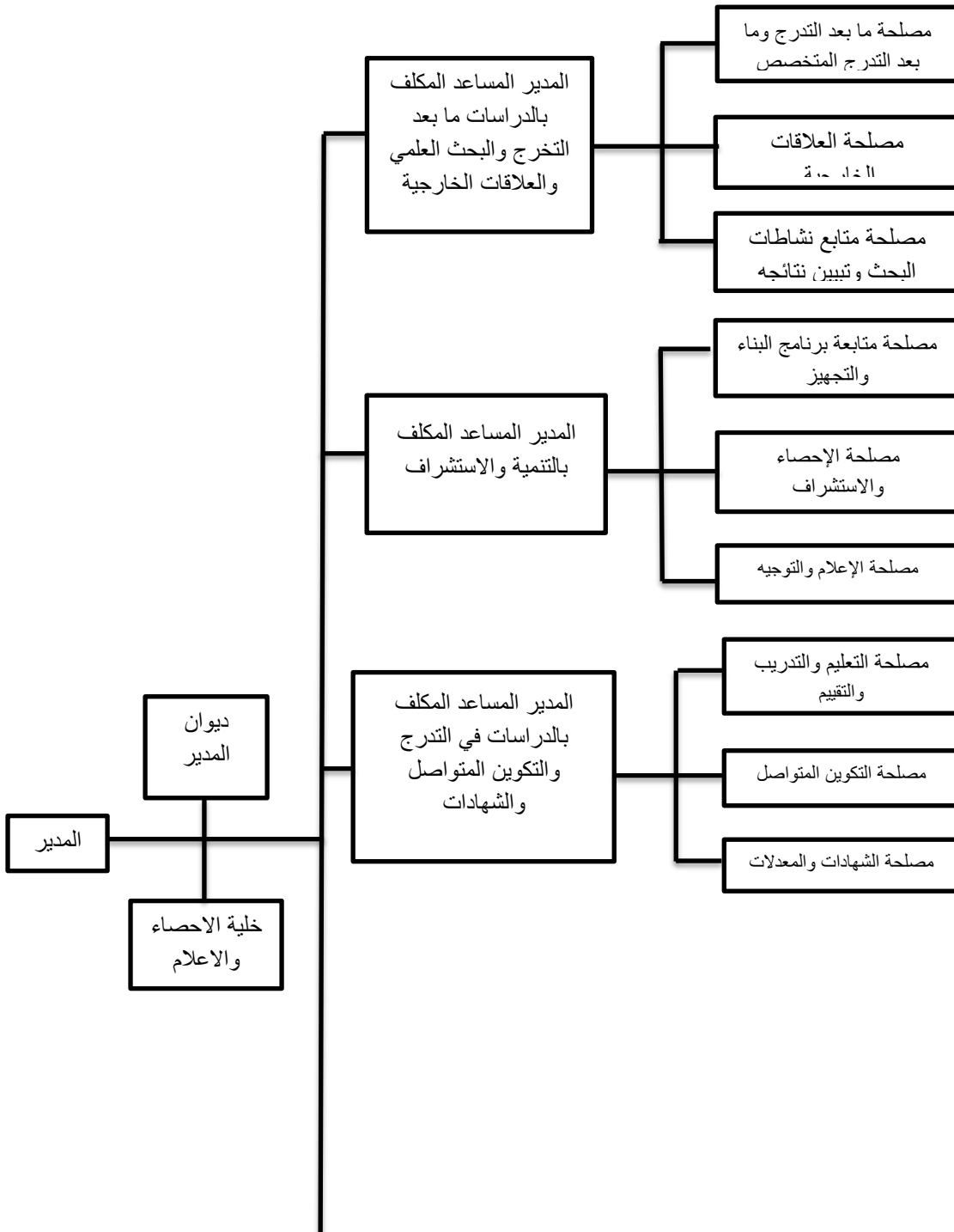
ج- معهد الآداب واللغات:

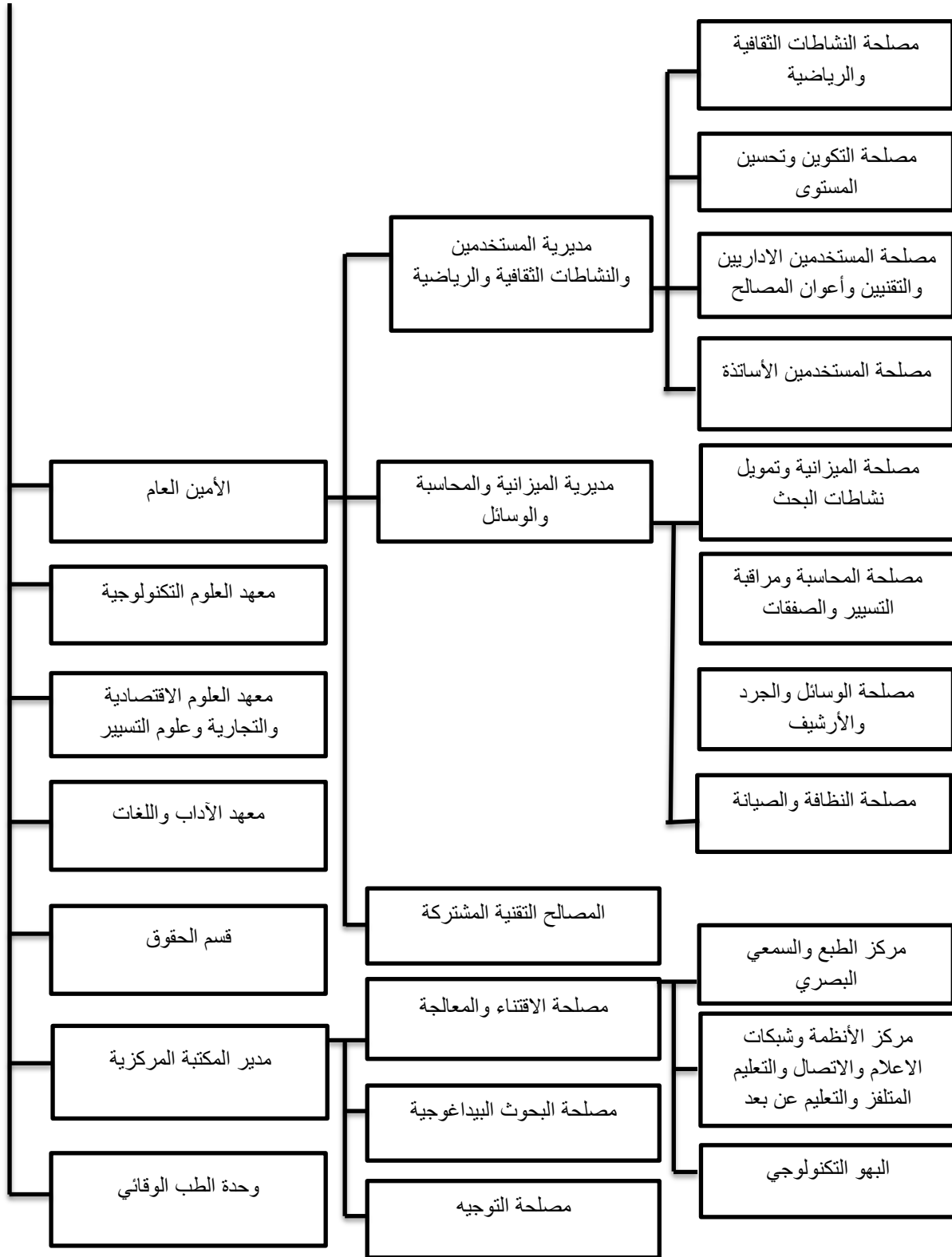
✓ قسم اللغة والأدب

✓ قسم اللغات الأجنبية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للجامعة.

الشكل رقم (5) الهيكل الإداري للمركز الجامعي.





المصدر: وثائق الجامعة.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة المنهجية

المطلب الأول: تخطيط وتصميم أداة الدراسة

سيتم توضيح كل من مجتمع الدراسة، عينة الدراسة وأنواعها والأداة المستخدمة لجمع وتحليل البيانات أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

1- **مجتمع الدراسة:** هو مجموعة متكاملة من الأفراد أو الأشياء أو الأعداد أو القياسات لها خاصية مشتركة يمكن ملاحظتها ويراد تحليلها، ويقسم المجتمع الى قسمين، اما منتهي وهو الذي يمكن حصر جميع افراده مثل عدد الطلاب او غير منتهي وهو الذي لا يمكن حصر افراده مثل ذرات الهواء وجزيئات الماء. ويتمثل مجتمع الدراسة في اساتذة دائمين في المركز الجامعي -ميلة.

2- **عينة الدراسة:** تعتبر عملية اختيار عينة البحث خطوة من خطوات البحث ذاته والتي يستوجب ربطها بالهدف الدراسي له، على اعتبار أن العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع البحث، فبدلاً من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطريقة معينة تمكن من تعميم النتائج على المجتمع بأكمله وبما يخدم ويعمل على تحقيق هدف الدراسة.

وذلك بهدف جمع البيانات وتوفير الجهد والوقت وحتى تكون العينة ممثلة للمجتمع الذي سحبت منه ويجب ان يكون هناك:

✓ تجانس صفات وخصائص مفردات العينة ومجتمع البحث.

✓ عدم التحيز في اختيار مفردات المجتمع.

تم في هذا البحث دراسة أساتذة المركز الجامعي كعينة للدراسة، حيث تم توزيع 70 استبيان على الاساتذة بطريقة بسيطة عشوائية، وتم استرجاع 60 استبيان اي حوالي 85%.

جدول رقم (01): الاستبانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة.

النسبة%	التوزيع التكراري	الاستبانة
85,71%	60	الاستبانات المسترجعة
14,29%	10	الاستبانات غير المسترجعة
100%	70	الاستبانات الكلية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

ثالثاً: أداة الدراسة: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء الى جمع البيانات من خلال الاستبيان باعتباره اداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية لما لها من اهمية في توفير الوقت والجهد وتم تصميمه على بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق إدارة المعرفة

ومن الاعتبارات المنهجية التي اعتمدت في اختيار هذه الاداة كوسيلة اساسية في جمع البيانات الميدانية وهو ان الاستبيان اداة مضبوطة لجمع بيانات الدراسة من خلال صياغة نموذج من الأسئلة توجه الى الأفراد للحصول على بيانات معينة، بالإضافة الى الاتساق والتكامل بين هذه الاداة والاطار العام لموضوع البحث وكذا حجم العينة.

3- وصف محاور الاستبيان: لقد تضمنت الاستمارة ثلاث محاور رئيسية يمكن تلخيصها وفق ما يلي:

أ- المحور الاول: تضمن البيانات الشخصية والوظيفية حيث تضمن بيانات عامة حول المستجوبون مثل الجنس، العمر، الخبرة والرتبة العلمية.

ب- المحور الثاني: وتضمن اسئلة خاصة بالمتغير المستقل وعددها 18 فقرة متعلقة بالتمكين الاداري وقد تم تقسيمه وفق الابعاد التالية:

✓ **البعد الأول:** والمتعلق بتفويض السلطة، ويتضمن 3 عبارات؛

✓ **البعد الثاني:** والمتعلق بالتدريب والتعلم، ويتضمن 4 عبارات؛

✓ **البعد الثالث:** والمتعلق بالتحفيز، ويتضمن 3 عبارات؛

✓ **البعد الرابع:** والمتعلق بالاتصال، ويتضمن 3 عبارات؛

✓ **البعد الخامس:** والمتعلق بفرق العمل، ويتضمن 5 عبارات؛

ب- المحور الثالث: والذي يتضمن اسئلة خاصة بالمتغير التابع وعددها 21 فقرة متعلقة بإدارة المعرفة تم تقسيمه وفق الابعاد التالية:

✓ **البعد الاول:** المتعلق بتشخيص المعرفة، يتضمن 3 عبارات؛

✓ **البعد الثاني:** المتعلق بتوليد (انتاج) المعرفة، ويتضمن 5 عبارات؛

✓ **البعد الثالث:** المتعلق بتخزين المعرفة، ويتضمن 4 عبارات؛

✓ **البعد الرابع:** المتعلق بنشر المعرفة، ويتضمن 4 عبارات؛

✓ **البعد الخامس:** المتعلق بتطبيق المعرفة، ويتضمن 5 عبارات؛

وقد صمم الاستبيان وفقا لمقياس ليكارت الخماسي والموزع درجاته كما يلي:

الجدول رقم(02): توزيع درجات عبارات المحاور لمقياس ليكارت الخماسي.

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

المطلب الثاني: منهج الدراسة وأساليب التحليل

1- منهج الدراسة: تقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولخدمة أغراض هذا المنهج تم استخدام أهم الأدبيات ذات العلاقة بين المتغيرات وأسبابها واتجاهاتها، كما يعتمد على تفسير الوضع القائم وتحديد الظروف والعلاقات الموجودة بين المتغيرات، وتحليل وربط وتفسير واستخلاص النتائج.

2- أساليب التحليل: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة ومعالجتها باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCES) والذي يرمز له بالرمز (SPSS) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية.... الخ، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

✓ **المدى:** والذي يتم الاستعانة به لتحديد درجات المقياس المعتمد في الدراسة، حيث يمثل الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في مقياس ليكارت الخماسي (4=15)، حيث تمثل 5 عدد الفئات، وبحسب طول الفئة على النحو التالي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}}$$

$$0,8 = \frac{5}{4} =$$

الجدول رقم (03): جدول التوزيع لسلم ليكارت.

الفئة	[1,80.1]	[2,61.1,81]	[3,42.2,62]	[4,23.3,43]	[5. 4,24]
الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	مقبولة	عالية	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

✓ **النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي:** يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة

تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.

