



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



المرجع : ...../2020

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية  
فردج: علوم التسيير

## مذكرة بعنوان:

# أثر التمكين في دعم متطلبات إدارة المعرفة

دراسة حالة: المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف –ميلا–

مذكرة محملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية (ل.م.د)

تخصص " إدارة أعمال "

تحت إشراف الأستاذة:

طباخي سناء

إعداد الطالبة:

- بن رحمة ياسمينه

### لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	قبايلي أمال
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	طباخي سناء
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	زيد جابر

السنة الجامعية 2020/2019

## شكر و عرفان

امتثالاً لقوله تعالى "لئن شكرتم لازيدنكم" يسعدني بعد إتمام دراستي التي انعم الله علي بتوفيقه بانجازها أن اتقدم بالشكر والامتنان إلى الأستاذة طباطباي سناء التي قامت بالإشراف على انجاز هذا العمل والتي جادت علي بتوجيهاتها ونصائحها القيمة ولم تذخر جهداً لمساعدتي .

كما لا أنسى أن اخص بالشكر والتقدير لأستاذتي الفاضلة "نور الهدى" التي لم على كافة المساعدات والمساندة والتوجيهات التي لم تبخل علي بها منذ بداية مشواري في هذا العمل إلى نهايته وإلى كل من أعانني من قريب أو بعيد لإتمام هذا البحث .

وأقدم جزيل الشكر والعرفان إلى والدي العزيزين اللذين لم يبغلا علي بالعباء والدعاء، وجميع أفراد عائلي الذين قدموا لي كل الدعم والرعاية .

أما الشكر من نوع خاص إلى كل من لم يقفوا إلى جانبي ومن وقف في طريقي وعرقل مسيرة بحثي ، وزرع الشوك في طريق بحثي فلولا وجودهم لما أحسست بمتعة البحث ولا حلاوة المنافسة الايجابية ولولاهم لما وصلت إلى ما وصلت إليه فلهم مني كل الشكر .

أخيراً أسأل الله تعالى أن يجزي كل من ساندني خير الجزاء ويجعل ذلك في ميزان حسناتهم ، وان يتقبل مني هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم ، وان يغفر زلتي ، ويقبل عثرتي ، فما كان فيه صواباً فمن الله وبتوفيقه وما كان فيه من خطأ فمن نفسي ، والله ولي التوفيق .



# إهداء

أهدي ثمرة عملي هذا:

إلى التي بين ضلوعها احتميمي، ومن عطائها ارتويت

إلى من تحملت العناء لأجلي، والسهر لراحتي، والتعب لتدريتي، والفرح لنجاحي، والدمع

لخسارتي، أرفق لها كل معاني الحب والتقدير إليك يا "أمي الحبيبة"

إلى الذي رباني على الفضيلة، وشلني بالعطف، وكان لي حزن أمان، أتمني به من

نائبته الزمان، الذي علمني أن الحياة صبر وكل مشقة في الدنيا خبرة.

إلى الذي بين يديه كبريت وفي دفي قلبه احتميمي، إليك "أبي الغالي"

إلى التي كانت شعلة نورا في طريقني، وسندا لي في أصعب أوقاتي

أستاذتي "نور الهدى"

إلى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر ومباراة من أسس وأجلى عبارات

في العلم، إلى من صاغوا لنا علمهم حروفا وفكرهم منارة تنير لنا مسيرة العلم والنجاح

إلى "أستاذتنا الكرام"

إلى كل من علمني حرفا ووقفه إلى جانبي عبر مشوار بحثي المتواضع

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي.

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرهان
	الاهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الملخص
أ- ط	مقدمة عامة
10	<b>الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة ومتطلبات إدارتها</b>
11	تمهيد
12	<b>المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة</b>
12	المطلب الأول: ماهية المعرفة
17	المطلب الثاني: المعرفة مورد استراتيجي في المؤسسات الجامعية
19	المطلب الثالث: أنواع المعرفة
24	<b>المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة</b>
24	المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة
29	المطلب الثاني: دعائم تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات
32	المطلب الثالث: متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات
36	<b>المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة</b>
36	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة
38	المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة ومجالات استخدامها
42	المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة
46	خلاصة الفصل الأول
47	<b>الفصل الثاني: التمكين وقدرته على دعم متطلبات إدارة المعرفة</b>
48	تمهيد
49	<b>المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين</b>

49	المطلب الأول: ماهية التمكين
54	المطلب الثاني: أساسيات حول التمكين
58	المطلب الثالث: ضروريات تطبيق التمكين
64	<b>المبحث الثاني: آليات التمكين</b>
64	المطلب الأول: أبعاد التمكين
69	المطلب الثاني: محددات التمكين
76	المطلب الثالث: فوائد التمكين بين المتطلبات والعوائق
82	<b>المبحث الثالث: التمكين كآلية لدعم متطلبات إدارة المعرفة</b>
83	المطلب الأول: علاقة تفويض السلطة بمتطلبات إدارة المعرفة
86	المطلب الثاني: علاقة التدريب والتعلم بمتطلبات إدارة المعرفة
88	المطلب الثالث: علاقة التحفيز بمتطلبات إدارة المعرفة
90	المطلب الرابع: علاقة الاتصال بمتطلبات إدارة المعرفة
93	المطلب الخامس: علاقة العمل الجماعي بمتطلبات إدارة المعرفة
95	خلاصة الفصل
96	<b>الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأثر التمكين في دعم متطلبات إدارة المعرفة بالمركز الجامعي "عبد الحفيظ بوالصوف"</b>
97	تمهيد
98	<b>المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>
98	المطلب الأول: منهجية الدراسة
100	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
117	<b>المبحث الثاني: التعريف بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة</b>
117	المطلب الأول: نشأة المركز الجامعي وموقعه
117	المطلب الثاني: مهام المركز الجامعي
118	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف
120	<b>المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة</b>
120	المطلب الأول: تحليل إجابات أفراد المجتمع حول متغيرات الدراسة
128	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

161	المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة
164	خلاصة الفصل
165	خاتمة عامة
170	قائمة المراجع
179	الملاحق

## 1- قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
16	العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة	01
38	نموذج (Leonard Barton) لإدارة المعرفة	02
41	نموذج (Wiig) لإدارة المعرفة	03
83	نموذج الدراسة	04
119	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف	05

## 2- قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
26	مقارنة بين معايير إدارة المعرفة ومعايير الإدارة التقليدية	01
78	متطلبات تمكين العاملين وميزاته	02
101	خصائص عينة الدراسة	03
107	طول الفئات (المتوسط الحسابي) والإجابات المقابلة لها حسب مقياس ليكرت الخماسي	04
111	معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من فقرات كل محور	05
114	معامل الثبات عن طريق استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول	06
115	معامل الثبات عن طريق استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني	07
123	استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات إدارة المعرفة	08
125	استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور أبعاد التمكين	09
130	نتائج اختبار معامل الالتواء -معامل التقلطح	10
131	نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة	11
133	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار	12

135	نتائج اختبار معامل الالتواء والتقلطح لإعتدالية البواقي لفرضيات الدراسة	13
136	قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Watson) لفرضيات الدراسة	14
139	مجموع مربعات البواقي (SSE) لكل سلسلة للفرضيات الدراسة	15
142	معامل الارتباط بين التقويض ومتطلبات إدارة المعرفة في المركز الجامعي لميلة	16
143	نتائج تحليل تباين خط الانحدار للتقويض مع متطلبات إدارة المعرفة	17
144	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للتقويض مع متطلبات إدارة المعرفة	18
146	معامل الارتباط بين للتدريب والتعلم مع متطلبات إدارة المعرفة في المركز الجامعي لميلة	19
146	نتائج تحليل تباين خط الانحدار للتدريب والتعلم مع متطلبات إدارة المعرفة	20
146	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للتدريب والتعلم مع متطلبات إدارة المعرفة	21
150	معامل الارتباط بين التحفيز ومتطلبات إدارة المعرفة في المركز الجامعي لميلة	22
150	نتائج تحليل تباين خط الانحدار للتحفيز مع متطلبات إدارة المعرفة	23
152	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحفيز مع متطلبات إدارة المعرفة	24
154	معامل الارتباط بين الاتصال ومتطلبات إدارة المعرفة في المركز الجامعي بميلة	25
154	نتائج تحليل تباين خط الانحدار للاتصال مع متطلبات إدارة المعرفة	26



156	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للاتصال مع متطلبات إدارة المعرفة	27
157	معامل الارتباط بين العمل الجماعي ومتطلبات إدارة المعرفة في المركز الجامعي بميلة	28
158	نتائج تحليل تباين خط الانحدار العمل الجماعي مع متطلبات إدارة المعرفة	29
159	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للعمل الجماعي مع متطلبات إدارة المعرفة	30

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين على دعم متطلبات إدارة المعرفة، من خلال الأبعاد الخمسة للتمكين والمتمثلة في تفويض السلطة، التدريب والتعليم، التحفيز، الاتصال، والعمل الجماعي. وتم التطرق إلى متطلبات إدارة المعرفة المتمثلة في: الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال والهيكل التنظيمي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على تقنية دراسة حالة باستخدام أداة الاستبيان للتعرف على تصور أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف- ميلة، فيما يتعلق بالتمكين وأثره على متطلبات إدارة المعرفة، حيث تمت الدراسة على عينة مكونة من 40 أستاذ من معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تم تحليلها بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS. وكانت النتائج التي توصلنا إليها كما يلي:

➤ للتفويض أثر كبير في دعم متطلبات إدارة المعرفة؛

➤ للتدريب والتعليم أثر كبير في دعم متطلبات إدارة المعرفة؛

➤ للتحفيز أثر كبير في دعم متطلبات إدارة المعرفة؛

➤ للاتصال أثر كبير في دعم متطلبات إدارة المعرفة؛

➤ للعمل الجماعي أثر كبير في دعم متطلبات إدارة المعرفة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة، التمكين، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

## Abstract

This study aims at knowing the effects of empowerment in supporting the requirements of administration knowledge through the five dimensions of self empowerment which are : The delegation of authority , Training and teaching , Stimulation and motivation , Communication, Group work . In this study we have stated the most important needs of knowledge Management which are: The culture of organizing , Administrative leadership , Communicative technologie, The organisation al structure . To achieve the objectives of this study we adopted the technique of a sample study using the tools of a questionnaire in order to know the opinion and visualization of the teachers of the university of Mila(Abdelhafid Boussouf)in relation to empowerment and its effects on the needs of managing knowledge. The study was done on a sample group of 40 teachers from the faculty of commercial sciences and management sciences depending on statistical programme (spss). The results of the study were:

- The delagation of authority has a considerable importance in supporting the needs of managing knowledge.
- Training and teaching has a considerable importance in supporting the needs of managing knowledge.
- Motivation has a considerable importance in supporting the needs of managing knowledge.
- Communication has a considerable importance in supporting the needs of managing knowledge.
- Group work has a considerable importance in supporting the needs of managing knowledge.

**Keys words :** knowledge Managment, The needs of knowledge Managment, Empowerment, The university of Abdelhafid Boussouf.

# مقدمة عامة

### مقدمة عامة

تعد إدارة المعرفة تحولا كميا لمعظم منظمات الاعمال، وهي بهذا تعد نمطا من أنماط الادارة التي تركز على استخدام الخبرة البشرية المميزة في إدارة الأعمال. والهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو تحسين الأداء التنظيمي من خلال تمكين الأفراد من أسر، مشاركة وتطبيق معرفتهم الجماعية لاتخاذ القرارات المثلى في الوقت الحقيقي. وأشار (Nonaka and Tachenchi) إلى أنّ إدارة المعرفة اشتقت من رأس المال الفكري، وتوسعت عنه؛ حيث كانت تركز على اكتساب والمشاركة بالمعرفة، وتوسع هذا المفهوم ليشمل إمكانات رأس المال الفكري، التقنية والعلمية وإعادة استعماله والمحافظة عليه، وهيكله المعرفة، وخلق وتطوير رأس المال الفكري.