✓ **ألفا كرونباخ (Crambach Alpha):** لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

✓ **الانحراف المعياري:** يعتبر من أكثر مقاييس التشتت أهمية لأنه مفهوم جبري محدد بدقة ومن أوقاها حساسية أثرها شيوعا، والفكرة الأساسية له هي أنه بدلا من إهمال الاشارات الجبرية، وعند حساب الانحراف المتوسط نحاول التخلص من تلك الاشارات بطريقة أكثر صلاحية، وذلك بتربيع الانحرافات وبحسب بالعلاقة التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum n_i(x_i - \bar{x})^2}{N}}$$

✓ **معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation coefficient):** لقياس درجة الارتباط يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، وتم استخدامه كذلك في حساب نماذج الانحدار.

✓ **اختبار التوزيع الطبيعي:** لمعرفة نوع البيانات هل تتبع توزيع طبيعي أو لا.

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة

سيتم دراسة الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة (الاستبيان)، وكذا دراسة ثباتها وهذا على النحو التالي:

1- صدق اداة الدراسة (الاستبيان): يقصد بصدق اداة الدراسة " شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب ان تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها "، وقد تم التأكد من صدق اداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والبنائي.

أ- **الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):** تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (4) أعضاء الهيئة التدريسية في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة -ميلة. وقد تم اجراء التصحيحات والتعديلات اللازمة بناء على مقترحاتهم عند التصميم النهائي للاستبيان.

ب- **الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأهداف الدراسة، تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة البالغة من (70)، وقد قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة الدرجة الكلية للمحور التابع له.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق إدارة المعرفة

الجدول رقم (04): معاملات الارتباط لعبارات بعد تفويض السلطة بدرجة الكلية.

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	Sig
1	لديكم حرية كافية في كيفية تنفيذ عملكم وفق ما ترونه مناسباً.	0.786	0.000
2	تلتزمون بحدود الصلاحيات الممنوحة لكم	0.843	0.000
3	تساهمون في وضع الأهداف المحددة من قبل الإدارة	0.510	0.004

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول ان كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0,05، كما ان معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد الأول هي قيم موجبة مما يدل على ان عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه

الجدول رقم (05): معاملات الارتباط لعبارات بعد التدريب والتعلم بدرجة الكلية.

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	Sig
4	تسطر الجامعة برامج تدريبية خاصة للأساتذة الجدد اثناء بداية مساره المهني.	0.549	0.002
5	توفر ادارة الجامعة فرص متساوية للجميع للتدريب والتعلم.	0.646	0.000
6	تتناسب البرامج التكوينية مع الاحتياجات التدريبية.	0.677	0.000
7	جواء العمل مشجعة على التعلم واكتساب اساليب جديدة في أداء المهام الوظيفية للأساتذة لارتقاء مستواه العلمي.	0.625	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول ان كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0,05، كما ان معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد الثاني هي قيم موجبة مما يدل على ان عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (06): معاملات الارتباط لعبارات بعد التحفيز بدرجة الكلية.

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	Sig
8	تمنح الجامعة مكافآت خاصة بالأفراد المتميزين في الأداء.	0.751	0.000
9	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الأستاذة مع الجهد الذي يبذلونه.	0.655	0.000
10	يتم تثمين المجهودات المبذولة للأساتذة المتعلقة بالأعمال الفكرية.	0.799	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق إدارة المعرفة

نلاحظ من الجدول ان كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0,05، كما ان معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد الثالث هي قيم موجبة مما يدل على ان عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (07): معاملات الارتباط لعبارات بعد الاتصال بدرجة الكلية.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
11	تعتمد الجامعة على تبادل المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات.	0,779	0,000
12	يسمح نظام الاتصالات في الجامعة بالتعبير عن آراءهم وأفكارهم بصراحة.	0,628	0,000
13	يستطيع الأساتذة التواصل بسهولة مع رئيسهم.	0,286	0,126

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول ان كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0,05، كما ان معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد الرابع هي قيم موجبة مما يدل على ان عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (08): معاملات الارتباط لعبارات بعد فرق العمل بدرجة الكلية.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
14	تعتمد الجامعة على فرق العمل في حل المشكلات.	0,840	0,000
15	تسود روح الفريق الواحد أثناء العمل بالجامعة.	0,869	0,000
16	تشجع الجامعة العمل الجماعي بغرض الانتاج الفكري بمختلف أشكاله.	0,694	0,000
17	تسود أجواء من التعامل ضمن فريق العمل الواحد.	0,696	0,000
18	تتعاونون مع أساتذة المواد الأمن أجل العملية التعليمية.	0,542	0,02

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول ان كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0,05، كما ان معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد الخامس هي قيم موجبة مما يدل على ان عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق إدارة المعرفة

ج- الصدق الداخلي لعبارات إدارة المعرفة

الجدول رقم (09): معاملات الارتباط لعبارات بعد تشخيص المعرفة بدرجة الكلية.

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	Sig
19	يعتبر تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في برنامج الجامعة.	0,640	0,000
20	تمتلك الجامعة الادوات التي تمكنها من اكتشاف المعرفة.	0,770	0,000
21	تكمن المعرفة في وجود نظام للمعلومات يتضمن كافة الأنشطة والعمليات الادارية.	0,764	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول ان كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0,05، كما ان معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد الأول هي قيم موجبة مما يدل على ان عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (10): معاملات الارتباط لعبارات بعد توليد المعرفة بدرجة الكلية.

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	Sig
22	تقوم الجامعة بالحصول على معارف جديدة من خلال توظيف الأساتذة.	0,795	0,000
23	تعمل الجامعة على تنمية معارفها من خلال تحويلها الى معارف جديدة.	0,793	0,000
24	يتفاعل الأساتذة فيما بينهم لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة.	0,686	0,000
25	تعمل الجامعة على دعم أفكار للأساتذة.	0,623	0,000
26	تشجع الجامعة الأساتذة على مشاركة في المؤتمرات.	0,523	0,003

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول ان كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0,05، كما ان معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد الثاني هي قيم موجبة مما يدل على ان عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق إدارة المعرفة

الجدول رقم (11): معاملات الارتباط لعبارات بعد تخزين المعرفة بدرجة الكلية.

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	Sig
27	يتم تحويل المعرفة بطريقة يسهل الوصول إليها واسترجاعها.	0,622	0,000
28	تعتمد الجامعة في خزن معلوماتها على الحاسوب ووسائل خزن رقمية.	0,826	0,000
29	تحفز الجامعة الأساتذة ذوي المهارات العالية للحفاظ عليهم.	0,669	0,000
30	وجود نظام دائم لصيانة موجودات المعرفة والمحافظة عليها.	0,371	0,043

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول ان كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0,05، كما ان معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد الثالث هي قيم موجبة مما يدل على ان عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (12): معاملات الارتباط لعبارات بعد نشر المعرفة بدرجة الكلية.

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	Sig
31	تشجع الجامعة على نشر المعرفة بين الأساتذة.	0,501	0,005
32	توجد شبكة اتصال داخلية في الجامعة تمكن الأساتذة من تبادل المعلومات فيما بينهم	0,780	0,000
33	تستخدم الجامعة تكنولوجيا المعلومات لنشر المعرفة.	0,397	0,030
34	تركز الجامعة على العمل الجماعي لتسهيل تبادل المعرفة.	0,410	0,024

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول ان كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0,05، كما ان معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد الرابع هي قيم موجبة مما يدل على ان عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (13): معاملات الارتباط لعبارات بعد تطبيق المعرفة بدرجة الكلية.

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	Sig
35	تمنح الجامعة للأساتذة الحرية ضمن مجال تطبيق معرفتهم.	0,628	0,000
36	تعمل الجامعة على تحويل المعرفة الى خطط العمل	0,751	0,000
37	تسعى الجامعة لتنمية القدرات الابداعية من خلال حرصها على استخدام المعرفة.	0,751	0,000
38	تؤكد الجامعة على ضرورة دمج المعرفة في كافة أنشطتها.	0,827	0,000
39	يتم تطبيق المعرفة لإدارة العلاقات مع الاساتذة الخارجيين.	0,695	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول ان كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0,05، كما ان معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد الخامس هي قيم موجبة مما يدل على ان عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

المبحث الثالث: تحليل البيانات ونتائج الدراسة واختبار الفرضيات

سيتم في هذا المبحث استعراض ابرز نتائج الاستبانة والتي يتم الوصول اليها من خلال تحليل

فقراتها

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

يهدف الاحاطة بجوانب الدراسة، والاستفادة من المعطيات التي تم الحصول عليها، كان علينا التعمق في الدراسة ولهذا حاولنا من خلال هذا المطلب استخدام الاحصاء الوصفي لتحليل خصائص العينة، والمتعلقة بالجوانب الشخصية لأفرادها ويمكن توضيحها كما يلي:

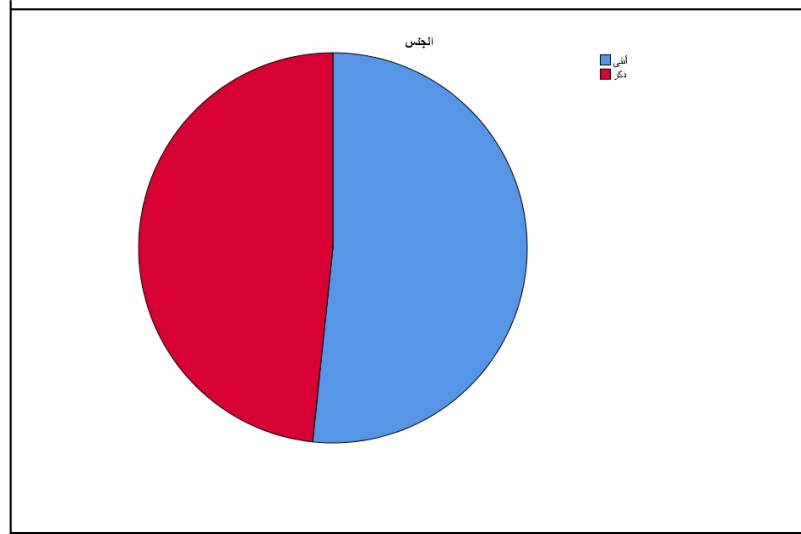
1- الجنس: يعتبر مؤشر الجنس من أكثر المؤشرات استخداما في دراسة الفروقات التي تظهر لدى أفراد العينة ويتضح مؤشر الجنس لدى أفراد عينة الدراسة في الجدول التالي:

الجدول (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مؤشر الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%48,7	29	ذكر
%51,3	31	أنثى
%100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم(6): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد الذكور عينة الدراسة يمثل 48,3% وهو ما يعادل 29 فرداً، بينما عدد الإناث يمثل 51,7% من إجمالي عينة الدراسة وهو ما يعادل 31 فرداً، ومن هنا يتضح لنا أن أغلب المستجيبين على الاستبانة كلهم من جنس أنثى.

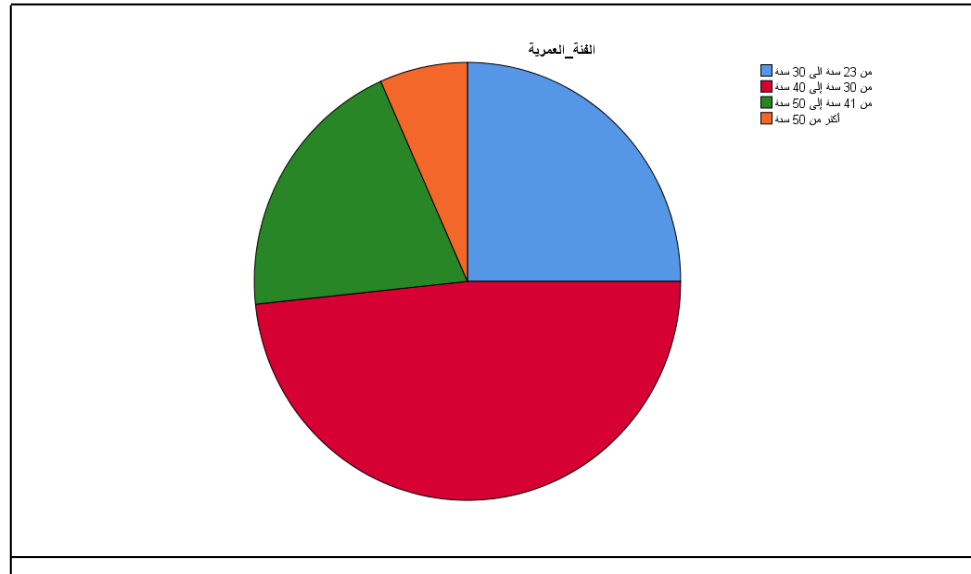
2- العمر: يعتبر العمر عامل مهم لدى المؤسسات، حيث أن امتلاك طاقم إداري شاب ولديهم مستوى خبرة مقبول يؤدي في غالب الأحيان إلى نجاح الطاقم الإداري، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب مؤشر العمر.

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب مؤشر العمر.

النسبة المئوية	التكرار	فئة العمر
25%	15	من 23 إلى 30 سنة
48,3%	29	من 30 إلى 40 سنة
20%	12	من 41 إلى 50 سنة
6,7%	4	أكثر من 50 سنة
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (7): نسبة توزيع أفراد العينة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر فئة عمرية للأساتذة هي التي تنتمي الى المجال من 30 سنة الى 40 سنة ، بتكرار 29 فردا ونسبة 48.3% وتليها الفئة التي تنتمي الى المجال من 23 الى 30 سنة، بتكرار 15 فردا بنسبة 25 %، ثم الفئة العمرية التي تنتمي الى المجال من 41 الى 50 سنة، بتكرار 12 فردا بنسبة 20% وآخر مرتبة كانت للفئة المنتمية الى المجال أكثر من 50 سنة بتكرار 4 بنسبة 6,7%.

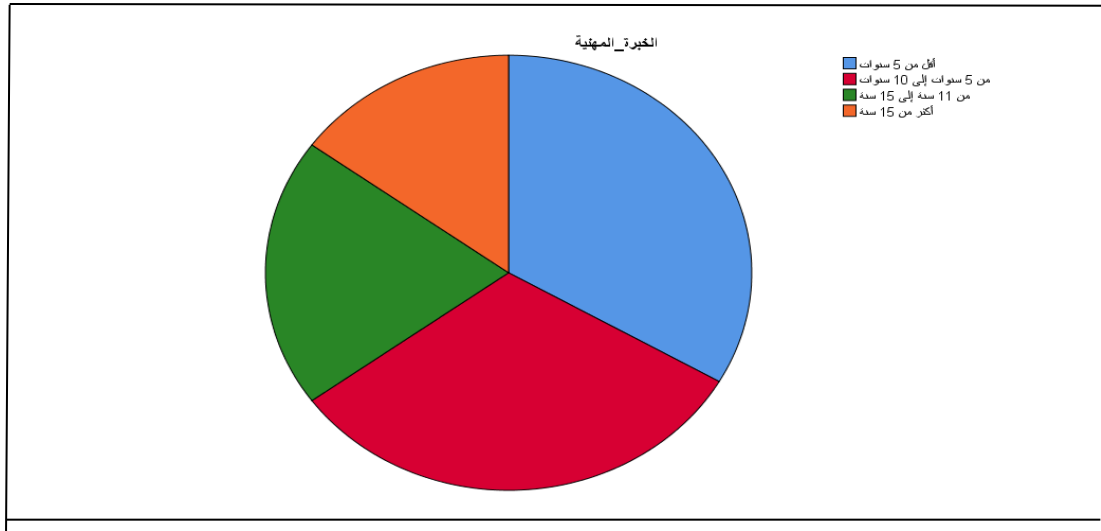
3- الخبرة: وتشمل على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية.

الجدول رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية.

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	20	33,3%
من 5 الى 10 سنوات	19	31,7%
من 11 سنة الى 15 سنة	12	20%
أكثر من 15 سنة	9	15%
المجموع	60	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (8):نسبة توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة مدتها أقل من 5 سنوات، بتكرار 20 فردا بنسبة مئوية 33,3%، ثم نجد الفئة من 5 سنوات الى 10 سنوات بتكرار 19 فرد بنسبة 31,7%، ثم الفئة من 11 سنة الى 15 سنة بتكرار 12 فرد بنسبة 20%، ثم نجد الفئة الأخيرة أكثر من 15 سنة بتكرار 9 بنسبة 15%.

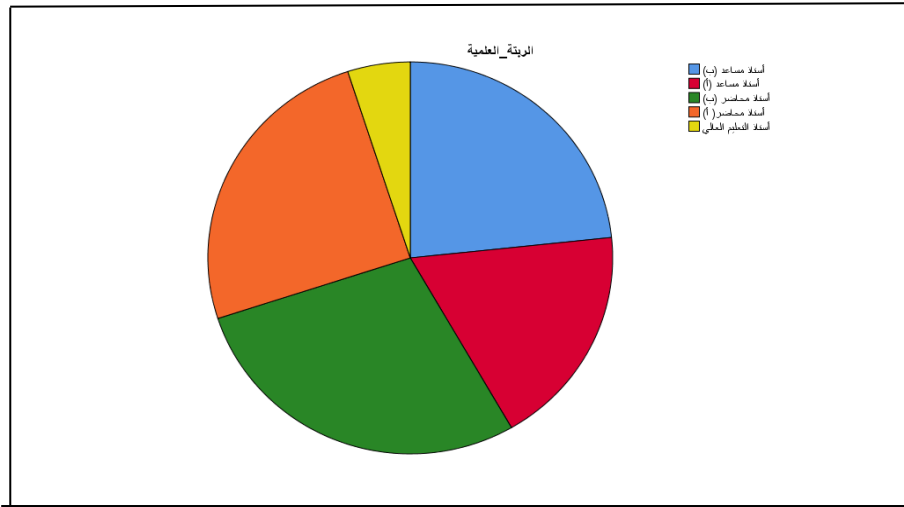
4- الرتبة العلمية: سنتطرق هنا للرتبة العلمية لأفراد العينة التي شملتهم الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية.

النسبة المئوية	التكرار	الرتبة العلمية
23,3%	14	أستاذ مساعد (ب)
18,3%	11	أستاذ مساعد (أ)
28,3%	17	أستاذ محاضر (ب)
25,1%	15	أستاذ محاضر (أ)
5%	3	أستاذ التعليم العالي
100%	60	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (9): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يمكن القول من خلال الجدول أعلاه بأن الرتبة العلمية متوسطة بالنسبة لأفراد العينة المدروسة ، بحيث أن نسبة أفراد العينة أستاذ محاضر(ب) قد وصلت نسبتها الى 28,3% اذ بلغ عددهم 17 فرد، ثم تأتي بعدها أفراد العينة استاذ محاضر (أ) بنسبة 25,1% اذ بلغ عددهم 15 فردا، ثم فئة استاذ مساعد (ب) بنسبة 23,3% حيث بلغ عددهم 14 فردا، ثم تأتي فئة أستاذ مساعد(أ) بنسبة 18,3% حيث بلغ عددهم 11 فرد، ثم تأتي فئة أستاذ التعليم العالي بأصغر نسبة 5% وعددهم 3.

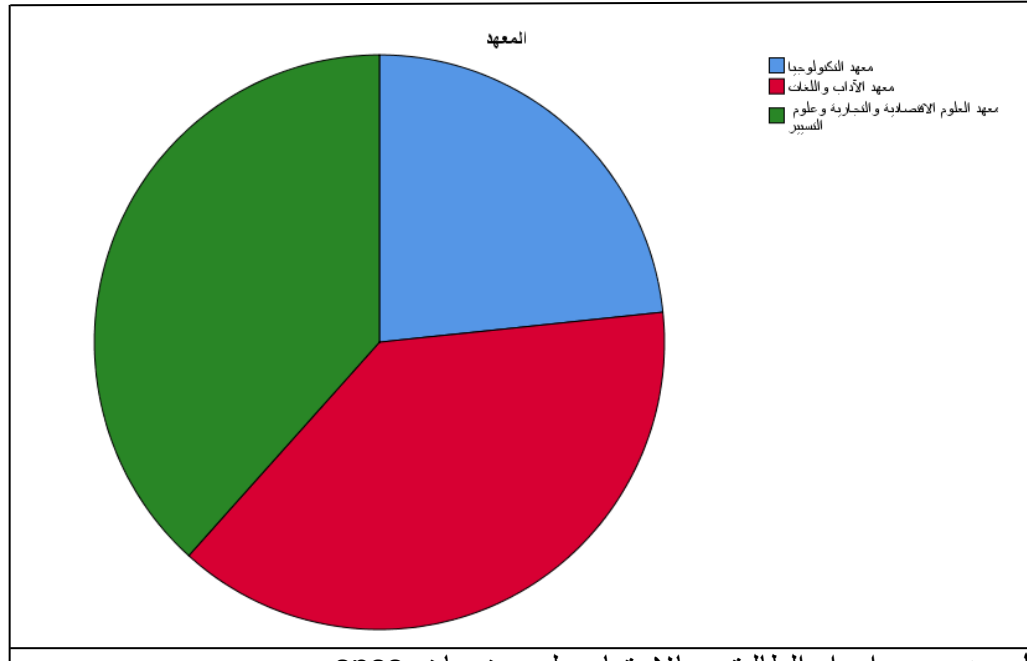
5- المعهد: في ما يلي يتم عرض أفراد العينة حسب المعاهد

الجدول رقم(18): توزيع أفراد العينة حسب المعاهد.

النسبة المئوية	التكرار	المعهد
23,4%	14	معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
38,3%	23	معهد العلوم التكنولوجية
38,3%	23	معهد الآداب واللغات
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم(10): نسبة توزيع أفراد العينة حسب المعهد.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان أغلب أفراد العينة المستجوبين من معهد الآداب واللغات ومعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بنسبة 38,3% حيث بلغ عددهم 23 فردا ثم يأتي بعدها معهد التكنولوجيا بنسبة 23,3% اذ بلغ عددهم 14 فرد.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والتي تتكون من (الجنس، الفئة العمرية، الخبرة، الرتبة العلمية والمعهد).

الجدول رقم (19): تحليل عبارات بعد تفويض السلطة

رقم	العبارات	النسب المئوية					المتوسط الحسابي	انحراف معياري	درجة الموافقة	ترتيب
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
1	لديكم حرية كافية في كيفية تنفيذ عملكم وفق ما ترونه مناسباً	21,7	15	11,7	41,7	10	2,96	1,36	مقبولة	01
2	تلتزمون بحدود الصلاحيات الممنوحة لكم	8,3	8,3	15	55	23,3	2,43	1,09	منخفضة	03
3	تساهمون في وضع الأهداف المحددة من قبل الادارة الجامعية	12,3	13,3	33,3	33,3	6,7	2,93	1,13	مقبولة	02
-		الكلية					2,96	1,36	مقبولة	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسط اجابات افراد عينة الدراسة حول بعد تفويض السلطة قد بلغ 2,96 وانحراف معياري قدر ب 1,36 وهذا ما يدل على ان درجة الموافقة مقبولة لعبارات البعد اي ان هناك تفويض للسلطة بمستوى مرتفع بالجامعة، حيث رتبت عبارات هذا البعد تنازليا من اعلى درجة الى اقل درجة كما يلي:

✓ جاءت العبارة (1) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2,96 وانحراف معياري 1,36 ودرجة موافقة مقبولة، وهذا يدل على أن الأساتذة لديهم حرية كافية في كيفية تنفيذ عملهم وفق ما يرونه مناسباً.

✓ جاءت العبارة (3) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2,93 وانحراف معياري 1,13 ودرجة موافقة مقبولة، وهذا يدل على أن الأساتذة يلتزمون بحدود الصلاحيات الممنوحة لهم.

✓ جاءت العبارة (2) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2,43 وانحراف معياري 1,13 ودرجة موافقة منخفضة، وهذا يدل على أن الأساتذة لا يساهمون في وضع الأهداف المحددة من قبل الادارة الجامعية.

الجدول رقم(20) تحليل عبارات بعد التدريب والتعلم

الرقم	العبارات	النسب المئوية					الترتيب	درجة الموافقة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
4	تسطر الجامعة برامج تدريبية خاصة للأساتذة الجدد اثناء بداية مساره المهني.	21,7	41,7	13,3	10	13,3	04	1,30	2,51	
5	توفر ادارة الجامعة فرص متساوية للجميع للتدريب والتعلم.	8,3	35	31,7	13,3	11,7	03	1,13	2,85	
6	تتناسب البرامج التكوينية مع الاحتياجات التدريبية.	8	30	25	25	11,7	02	1,17	3,01	
7	أجواء العمل مشجعة على التعلم واكتساب أساليب جديدة في أداء المهام الوظيفية للأساتذة لارتقاء مستواه العلمي.	10	25	23,3	30	11,7	01	1,19	1,19	
-	الكلية						-	1,20	2,86	

المصدر: من إعداد الطالبتين والاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسط اجابات افراد عينة الدراسة حول بعد التدريب والتعلم قد بلغ 2,86 وانحراف معياري قدر ب 1,20 وهذا ما يدل على ان درجة الموافقة مقبولة لعبارات البعد اي ان هناك تدريب وتعلم بمستوى مرتفع بالجامعة، حيث رتبت عبارات هذا البعد تنازليا من اعلى درجة الى اقل درجة كما يلي:

- ✓ جاءت العبارة (4) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 1,19 وانحراف معياري 1.19 ودرجة موافقة مقبولة، وهذا يدل على أن أجواء العمل مشجعة على التعلم واكتساب اساليب جديدة في أداء المهام الوظيفية للأساتذة لارتقاء مستواه العلمي؛
- ✓ جاءت العبارة (3) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,01 وانحراف معياري 1,17 ودرجة موافقة مقبولة، وهذا يدل على أن البرامج التكوينية تتناسب مع الاحتياجات التدريبية؛

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق إدارة المعرفة

- ✓ جاءت العبارة (2) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2,85 وانحراف معياري 1,13 ودرجة موافقة مقبولة، وهذا يدل على أن الجامعة توفر فرص متساوية للجميع للتدريب والتعلم؛
- ✓ جاءت العبارة (1) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2,51 وانحراف معياري 1,30 ودرجة موافقة منخفضة، وهذا يدل على أن الجامعة لا تسطر برامج تدريبية خاصة للأساتذة الجدد أثناء بداية مسارهم المهني

الجدول رقم (21) تحليل عبارات بعد التحفيز

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية					العبارات	رقم
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
01	مقبولة	1,40	3,30	10	25	21,7	11,7	31,7	تمنح الجامعة مكافآت خاصة بالأفراد المتميزين في الأداء.	8
03	مقبولة	1,20	2,78	13,3	35	21,7	20	10	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الأستاذة مع الجهد الذي يبذلونه.	9
02	مقبولة	1,31	3,20	10	26,7	16,7	26,7	20	يتم تشمين الجهود المبذولة للأساتذة المتعلقة بالأعمال الفكرية.	10
-	مقبولة	1,30	3,09	الكلي						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسط اجابات افراد عينة الدراسة حول بعد التحفيز قد بلغ 3,09 وانحراف معياري قدر ب 1,30 وهذا ما يدل على ان درجة الموافقة مقبولة لعبارات البعد اي ان

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق إدارة المعرفة

هناك تحفيز بمستوى مرتفع بالجامعة، حيث رتبت عبارات هذا البعد تنازليا من اعلى درجة الى اقل درجة كما يلي:

✓ جاءت العبارة (1) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,30 وانحراف معياري 1,40 ودرجة موافقة مقبولة، وهذا يدل على أن الجامعة تمنح مكافآت خاصة بالأفراد المتميزين في الأداء.