المعرفة مفهوم ظهر الاهتمام به أواخر القرن العشرين، بسبب ما شهده العالم من تغيرات سياسية، اقتصادية واجتماعية واسعة مثل: انحسار النظم الشمولية، بروز فكرة العولمة، زيادة حجم التجارة العالمية، زيادة حدة المنافسة وسرعة انتقال المعلومات وسهولة انتقال رؤوس الاموال والعاملين بين دول العالم المختلفة. وما رافق ذلك من ضغوط متزايدة على المؤسسات بهدف تحسين جودة المنتجات من السلع والخدمات، وخاصة تكلفتها، لتمتلك بذلك ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرارية في عالم متغير.

نتيجة التحول في الفكر الاداري الحديث الذي أصبح يولي اهتماما بالغا بالموارد البشري، حيث أصبحت تقاس قوة المؤسسة وتفوقها من خلال مخزونها الذي تمتلكه من الموارد البشرية، فقد تختلف نتائج مؤسستين على الرغم من تماثل توفر الموارد المادية، المالية، التكنولوجية والمعلوماتية فيهما، حيث قد يرجع هذا الاختلاف إلى تباين كفاءة وابداع العاملين في كل منهما، وهذا راجع إلى اعتماد المؤسسات على أساليب جديدة، من أبرزها التمكين، الذي حظي باهتمام العديد الباحثين.

لذلك نجد أنّ المدراء الناجحين هم الذين يعرفون ما عليهم عمله بأنفسهم وما يمكن أن يتم أدائه من خلال مرؤوسيه، وذلك من خلال توسيع مهام ومسؤوليات الأفراد وتزويدهم بالمهارات والمعلومات الكافية والسلطة اللازمة، وهذا لا يتأتى إلا بالتمكين الذي أصبح ثقافة سائدة في المؤسسات الناجحة، وهذا ما افتقدته

المؤسسات الجزائرية على اختلاف نشاطاتها منذ فجر الاستقلال، حيث انقلت كاهلها المركزية المفرطة وطغيان البعد الاجتماعي على حساب ربحية المؤسسة ونموها، ولعل هذا ما تسعى الآن المؤسسات إلى تداركه إن أرادت أن تجد موطأ قدم لها في عالم مليء بالتغيرات والتحوّلات، وحالات عدم التأكد، والتنافسية، وهذا ما يفرض على إدارة المؤسسات التعامل مع هذه المعطيات من خلال التكيف معها وجعلها تصب في صالحها بتشجيع الأفكار الابداعية وتنميتها وهذا ما يتيح التمكين.

لذلك، يتم في إطار هذه الدراسة دراسة أثر التمكين في دعم متطلبات إدارة المعرفة، من خلال طرح الإشكالية التالية:

**هل للتمكين أثر في دعم متطلبات إدارة المعرفة؟**

### الأسئلة الفرعية

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تحليلها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل للتفويض أثر في دعم متطلبات إدارة المعرفة؟
- هل للتدريب والتعلم أثر في دعم متطلبات إدارة المعرفة؟
- هل للتحفيز أثر في دعم متطلبات إدارة المعرفة؟
- هل للاتصال أثر في دعم متطلبات إدارة المعرفة؟
- هل للعمل الجماعي أثر في دعم متطلبات إدارة المعرفة؟

### فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، تم طرح الفرضيات التالية:

- للتفويض أثر كبير في دعم متطلبات إدارة المعرفة؛

- للتدريب والتعلم أثر كبير في دعم متطلبات إدارة المعرفة؛
- للتحفيز أثر كبير في دعم متطلبات إدارة المعرفة؛
- للاتصال أثر كبير في دعم متطلبات إدارة المعرفة؛
- للعمل الجماعي أثر كبير في دعم متطلبات إدارة المعرفة.

### أهمية الدراسة

تعود أهمية هذه الدراسة إلى العديد من الجوانب التي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- حداثة وجدية موضوع البحث، فإنه يعتبر محل دراسة من قبل الاقتصاديين والباحثين لتعقيده نوعا ما مما جعل البحث قابلا للإثراء في كل مرحلة من مراحل تطوره.
- يساهم هذا البحث في الإجابة عن الإشكالية المطروحة من خلال تحليل مفهوم إدارة المعرفة ومفهوم التمكين باعتبارهما مدخلين من مداخل التسيير الاستراتيجي للمؤسسة وذلك في محاولة لإبراز أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الاستغلال الأمثل (رأس المال) الفكري والمعرفي الذي تمتلكه المؤسسة.
- تناولها موضوع بالغ الأهمية لكل المؤسسات بصفة عامة وللجامعات بصفة خاصة وهو إدارة المعرفة والتمكين والذي يكسب أهمية متزايدة في غالبية الدول خاصة التي بدأت حول التحول في اتجاه إدارة المعرفة.
- يعتبر موضع التمكين موضوعا في غاية الجدية في زمن العولمة وثورة المعلومات والثورة المعرفية، وغيرها من المستجدات المتسارعة.
- يكتسي التمكين أهمية خاصة لارتباطه بمجموعة قضايا مهمة على رأسها اللامركزية الإدارية والجودة الشاملة، وعمل الفريق، وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها.

### أهداف الدراسة

❖ محاولة الكشف وتبسيط الضوء على مجموعة من المداخل الحديثة في مجال التسيير ومن أهمها إدارة المعرفة والتمكين.

❖ التوعية بأهمية الموضوع، وضرورة تكثيف الجهد للبحث فيه.

❖ نشر الوعي لدى الأساتذة في الجامعة محل الدراسة بأهمية استعدادهم لتشارك المعرفة والعمل الجماعي والأخذ بإدارة المعرفة، وتحفيزهم على المشاركة، والإبداع وهذا ما يشكل حافزا للتغيير.

### منهج الدراسة

بغية الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وتحليل أبعاده والإجابة عن الإشكالية المطروحة اتبعنا أسلوب المزج بين المنهج الاستكشافي والمنهج الاختباري بهدف اختبار الفرضيات المستخلصة في دراستنا. وقد تم إسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال استخدام تقنية دراسة الحالة في مؤسسة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف لولاية ميله، وتم جمع بيانات الدراسة باستخدام أداة الاستبيان.

### دوافع ومبررات اختيار الموضوع

- موضوع في إطار تخصص إدارة الأعمال؛
- يعد الموضوع من أهم الاهتمامات البحثية للطالبة، منها كل ما يتعلق بالمعرفة وإدارة المعرفة وذلك إيماناً بأهمية هذا المورد الاستراتيجي في الإبداع، والابتكار والتجديد وتحقيق التأقلم مع ظروف بيئة أعمال المؤسسة مهما كانت درجة تعقيدها، ومهما كان معدل تغيرها؛
- عدم اهتمام المؤسسات بصفة عامة وخاصة الجزائرية بصفة خاصة بإدارة المعرفة والتمكين بالرغم من الدور المتنامي لهذه الأخيرة باعتبارها أهم خطوة للإنتاج في الاقتصاد العالمي الجديد أو ما يسمى باقتصاد المعرفة.



### الدراسات السابقة

يُعتبر تقديم وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع من أكثر العوامل المساعدة على إجراء البحث؛ ويتم فيما يلي عرض بعض الدراسات التي ساعدت في وضع تصور للعلاقة بين متغيرات الدراسة وساعدت في بناء نموذج الدراسة المقترح.

**1- رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة: دراسة حالة بعض البنوك العمومية بالمسيلة، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011:** هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إدراك البنوك الجزائرية أهمية إدارة المعرفة، وما إذا كانت قد بدأت فعليا في تبني مبادراتها، ومدى مساهمة الثقافة التنظيمية في دعم هذا التبنى، وقد خلصت لوجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية باعتبارها أحد مطالب إدارة المعرفة على إدارة المعرفة، بالإضافة إلى الإدراك الضعيف للبنوك محل الدراسة لنهج إدارة المعرفة.

**2- عفانة حسن مروان، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، 2013:** هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات بناء فريق العمل، تحفيز العاملين، القوة)، وفاعلية فرق العمل ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة. قام الباحث باختيار عينة مكونة من سبعة مؤسسات تم اختيارها بناء على عدد الموظفين فيها، حيث قدر حجم عينة الدراسة بـ (300) مبحوث وهم جميع العاملين في المؤسسات التي اختارها الباحث وتوصلت الدراسة إلى أنّ مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع مرتفعة. كما أنّ فاعلية فرق العمل مرتفعة، حيث أظهرت النتائج تفاوتاً في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة التي حددتها الدراسة للتمكين الإداري، وكشفت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول علاقة التمكين الإداري و فاعلية فرق العمل.

3- أيمن المعاني وعبد الحكيم اخوه رشيدة، التمكين الإداري وإثارة إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، مديرية المرور العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، جامعة بغداد، 2013: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى التمكين الإداري في الجامعة الأردنية، ومدى أثره في الإبداع الإداري لدى العاملين فيها، انطلاقاً من مجموعة أبعاد التمكين الإداري تمثلت في ( تفويض السلطة تدريب العاملين، الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين)، وقد تكون مجتمع الدراسة في الموظفين المصنفين في الجامعة الأردنية، وبلغ عددهم (960) موظفاً وموظفة وتم أخذ عينة عشوائية تمثلت في (278) فرادي ما نسبة 28٪ مع المجتمع. وقد توصلت الدراسة إلى أنّ العاملين في الجامعة الأردنية يشعرون بمستوى متوسط من التمكين الإداري وإنّ الجامعة الأردنية تلتزم بأبعاد التمكين الإداري بمستوى متوسط وفقاً للتطورات. كما أظهرت الدراسة وجود أثر لمجالات التمكين الإداري موضوعاً في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية، وفي هذه الدراسة التركيز كان منصباً على التعريف حول العلاقة بين التمكين الإداري في الجامعة الأردنية، بينما الدراسة الحالية والتي تمثل جزءاً منها ستوضح أنّ تمكين العاملين في مؤسسات التعليم العالي أنّه لا ينجح إلى أن تمكن المؤسسات عمالها على الإبداع الإداري المعرفة وضمان البقاء والاستمرار.

4- رائد اسماعيل عبابة وماجد أحمد حتاملة، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن، عمادة البحث الاقتصادي، مجلة اردنية صنف إدارة أعمال، مدينة اشر، عمان، الاردن، المجلد 9، العدد 4، 2013: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية السائدة (البيروقراطية، والإبداعية والمهمة والدعامة) في دعم إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة وتخزينها، ونقلها وتطبيقها) في مستشفيات القطاع العام وقد خلصت إلى سيادة نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية في مستشفيات القطاع العام. بالإضافة إلى ممارسة متوسط لإدارة المعرفة في هذه المستشفيات مع تسجيل وجود علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية السائدة وأبعاد إدارة المعرفة.

5- عبد القادر بلخير، متطلبات اعتماد إدارة المعرفة في تسيير معاهد وتقييم النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والتقنية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017: هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات إدارة المعرفة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر، استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة طبقية تناسبية من الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين العاملين في المعهد، بلغت عينة البحث (160) موظفا وموظفة من أصل ( 511 ) موظفا وموظفة بالمعاهد. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين متطلبات إدارة المعرفة وتطبيق إدارة المعرفة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر، بالمقابل توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في تطبيقهم لإدارة المعرفة داخل المعاهد.