✓ جاءت العبارة (3) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.20 وانحراف معياري 1,31 ودرجة موافقة مقبولة، وهذا يدل على أنه يتم تثمين المجهودات المبذولة للأساتذة المتعلقة بالأعمال الفكرية.

✓ جاءت العبارة (2) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2,78 وانحراف معياري 1,20 ودرجة موافقة مقبولة، وهذا يدل على أن الراتب الذي يتقاضاه الأساتذة يتناسب مع الجهد الذي يبذلونه.

الجدول رقم (22) تحليل عبارات بعد الاتصال

رقم	العبارات	النسب المئوية					المتوسط الحسابي	انحراف معياري	درجة الموافقة	الترتيب
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
11	تعتمد الجامعة على تبادل المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات.	8,3	43,3	15	15	18,3	2,91	1,29	مقبولة	02
12	يسمح نظام الاتصالات في الجامعة بالتعبير عن آراءهم وأفكارهم بصراحة.	6,7	30	35	20	8,3	2,93	1,05	مقبولة	01
13	يستطيع الأساتذة التواصل بسهولة مع رئيسهم.	10	40	28,3	11,7	10	2,71	1,12	مقبولة	03
-		الكلية					2,85	1,15	مقبولة	-

المصدر: من إعداد الطالبتين وبالاعتماد على مخرجات spss

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق إدارة المعرفة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسط اجابات افراد عينة الدراسة حول بعد الاتصال قد بلغ 2,85 وانحراف معياري قدر ب 1,15 وهذا ما يدل على ان درجة الموافقة مقبولة لعبارات البعد أي ان هناك اتصال بمستوى مرتفع بالجامعة، حيث رتبت عبارات هذا البعد تنازليا من اعلى درجة الى اقل درجة كما يلي:

✓ جاءت العبارة (2) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2,93 وانحراف معياري 1,05 ودرجة موافقة مقبولة، وهذا يدل على أن نظام الاتصالات بالجامعة يسمح للأساتذة التعبير عن آرائهم وأفكارهم بصراحة.

✓ جاءت العبارة (1) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2,91 وانحراف معياري 1,29 ودرجة موافقة مقبولة، وهذا يدل على أن الجامعة تعتمد على تبادل المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات. . - جاءت العبارة (3) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2,71 وانحراف معياري 1,12 ودرجة موافقة مقبولة، وهذا يدل على أن الأساتذة يستطيعون التواصل بسهولة مع رئيسهم.

الجدول رقم (23) تحليل عبارات بعد فرق العمل

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية					العبارات	رقم
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
05	مقبولة	1,17	2,93	6,7	38,3	23,3	18,3	13,3	تعتمد الجامعة على فرق العمل في حل المشكلات	14
01	مقبولة	1,18	3,11	3,3	36,7	21,7	21,7	16,7	تسود روح الفريق الواحد أثناء العمل بالجامعة.	15
04	مقبولة	1,21	2,95	8,3	35	25	16,7	15	تشجع الجامعة العمل الجماعي بغرض الانتاج الفكري بمختلف أشكاله.	16
02	مقبولة	1,10	3,00	5	33,3	30	20	11,7	تسود أجواء من التعامل ضمن فريق العمل الواحد.	17
03	مقبولة	1,13	2,96	6,7	35	23,3	25	10	تتعاونون مع أساتذة المواد الأمن أجل العملية التعليمية.	18
-	مقبولة	1,16	2,89	الكلية						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق إدارة المعرفة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسط اجابات افراد عينة الدراسة حول بعد فرق العمل قد بلغ 2,89 وانحراف معياري قدر ب 1,16 وهذا ما يدل على ان درجة الموافقة مقبولة لعبارات البعد اي ان هناك فرق عمل بمستوى مرتفع بالجامعة، حيث رتبت عبارات هذا البعد تنازليا من اعلى درجة الى اقل درجة كما يلي:

- ✓ جاءت العبارة (2) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,11 وانحراف معياري 1,18 ودرجة موافقة مقبولة، وهذا يدل على أن الجامعة تعتمد على فرق العمل في حل المشكلات.
- ✓ جاءت العبارة (4) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,00 وانحراف معياري 1,10 ودرجة موافقة مقبولة، وهذا يدل على أن هناك أجواء من التعامل تسود ضمن فريق العمل الواحد.
- ✓ جاءت العبارة (5) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2,96 وانحراف معياري 1,13 ودرجة موافقة مقبولة، وهذا يدل على أن . جاءت العبارة (1) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2,91 وانحراف معياري 1,29 ودرجة موافقة مقبولة، وهذا يدل على أن الأساتذة يتعاونون مع اساتذة المواد الأخرى من أجل تكامل العملية التعليمية.
- ✓ جاءت العبارة (3) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2,95 وانحراف معياري 1,21 ودرجة موافقة مقبولة، وهذا يدل على أن الجامعة تشجع العمل الجماعي بغرض الانتاج الفكري بمختلف أشكاله.
- ✓ جاءت العبارة (1) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2,93 وانحراف معياري 1,17 ودرجة موافقة مقبولة، وهذا يدل على أن الجامعة تعتمد على فرق العمل في حل المشكلات.

الجدول رقم (24) تحليل عبارات بعد تشخيص المعرفة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية المتوسط الحسابي					العبارات	رقم
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
03	مقبولة	1,31	2,90	6,7	50	10	13,3	20	يعتبر تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في برنامج الجامعة.	19
02	مقبولة	1,23	2,91	10	33,3	28,3	11,7	16,7	تمتلك الجامعة الادوات التي تمكنها من اكتشاف المعرفة.	20
01	مقبولة	1,16	2,96	8,3	33,3	21,7	26,7	10	تكن المعرفة في وجود نظام للمعلومات يتضمن كافة الأنشطة والعمليات الادارية.	21
-	مقبولة	1,23	2,92	الكلية						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسط اجابات افراد عينة الدراسة حول بعد تشخيص المعرفة قد بلغ 2,92 وانحراف معياري قدر ب 1,23 وهذا ما يدل على ان درجة الموافقة مقبولة لعبارات البعد

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق إدارة المعرفة

اي ان هناك تشخيص المعرفة بمستوى مرتفع بالجامعة، حيث رتبت عبارات هذا البعد تنازليا من اعلى درجة الى اقل درجة كما يلي:

- ✓ جاءت العبارة (3) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2,96 وانحراف معياري 1,16 ودرجة موافقة مقبولة، وهذا يدل على أن تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في برنامج الجامعة
- ✓ جاءت العبارة (2) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2,9167 وانحراف معياري 1,23908 ودرجة موافقة مقبولة، وهذا يدل على أنه الجامعة تملك الأدوات التي تمكنها من اكتشاف المعرفة.
- ✓ جاءت العبارة (1) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2,9000 وانحراف معياري 1,31097 ودرجة موافقة مقبولة، وهذا يدل على أن المعرفة تكمن في وجود نظام للمعلومات يتضمن كافة الأنشطة والعمليات الادارية.

الجدول رقم (25): تحليل عبارات بعد توليد (انتاج) المعرفة.

الترتيب	درجة موافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية					العبارات	رقم
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
01	مقبولة	1,21	2,95	6,7	40	20	18,3	15	تقوم الجامعة بالحصول على معارف جديدة من خلال توظيف الأساتذة.	22
04	مقبولة	1,09	2,75	8,3	41,7	25	16,7	8,3	تعمل الجامعة على تنمية معارفها من خلال تحويلها الى معارف جديدة.	23
03	مقبولة	1,05	2,85	1,7	50	18,3	21,7	8,3	يتفاعل الأساتذة فيما بينهم لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة.	24
02	مقبولة	1,02	2,91	1,7	43,3	25	21,7	8,3	تعمل الجامعة على دعم أفكار للأساتذة.	25
05	منخفضة	0,90	2,55	6,7	50	28,3	11,7	3,3	تشجع الجامعة الأساتذة على مشاركة في المؤتمرات.	26
-	مقبولة	1,06	2,80	الكلي						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسط اجابات افراد عينة الدراسة حول بعد توليد (انتاج) المعرفة قد بلغ 2,80 وانحراف معياري قدر ب 1,06 وهذا ما يدل على ان درجة الموافقة مقبولة لعبارات

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق إدارة المعرفة

البعد اي ان هناك فرق عمل بمستوى مرتفع بالجامعة، حيث رتبت عبارات هذا البعد تنازليا من اعلى درجة الى اقل درجة كما يلي:

✓ جاءت العبارة (1) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2,95 وانحراف معياري 1,21 ودرجة موافقة مقبولة، وهذا يدل على الجامعة تقوم بالحصول على معارف جديدة من خلال توظيف الأساتذة.

✓ جاءت العبارة (4) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2,91 وانحراف معياري 1,02 ودرجة موافقة مقبولة، وهذا يدل على أن الجامعة تعمل على دعم أفكار الأساتذة.

✓ جاءت العبارة (3) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2,85 وانحراف معياري 1,05 ودرجة موافقة مقبولة، وهذا يدل على أن الأساتذة يتفاعلون فيما بينهم لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة.

✓ جاءت العبارة (2) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2,75 وانحراف معياري 1,09 ودرجة موافقة مقبولة، وهذا يدل على أن الجامعة تعمل على تنمية معارفها من خلال تحويلها الى معارف جديدة.

✓ جاءت العبارة (5) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2,55 وانحراف معياري 0,90 ودرجة موافقة منخفضة، وهذا يدل على أن الجامعة تشجع الأساتذة على المشاركة في المؤتمرات.

الجدول رقم (26): تحليل عبارات بعد تخزين المعرفة.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية					العبارات	رقم
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
03	مقبولة	1,08	3,05	1,7	35	35	13	15	يتم تحويل المعرفة بطريقة يسهل الوصول اليها واسترجاعها.	27
04	مقبولة	1,24	2,98	6,7	40	18,3	18,3	16,7	تعتمد الجامعة في تخزين معلوماتها على الحاسوب ووسائل تخزين رقمية.	28
01	مقبولة	1,12	3,25	36,7	18,3	28,3	28,3	16,7	تحفز الجامعة الأساتذة ذوي المهارات العالية للحفاظ عليهم.	29
02	مقبولة	1,18	3,10	6	33,3	25	20	16,7	وجود نظام دائم لصيانة موجودات المعرفة والمحافظة عليها.	30
-	مقبولة	1,16	3,09	الكلية						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسط اجابات افراد عينة الدراسة حول بعد تخزين المعرفة قد بلغ 3,09 وانحراف معياري قدر ب 1,16 وهذا ما يدل على ان درجة الموافقة مقبولة لعبارات البعد اي ان هناك تخزين المعرفة بمستوى مرتفع بالجامعة، حيث رتبت عبارات هذا البعد تنازليا من اعلى درجة الى اقل درجة كما يلي:

✓ جاءت العبارة (3) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,25 وانحراف معياري 1,12 ودرجة موافقة مقبولة، وهذا يدل على الجامعة تحفز الأساتذة ذوي المهارات العالية للحفاظ عليهم.

✓ جاءت العبارة (4) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,10 وانحراف معياري 1,18 ودرجة موافقة مقبولة، وهذا يدل على وجود نظام دائم لصيانة موجودات المعرفة والمحافظة عليها.

- ✓ جاءت العبارة (1) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,05 وانحراف معياري 1,08 ودرجة موافقة مقبولة، وهذا يدل على المعرفة يتم تحويلها بطريقة يسهل الوصول اليها واسترجاعها
- ✓ جاءت العبارة (2) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2,98 وانحراف معياري 1,24 ودرجة موافقة مقبولة، وهذا يدل على أن الجامعة تعتمد في خزن معلوماتها على الحاسوب ووسائل خزن رقمية.

الجدول رقم (27) تحليل عبارات بعد نشر المعرفة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية					العبارات	رقم
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
01	مقبولة	1,21	3,23	1,7	36,7	20	20	21,7	تشجع الجامعة على نشر المعرفة بين الأساتذة.	31
04	مقبولة	1,24	2,93	35	35	21,7	18,3	15	توجد شبكة اتصال داخلية في الجامعة تمكن الأساتذة من تبادل المعلومات فيما بينهم	32
02	مقبولة	1,07	3,03	1,7	36,7	31,7	16,7	13,3	تستخدم الجامعة تكنولوجيا المعلومات لنشر المعرفة.	33
03	مقبولة	1,07	3,03	5	28,3	36,7	18,7	11,7	تركز الجامعة على العمل الجماعي لتسهيل تبادل المعرفة.	34
-	مقبولة	1.15	3,05	الكلية						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسط اجابات افراد عينة الدراسة حول بعد نشر المعرفة قد بلغ 3,05 وانحراف معياري قدر ب 1,15 وهذا ما يدل على ان درجة الموافقة مقبولة لعبارات البعد اي ان هناك تخزين المعرفة بمستوى مرتفع بالجامعة، حيث رتبت عبارات هذا البعد تنازليا من اعلى درجة الى اقل درجة كما يلي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق إدارة المعرفة

- ✓ جاءت العبارة (1) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,23 وانحراف معياري 1,21 ودرجة موافقة مقبولة، وهذا يدل على الجامعة تشجع على نشر المعرفة بين الأساتذة.
- ✓ جاءت العبارة (3) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,03 وانحراف معياري 1,07 ودرجة موافقة مقبولة، وهذا يدل على أن الجامعة تستخدم تكنولوجيا المعلومات لنشر المعرفة.
- ✓ جاءت العبارة (4) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,03 وانحراف معياري 1,07 ودرجة موافقة مقبولة، وهذا يدل على المعرفة يتم تحويلها بطريقة يسهل الوصول إليها واسترجاعها
- ✓ جاءت العبارة (2) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2,98 وانحراف معياري 1,24 ودرجة موافقة مقبولة، وهذا يدل على أن الجامعة تعتمد في خزن معلوماتها على الحاسوب ووسائل خزن رقمية

الجدول رقم (28) تحليل عبارات بعد تطبيق المعرفة

الترتيب	درجة موافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية					العبارات	رقم
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
04	مقبولة	1,18	2,88	6.7	41.7	21.7	16.7	13.3	تمنح الجامعة للأساتذة الحرية ضمن مجال تطبيق معرفتهم.	35
03	مقبولة	1,06	2,90	5	36.7	31.7	16.7	10	تعمل الجامعة على تحويل المعرفة الى خطط العمل	36
01	مقبولة	1,13	3,03	6.7	28.3	33.3	18.3	13.3	تسعى الجامعة لتنمية القدرات الابداعية من خلال حرصها على استخدام المعرفة.	37
02	مقبولة	1,07	2,93	3.3	41.7	21.7	25	8.3	تؤكد الجامعة على ضرورة دمج المعرفة في كافة أنشطتها.	38
05	مقبولة	1,13	2,78	10	38.3	23.3	20	8.3	يتم تطبيق المعرفة لإدارة العلاقات مع الاساتذة الخارجيين.	39
-	مقبولة	1,11	2,90	الكلية						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسط اجابات افراد عينة الدراسة حول بعد تطبيق المعرفة قد بلغ 2,90 وانحراف معياري قدر ب 1,11 وهذا ما يدل على ان درجة الموافقة مقبولة لعبارات البعد اي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق إدارة المعرفة

ان هناك تطبيق للمعرفة بمستوى مرتفع بالجامعة، حيث رتبت عبارات هذا البعد تنازليا من اعلى درجة الى اقل درجة كما يلي:

✓ جاءت العبارة (3) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,03 وانحراف معياري 1,13 ودرجة موافقة مقبولة، وهذا يدل على أن الجامعة تسعى لتنمية القدرات الابداعية من خلال حرصها على استخدام المعرفة.

✓ جاءت العبارة (4) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2,93 وانحراف معياري 1,07 ودرجة موافقة مقبولة، وهذا يدل على أن الجامعة تؤكد على ضرورة دمج المعرفة في كافة أنشطتها.

✓ جاءت العبارة (2) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2,90 وانحراف معياري 1,06 ودرجة موافقة مقبولة، وهذا يدل على أن الجامعة تعمل على تحويل المعرفة الى خطط عمل.

✓ جاءت العبارة (1) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2,88 وانحراف معياري 1,18 ودرجة موافقة مقبولة، وهذا يدل على أن الجامعة تمنح للأساتذة الحرية ضمن مجال تطبيق معرفتهم.

✓ جاءت العبارة (5) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2,78 وانحراف معياري 1,13 ودرجة موافقة مقبولة، وهذا يدل على أن يتم تطبيق المعرفة لإدارة العلاقات مع الأساتذة الخارجيين.

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي:

للتأكد من إذا ما كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا نقوم باختبار كولمجروف . سمرنوف بحيث نختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بيانات التوزيع الطبيعي مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بيانات التوزيع الطبيعي وإذا كانت قيمة (sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (ألفا) فإنه يخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول رقم(29): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف . سمرنوف)

الرقم	البعد	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig)
1	التمكين الإداري	0,118	0,032
2	إدارة المعرفة	0,082	0,020

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الجدول يوضح نتائج الاختبار التي تبين أن قيمة (sig) أقل من مستوى الدلالة (ألفا0,05) لجميع الأبعاد كما يبين الجدول أن درجة المعنوية ل Z المحسوبة أكبر من 0,05 فإن متغيرات الدراسات تتبع التوزيع الطبيعي ومنه نستطيع أن نقوم بدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

سنحاول في هذا الجزء الأخير من الدراسة الميدانية اختبار فرضيات الدراسة لنصل بذلك لتقديم أهم النتائج التي توصلنا إليها، وتقديم بعض التوصيات وقد جاءت الفرضية الرئيسية كالتالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق إدارة المعرفة

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ لدور التمكين الإداري في تحقيق إدارة المعرفة لأساتذة المركز الجامعي - ميله -

حيث تنفرح هذه الفرضية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية هي:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ لتفويض السلطة في إدارة المعرفة لأساتذة المركز الجامعي - ميله -

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ للتدريب والتعلم في إدارة المعرفة لأساتذة المركز الجامعي - ميله -

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ للتحفيز في إدارة المعرفة لأساتذة المركز الجامعي - ميله -

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ للاتصال في إدارة المعرفة لأساتذة المركز الجامعي - ميله -

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ لفرق العمل في إدارة المعرفة لأساتذة المركز الجامعي - ميله -

نقوم باختبار الفرضيات باستعمال الانحدار الخطي وهذا بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

✓ H1: إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) الناتج عن اختبار للعينة الواحدة أصغر من مستوى الدلالة (sig) المعتمد (0,05) نقبل الفرضية (H1).

✓ H0: إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) الناتج عن اختبار للعينة الواحدة أكبر من مستوى الدلالة (sig) المعتمد (0,05) نرفض الفرضية (H0).

1- اختبار الفرضية الرئيسية:

✓ H0: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإدارة المعرفة عند مستوى دلالة 0,05.

✓ H1: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإدارة المعرفة عند مستوى دلالة 0,05.

الجدول رقم (30): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (تحليل التباين، الانحدار).

النموذج	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط مربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
الانحدار	884.968	1	884.968	7.904	0.07	0.105	0.346
الخطأ المتبقي	6493.615	58	111.959	-	-	-	-
المجموع	7378.583	59	-	-	-	-	-

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة sig يساوي (0,07) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة مما $0,05 \leq \alpha$ يعني لا يوجد أثر دال لأبعاد التمكين الإداري في إدارة المعرفة في المركز الجامعي - ميله - حيث بلغ معامل التحديد R^2 الذي قيمته (0,105) وهو لا يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (التمكين الإداري) في تحقيق المتغير التابع (إدارة المعرفة) 10,5% في حين تعود 89,5% إلى متغيرات خارجية أخرى وعليه نقول أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05 \leq \alpha$ للتمكين الإداري في تحقيق إدارة المعرفة لأساتذة المركز . ميله." مقبولة.

الجدول رقم(31):نتائج اختبار الفرضية الأولى.

قيمة الدلالة المحسوبة sig	قيمة T	المعاملات النمطية	المعاملات النمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	A	
0,000	11,505	-	4,799	55,209	ثابت constant
0,421	0,810	0,106	0,549	0,445	تفويض السلطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

2- اختبار الفرضية الأولى:

يتم اختبارها من خلال وضع الفرضيتين الاحصائيتين التاليتين:

✓ **H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ لتفويض السلطة في إدارة

المعرفة لأساتذة المركز الجامعي - ميله -

✓ **H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ لتفويض السلطة في إدارة

المعرفة لأساتذة المركز الجامعي - ميله -

وطبقا لقاعدة القرار الموضحة سابقا تبين أنه ليس لتفويض السلطة أثر في إدارة المعرفة لأساتذة المركز الجامعي - ميله - لأن مستوى الدلالة يساوي 0,421 وهو أكبر تماما من مستوى المعنوية 0,05 أي ($\text{sig}=0.421 > 0.05$) وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ لتفويض السلطة في إدارة المعرفة لأساتذة المركز - ميله - مرفوضة.

الجدول رقم(32):نتائج اختبار الفرضية الثانية

قيمة الدلالة المحسوبة sig	قيمة T	المعاملات النمطية	المعاملات النمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	A	
0,000	10,377	-	5,383	55,854	ثابت constant
0,557	0,591	0,077	0,452	0,267	التدريب والتعلم

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

3- اختبار الفرضية الثانية:

يتم اختبارها من خلال وضع الفرضيتين الاحصائيتين التاليتين:

✓ **H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ للتدريب والتعلم في إدارة المعرفة لأساتذة المركز الجامعي - ميله -

✓ **H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ للتدريب والتعلم في إدارة المعرفة لأساتذة المركز الجامعي - ميله -

وطبقا لقاعدة القرار الموضحة سابقا تبين أنه ليس للتدريب والتعلم أثر في إدارة المعرفة لأساتذة المركز الجامعي - ميله - لأن مستوى الدلالة يساوي 0,557 وهو أكبر تماما من مستوى المعنوية 0,05 أي ($0,05 < \text{sig} = 0,557$) وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ للتدريب والتعلم في إدارة المعرفة لأساتذة المركز الحفيظ - ميله - مرفوضة.

الجدول رقم (33):نتائج اختبار الفرضية الثالثة

قيمة الدلالة المحسوبة sig	قيمة T	المعاملات النمطية	المعاملات النمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	A	
0,000	10,136	-	5,329	54,019	ثابت constant
0,344	0,955	0,124	0,553	0,528	التحفيز

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

4- اختبار الفرضية الثالثة:

يتم اختبارها من خلال وضع الفرضيتين الاحصائيتين التاليتين:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التمكين الإداري في تحقيق إدارة المعرفة

✓ **H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ للتحفيز في إدارة المعرفة لأساتذة المركز الجامعي - ميله -

✓ **H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ للتحفيز في إدارة المعرفة لأساتذة المركز الجامعي - ميله -

وطبقا لقاعدة القرار الموضحة سابقا تبين أنه ليس للتحفيز أثر في إدارة المعرفة لأساتذة المركز الجامعي - ميله - لأن مستوى الدلالة يساوي 0,344 وهو أكبر تماما من مستوى المعنوية 0,05 أي ($\text{sig} = 0.344 > 0.05$) وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ للتحفيز في إدارة المعرفة لأساتذة المركز الجامعي - ميله - مرفوضة.

الجدول رقم (34): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

قيمة الدلالة المحسوبة sig	قيمة T	المعاملات النمطية	المعاملات النمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	A	
0,000	8,906	-	4,714	41,985	ثابت (constant)
0,000	3,738	0,441	0,529	1,976	بعد الاتصال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

5- اختبار الفرضية الرابعة:

يتم اختبارها من خلال وضع الفرضيتين الاحصائيتين التاليتين:

✓ **H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) للاتصال في إدارة المعرفة لأساتذة المركز الجامعي ميله .

✓ **H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) للاتصال في إدارة المعرفة لأساتذة المركز الجامعي ميله .

وطبقا لقاعدة القرار الموضحة سابقا تبين أنه ليس للاتصال أثر في إدارة المعرفة لأساتذة المركز الجامعي ميله، لأن القيمة الاحتمالية ($\text{sig} = 0.000$) وهي أقل تماما من مستوى المعنوية ($0.05 = \alpha$)، وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ للاتصال في إدارة المعرفة لأساتذة المركز الجامعي ميله "مقبول".

الجدول رقم(35): نتائج اختبار الفرضية الخامسة.

قيمة الدلالة المحسوبة sig	قيمة T	المعاملات النمطية	المعاملات النمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	A	
0,000	8,933	-	5,024	44,880	ثابت constant
0,005	2,903	0,356	0,323	0,938	فرق العمل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

6- اختبار الفرضية الخامسة:

يتم اختبارها من خلال وضع الفرضيتين الاحصائيتين التاليتين:

✓ **H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ لفرق العمل في إدارة المعرفة لأساتذة المركز - ميله-

✓ **H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ لفرق العمل في إدارة المعرفة لأساتذة المركز الجامعي - ميله -

وطبقا لقاعدة القرار الموضحة سابقا تبين أنه ليس لتفويض السلطة أثر في إدارة المعرفة

لأساتذة المركز الجامعي - ميله - لأن مستوى الدلالة يساوي 0,005 وهو أقل تماما من مستوى

المعنوية 0,05 أي ($0,05 < \text{sig} = 0,005$) وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على

أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ لفرق العمل في إدارة المعرفة

لأساتذة المركز الجامعي ميله "مقبولة".

خلاصة:

يعد هذا الفصل تكميلاً للفصلين السابقين من خلال التأكد من أن الجانب النظري يتم تطبيقه ميدانياً، إذ قمنا في هذا الفصل بتوزيع أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان على عينة من أساتذة المركز الجامعي ميله، وباستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية تم تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات الموضوعية حيث تم إثبات أن التمكين الإداري يساهم بنسبة ضعيفة في تحقيق إدارة المعرفة في المركز الجامعي ميله وكذا هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتمكين الإداري في تحقيق إدارة المعرفة عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

الخدمة

عالجت هذه الدراسة دور التمكين الإداري في تحقيق إدارة المعرفة بالمركز الجامعي ميلة - وذلك بعد عرض الإطار النظري للتمكين الإداري بالتركيز على أبعاده الخمسة: تفويض السلطة، التدريب والتعلم، التحفيز، الاتصال وفرق العمل وكذا الإطار النظري لإدارة المعرفة بعملياتها الخمسة: تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة وتطبيق المعرفة. وعلى ضوء الدراسة التطبيقية التي مكنتنا من اختبار الفرضيات المحددة في سياق الإجابة على الإشكالية المطروحة نحاول في هذه الخاتمة الوقوف على أهم النتائج المتوصل إليها مع تقديم الاقتراحات وآفاق الدراسة وذلك كالآتي:

أولاً: نتائج الدراسة:

- ✓ بفضل ما يمتلكه الأستاذ من معارف واطلاعه على مختلف المستجدات في مجال تخصصه يستطيع تطوير وتحسين أدائه باستمرار؛
- ✓ يساهم الأستاذ في زيادة الانتاج العلمي للمركز الجامعي من خلال أبحاثه العلمية التي تتصف بالحدائثة والأصالة؛
- ✓ يمتلك المركز الجامعي نظام معلومات مرن يسمح توليد واكتساب المعرفة و سهولة تبادلها؛
- ✓ يؤدي المركز الجامعي وظيفة استراتيجية من خلال العمل على تكوين الموارد البشرية والكفاءات الضرورية لمواكبة التطورات الحاصلة في سوق العمل؛

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات

- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في إدارة المعرفة حيث أن الأساتذة ليست لديهم الحرية الكافية لتنفيذ مهامهم وفق ما يرونه مناسباً.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتعلم في إدارة المعرفة حيث أن الجامعة لا تسطر برامج تدريبية للأساتذة الجدد أثناء بداية مسارهم المهني.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في إدارة المعرفة حيث أن الجامعة لا تمنح مكافآت خاصة للأساتذة المتميزين في الأداء.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال في إدارة المعرفة حيث أن الجامعة تعتمد على تبادل المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في إدارة المعرفة حيث أن الجامعة تعتمد على فرق العمل في حل المشكلات، كما أن الأساتذة يتعاونون مع أساتذة المواد الأخرى من أجل تكامل العملية التعليمية.