### صعوبات الدراسة

- موضوع تطلب الكثير من الجهد والوقت في البحث وجمع المعلومات، خاصة مع الوضع الصحي الذي تمر به البلاد؛
- جائحة كورونا التي كانت سببا في غلق الجامعة، وبالتالي صعوبة اللقاء بالأستاذة المشرفة، وصعوبة إجراء الدراسة الميدانية، حيث تعذر توزيع الاستبيان على جميع الموظفين بالجامعة، وبالتالي تم توزيعه على أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير فقط بطريقة إلكترونية (عبر البريد الإلكتروني).

### حدود الدراسة

- الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال سنة 2020.
- الحدود المكانية: تطبق هذه الدراسة في ولاية ميلة، وبالضبط في المركز الجامعي "عبد الحفيظ بوالصوف".

### هيكل الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة ومعالجتها منهجياً، قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين في الجانب النظري، وفصل في الجانب التطبيقي، حيث تم في المقدمة طرح الإشكالية وتبيان التصور العام لموضوع البحث، وفي الأخير تم عرض خاتمة عامة كمايلي:

**الفصل الأول بعنوان: " الإطار النظري لإدارة المعرفة ومتطلبات إدارتها"** تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث: إذ عرض في المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة، وفي المبحث الثاني: تم عرض مفاهيم حول إدارة المعرفة، وعرض في المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة.

**الفصل الثاني بعنوان: " التمكين وقدرته على دعم متطلبات إدارة المعرفة"**: قسم أيضا إلى ثلاثة مباحث حيث كان المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين، أما المبحث الثاني: تم عرض فيه آليات التمكين وفي المبحث الثالث: فقد تم عرض التمكين كآلية لدعم متطلبات إدارة المعرفة.

**الفصل الثالث بعنوان: الدراسة التطبيقية لأثر التمكين في دعم متطلبات إدارة المعرفة بالمركز الجامعي "عبد الحفيظ بوالصوف"** حيث تم التطرق فيه إلى ثلاثة مباحث، عرض في المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الثاني: التعريف بالمركز الجامعي " عبد الحفيظ بوالصوف"، والمبحث الثالث: تفسير وتحليل نتائج الدراسة واختيار الفرضيات.

أما الخاتمة: فتضمنت أهم النتائج التي تم التوصل إليها وعلى إثرها تم وضع مجموعة من الاقتراحات والتوصيات.

# الفصل الأول:

الاطار المفاهيمي للمعرفة

ومتطلبات إدارتها

### تمهيد

تمثل المعرفة الأصل الجديد للمنظمات وهي أحدث عوامل الانتاج فيها، حيث أن أغلبها تمتلك المعرفة لكن لا تحسن استعمالها، والمعرفة دون فعل الادارة ليست ذات نفع، لأن المعرفة تحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها وتخزينها وكذا توزيعها وإيصالها، ومن ثم استعمالها وتمثيلها بصورة منطقية.

لذلك، يُعتبر مصطلح إدارة المعرفة مصطلحا حديثا، إلا أن إدارة المعرفة في مضمونها مفهوم قديم وقيمة حرصت عليها الحضارات عبر العصور التاريخية المختلفة، لذا فإنّ، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة قد تفتح لها آفاقا واسعة نحو تعزيز مكانتها وإمكانياتها وقدراتها التنافسية، لأنها أداة فعالة تساعدها على الدخول في عصر المعرفة والمعلوماتية.

وللتفصيل في ماهية المعرفة وإدارتها، فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، كما يلي:

**المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة.**

**المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة.**

**المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة.**

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة

تُمثل المعرفة ثروة حقيقية للأفراد والجماعات والمؤسسات، فهي الأداة الحيوية الفعالة التي من خلالها تتمكن من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة، بالإضافة إلى أنها مصدر لتمييز المؤسسات وأساسا لارتقائها ونجاحها، حيث تتميز بالعديد من الخصائص فهي تختص بالعنصر البشري دون غيره من موارد أخرى كما تعددت تصنيفاتها وتتنوع مصادرها منها ما هو من داخل المؤسسة ومنها ما هو من خارجها.

سيتم التطرق في هذا المبحث لماهية المعرفة في المطلب الأول، والتعرف على المعرفة كمورد استراتيجي في المؤسسات الجامعية من خلال خصائصها ومصادرها في المطلب الثاني، كذا أنواعها في المطلب الثالث.

### المطلب الأول: ماهية المعرفة

يتم في هذا المطلب التفصيل في مفهوم المعرفة، أهميتها وعلاقتها بمصطلحات ذات صلة بها.

#### أولاً: مفهوم المعرفة

تعددت التعاريف المقدمة للمعرفة، وفقا لتعدد الباحثين اختلاف أفكارهم وتخصصاتهم، حيث يُعرفها مؤيد سعيد السالم على أنها "كل العمليات العقلية عند الفرد، من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عمله الخاص" (1).

وفي تعريف آخر لمؤيد سعيد السالم، فقد اعتبرها: "جميع الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لاكتشاف سلسلة السلوك الممكن والتي ستتبع فعلا" (2).

من خلال هذين التعريفين يتضح أنّ المعرفة مرتبطة بالفرد، كما ترتبط بالمؤسسة. ويمكن القول أن هذين التعريفين متكاملان، فالفرد من خلال إدراكه وتعلمه يتبع سلوكا معيناً، والمؤسسة في هذه الحالة تعمل على إيجاد وسائل تكشف سلوك الفرد.

كما يذكر (Lucier and Torsilier) أنّ المعرفة يمكن أن تُعبر عن قدرة المؤسسة ككل على الفهم والتصرف، أي إنجاز العمل بطريقة فعالة في بيئة العمل. في هذا التعريف تم التركيز على العمل أو الأداء

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، دراسة في تطوير الفكر خلال مئة عام، دار الكتاب الحديث، عمان - الاردن- 2002 ص 184 .  
<sup>2</sup> المرجع نفسه ص 184.

الفعال بدلا من اكتشاف الحقيقة، حيث اهتم الباحثان بما يمكن أن تعمله المعرفة وليس بتعريف المعرفة ذاتها<sup>1</sup>.

وتُعرف المعرفة أيضا على أنها كل ما يكمن في عقول الأفراد وما يملكونه من مهارات وخبرات مترابطة عبر الزمن يكون من الصعب التعبير عنها، ولا يتم نقلها إلا من خلال التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، إضافة إلى ما هو ظاهر والذي يمكن التعبير عنه من خلال الكلمات، الأرقام وغيرها<sup>2</sup>.

ويعرف (Davenport and Prusak) المعرفة على أنها مزيج من القيم، الخبرة والمعلومات الأساسية، والتي هي أدوات للتقييم والسماح بدمج المعلومات والخبرات الجديدة. وتمثل وثائق المؤسسة، عملياتها، إجراءاتها، ممارساتها ومعاييرها محصلة هذه المعرفة، علما أن الموظفين هم من يولد معرفة المؤسسة. في هذا التعريف اهتم الباحثان بتركيبة المعرفة، ووضحا مصدرها وأشكال تواجدها في المؤسسة بشكل ظاهر<sup>3</sup>. إذن المعرفة هي تُعبر عن قدرة الفرد على التعلم والاكساب وتجسيد ذلك في أعماله هو بنفسه أو قيام المؤسسة بالاستعانة بالوسائل المتاحة لاكتشاف تلك المعارف وجذبها من أجل تخزينها ومن ثم تطبيقها.

#### ثانيا: أهمية المعرفة

تُعتبر المعرفة ذات قيمة لما تقدمه من إضافة للمؤسسة، واعتبارها موردا لخلق ميزة تنافسية لها. ويمكن تحديد

#### أهمية المعرفة فيمايلي: I

- الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها وإفرازاتها في كافة مجالات الأعمال؛
- تمثل المعرفة العلمية الأساس المهم في تحقيق الابتكار والاستكشاف والاختراعات التكنولوجية؛
- الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة بالمعرفة، ورأس مال المعرفي الذي تمثله الأصول غير المادية، وما ينجم عنه من زيادة في إنتاجها المعرفي؛
- الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة، توليدا، إنتاجا واستخداما والتي تمثلها مؤسسات المعلومات والاتصالات والبرمجيات والبحوث؛
- الزيادة المستمرة في إعداد العاملين في مجالات المعرفة وفي الأعمال كثيفة العلم.

<sup>1</sup> طبياخي سناء، دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المعرفة: دراسة حالة مجموعة إريس سات (IRIS SAT) -سطيف، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020، ص 9.

<sup>2</sup> طبياخي سناء، دور القيادة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين: دراسة حلة مستشفى الشهيد محمد بناني برج بوعريريج، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 13.

<sup>3</sup> طبياخي سناء، دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 9.



بالإضافة إلى ذلك، يمكن ذكر أهمية المعرفة فيما يلي:1

- اسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد اشكال للتنسيق والتصميم والهيكله تكون أكثر مرونة؛
- أتاحت المعرفة المجال للمؤسسات للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا وتحفيز الإبداع المتواصل لأفرادها وجماعاتها؛
- توجه المعرفة الإدارية لمديري المؤسسات إلى كيفية إدارة مؤسساتهم بأكثر كفاءة؛
- اسهمت المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المؤسسة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال وتواجه التعقيد المتزايد فيها؛
- يمكن المؤسسات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها في تطوير منتج معين أو انتاج منتجات جديدة؛
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة الفنية.

### ثالثا: المعرفة والمصطلحات ذات العلاقة بها

أشارت الأبحاث والدراسات إلى أنّ هناك شيء من الخلط والتشويش في مفهوم كل من المعرفة والمصطلحات ذات العلاقة بها (البيانات، المعلومات، الحقائق، الذكاء،...) لدى البعض، حيث الكثير يعتبرونها شيء واحدا، لذلك لابد من التمييز بين هذه المصطلحات في ما يلي:

1. **البيانات (Data):** هي عبارة عن حقائق أولية خام غير منظمة وغير مرتبة، و لا تفهم أو يُستفاد منها إلا بعد معالجتها<sup>1</sup>، أي أنها مواد وحقائق خام أولية لا تمتلك قيمة بشكلها الأولي ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة.

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، ص20.

وعرفت أيضا بأنها " الشكل الظاهري لمجموعة حقائق غير منظمة قد تكون حقائق وتصورات في شكل أرقام، كلمات، صور أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض، و لا تعطي معنى وهي منفردة<sup>1</sup>.

2. المعلومات (*Information*): هي عبارة عن بيانات تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد لغرض اتخاذ القرارات، أي هي بيانات التي أصبح لها قيمة بعد تحليلها أو تفسيرها أو تجميعها في شكل ذو معنى، والتي يمكن تداولها وتسجيلها، ونشرها وتوزيعها بصورة رسمية أو غير رسمية وفي أي شكل<sup>2</sup>. فهي تعبر عن معطيات يتم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات ومعالجتها يدويا أو حاسوبيا أو بهما معا بما يخدم غرض معين أو مجال معين، والذي ترتبط به، وبذلك فإن المعلومات يتم استنباطها من البيانات وبالشكل الذي يوفر قدر أكبر من اليقين ويقلل عدم التأكد<sup>3</sup>.

تعرف أيضا على أنها: "نواتج معالجة البيانات تحليلا أو تركيبا لاستخلاص ما تتضمنه، كتطبيق عمليات حسابية، موازنات، معادلات، أو طرق إحصائية ورياضية ومنطقية"<sup>3</sup>.