ثالثا: التوصيات

- ✓ ضرورة تشجيع العمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل المدارة ذاتيا.
- ✓ على المركز الجامعي الرفع من كفاءة الأساتذة من خلال زيادة عدد الدورات التدريبية على أن يشتمل التدريب جميع الأساتذة في الجامعة لتحسين قدراتهم والعمل على تكوينهم في اللغات الأجنبية خاصة الانجليزية؛
- ✓ تشجيع إدارة الجامعة الأساتذة بإشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات ومنحهم الشعور بأهميتهم وأهمية وظائفهم ومهامهم داخل الجامعة؛
- ✓ العمل على نشر ثقافة التمكين بين الأساتذة في الجامعة من خلال تعزيز قيم وتقاليد تنظيمية تحت ذلك؛
- ✓ التوسع في دراسة مفهوم إدارة المعرفة في الجامعة لأهميته في دعم القدرة على التميز والابداع والاستمرار في عصر الثورة المعلوماتية؛
- ✓ الاهتمام بتوليد المعرفة وتطوير أساليب تخزين وتوسيع عملية التشارك من خلال توفير بيئة مناسبة، وبناء ثقافة تنظيمية تتبنى إدارة المعرفة كمنهج.

رابعا: آفاق الدراسة

- يمكن صياغة عناوين لدراسات مستقبلية كما يلي:
- دور تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة؛
 - واقع التمكين الاداري في الجامعات الجزائرية ودوره في تحقيق الجودة في التعليم العالي؛
 - دور ادارة المعرفة في تعزيز القدرات الجوهرية للموارد البشرية؛
 - أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز التمكين الاداري في المؤسسات التربوية.

قائمة المراجع

✓ المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

- 1- أبو فاره. (2004)
- 2- احسان دهش جلاب، و كمال كاظم طاهر الحسيني، (2013) ادارة التمكين والاندماج . عمان : دار الصفاء .
- 3- أحمد اسامة محمد سيد علي، (2013)، ادارة المعرفة. دار العلم والايمان للنشر والتوزيع.
- 4- عمر همشري، (2013) ادارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة . عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 5- أيمن عود المعاني، (2010) الادارة العامة الحديثة . الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 6- جمال رامي اندوراس، (2008) الادارة بالثقة والتمكين. الاردن: إربد وعالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- 7- تأليف سيد محمد جاد الرب، (2012)، القيادة الاستراتيجية. مصر: دار الجامعة العربية للنشر والتوزيع.
- 8- زكرياء مطلق الدوري. (2009). اخرون، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة. عمان : اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 9- عامر عبد الرزاق الناصر، (2015)، ادارة المعرفة في اطار نظم دكاء الاعمال . الاردن : دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع.
- 10- عبود نجم ، إدارة المعرفة (2005)، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات . عمان: دار الوراة للنشر والتوزيع.
- 11- علي السلمي، (1998)، تطوير اداء وتجديد المنظمات. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- 12- عماد علي المهيرات، (2010)، أثر التمكين على فاعلية المنظمة. الاردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع .
- 13- عمر احمد البشري، (2005)، ادارة المعرفة ، الطرق الى التميز والريادة . الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 14- علي السلمي، (2001)، خواطر في الادارة المعاصرة. القاهرة: دار غريب للنشر.
- 15- فهد مانع ، (2016)، دور تمكين العاملين في تحسين الاداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة. الاردن: دار الايام للنشر والتوزيع.

- 16- محمد بن دليم قحطاني،(2008)، ادارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل. الرياض: دار العبيكان للنشر والتوزيع.
- 17- محمد عواد الزيادات ،(2008). اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة . الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 18- محمود سلمان العميان،(2010). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال . عمان: دار وائل للنشر.
- 19- محمد خالد ابو عزام،(2020)، ادارة المعرفة والاقتصاد المعرفي. عمان: دار زهدي للنشر والتوزيع.
- 20- محمود كاظم حضر ،(2009). منظمة المعرفة . الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 21- مصطفى عليان ربحي،(2012). ادارة المعرفة ،المكتبات والمعلومات. الاردن : دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 22- مصطفى عليان ربحي،(2008). ادارة المعرفة،مكتبات والمعلومات . الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 23- مصطفى عليان ربحي،(2012). ادارة المعرفة ،المكتبات والمعلومات . الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 24- مؤيد الساعدي،(2011). مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية. الاردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 25- ناصر جرادات، و وآخرون،(2019). ادارة المعرفة.
- 26- نور الدين حروش، و رفيقة حروش، (2014). علم الادارة من المدرسة التقليدية الى الهندرة. عمان: دار الايام للنشر والتوزيع.
- 27- نيكي هايس، و سرور علي ابراهيم سرور،(2005). ادارة الفريق : استراتيجية النجاح . الرياض: دار المريخ للنشر.
- 28- هيثم ياسين سعد غالب ،(2007). ادارة المعرفة والمفاهيم ، النظم والتقنيات . عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 29- يحيى سليم ملحم،(2006). التمكين كمفهوم اداري معاصر. القاهرة.
- 30- يوسف يدير يدير ،(2010). اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة والمعلومات. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- 31- هيثم علي حجار،(2005). ادارة المعرفة ،مدخل نظري . الاردن: دار الاهلية للنشر والتوزيع.

- 32- حسين التهامي، (2013)، السلوك التنظيمي في الإدارة: التفكير الابداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الادارية. القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- ثانيا: المجالات:
- 33- احمد المصري محمد،(2006) الادارة الحديثة (معلومات الاتصالات اتخاذ القرار)مؤسسة شباب الجامعة . الاسكندرية .
- 34- احمد قاسم. (2008). دور استراتيجية التمكين في تحسين الاداء المنظمي. مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والادارية.
- 35- حسين أفندي عطية،(2003)، تمكين العاملين مدخل التحسين والتطوير المستمر ،المؤسسة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة .
- 36- حمزة زريق ، و علي غزيوان . (2021). مساهمة التمكين الاداري في تحقيق التوافق المهني دراسة ميدانية لمؤسسة الوطنية بالمسيلة. مجلة دراسات في الاقتصاد وادارة اعمال(01).
- 37- خولة غرابي ، و سعاد مخلوف . (2021). التمكين الاداري وعلاقته بالعدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الموظفين بالمؤسسة خولة غرابي ، و سعاد مخلوف . (2021). التمكين الاداري وعلاقته بالعدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الموظفين بالمؤسسة البلدية لمدينة برهوم. مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية(05).
- 38- خولة غرابي، و سعاد مخلوف . (2009). التمكين الاداري وعلاقته بالعدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الموظفين بالمؤسسة البلدية برهوم. مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية(02).
- 39- صباح محمود مصطفى عرقوب . (2014). واقع التمكين الاداري لدى مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرين انفسهم . القدس.
- 40- صلاح الدين الكيسي،(2005)، ادارة المعرفة ،المنظمة العربية للتنمية الادارية . مصر .
- 41- عبد الله احمد ميسوم، و كمال حسين. (2013). استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية جامعة تكريت.
- 42- عطية حسن أفندي. تمكين العاملين. مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة.
- 43- علي محمد عبد الوهاب،(1999)، و عايدة سيد خطاب وآخرون، ادارة الموارد البشرية، القاهرة.
- 44- عواطف بوقرة ، و حليلة بوقرة . (2017). التمكين الاداري للاساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، مجلة الرواق(05).
- 45- فاطمة الزهراء عيسات. (2018-2019). مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الجودة الشاملة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية. البويرة.

- 46- محمد الحرارشة، و الهيئي صلاح الدين. (2006). اثر التمكين الاداري والدعم التنظيمي في السلوك الابداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الاردنية. الاردن .
- 47- محمد القريوتي، و عوض العنزي. (2006). الشعور بالتمكن لدى المديرين من مستوى الادارة الوسطى في دولة الكويت. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.
- 48- محمود عوض عاطف. (2012). دور ادارة المعرفة وتقاسمها في تحقيق التطور التنظيمي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، (01).
- 49- مريم شرع . (2014-2015). الادارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية . الشلف.
- 50- يحيى سليم ملحم،(2006). التمكين كمفهوم اداري معاصر. القاهرة.
- 51- هيثم محمد العطار. (2011-2012). مدى ممارسة التمكين الاداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين.
- ثالثا: الأطروحات:
- 52- أميرة حموري . (2009). درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الاكاديميين في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الانجاز لديهم اطروحة دكتوراه كلية التربية جامعة اليرموك. الاردن.
- 53- حسان حامي . (2016). استراتيجية التدريب في اطار متطلبات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أطروحة دكتوراه بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية. سطيف.
- 54- حمزة زريق ، و علي غزيوان . (2021). مساهمة التمكين الاداري في تحقيق التوافق المهني دراسة ميدانية لمؤسسة الوطنية بالمسيلة. مجلة دراسات في الاقتصاد وادارة اعمال(01).
- 55- خولة غرابي ، و سعاد مخلوف . (2021). التمكين الاداري وعلاقته بالعدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الموظفين بالمؤسسة البلدية لمدينة برهوم. مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية(05).
- 56- خولة غرابي، و سعاد مخلوف . (2009). التمكين الاداري وعلاقته بالعدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الموظفين بالمؤسسة البلدية
- 57- زهيدة رباحي. (2008). التمكين كأسلوب اداري حديث لتحسين الاداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الجزائر ،أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية قسم التنظيم السياسي تخصص ادارة موارد البشرية . الجزائر .
- 58- سمراء كحلات . (2008). تمكين المعرفة في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري. قسنطينة.

59- مريم خير. (2018). تمكين العاملين واهميته في فعالية تطبيق ادارة المعرفة بالمؤسسة ،أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير . ورقة .

60- مساعدي عماد. (2020). أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الاداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة بعض مؤسسات ،أطروحة دكتوراه، علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر .

✓ المراجع باللغة الأجنبية:

61-Alvia.(1999).

62-Brooks.(2000).

63-David Lars Halvorsen .(2005).

64-H Ongori .(2009) .managing belind the scenes .African journal of business .management

65-S Tolkon .(2004) .the pay of employee empowerment .USA .

66-Wiig.(1993).

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبانة بشكلها النهائي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص ادارة أعمال

أساتذتنا الأفاضل، تحية طيبة وبعد

في إطار تحضيرنا لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال نقوم حاليا بإجراء دراسة بعنوان " دور التمكين الإداري في تحقيق إدارة المعرفة "، دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء التدريس بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -
نشكر تعاونكم من خلال الاجابة على مجموعة من الفقرات المرفقة، مع العفن أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

إشراف:

د. قرين ربيع

إعداد الطالبتين:

- بلمهبول مروة

- بن عسكر يسرى

السنة الجامعية: 2022-2023

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

أثر على ما تراه مناسباً بوضع علامة (X):

1- نوع الجنس:

ذكر

أنثى

2- الفئة العمرية:

من 30 سنة إلى 40 سنة

من 23 سنة إلى 30 سنة

أكثر من 50 سنة

من 41 سنة إلى 50 سنة

3- الخبرة المهنية:

من 5 سنوات إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

أكثر من 15 سنة

من 11 سنة إلى 15 سنة

4- الرتبة العلمية:

أستاذ مساعد (أ)

أستاذ مساعد (ب)

أستاذ محاضر (أ)

أستاذ محاضر (ب)

أستاذ التعليم العالي

5- المعهد:

معهد الآداب واللغات

معهد العلوم التكنولوجية

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المحور الثاني: التمكين الإداري: هو منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية في إدارة المؤسسة التي يعملون بها، وتحمل المسؤولية وكذا الرقابة على النتائج وحل المشكلات.

الرقم	العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
البعد الأول: تفويض السلطة						
01	لديكم حرية كافية في كيفية تنفيذ عملكم وفق ما ترونه مناسباً.					
02	تلتزمون بحدود الصلاحيات الممنوحة لكم.					
03	تساهمون في وضع الأهداف المحددة من قبل الإدارة الجامعية.					
البعد الأول: التدريب والتعلم						
04	تسطر الجامعة برامج تدريبية خاصة للأساتذة الجدد أثناء بداية مسارهم المهني.					
05	توفر إدارة الجامعة فرص متساوية للجميع للتدريب والتعلم.					
06	تتناسب البرامج التكوينية مع الاحتياجات التدريبية.					
07	أجواء العمل المشجعة على التعلم واكتساب أساليب جديدة في أداء المهام الوظيفية للأساتذة لارتقاء مستواه العلمي.					
البعد الثالث: التحفيز						
08	تمنح الجامعة مكافئات خاصة بالأفراد المتميزين في الأداء.					
09	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الأساتذة مع الجهد الذي يبذلونه.					
10	يتم تثمين المجهودات المبذولة للأساتذة المتعلقة بالأعمال الفكرية والبحثية.					
البعد الرابع: الاتصال						

					تعتمد الجامعة على تبادل المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.	11
					يسمح نظام الاتصالات في الجامعة بالتعبير عن آراءهم وأفكارهم بصراحة.	12
					يستطيع الأستاذة التواصل بسهولة مع رئيسهم.	13
البعد الخامس: فرق العمل						
					تعتمد الجامعة على فرق العمل في حل المشكلات.	14
					تسود روح الفريق الواحد أثناء العمل بالجامعة.	15
					تشجع الجامعة العمل الجماعي بغرض الانتاج الفكري بمختلف أشكاله.	16
					تسود أجواء من التعامل ضمن فريق العمل الواحد.	17
					تتعاونون مع أساتذة المواد الأخرى من أجل تكامل العملية التعليمية.	18

المحور الثالث: إدارة المعرفة: هي تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليد المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات الشخصية والتنظيمية.

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	موافق	محايد	موافق تماما
البعد الأول: تشخيص المعرفة					
19	يعتبر تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في برنامج الجامعة				
20	تمتلك الجامعة الأدوات التي تمكنها من اكتشاف المعرفة.				
	تكمن المعرفة في وجود نظام				

					21	للمعلومات يتضمن كافة الأنشطة والعمليات الادارية.
البعد الثاني: توليد (انتاج) المعرفة						
					22	تقوم الجامعة بالحصول على معرفة جديدة من خلال توظيف الأساتذة.
					23	تعمل الجامعة على تنمية معارفها من خلال تحويلها الى معارف جديدة.
					24	يتفاعل الأساتذة فيما بينهم لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة.
					25	تعمل الجامعة على دعم أفكار جديدة للأساتذة.
					26	تشجع الجامعة الأساتذة على المشاركة في المؤتمرات.
البعد الثالث: تخزين المعرفة						
					27	يتم تحويل المعرفة بطريقة يسهل الوصول اليها واسترجاعها.
					28	تعتمد الجامعة في خزن معلوماتها على الحاسوب ووسائل خزن رقمية.
					29	تحفز الجامعة الأساتذة ذوي المهارات العالية للحفاظ عليهم.
					30	وجود نظام دائم لصيانة موجودات المعرفة والمحافظة عليها.
البعد الرابع: نشر المعرفة						
					31	تشجع الجامعة على نشر المعرفة

					بين الأساتذة.
				32	توجد شبكة اتصال داخلية في الجامعة تمكن الأساتذة من تبادل المعلومات فيما بينهم.
				33	تستخدم شبكة اتصال داخلية في الجامعة تكنولوجيا المعلومات لنشر المعرفة.
				34	تركز الجامعة على العمل الجامعي لتسهيل تبادل المعرفة.
البعد الخامس: تطبيق المعرفة					
				35	تمنح الجامعة للأساتذة الحرية ضمن مجال تطبيق معرفتهم.
				36	تعمل الجامعة على تحويل المعرفة الى خطط العمل.
				37	تسعى الجامعة لتنمية القدرات الابداعية من خلال حرصها على استخدام المعرفة.
				38	تؤكد الجامعة على ضرورة دمج المعرفة في كافة أنشطتها.
				39	يتم تطبيق المعرفة لإدارة العلاقات مع الأساتذة الخارجيين.

المصدر: من اعداد الطالبتين.

الملحق رقم(02): قائمة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة العلمية
زيد جابر	أستاذ محاضر - أ -
بودرجة رمزي	أستاذ محاضر - أ -
بوركو عبد الملك	أستاذ محاضر - ب -
عون صبرينة	أستاذ محاضر - أ -

المصدر: من اعداد الطالبتين.

الملحق رقم(03): معامل الارتباط لبعء تفويض السلطة بدرجة الكلي

		v6	v7	v8	A
v6	Corrélation de Pearson	1	,555**	,038	,786**
	Sig. (bilatérale)		,001	,842	,000
	N	30	30	30	30
v7	Corrélation de Pearson	,555**	1	,211	,843**
	Sig. (bilatérale)	,001		,262	,000
	N	30	30	30	30
v8	Corrélation de Pearson	,038	,211	1	,510**
	Sig. (bilatérale)	,842	,262		,004
	N	30	30	30	30
A	Corrélation de Pearson	,786**	,843**	,510**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,004	
	N	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم(04): معامل الارتباط لبعء التدريب والتعلم بدرجة الكلي

		Corrélations				tadrib wa ta3alom
		v9	v10	v11	v12	
v9	Corrélation de Pearson	1	,107	,046	,080	,549**
	Sig. (bilatérale)		,575	,809	,674	,002
	N	30	30	30	30	30
v10	Corrélation de Pearson	,107	1	,527**	,130	,646**
	Sig. (bilatérale)	,575		,003	,492	,000
	N	30	30	30	30	30
v11	Corrélation de Pearson	,046	,527**	1	,260	,677**
	Sig. (bilatérale)	,809	,003		,165	,000
	N	30	30	30	30	30
v12	Corrélation de Pearson	,080	,130	,260	1	,625**
	Sig. (bilatérale)	,674	,492	,165		,000

	N	30	30	30	30	30
tadrib wa ta3alom	Corrélation de Pearson	,549**	,646**	,677**	,625**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم(05): معامل الارتباط لبعء التحفيز بدرجته الكلي

	v13	v14	v15	tahfiz
v13	Corrélation de Pearson	1	,217	,503**
	Sig. (bilatérale)		,250	,005
	N	30	30	30
v14	Corrélation de Pearson	,217	1	,217
	Sig. (bilatérale)	,250		,250
	N	30	30	30
v15	Corrélation de Pearson	,503**	,217	1
	Sig. (bilatérale)	,005	,250	
	N	30	30	30
tahfiz	Corrélation de Pearson	,751**	,655**	,799**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم(06): معامل الارتباط لبعء الاتصال بدرجته الكلية

	v16	v17	v18	itital
v16	Corrélation de Pearson	1	,356	-,133
	Sig. (bilatérale)		,054	,482
	N	30	30	30
v17	Corrélation de Pearson	,356	1	-,278
	Sig. (bilatérale)	,054		,137
	N	30	30	30
v18	Corrélation de Pearson	-,133	-,278	1
	Sig. (bilatérale)	,482	,137	
	N	30	30	30
itital	Corrélation de Pearson	,779**	,628**	,286
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,126

N	30	30	30	30
---	----	----	----	----

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم(07): معامل الارتباط لبعده العمل بدرجة الكلي

Corrélations

		v19	v20	v21	v22	v23	fira9 3amal
v19	Corrélation de Pearson	1	,722**	,501**	,424*	,396*	,840**
	Sig. (bilatérale)		,000	,005	,020	,030	,000
	N	30	30	30	30	30	30
v20	Corrélation de Pearson	,722**	1	,518**	,601**	,303	,869**
	Sig. (bilatérale)	,000		,003	,000	,104	,000
	N	30	30	30	30	30	30
v21	Corrélation de Pearson	,501**	,518**	1	,322	,121	,694**
	Sig. (bilatérale)	,005	,003		,083	,526	,000
	N	30	30	30	30	30	30
v22	Corrélation de Pearson	,424*	,601**	,322	1	,231	,696**
	Sig. (bilatérale)	,020	,000	,083		,219	,000
	N	30	30	30	30	30	30
v23	Corrélation de Pearson	,396*	,303	,121	,231	1	,542**
	Sig. (bilatérale)	,030	,104	,526	,219		,002
	N	30	30	30	30	30	30
fira9 3amal	Corrélation de Pearson	,840**	,869**	,694**	,696**	,542**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,002	
	N	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم(08): معامل الارتباط لبعده تشخيص المعرفة بدرجة الكلي

Corrélation

		v24	v25	v26	tachkhis ma3rifa
v24	Corrélation de Pearson	1	,156	,158	,640**
	Sig. (bilatérale)		,410	,403	,000
	N	30	30	30	30
v25	Corrélation de Pearson	,156	1	,555**	,770**
	Sig. (bilatérale)	,410		,001	,000
	N	30	30	30	30
v26	Corrélation de Pearson	,158	,555**	1	,764**
	Sig. (bilatérale)	,403	,001		,000

N	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,640**	,770**	,764**	1
tachkhis ma3rifa Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
N	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (09): معامل الارتباط لبعث توليد المعرفة بدرجة الكلية

		Corrélations					
		v27	v28	v29	v30	v31	tawlid ma3rifa
v27	Corrélation de Pearson	1	,750**	,325	,313	,279	,795**
	Sig. (bilatérale)		,000	,080	,093	,135	,000
	N	30	30	30	30	30	30
v28	Corrélation de Pearson	,750**	1	,345	,328	,225	,793**
	Sig. (bilatérale)	,000		,062	,077	,232	,000
	N	30	30	30	30	30	30
v29	Corrélation de Pearson	,325	,345	1	,421*	,287	,686**
	Sig. (bilatérale)	,080	,062		,020	,124	,000
	N	30	30	30	30	30	30
v30	Corrélation de Pearson	,313	,328	,421*	1	,083	,623**
	Sig. (bilatérale)	,093	,077	,020		,663	,000
	N	30	30	30	30	30	30
v31	Corrélation de Pearson	,279	,225	,287	,083	1	,523**
	Sig. (bilatérale)	,135	,232	,124	,663		,003
	N	30	30	30	30	30	30
tawlid ma3rifa	Corrélation de Pearson	,795**	,793**	,686**	,623**	,523**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,003	
	N	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (10): معامل الارتباط لبعث تخزين المعرفة بدرجة الكلية

		Corrélations				
		v32	v33	v34	v35	takhzin ma3rifa
v32	Corrélation de Pearson	1	,681**	,256	-,339	,622**
	Sig. (bilatérale)		,000	,173	,067	,000
	N	30	30	30	30	30

v33	Corrélation de Pearson	,681**	1	,338	,038	,826**
	Sig. (bilatérale)	,000		,068	,840	,000
	N	30	30	30	30	30
v34	Corrélation de Pearson	,256	,338	1	,131	,669**
	Sig. (bilatérale)	,173	,068		,489	,000
	N	30	30	30	30	30
v35	Corrélation de Pearson	-,339	,038	,131	1	,371*
	Sig. (bilatérale)	,067	,840	,489		,043
	N	30	30	30	30	30
takhzin ma3rifa	Corrélation de Pearson	,622**	,826**	,669**	,371*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,043	
	N	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم(11): معامل الارتباط لبعث نشر المعرفة بدرجة الكلية

Corrélations

		v36	v37	v38	v39	nachr ma3rifa
v36	Corrélation de Pearson	1	,275	-,109	-,181	,501**
	Sig. (bilatérale)		,142	,566	,340	,005
	N	30	30	30	30	30
v37	Corrélation de Pearson	,275	1	,047	,136	,780**
	Sig. (bilatérale)	,142		,804	,473	,000
	N	30	30	30	30	30
v38	Corrélation de Pearson	-,109	,047	1	,056	,397*
	Sig. (bilatérale)	,566	,804		,767	,030
	N	30	30	30	30	30
v39	Corrélation de Pearson	-,181	,136	,056	1	,410*
	Sig. (bilatérale)	,340	,473	,767		,024
	N	30	30	30	30	30
nachr ma3rifa	Corrélation de Pearson	,501**	,780**	,397*	,410*	1
	Sig. (bilatérale)	,005	,000	,030	,024	
	N	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم(12): معامل الارتباط لبعء تطبيق المعرفة بدرجته الكلية

Corrélations		v40	v41	v42	v43	v44	tatbi9 ma3rifa
v40	Corrélation de Pearson	1	,320	,239	,356	,285	,628**
	Sig. (bilatérale)		,085	,204	,053	,127	,000
	N	30	30	30	30	30	30
v41	Corrélation de Pearson	,320	1	,697**	,461*	,357	,751**
	Sig. (bilatérale)	,085		,000	,010	,053	,000
	N	30	30	30	30	30	30
v42	Corrélation de Pearson	,239	,697**	1	,658**	,267	,751**
	Sig. (bilatérale)	,204	,000		,000	,154	,000
	N	30	30	30	30	30	30
v43	Corrélation de Pearson	,356	,461*	,658**	1	,547**	,827**
	Sig. (bilatérale)	,053	,010	,000		,002	,000
	N	30	30	30	30	30	30
v44	Corrélation de Pearson	,285	,357	,267	,547**	1	,695**
	Sig. (bilatérale)	,127	,053	,154	,002		,000
	N	30	30	30	30	30	30
tatbi9 ma3rifa	Corrélation de Pearson	,628**	,751**	,751**	,827**	,695**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم(13): البيانات الشخصية لعينة الدراسة

Statistics

		الجنس	الفئة_العمرية	الخبرة_المهنية	الرتبة_العلمية	المعهد
N	Valid	60	60	60	60	60
	Missing	39	39	39	39	39

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أنثى	31	31.3	51.7	51.7
	ذكر	29	29.3	48.3	100.0
	Total	60	60.6	100.0	
Missing	System	39	39.4		
Total		99	100.0		

الفئة_العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 23 سنة الى 30 سنة	15	15.2	25.0	25.0
	من 30 سنة إلى 40 سنة	29	29.3	48.3	73.3
	من 41 سنة إلى 50 سنة	12	12.1	20.0	93.3
	أكثر من 50 سنة	4	4.0	6.7	100.0