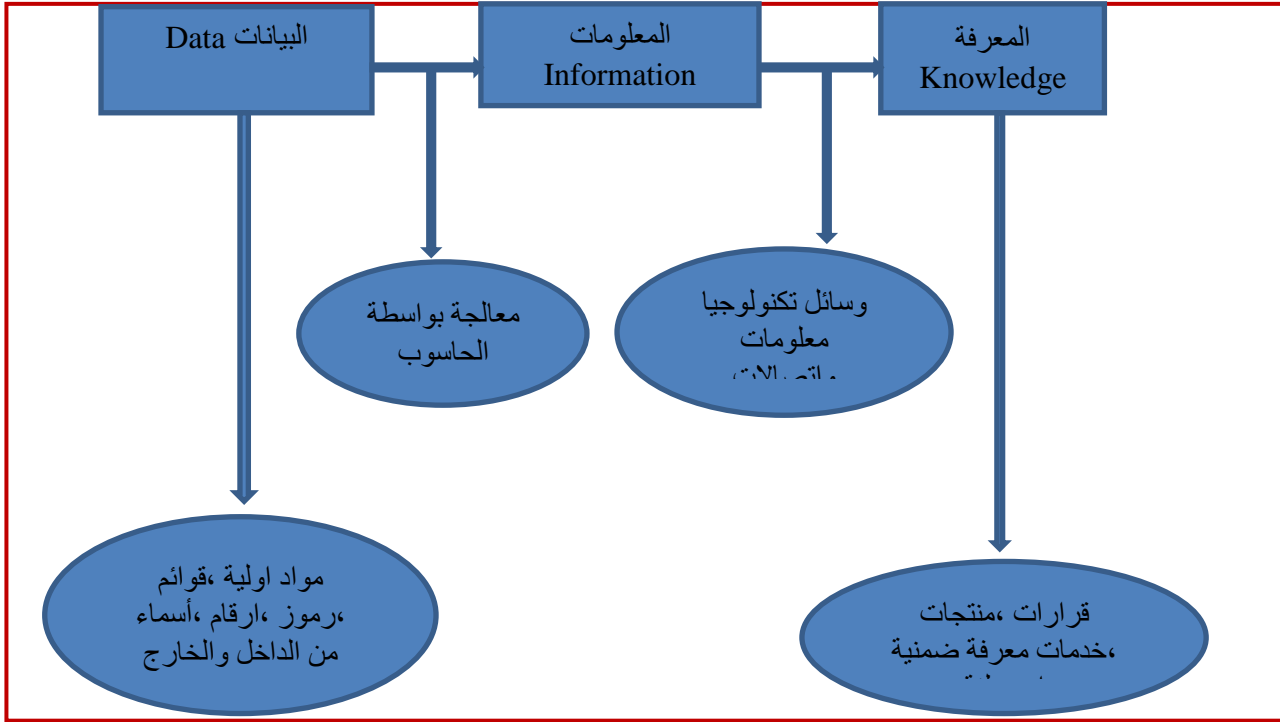
المعلومات تعد مرحلة وسطية بين البيانات التي تتمثل في أرقام، رموز أو صيغ لغوية، وبين المعرفة التي تمثل تكامل للمعلومات المنظمة واستخدامها في شيء مفيد. والشكل الموالي يوضح العلاقة بين المعلومات والمعرفة والبيانات:

<sup>1</sup> فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الادارية، ط 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص 19 .

<sup>2</sup> سيد صابر، نظم المعلومات الادارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2011، ص 37-38 .

<sup>3</sup> حسن خليج خلف، اقتصاد المعرفة، دار الكتاب العالمي، عالم الكتب الحديثة، عمان الاردن، 2007، ص 7- 8 .

الشكل رقم (1): العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة



المصدر: ريحي مصطفى عليان، ادارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ،ط1 عمان 2008 ،ص 69.

3. الحقائق (*Facts*): هي عبارة عن وقائع، سواء كانت ذات صفة شخصية تخص عاملين معينين في

المؤسسة، أو كانت ناتجة عن ممارسة نشاط في المؤسسة(1).

4. الخبرة (*Experience*): يعني مصطلح الخبرة مهارة الفرد ومعرفته المتخصصة في مجال معين، والتي

تطورت وتراكمت خلال مدة زمنية طويلة، كما تشير الخبرة إلى ما تم القيام به وما حصل في الماضي.

وتتضح فائدتها وأهميتها من كونها تقدم منظورا تاريخيا يتم من خلاله رؤية وفهم المواقف والأحداث

الجديدة(2).

<sup>1</sup> سناء طباحي، دور الادارة في المشاركة في تنمية معرفة العاملين، دراسة حالة مستشفى الشهيد بناني -راس الوادي - برج بو عريبيج، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير في اطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وادارة المعرفة والمعارف، تخصص اقتصاد وادارة المعرفة والمعارف، 2011، ص10-11.

<sup>2</sup> سناء طباحي، مرجع سبق ذكره، 2011، ص10-11.

5. الذكاء (*Intelligence*): هو عبارة عن قدرات ذهنية استنتاجية واستدلالية، تكتسب من خلال تراكم المعرفة والخبرة، فهو يرتبط بالقدرة على ابتكار الحلول الجديدة. كما يعني القدرة على اكتساب وتطبيق المعرفة والقدرة على تحسين العمل واتخاذ القرارات(1).

6. الحكمة (*Wisdom*): تمثل تجسيد الذكاء وفهم ما هو صحيح وخطأ. كما تشمل الحكمة القدرة على قبول التوجهات الجديدة التي يمكن أن يكون مرغوبا فيها، ويمكن إدراكها. والحكمة هي استخدام المعرفة المعبر عنها في الوصول إلى قرارات حكيمة حول المواقف غير المتفق عليها(2).

#### المطلب الثاني: المعرفة مورد استراتيجي في المؤسسات الجامعية

تمثل المعرفة موردا استراتيجيا في المؤسسات على وجه عام، وفي المؤسسات الجامعية على وجه خاص، نظرا للتراكبات المعرفية فيها، واعتبارها المنتج الذي يسعى عملاؤها -المتمثلين في الطلبة- للحصول عليه. وسيتم التعرف في هذا المطلب على أهم خصائص هذا المورد والتعرف على مصادره.

#### أولا: خصائص المعرفة

لا توجد خصائص ثابتة للمعرفة في كل مكان وزمان، حيث أن للمعرفة خصائص تكوينية مشتركة، لكن منظورها ومضمونها يختلف باختلاف السياق الاجتماعي، الاقتصادي، الفكري والثقافي التي توجد فيه أو تنتج من خلاله، ومع ذلك توجد ملامح مميزة للمعرفة بغض النظر عن طبيعتها ومضمونها ومن أبرز الخصائص نذكر:3

1. إمكانية توليد المعرفة: من خلال البحث العلمي والاستقرار والتحليل والتركييب التي تساهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة من طرف مختصون.

2. إمكانية موت المعرفة: فالمعرفة موجودة في عقول الافراد وإن لم تستغل تموت بموتهم أو تقاعدهم، وقد تتقادم المعارف فتأتي أخرى لتحل محلها، أو هي المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعية على رفوف المكتبات التي لم يتم تعليمها للغير.

<sup>1</sup>سناء طبياخي، مرجع سبق ذكره، 2011، ص10-11.

<sup>2</sup>سناء طبياخي، مرجع سبق ذكره، 2011، ص10-11.

<sup>3</sup> - حسن عجلان حسن، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال، اثناء للنشر والتوزيع المكتبة الجامعية، عمان الاردن، 2008، ص 30 .

3. إمكانية امتلاك المعرفة: يمكن لأي فرد أن يمتلك المعرفة، فالمعرفة ليست مقتصرة على فرد أو شخص محدد أو جهة معينة، بل هي مقتصرة على كل فرد يريد أن يكتسب المعرفة، ومن الطرق الأكثر شيوعاً هي التعلم.

4. إمكانية تخزين المعرفة: فالتخزين ليس فقط من خصائص النقود أو غيرها، فهي كذلك من خصائص المعرفة، فإن كانت في السابق المعرفة تخزن في الورق ولا زالت كذلك، ولكن مع التطور التكنولوجي أصبح ينصب التركيز الآن على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الالكترونية التي تعتمد على الحاسوب إلى حد كبير.

5. إمكانية تصنيف المعرفة: حيث تصنف المعرفة حسب مجالات فكل مجال معرفة خاصة به.

6. إمكانية تقاسم المعرفة: وتعني نشر المعرفة وانتقالها عبر أنحاء العالم إذا توفرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك، فالمعرفة لا تستهلك بالاستخدام بل تتطور وتتولد.

#### ثانياً: مصادر المعرفة 1

من الصعب حصر مصادر المعرفة لعدة أسباب؛ كونها أثرية غير ملموسة مما يجعلها صعبة التجديد والقياس خاصة الضمنية منها، إلا أنه يبقى الفرد المصدر الأول والأكبر لها حسب عديد الدراسات، في حين يرى آخرون أنّ البيانات المكتسبة من البيئة هي مصدر المعلومات الأولى التي تتحول فيها بعد ذلك إلى معرفة<sup>2</sup>.

الأکید في الأمر أن كليهما يعدان مصدراً للمعرفة سواء الضمنية أو الصريحة منها، واللذان يمكن أن نجدهما داخل المؤسسة أو خارجها، وعليه يمكننا حصر مصادر المعرفة للمؤسسة في نوعين هما: 3

<sup>1</sup> سلوى امين السمراي متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي، ورقة بحث مقدمة في اطار المؤتمر العالمي الرابع حول ادارة المعرفة بالعالم العربي، جامعة الزيتونة، الاردن، افريل 2004، ص 2 .

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، اميرة الجنابي، ادارة المعرفة (ادارة معرفة الزبون)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص 59 .

<sup>3</sup> -طباخي سناء، دور القيادة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين: دراسة حلة مستشفى الشهيد محمد بناني برج بو عريريج، مرجع سبق ذكره، ص 20.

1. **المصادر الخارجية:** وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات، الإنترنت، القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، المنافسون لها، الموردون، الزبائن، الجامعات ومراكز البحث العلمي. كما يُعتبر القياس المقارن (*Benchmarking*) مع المؤسسات الأخرى من أهم الأساليب التي يمكن للمؤسسة من خلالها الحصول على المعرفة من مصادر خارجية بالإضافة إلى أساليب المشاركة في المؤتمرات، استئجار الخبراء، متابعة الصحف والمجلات ومراقبة الاتجاهات الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية.

2. **المصادر الداخلية:** وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة الداخلية، وتتمثل في خبرات عاملي المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم العاملين والجماعات والمؤسسة ككل، ومن أمثلة هذه المصادر نجد المؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية، الحوار، الخبرة، الذكاء ومهارة العاملين، أو من خلال التعلم أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية. كما يُعتبر الجهاز الإداري من مصادر المعرفة الداخلية والذي يطلق عليه المعرفة التنظيمية، التي تتمثل في طرق العمل، أساليبه ومبادئه، الكتب، التقارير الفنية، البحوث والدراسات، البرمجيات وقواعد البيانات وأوراق العمل المدونة والتي يمكن تنسيقها وتداولها والاشتراك بها. وتتأتى هذه المعرفة من الموروث ومن التعلم والخبرة والعمل. ويرى دراكر (*Druker*) أنها المورد الأساسي للمؤسسة، ويضيف لها أدفنسون (*Advinsson*) تطبيق الخبرات والتقنية والعلاقات بين العاملين والمهارات الفنية، وهي جميعها تشكل رأس المال الفكري للمؤسسة.