Total	60	60.6	100.0
Missing System	39	39.4	
Total	99	100.0	

الخبرة_المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	20	20.2	33.3	33.3
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	19	19.2	31.7	65.0
	من 11 سنة إلى 15 سنة	12	12.1	20.0	85.0
	أكثر من 15 سنة	9	9.1	15.0	100.0
	Total	60	60.6	100.0	
Missing System		39	39.4		
Total		99	100.0		

الرتبة_العلمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	(أستاذ مساعد ب)	14	14.1	23.3	23.3
	(أستاذ مساعد أ)	11	11.1	18.3	41.7
	(أستاذ محاضر ب)	17	17.2	28.3	70.0
	(أستاذ محاضر أ)	15	15.2	25.0	95.0
	أستاذ التعليم العالي	3	3.0	5.0	100.0
	Total	60	60.6	100.0	
Missing System		39	39.4		
Total		99	100.0		

		المعهد			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معهد التكنولوجيا	14	14.1	23.3	23.3
	معهد الآداب واللغات	23	23.2	38.3	61.7
	معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	23	23.2	38.3	100.0
	Total	60	60.6	100.0	
Missing	System	39	39.4		
Total		99	100.0		

الملحق رقم(14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص العبارات، الأبعاد، المحاور ككل

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الجنس	60	1.00	3.00	1.5000	.53678
العمرية_الفئة	60	1.00	4.00	2.0833	.84956
المهنية_الخبرة	60	1.00	4.00	2.1667	1.06033
العلمية_الربطة	60	1.00	5.00	2.7000	1.22544
المعهد	60	1.00	5.00	2.2000	.85964
Valid N (listwise)	60				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
عملكم تنفيذ كيفية في كافية حرية لديكم	60	1.00	5.00	2.9667	1.36502	1.863
مناسبا ترونه ما وفق						
لكم الممنوحة الصلاحيات بحدود تلتزمون	60	1.00	5.00	2.4333	1.09493	1.199

من المحددة الأهداف وضع في تساهمون الجامعية الإدارة قبل	60	1.00	5.00	2.9333	1.13297	1.284
خاصة تدريبية برامج الجامعة تسطر المهني مساره بداية أثناء الجدد للأساتذة	60	1.00	5.00	2.5167	1.30827	1.712
متساوية فرص الجامعة إدارة توفر والتعلم للتدريب للجميع	60	1.00	5.00	2.8500	1.13234	1.282
الاحتياجات مع التكوينية البرامج تتناسب التدريبية	60	1.00	5.00	3.0167	1.17158	1.373
واكتساب التعلم على مشجعة العمل أجواء الوظيفية المهام أداء في جديدة أساليب العلمي مستواه لارتقاء للأساتذ	60	1.00	5.00	3.0833	1.19734	1.434
بالأفراد خاصة مكافآت الجامعة تمنح الأداء في المتميزين	60	1.00	5.00	3.3000	1.40580	1.976
مع الأساتذة يتقاضاه الذي الراتب يتناسب بيذلونه الذي الجهد	60	1.00	5.00	2.7833	1.20861	1.461
للأساتذة المبذولة المجهودات تثمين يتم والبحثية الفكرية بالأعمال المتعلقة	60	1.00	5.00	3.2000	1.31226	1.722
Valid N (listwise)	60					

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
المعلومات تبادل على الجامعة تعتمد والاتصال المعلومات تكنولوجيا باستخدام	60	1.00	5.00	2.9167	1.29263	1.671
الجامعة في الاتصالات نظام يسمح بصراحة وأفكارهم آراءهم عن بالتعبير	60	1.00	5.00	2.9333	1.05552	1.114
مع بسهولة التواصل الأساتذة يستطيع رئيسهم	60	1.00	5.00	2.7167	1.12131	1.257
حل في العمل فرق على الجامعة تعتمد المشكلات	60	1.00	5.00	2.9333	1.17699	1.385
العمل أثناء الواحد الفريق روح تسود بالجامعة	60	1.00	5.00	3.1167	1.18023	1.393
بغرض الجماعي العمل الجامعة تشجع أشكاله بمختلف الفكري الإنتاج	60	1.00	5.00	2.9500	1.21327	1.472
فريق ضمن التعامل من أجواء تسود الواحد العمل	60	1.00	5.00	3.0000	1.10469	1.220
من الأخرى المواد أساتذة مع تتعاونون التعليمية العملية أجل	60	1.00	5.00	2.9667	1.13446	1.287
الامور من المعرفة تشخيص يعتبر الجامعة برنامج في المهمة	60	1.00	5.00	2.9000	1.31097	1.719

من تمكنها التي الأدوات الجامعة تمتلك المعرفة اكتشاف	60	1.00	5.00	2.9167	1.23908	1.535
Valid N (listwise)	60					

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
المعلومات نظام وجود في المعرفة تكمن الإدارية والعمليات الأنشطة كافة يتضمن	60	1.00	5.00	2.9667	1.16396	1.355
معارف على بالحصول الجامعة تقوم جدد أساتذة توظيف خلال من جديدة	60	1.00	5.00	2.9500	1.21327	1.472
من معارفها تنمية على الجامعة تعمل جديدة معارف إلى تحويلها خلال	60	1.00	5.00	2.7500	1.09892	1.208
حلول لإيجاد بينهم فيما الأساتذة يتفاعل جديدة أفكار وتوليد المطروحة للمشاكل	60	1.00	5.00	2.8500	1.05485	1.113
جديدة أفكار دعم على الجامعة تعمل للأساتذة	60	1.00	5.00	2.9167	1.02992	1.061
في المشاركة على الأساتذة الجامعة تشجع المؤتمرات	60	1.00	5.00	2.5500	.90993	.828
يسهل بطريقة المعرفة تحويل يتم واسترجاعها إليها الوصول	60	1.00	5.00	3.0500	1.08025	1.167
على معلوماتها خزن في الجامعة تعتمد رقمية خزن ووسائل الحاسوب	60	1.00	5.00	2.9833	1.24181	1.542
المهارات ذوي الاساتذة الجامعة تحفز عليهم للحفاظ العالية	60	2.00	5.00	3.2500	1.12935	1.275
موجودات لصيانة دائم نظام وجود عليها والمحافظة المعرفة	60	1.00	5.00	3.1000	1.18893	1.414
بين المعرفة نشر على الجامعة تشجع الاساتذة	60	1.00	5.00	3.2333	1.21246	1.470
الجامعة في داخلية اتصال شبكة توجد فيما المعلومات تبادل من الاساتذة تمكن بينهم	60	1.00	5.00	2.9333	1.24692	1.555
المعلومات تكنولوجيا الجامعة تستخدم المعرفة لنشر	60	1.00	5.00	3.0333	1.07304	1.151
الجماعي العمل على الجامعة تركز المعرفة تبادل لتسهيل	60	1.00	5.00	3.0333	1.07304	1.151
Valid N (listwise)	60					

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
ضمن الحرية للأساتذة الجامعة تمنح معرفتهم تطبيق مجال	60	1.00	5.00	2.8833	1.18023	1.393
الى المعرفة تحويل على الجامعة تعمل العمل خطط	60	1.00	5.00	2.9000	1.06882	1.142
الإبداعية القدرات لتنمية الجامعة تسعى المعرفة استخدام على حرصها خلال من	60	1.00	5.00	3.0333	1.13446	1.287
المعرفة دمج ضرورة على الجامعة تؤكد أنشطتها كافة في	60	1.00	5.00	2.9333	1.07146	1.148
مع العلاقات لإدارة المعرفة تطبيق يتم الخارجيين الأساتذة	60	1.00	5.00	2.7833	1.13633	1.291
Valid N (listwise)	60					

الملحق رقم (15): اختبار التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	التمكين: الأول المحور الإداري	تفويض: الأول البعد السلطة	التدريب: الثاني البعد والتعلم	الثالث البعد التحفيز	الاتصال: الرابع البعد	البعد فرق: الخامس العمل
N	60	60	60	60	60	60
Nor mal Par ame ters a,b	Mean 52.6167 Std. 10.02216 Deviat ion	8.3333 2.65960	11.4667 3.23889	9.2833 2.63671	8.5667 2.49315	14.9667 4.24650
Mos t Extr eme	Absol ute .118	.134	.101	.109	.132	.124
	Positiv e .118	.134	.101	.093	.132	.124

Diff Negati eren ve ces	-0.073	-0.077	-0.067	-0.109	-0.118	-0.071
Test Statistic	.118	.134	.101	.109	.132	.124
Asymp. Sig. (2-tailed)	.037 ^c	.009 ^c	.200 ^{c,d}	.073 ^c	.011 ^c	.022 ^c

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		إدارة: الثاني المحور المعرفة	تشخيص: 1 البعد المعرفة	توليد: 2 البعد المعرفة (إنتاج)	المعرفة تخزين: 3 البعد	البعد الرابع: نشر المعر فة
N		60	60	60	60	60
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	58.9167	8.7833	14.0167	12.3833	9.2000
	Std. Deviation	11.18306	2.84689	3.54387	3.64106	2.80919
Most Extreme Differences	Absolute	.082	.134	.130	.099	.145
	Positive	.076	.134	.130	.099	.145
	Negative	-.082	-.132	-.095	-.064	-.111
Test Statistic		.082	.134	.130	.099	.145
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}	.009 ^c	.014 ^c	.200 ^{c,d}	.003 ^c

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المحور الأول: التمكين الإداري ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني: إدارة المعرفة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.346 ^a	.120	.105	10.58106

a. Predictors: (Constant), المحور الأول: التمكين الإداري

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	884.968	1	884.968	7.904	.007 ^b
	Residual	6493.615	58	111.959		
	Total	7378.583	59			

a. Dependent Variable: المحور الثاني: إدارة المعرفة

b. Predictors: (Constant), المحور الأول: التمكين الإداري

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	38.584	7.360		5.242	.000
	المحور الأول: التمكين الإداري	.386	.137	.346	2.811	.007

a. Dependent Variable: المحور الثاني: إدارة المعرفة

الملحق رقم (15):
الفرضية الأولى:

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الأول: تفويض السلطة	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني: إدارة المعرفة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.106 ^a	.011	-.006	11.21574

a. Predictors: (Constant), البعد الأول: تفويض السلطة,

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	82.601	1	82.601	.657	.421 ^b
	Residual	7295.982	58	125.793		
	Total	7378.583	59			

a. Dependent Variable: المحور الثاني: إدارة المعرفة

b. Predictors: (Constant), البعد الأول: تفويض السلطة,

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	55.209	4.799		11.505	.000
	البعد الأول: تفويض السلطة	.445	.549	.106	.810	.421

a. Dependent Variable: المحور الثاني: إدارة المعرفة

الفرضية الثانية:

/DEPENDENT المحور_الثاني

/METHOD=ENTER البعد_الثاني.

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الثاني: التدريب والتعلم ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني: إدارة المعرفة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.077 ^a	.006	-.011	11.24524

a. Predictors: (Constant), البعد الثاني: التدريب والتعلم, (Constant)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	44.165	1	44.165	.349	.557 ^b
	Residual	7334.418	58	126.455		
	Total	7378.583	59			

a. Dependent Variable: المحور الثاني: إدارة المعرفة

b. Predictors: (Constant), التدريب والتعلم, البعد الثاني: التدریب والتعلم

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	55.854	5.383		10.377	.000
	البعد الثاني: التدریب والتعلم	.267	.452	.077	.591	.557

a. Dependent Variable: المحور الثاني: إدارة المعرفة

الفرضية الثالثة:

/DEPENDENT المحور_الثاني

/METHOD=ENTER البعد_الثالث

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الثالث: التحفيز ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني: إدارة المعرفة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.124 ^a	.015	-.001	11.19144

a. Predictors: (Constant), البعد الثالث: التحفيز

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	114.184	1	114.184	.912	.344 ^b
	Residual	7264.400	58	125.248		
	Total	7378.583	59			

a. Dependent Variable: المحور الثاني: إدارة المعرفة

b. Predictors: (Constant), البعد الثالث: التحفيز

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	54.019	5.329		10.136	.000
	البعد الثالث: التحفيز	.528	.553	.124	.955	.344

a. Dependent Variable: المحور الثاني: إدارة المعرفة

الفرضية الرابعة:

/DEPENDENT المحور الثاني

/METHOD=ENTER البعد الرابع.

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method

1	البعد الرابع: الاتصال ^b	.	Enter
---	------------------------------------	---	-------

a. Dependent Variable: المحور الثاني: إدارة المعرفة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.441 ^a	.194	.180	10.12506

a. Predictors: (Constant), البعد الرابع: الاتصال

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1432.603	1	1432.603	13.974	.000 ^b
	Residual	5945.980	58	102.517		
	Total	7378.583	59			

a. Dependent Variable: المحور الثاني: إدارة المعرفة

b. Predictors: (Constant), البعد الرابع: الاتصال

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	41.985	4.714		8.906	.000

البعد الرابع: الإتصال	1.976	.529	.441	3.738	.000
-----------------------	-------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: المحور الثاني: إدارة المعرفة: البعد الرابع: الإتصال

الفرضية الخامسة:

/DEPENDENT المحور_الثاني

/METHOD=ENTER البعد_الخامس

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الخامس: فرق العمل ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني: إدارة المعرفة: البعد الخامس: فرق العمل

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.356 ^a	.127	.112	10.53953

a. Predictors: (Constant), البعد الخامس: فرق العمل

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	935.840	1	935.840	8.425	.005 ^b
	Residual	6442.743	58	111.082		
	Total	7378.583	59			

a. Dependent Variable: المحور الثاني: إدارة المعرفة: إدارة المعرفة

b. Predictors: (Constant), البعد الخامس: فرق العمل

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	44.880	5.024		8.933	.000
	البعد الخامس: فرق العمل	.938	.323	.356	2.903	.005

a. Dependent Variable: المحور الثاني: إدارة المعرفة: إدارة المعرفة