#### المطلب الثالث: أنواع المعرفة

تصنف المعرفة إلى عدة أنواع، وذلك حسب تصورات وتوجهات الباحثين، حيث تم اقتراح عدة تصنيفات، سيتم في هذا المطلب التطرق لبعض منها:

#### أولاً: المعرفة الضمنية

في الحقيقة الأمر توجد المعرفة الضمنية في مهارة كيف تعرف، وتتعلق بالمهارات داخل العقل وقلب كل فرد والتي ليس من السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية، كما تعرف على أنها هي الأساس المعرفي لبقية المعارف إذ أنها المصدر لأي معرفة أخرى وبدونها لا يمكن نقل أو توليد أي معرفة. ويمكن التعبير عنها بمهارات وممارسات فردية أو جماعية من خلال تجسيدها في المهام الموكلة للأفراد وهي الأكثر صعوبة من حيث الاستقرار والثبات لأنها تمثل القواعد للتفكير المنظم والحدس والقدرة على الحكم وهذا ما يحول دون ترميزها أو إيصالها للآخرين بسهولة. وتتألف المعرفة الضمنية من:

- من الحقائق والبيانات والأنماط الذهنية؛

- وجهات النظر والأشكال والصور والمفاهيم؛

- الأحكام والتوقعات والفرضيات والمعتقدات؛

- استراتيجية التفكير.

كما تُعرف أيضا على أنها المعرفة غير الرسمية الذاتية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية وغير القابلة للنقل والتعليم، تسمى المعرفة الملتصقة والتي توجد في عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية المؤسسة وهي الأساس في قدراتها على انشاء المعرفة.

#### ثانياً: المعرفة الصريحة

المعرفة الظاهرة تتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المؤسسة، ومنها الكتابية المتعلقة بالسياسات والإجراءات ومعايير العمليات والتشغيل... الخ. وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المؤسسة الوصول إليها واستخدامها ويمكن مشاركتها وتقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات والكتب. كما تعرف أيضا على أنها المعرفة التي تتعلق بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة في الأرشيف، مثل: الكتب، الأشرطة والأقراص المضغوطة وباستطاعة الجميع الوصول إليها واستخدامها وتقاسمها من خلال الندوات والمؤتمرات واللقاءات... الخ.

ثالثاً: تصنيفات اخرى للمعرفة

اختلف الكتاب والباحثون في تحديد أنواع المعرفة، وفيما يلي تصنيفات لبعض هؤلاء الكتاب:

1. تصنيف ميشيل زاك (Michael Zack) 1: يرى (Michael Zack) هناك ثلاثة أنواع من المعرفة،

وهي:

أ. المعرفة الجوهرية: هي النوع الأدنى من المعرفة، هذا النوع يكون مطلوباً من أجل البقاء في قطاع معين، لكنه لا يضمن للمؤسسة فرصة بقاء طويلة.

ب. المعرفة المتقدمة: وهي النوع الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع أنّ المؤسسة تمتلك بشكل عام نفس المستوى والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون إلا أنها تختلف عنهم في اعتمادها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية، وهذا يعني أنّ المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً، أو التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال معرفتها المتقدمة.

ت. المعرفة الابتكارية: وهي المعرفة التي تجعل المؤسسة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في القطاع الذي تنشط به.

هذا التصنيف ركز على المعرفة التنظيمية التي تميز المؤسسة عن منافسيها، فامتلاك معرفة ما هو الذي يؤهلها للتمتع بمركز تنافسي وفرصة بقاء طويلة، وتميز المؤسسة إنما راجع لتحسين أدائها الذي يساهم فيه مختلف الموارد الموجودة بها وهذا راجع الى نوع المعرفة التي تمتلكها.

2. تصنيف (Barthes): يرى (Barthes) أن هناك ثلاث أنواع، وهي: 2:

أ. المعارف الموضوعية: وهي المعارف الضرورية لإنجاز عمل محدد.

<sup>1</sup> - مبارك بوعشة، ادارة المعرفة، مقاربة اقتصادية، الملتقى الدولي حول ادارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، باتنة، الجزائر، 2008 ص 14 .  
<sup>2</sup> Gille Ballnise ,gestion des connaissances-outils et application du km. Vuibert ,Paris,2001;p24.



ب. **المعارف المرتبطة بالمنتج:** وهي المتعلقة بالمنتج في فترة حياته، وتتمثل في وثائق المنتج، المعارف العلمية المرتبطة بالمنتج، مجموع المعلومات الخاصة بالمنتج.

ت. **معارف على المؤسسة:** وهي المتعلقة بمختلف جوانب المؤسسة وباستراتيجياتها.

لقد ركز هذا التصنيف على المعرفة التي تخص العمل أو الوظيفة في حد ذاتها وأيضاً المعرفة التي تخص المنتج، فالعامل من المفروض أن يتوفر على المعارف التي بواسطتها يتمكن من أداء مهامه بشكل مرضي، هذا بالإضافة إلى المعرفة التي تخص المؤسسة حول استراتيجيتها، رؤيتها، أهدافها ورسالتها...

3. **تصنيف (Gilles Ballnuse):** 1: صنفها (Gilles Ballnuse) إلى معارف داخلية وخارجية:

أ. **المعارف الداخلية:** وهي معارف تنشأ وتتحول وتسير في ظل المؤسسة من طرف عاملها.

ب. **المعارف الخارجية:** تتعلق بكل معرفة مصدرها خارجي، فهذه المعرفة في إطار نشاطات المؤسسة مهمة لها، لأن من خلالها نستطيع أن نحدد استراتيجياتها وأهدافها بما يتناسب مع المحيط الذي تنشأ فيه. لقد ركز هذا التصنيف على المعرفة من حيث مصدرها؛ فالداخلية مصدرها الأفراد في مختلف المؤسسات بعكس الخارجية فهي معرفة تأتي بها المؤسسة من المحيط الخارجي كالاستعانة بخبراء في المجال.

4. **تصنيف (Nonaka-Tackutchi):** 2: تم تصنيفها إلى:

أ. **المعارف الفردية:** وهي المعارف التي يحوز عليها على الأقل واحد من أفراد المؤسسة.

ب. **المعارف الجماعية:** وهي المعارف المقسمة والموزعة بين أعضاء المؤسسة.

هذا التصنيف هو امتداد للتصنيفات السابقة إذ يرى كل من (Nonaka-Tackutchi) أن المعارف تأخذ شكلين، إما معارف يحوزها فرداً واحداً ولا يمكن لغيره أن يعرفها، ومعارف تتفق حولها جماعة في ظل المؤسسة.

<sup>1</sup>-Gille Ballnise ,gestion des connaissances-outils et application du km,-Op-cit;p12.

<sup>2</sup>- Yoan Baizet;la gestion des connaissances en conception –application a la summulation nummirique chez Renault-DLEC-these de doctorat;Paris;2004;p28.

<http://pastel.paristech.org>;la date de visite :6/3/2010.

من كل ما سبق، نجد أن معظم التصنيفات ركزت على معارف الفرد الباطنية، والمؤسسة تعمل على إخراجها من أجل تجسيدها في الأعمال والنشاطات، ويمكن لهذه المعارف أن تكون لدى العاملين بها أو أنها تستعين بمصادر خارجية لجلبها وإدامتها للاستفادة منها.

## المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

تُعتبر المعرفة مصدر أساسي للثروة بالنسبة للمؤسسة، فهي رأس مال ذو قيمة اقتصادية يساهم في تحقيق ميزة تنافسية لها. ويؤدي سوء استغلالها إلى فشل المؤسسة، لهذا من الضروري إدارة هذه المعارف من أجل الحفاظ عليها وتطويرها<sup>1</sup>. وسيتم في هذا المبحث التطرق لماهية إدارة المعرفة، وهذا في المطلب الأول. وفي المطلب الثاني يتم التعرف دعائم تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات، أما المطلب الثالث فيتم خلاله تحديد متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات.

### المطلب الأول : ماهية ادارة المعرفة

يتم في هذا المطلب التفصيل في مفهوم إدارة المعرفة ونشأتها، إضافة إلى أهميتها وأهدافها.

#### أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

##### 1.نشأة وتطور إدارة المعرفة:

ان إدارة المعرفة مصطلح حديث ورد لأول مرة ضمن عناوين الاوراق البحثية التي نشرت في الدوريات العالمية عام 1986، ولا يفوت ملاحظة بأن هذا المصطلح قد ورد مع بداية ما يطلق عليه عصر المعلومات والاتصالات، لكن نجد أن كتابات المؤلفين ترجع جذور الحديث عن إدارة المعرفة الى الثلاثينات من القرن الماضي من ناحية العمليات العقلية والانشطة المعرفية وحل المشكلات، ولكن الطرح كان نظريا آنذاك، أما الحداثة في موضوع إدارة المعرفة فهي تخص الجانب التطبيقي لها الذي لم يعرف إلا مؤخرا بعد إدراك فوائد بعض مبادراتها الناجحة ،

وعن البدايات النظرية لها، نجد أن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة (*knowledge management*)

هو "MarchandDon" في بداية الثمانينات من القرن الماضي على المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات وفي هذا اشارة الى نقطة تحول من ادارة المعلومات، ولكن المفهوم بقي

<sup>1</sup> طباحي سناء، دور القيادة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين: دراسة حلة مستشفى الشهيد محمد بناني برج بوعربريج، مرجع سبق ذكره، ص 22.

غامضاً، ذلك أنه لم يتضمن اجراءات إدارة المعرفة. في ذات المرحلة تنبأ "Druker" بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وأن المؤسسات ستكون من صناعات المعرفة الذين يواجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن العملاء؛ "أي تحول العمل في المؤسسة إلى عمل معرفي، أما بالنظر إلى بدايتها التطبيقية فإننا نجدتها تتجسد في الممارسات الأولى لها من قبل مؤسسة (Hp-PakardHewlet)

الأمريكية عام 1985، وتحديداً في برنامجها الإدارة *management knowledge for computer*

*dealer* لقناة المعرفة الحاسوبية *Chaul chanal* ورغم هذه التطورات إلا أنها بقيت محدودة لتأثيرها غير المقنع على عمليات الأعمال، ذلك أنها في كل مرة كانت تصطدم بتقييمها المادي بالنظر إلى النظرة السائدة وقتها عن رأس المال المادي، وبقي ما يمكن أن نطلق عليه اهتمام بها إلى غاية منتصف التسعينيات أين تم الاعتراف بالتأثير الاستراتيجي لها، حتى أنه في سنة 1999، خصص البنك الدولي 4 % من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة، ومنه اكتسحت تطبيقات الإدارة مؤسسة "skandia" للتأمين و مختبرات "بكمان" ومصرف "امبريال" الكندي ومؤسسة "دو" للكيمائيات وغيرها من المؤسسات.

يتضح أن إدارة المعرفة ليست وليدة العصر الحالي، إنما لها جذور تمتد حتى بداية القرن العشرين، لكنها بقيت تمشي بخطى بطيئة حتى انبثق لها فجر جديد حينما آمنت بها مؤسسات راسمة بممارساتها وتطبيقاتها وأعمالها المعرفية البداية الحقيقية لحقل إدارة المعرفة.

## 2. مفهوم إدارة المعرفة:

تمثل إدارة المعرفة العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رفعتها في المؤسسة، فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفعالية وبطريقة كفؤة لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح.

كما عُرفت بأنها: "نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة، بهدف رفع مستوى إدارة العمل، وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح في الوقت المناسب للعمل المقصود".

وعُرفت أيضا بأنها: "عبارة عن جهد مؤسسة يستهدف تنمية واستثمار رأسمال الفكري للمؤسسة، من خلال حصر المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية التي تمكن من جمعها، تخزينها، توزيعها والمشاركة بها بين الأفراد لخلق معرفة جيدة وتطبيقها في الأنشطة الإدارية كاتخاذ القرارات وحل المشكلات".

من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن إدارة المعرفة هي عملية إدارية لها مدخلاتها ومخرجاتها، وتعمل في بيئة خارجية تؤثر عليها، وتنقسم بدورها إلى خطوات متعددة ومتتالية تهدف إلى توليد المعرفة بكفاءة وتسهيل المشاركة بها وإدارتها بحيث يمكن تطبيقها بفعالية في المؤسسة.

كما أنّ إدارة المعرفة قد غيرت وجهة ومبادئ وممارسات وأهداف المؤسسة والمجتمعات ومحيطها.

الجدول التالي يبين الفرق الذي أحدثته ادارة المعرفة مقارنة بالتقليدية منها .

جدول رقم (1): مقارنة بين معايير إدارة المعرفة ومعايير الإدارة التقليدية

المؤشر	الإدارة التقليدية	الإدارة بالمعرفة
اتخاذ القرار	الخبرة والرؤية الشخصية	على اساس المنهج العلمي
تخطيط وتسيير العمليات	على اساس التجربة والخطأ	على اساس البحث والتطوير
الثروة الحقيقية	الاموال وماتشتره من اصول مادية	راس المال الفكري
افضل الاستثمارات	بناء القدرات والاصول المادية	بناء الدرات والاصول المعرفية
تقويم الافراد	حسب المهارات والقدرات العلمية	على اساس المعرفة
نجاح المؤسسة	مظهره التراكم الراسمالي	مظهره التراكم المعرفي
مصدر السلطة	الموقع التنظيمي	المعرفة
اصحاب السلطة	شاغلي المناصب العليا	اصحاب المعرفة

اساس التنظيم	المهام ،العلاقات ،طبيعة العمليات	مصادر واستخدامات المعرفة
العاملين	ذوي القدرات والمهارات العلمية	ذوي المعرفة
القيمة المضافة	مصدرها الانشطة الانتاجية	مصدرها الانشطة المعرفية
بناء القدرات التنافسية	على اساس تخفيف التكاليف	على اساس الابتكارات

المصدر: سمراء كحلات ، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية

والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص 56.

### ثانيا: أهمية إدارة المعرفة

تتمثل أهمية إدارة المعرفة في ما يلي<sup>1</sup>:

1. تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة وغير الضرورية؛
2. تعمل على تحسين خدمات العملاء عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
3. زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر؛
4. تبني فكرة الابداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛
5. تنسيق نشاطات المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق اهدافها؛
6. تعزيز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة؛
7. تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها؛
8. تُعتبر أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمؤسسة؛
9. تحفيز المؤسسات على تحديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛
10. إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات ومساهمتها في تمكين هذه المؤسسات من تبني المزيد من الابداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛

<sup>1</sup>عاطف محمود عوض ،دور ادارة المعرفة وتقاسمها في تحقيق التطور التنظيمي ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية ،دمشق العدد الاول 2012،نقلا عن الموقع الالكتروني : [www. slide share.net/kanel/naser/397.429](http://www.slide share.net/kanel/naser/397.429)

11. دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير اطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

#### ثالثا: أهداف إدارة المعرفة

هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف المؤسسات، وهي على النحو التالي(1):

1. تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسب، لتستخدم في الوقت المناسب؛
2. بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة لها؛
3. تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم؛
4. نقل المعرفة الكامنة الضمنية في عقول ملاكها وتحويلها الى معرفة ظاهرة؛
5. تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المؤسسة المختلفة؛
6. تحسين عملية صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج؛
7. الاسهام في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، والتي قد تؤدي إلى تخفيض كفاءتها وهدر وقتها وأموالها؛
8. جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي؛
9. ارضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليص الزمن المستغرق في انجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير الخدمات المقدمة باستمرار؛
10. تطوير عمليات الابتكار بالمؤسسة وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار؛

<sup>1</sup>Holsapple.c et M.Singh; the knowldge value Chaine model; activities for competitiveness; expert systems with applications;20(2001);p82.

11. تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الايجابي بين مجموعات العمل، وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المؤسسة لتبادل المعرفة ومشاركتها؛
12. تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعليم والتطوير الذاتي المستمر.

### المطلب الثاني: دعائم تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات

يتم التطرق في هذا المطلب لعناصر إدارة المعرفة، مبادئها وأبعادها.

#### أولاً: عناصر إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة نظام تتبناه المؤسسة، يقوم على عدة مقومات مترابطة ذات صلة بتحقيق الغاية المرسومة وتتمثل في: 1

1. الأشخاص: بما في ذلك التصرفات والخبرات والمهارات، العمل بروح الفريق، المشاركة والابداع والابتكار؛
2. العمليات: تشمل إجراءات العمل، الممارسات الأفضل وخرائط المعرفة؛
3. التكنولوجيا: وتشمل تخزين المعلومات وتحليلها، شبكات المعلومات الداخلية والخارجية وأجهزة الحاسوب وتوابعها اللازمة؛
4. المحتوى: وتشمل البيانات والمعلومات، الخبرات، براءات الاختراع والمهارات؛
5. البيانات: هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة التي يتم افرزها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم معالجتها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي؛
6. المعلومات: يتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم لغرض المقارنة وتقييم نتائج مسبقة ومحددة أو لغرض الاتصال والمشاركة في حوار أو نقاش؛
7. الاتجاهات: تعد المعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات، فالاتجاهات تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف لذلك يعتبر هذا العنصر أساسي لإدارة المعرفة، وذلك من خلال إيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع.

<sup>1</sup> - احمد خطيب ، عادل معاينة ، الادارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة ) ، دار الكتاب العالمي ، عمان الاردن ، 2009 ، ص73-74 .



#### ثانياً: مبادئ إدارة المعرفة

تعد مبادئ إدارة المعرفة بمثابة قواعد يُستحسن التعرف عليها من أجل التعامل معها، فهذه المبادئ ليست قواعد ضرورية وثابتة، بل أكثر من ذلك هي دروس يتعلمها الممارسون في هذا الحقل، وهي تشكل مفاتيح التطبيق الناجح لمشروعات إدارة المعرفة. ومن هذه المبادئ نذكر:

1. إنَّ جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في أصول المعرفة من خلال مجموعة من العمليات تمثل دورة حياة لتلك المعرفة في المؤسسة، من أجل تحقيق أكبر عائد ممكن، والكثير من المؤسسات الرائدة تصرف نسبة محترمة من أموالها في هذا الصدد؛

2. إنَّ الاستثمار في إدارة المعرفة تنتظر توليفة من الحلول يجب أن تكون متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية لأن للمعرفة سياق اجتماعي وتقني؛

3. لإدارة المعرفة مضمون سياسي، أين تلتقي السياسة بالمعرفة نتيجة التحول الجوهري للقوة من المادة إلى المعرفة ومن العضلات إلى العقل، وفي كل مرة تتضاعف المعرفة بدالة أسية بالقوة التي يمتلكها الأفراد والجماعات والمؤسسات؛

4. لا يمكن استثمار المعرفة من دون وجود فريق من المديرين يتولى مهام وعمليات إدارة المعرفة، ليس هذا فقط بل يتعداه إلى تهيئة البنية التحتية والفوقية للمؤسسة من أجل أفضل الممارسات لإدارة المعرفة؛

5. تُعتبر إدارة المعرفة أصعب من إنتاجها، وخاصة التي تتعلق بالخبرات والمهارات الفردية المكتسبة. وتعد أكبر التحديات بالنسبة للمؤسسة، حيث توجه لها كل اهتماماتها وخططها من أجل تخطي العقبات النفسية التي تحول دون المشاركة بها؛

6. تُعتبر ظاهرة معقدة، وبالتالي أي محاولة لنمذجتها أو تأطيرها في قوالب رياضية أو كمية مصيرها الفشل، فهذه النماذج مفيدة لكن لا تستطيع أن تحيط بحركية المعرفة وعلاقتها بالبيئة، فبدلاً من هذه النماذج الساكنة تستفيد إدارة المعرفة من نماذج تصير المعرفة ومسارات تدفقها كخرائط للمعرفة؛

7. لا تستطيع إدارة المعرفة أداء مهامها دون وجود بيئة خاصة، وثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة في المعرفة بكل شفافية وسهولة، وهذا الشرط يسبق عمل إدارة المعرفة، ويجب أن يكون بداية له في جميع المؤسسات؛

8. أنشطة إدارة المعرفة لا توجد لها نهايات ملموسة ومرئية، على عكس الإدارات الأخرى كإدارة الإنتاج، التسويق،... الخ، والتي لها حدود واضحة تتمثل أساساً في مدخلات ومخرجات عمليات واضحة ومستهدفة، وذلك لأن طبيعة إدارة المعرفة متداخلة بنيوياً مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المؤسسة(1)؛

9. إدارة المعرفة لا تستهلك عند الاستخدام مثل الموارد المادية التي تتبع قانون تناقص الغلة، فالاستثمار في الموارد المادية عادة ما يتحول إلى أصول مادية ملموسة تبقى داخل المؤسسة. بينما الاستثمار في إدارة المعرفة يتحول في العادة إلى أصول معنوية مجسدة في رأس مال فكري أو معرفي، فإدارة الموارد المادية تتعامل مع المعرفة كأصل ملموس وفق معيار المردود الاقتصادي غير المادي الذي تمتلكه المؤسسة، والذي يقدم قيمة مادية قابلة للقياس، كما هو الحال في البراءات والامتيازات والسمعة والشهرة، الأمر الذي يجعل من الممكن تقدير قيمتها محاسيبياً. إلا أنه في إدارة المعرفة فإن مفهوم المعرفة كأصل غير ملموس أصبح أوسع بكثير من ذلك، فهي تضم الخبرات، القدرات الفكرية للعاملين وعلاقاتهم ضمن البيئة التنظيمية والبيئة التنافسية(2).

<sup>1</sup> ياسين سعد غالب، إدارة المعرفة والمفاهيم، النظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2007، ص 52-56 .  
<sup>2</sup> سملاي يحضبة، صفاء سعيد، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية درنة، بحثية ماتفى دولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة 12-13 نوفمبر 2005، متاح على الانترنت <http://www.mallaa.net> (تاريخ الزيارة 2020-4-12).

#### ثالثاً: أبعاد إدارة المعرفة

تمثل إدارة المعرفة مجالاً واسعاً، يشمل كل جوانب العمل المؤسسي، ولذلك، فقد كان لزاماً أن يتم بناء بيئة معرفية بأبعاد متكاملة حتى تكون إدارة هذا المورد اللامادي ناجحة. ولذلك، فإنّ إدارة المعرفة لها أبعاد أساسية نذكرها فيما يلي: 1

1. **البعد التكنولوجي:** ومن أمثلة هذا البعد، نجد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي، وقواعد بيانات لإدارة رأس المال الفكري والتكنولوجي المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية. ولذلك فإنّ المؤسسة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة؛

2. **البعد التنظيمي واللوجستي:** هذا البعد يُعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها، إدارتها، تخزينها، نشرها، تعزيزها، مضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا بتحديد الطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية؛

3. **البعد الاجتماعي:** يركّز هذا البعد على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، وتقاسم ومشاركة الخبرات الشخصية وبناء شبكات فعالة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

#### المطلب الثالث: متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات

يتطلب نجاح مبادرات إدارة المعرفة توفر ظروف وشروط معينة في المؤسسة، حيث اعتبرت بمثابة محددات نجاح المؤسسة، نذكر منها: (2)

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2008 ص 67 .  
<sup>2</sup> حسن العلواني، إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، يومي: 6 - 8 نوفمبر، 2008، ص 316 .  
 ترتيب وتنظيم التهميش يكون بهذه الطريقة بالنسبة للملتقيات

1. **تكنولوجيا المعلومات:** تشير تكنولوجيا المعلومات إلى "جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم في الاتصال"<sup>(1)</sup>. حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا هاما ومحوريا في تبني مبادرات إدارة المعرفة، وهناك من يراها على أنها أهم محدد لنجاح تطبيقها في المؤسسة، خاصة في ظل التطور الهائل الذي تشهده العقود الثلاثة الأخيرة، خاصة في مجال الاتصالات وما توفره شبكة الأنترنت من كم ضخم من المعلومات المتدفقة من شتى الاتجاهات وعلى كل المستويات؛

2. **الثقافة التنظيمية:** هي "مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات واتجاهات الأفراد وجماعات العمل، التي تحدد العلاقات بين الأفراد وجماعات العمل داخل المؤسسة"<sup>(2)</sup>. حيث تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في تنمية وتطوير المؤسسات، فهي تمثل الأصل السلوكي في المؤسسة الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث، كما تُعتبر المحرك الرئيسي للطاقت والقدرات، فهي تلعب دورا حيويا في نجاح وفشل المؤسسات؛ حيث تؤدي إلى نجاح المؤسسة إذا ساهمت في خلق المناخ الذي يشجع على تحسين وتطوير الأداء، كما قد ينتج عنها فشل المؤسسة إذا نتج عنها معوقات سلبية تحول دون فعاليتها وكفاءتها؛ ومثال ذلك (Bill gates) مؤسس شركة ميكروسوفت، حيث التزم بتوفير ثقافة المبادرة والتطوير في المؤسسة، تقوم أساسا على توفير قيم الريادة والمبادرة والابتكار<sup>(3)</sup>. لذلك، فإن العامل فيها يجد بيئة مشجعة.

3. **الهيكل التنظيمي:** يعرف على أنه "عملية التصميم الأساسي لعلاقات العمل، من تحديد الرتب والوظائف وتوزيع المسؤولية، محددًا بذلك عدد الوظائف والمستويات التنظيمية"<sup>(4)</sup>، حيث قد يكون عنصر معاون لإدارة المعرفة ومعيقا له كالهيكـل التنظيمي الذي يشجع السلوك الفردي داخل المؤسسة ولا يشجع تقاسم وتبادل

<sup>1</sup> بن بريكة عبد الوهاب وابن التركي زينب، اثر التكنولوجيا الاعلام والاتصال في دفع عجلة التنمية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 7، 2010، ص 245. ترتيب وتنظيم التهميش يكون بهذه الطريقة بالنسبة للمجلات

2 احمد الخطيب عادل سالم معاينة، الادارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث جدار للكتاب العالمي، عمان، الاردن، 2009، ص 84 .

3سلام بن محمد، صناعة المعلومات في المملكة العربية السعودية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، السلسلة 1، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 61 .

4محمد اكرم العدوانى، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2002، ص 70 .

المعارف مع باقي أفراد المؤسسة، فيكون بذلك معيقا لإدارة المعرفة، وكمثال على ذلك، الهيكل التنظيمي الهرمي الذي يتسم بالجمود على عكس الهيكل التنظيمي المسطح الذي يتسم بالمرونة، حيث يتم تشجيع التشارك والتعاون بين الأفراد داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات، وهو ما يتوفر في بعض الهياكل التنظيمية مثل: (1)

أ. **الهيكل الأفقي المتسع:** حيث يكون فيه نطاق الإشراف كبيرا جدا، بحيث تجد فيه بأن الأوامر لا تأتي من الرئيس إلى المستوى الذي يقع أسفله، بل أنّ السلطة المركزية تصبح منبع المعلومات ومنسق للاتصالات أو مستشار يجيب على الأسئلة الصعبة التي تحتاج إلى خبرة؛

ب. **الهيكل الشبكي:** هو عبارة عن وحدات مختلفة لها جميعا نفس الدرجة من الأهمية ونفس المستوى الوظيفي، حيث تتبادل الاتصالات مباشرة مع بعضها البعض والتشاور لحل المشكلات جماعيا طبقا لنوع المشكلة والخبرات المطلوبة، فهي تعمل في استقلالية تامة مع اقتصار دور المركز على تجميع المعلومات ونقلها إلى الوحدات؛

ج. **الهياكل المعكوسة:** تكون فيها مراكز القرار على اتصال مباشر مع العملاء عكس الهرمي الذي يبدأ الفرد اتصاله مع أدنى المستويات التنظيمية ثم التدرج بعدها وفقا للإجراءات والبروتوكولات المتبعة.

4. **القيادة:** هي القدرة على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تساهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة (2)، حيث تعد القيادة أهم محددات نجاح المؤسسة من عدمها، باعتبار أنّ القائد هو المسؤول الأول فيها ومركز القرار بغض النظر عن طبيعة المؤسسة، إذ يجب على القائد انتهاز سلوك أو نمط قيادي يتيح من خلاله لأفراد مؤسسته الاتصال والتفاعل الكافي لتشارك معارفهم، حيث أنّ اتجاه القائد نحو المركزية في اتخاذ القرار والصرامة في المعاملات من شأنه أن يعيق تبادل ونقل المعلومات والمعارف داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> حسن العلواني، مرجع سبق ذكره، ص 317 .

<sup>2</sup> سعيد بن عبد اله عياش الغامدي، اساليب القيادة الادارية لدى ضباط الكلية العسكرية وفق نموذج الشبكة الادارية من جهة نظر الطلاب - دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في العلوم الادارية - ، الرياض، 2006، ص 9- ص 13 .

تتكامل هذه المتطلبات مع بعضها لتُشكل بيئة تتلاءم مع عمليات إدارة المعرفة، سواء كانت مدعمة ومساندة لمبادرات إدارة المعرفة، بدءاً من الهيكل التنظيمي، الذي يسهل صيرورة المعلومات والمعارف وتنقلها، وبيئة معتبرة من تكنولوجيا المعلومات، وثقافة تنظيمية ذات قيم ومعايير تشجع روح الفريق والجماعة والمبادرة وأخيراً قيادة تسهر على تحقيق الذي نذكر.

### المبحث الثالث: أساسيات 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 عمليات هذه الإدارة، وكذا نماذجها ومجالات استعمالها، ثم التطرق لعوامل نجاح تطبيقها وعوامل فشلها.

#### المطلب الأول: عمليات ادارة المعرفة

طرحت العديد من النماذج سبيل الاستفادة أكثر من الموارد المعرفية المتاحة المتضمنة بدورها مجموعة عمليات متتالية ومتلاصقة. وانطلاقاً من المفاهيم السابقة لإدارة المعرفة، يمكن استنتاج العديد من العمليات المشكلة لها، والتي اطلق عليها في الكثير من الأحيان تسمية "دورة حياة المعرفة" (1)؛ لاعتبارها عمليات متتالية بدءاً من النشأة من خلال الخلق والتوليد، وصولاً إلى استخدامها ثم العمل على تطويرها وتجديدها. وقد برزت العديد من العمليات حسب فكرة الباحثين إلا أنّ غالبيتها صبت في العمليات التالية:

#### أولاً: تشخيص المعرفة

تعني العمل على اكتشاف معرفة المؤسسة وتحديد الأشخاص الحاملين لها، كما تهدف إلى توفير مبدأ الملائمة مع الغايات الموضوعية، أي تحديد المعرفة لوضع الحلول للمشكلة.

#### ثانياً: تحديد أهداف المعرفة

يقول (Prior) إذا كان الغرض غير مبلور بوضوح، فإنّ الأفراد العاملين على مختلف مستوياتهم سوف لن يتمكنوا من فهم أي نوع من المعرفة التي تعد حاسمة لعملهم، ويجب عليهم تعلمها كي يتم تحسين الانجاز (2). وعليه فالمعرفة وإدارة المعرفة ليست هي هدف المؤسسات بل وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> عبد الرحمن الجاموسي، إدارة المعرفة في المنظمات الاعمال وعلاقتها بالمداخل الادارية الحديثة، منى وائل للنشر والتوزيع جامعة حلب، سوريا

، طبعة رقم سنة 2013 ص 103

<sup>2</sup> محمد فؤاد الزيادات، مرجع سبق ذكره ص 196 .

#### ثالثا: توليد المعرفة

يقصد بها ابداع المعرفة " أي خلق معارف جديدة " (1)، سواء عن طريق الشراء المباشر وغير المباشر أي (عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف ) أو الابتكار أي (معارف جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة ) أو الاكتشاف أي (تحديد المعارف المتوفرة ) أو الاستيعاب أي (القدرة على الفهم ) أو الاكتساب والاستحواذ على المعرفة.

#### رابعا: تخزين المعرفة

يشكل للمؤسسة تسرب المعرفة خاصة الضمنية منها (فقدانها لأفرادها أصحاب المهارة والخبرة) أكبر تحد يواجهها، خاصة التي تعاني من معدلات دوران مرتفعة، وتشمل عملية التخزين عمليات الاحتفاظ والإدامة، والبحث والوصول، واسترجاع المعرفة.

#### خامسا: توزيع المعرفة

يقصد بها نشر ونقل المعرفة والمشاركة بها، وتدفعها بين مختلف أفراد وفروع المؤسسة بحرية وسهولة تامة. يقول (Fielden) أنّ المعرفة تكون مفيدة فقط عندما يتم توفيرها بحرية، ويساعد المؤسسة في ذلك شبكات الانترنت والاكسترنات والانترانت" (2). وتستخدم أساليب عديدة لتوزيع المعرفة، بدءا من الاتصالات الشخصية (الدرشة )، التعلم، المؤتمرات ... الخ.

#### سادسا: تطبيق المعرفة

من خلال توظيف المعرفة في الوقت المناسب وفي المكان المناسب لتحقيق الميزة التنافسية الموجودة، دون أن ننسى العمل على تحديدها وتطويرها.

<sup>1</sup> ريجي مصطفى عليان، مرجع سابق ص 196 .

<sup>2</sup> ريجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 199 .



المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة ومجالات استخدامها

مع تعدد عمليات إدارة المعرفة تعددت النماذج التي اقترحت لذلك، وأيضاً تعددت وتنوعت المجالات التي استخدمت فيها. وسيتم في هذا العنصر التعرف على بعض نماذج إدارة المعرفة، والتطرق لمجالات استخدامها.

أولاً: نماذج ادارة المعرفة:

تم اقتراح عدة نماذج إدارة المعرفة، يتم فيما يلي التطرق لبعضها:

أ. نموذج (Gupta et Jason): قدم كل من (Gupta et Jason) نموذج لإدارة المعرفة انطلاقاً من رؤيتهما أنّ إدارة المعرفة عملية استراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويقترح هذا النموذج خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة المعرفة الفعالة، وهي: (1)

- الحصاد: يقصد به الحصول على المعرفة من داخل المؤسسة وخارجها؛
- التنقية: تشير إلى تحديد المعرفة ذات الفائدة بالنسبة للمؤسسة ومن ثمّ تنقيتها، ويجب أن يتم هذا النمط بالتطابق مع رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها؛
- الترتيب: يعني الاستعادة من تطوير آليات تهدف إلى تخزين وتنمية المعرفة؛
- النشر: تُعتبر عمليتي تسهيل وتطوير الثقافة التنظيمية عاملان أساسيان يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على النحو المناسب؛
- التطبيق: أي ربط المعرفة بالواقع العلمي لتحقيق الميزة التنافسية.

1- نموذج (marquardt): اقترح (marquardt) مدخلا شمولياً لإدارة المعرفة يتألف من ستة مراحل

متسلسلة تؤدي الواحدة منها إلى الأخرى وتتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، بدءاً بمرحلتها الاكتساب والتوليد، ثم مرحلتها التخزين واستخراج البيانات وتحليلها، وصولاً إلى مرحلتها النقل والنشر ثم التطبيق.

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 125 .

ويشير هذا النموذج إلى أنّ إدارة المعرفة هي المحرك لبناء المؤسسة المتعلقة وجوهرها، وأنّ هذه المؤسسة هي التي تقود المعرفة خلال المراحل السابقة، كما يبين أنّ المؤسسات تتعلم بفعالية وكفاءة حال نمو هذه العمليات 1.

**2- نموذج (nonaka and Bounard):** لا يتم انتقال المعرفة إلى الفرد كما يتم عندما يتعلق الأمر

بالجماعة، فالتعلم الفردي يختلف عن التعلم الجماعي من حيث طرقه ومنهجيته، وكذلك الأدوات التي نعتمد عليها، كما أنّ المعارف الفردية يختلف التعامل معها عن المعارف الجماعية 2.

**3- نموذج (Leonard Barton):** يقوم هذا النموذج على أساس أنّ المعرفة في المؤسسات تمثل

مقدرة جوهرية (*core capability*)، هذه الأخيرة يمكن أن تتجسد وفقاً لأربعة أشكال وهي: 3

- قد تكون في شكل مادي، والمتجسدة في براءة اختراع مثلاً، 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 تجلب إلى المؤسسة أو تطور ضمنها من خلال التجربة والخبرة؛

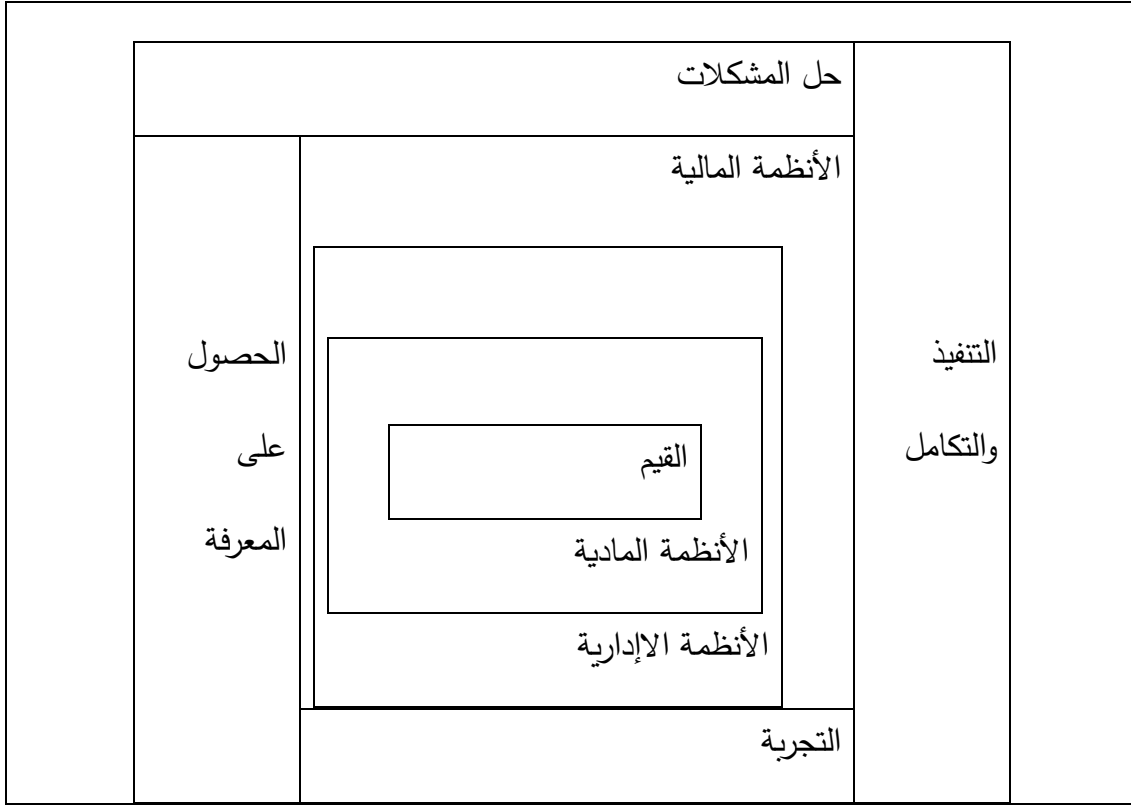
- قد تكون أيضاً فيما يسميه (Leonard Barton)، معايير السلوك في موقع العمل أو كما يدعوه الآخرون

الثقافة التنظيمية.

والشكل الموالي يوضح نموذج (Leonard Barton) إدارة المعرفة.

<sup>1</sup> عمر أحمد البشري، إدارة المعرفة: الطرق إلى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، ص 145.  
<sup>2</sup> حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجية التسويقية، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة اعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2012، ص 16-18.  
<sup>3</sup> حضر كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 73-74.

الشكل رقم (2): نموذج (Leonard Barton) لإدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم: ادارة المعرفة ،المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ،ط2 ،دار الوراق للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن ،

2005 ص 124.

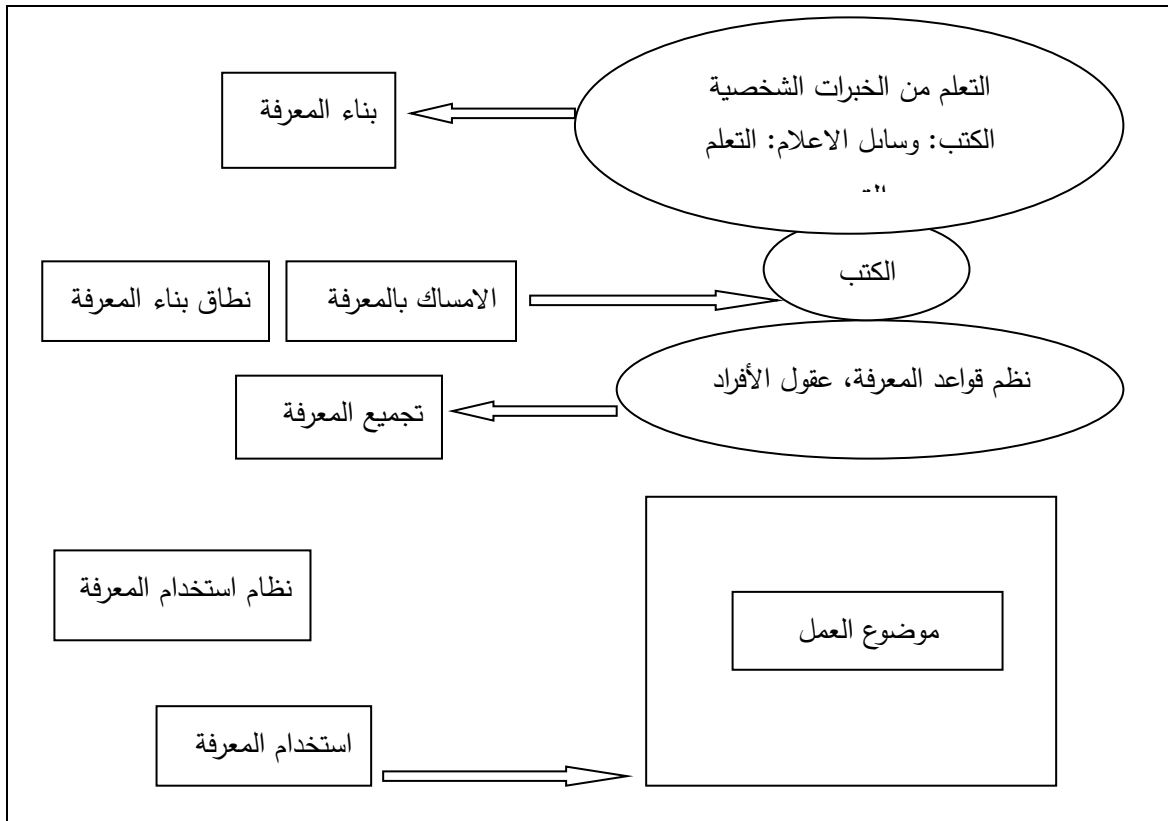
يوضح الشكل رقم (02) أنّ إدارة المعرفة يمكن أن نراها أو نلمسها، وقد تكون في شكل أنظمة إدارية مجسدة في طرق التعلم أو في شكل مهارات صريحة وكامنة للعاملين، وأخيرا توجد فيما يسميه ( Leonard Barton) بالقيم الصغيرة للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل.

4- نموذج (Wiig): 1 قدم (Wiig) عام 1993م، نموذج لإدارة المعرفة لتحقيق أربعة أهداف رئيسية تتمثل في: بناء المعرفة، الاحتفاظ بها، تجميعها واستخدامها. وتم في هذا النموذج تصوير أنشطة الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة تسهل بناء المعرفة واستخدامها، على اعتبار أنّه يمكن تنفيذ بعض الأنظمة والوظائف على نحو متواز أو حتى الاستدارة إلى الخلف لتكرار بعض الوظائف والنشاطات

<sup>1</sup> ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، ادارة المعرفة وامكانية تطبيقها في الجامعات السعودية ،دراسة تطبيقية في جامعة ام القرى ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراة كلية التربية ،جامعة ام القرى ،المملكة العربية السعودية ،2006 ص منقولة عن الموقع الالكتروني :  
dr-saud-a.com/ub/showthreadpup.

التي تم تنفيذها في وقت سابق، ولكن بتفصيل وتركيز مختلفين، ويؤكد النموذج أيضا على أنه يمكن الاحتفاظ بالمعرفة في أماكن مختلفة، سواء كان ذلك في عقول الأفراد أو الكتب أو الوثائق، أو قواعد المعرفة المحسوبة الجانبية بين الأفراد إلى شبكات الخبرة ثم فوق العمل.

الشكل (3): نموذج (Wiig) لإدارة المعرفة



المصدر: ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 72.

يوضح الشكل (03)، أنّ إدارة المعرفة تتضمن أربعة عمليات رئيسة مقسمة إلى نطاقين، حيث يتم في النطاق الأول بناء المعرفة والإمساك بها، وفي النطاق الثاني يتم تجميعها واستخدامها في المنطقة. ويوضح الشكل أيضا سبل الحصول على المعرفة، ومنها: التعلم من الخبرات الشخصية أو الاعتماد على الكتب ووسائل الإعلام وكذا سبل المحافظة عليها، إما في نظم قواعد المعرفة أو في عقول الأفراد.

ثانيا: مجالات استخدام إدارة المعرفة:

تتمثل أهم مجالات استخدام إدارة المعرفة فيما يلي: 1

أ. اتخاذ القرارات في جميع المجالات: حيث تساعد إدارة المعرفة مستخدمي القرارات في الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار معين، والتي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساته كافة؛

ب. التخطيط الإستراتيجي: حيث أن الشخص الذي يتمتع بالمعرفة والخبرة أقدر على التخطيط من غيره، وبالتالي فإنّ المعرفة تفيد بشكل كبير في وضع وتطوير الخطط الإستراتيجية؛

ج. تخطيط العمليات وإعادة هندستها: أي إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل؛

د. الاتصالات: حيث تسهل عملية الاتصال ونقل المعلومات من خلال تقنية المعلومات المستخدمة؛

هـ. مجالات البحث والتطوير.

كما تستخدم المعرفة من أجل تنفيذ العديد من المهام والنشاطات منها ما يلي: 2

أ. وضع خطة البحث والتطوير استنادا على قيم المعرفة وتبادلها بين وظائف التشغيل؛

ب. تحديد الاحتياجات التدريبية لمجموعات المستخدمين من أجل تنفيذ أفضل للمهام الموكلة إلى العمال؛

ج. إجراء المراجعة الدورية لدراسة الأفراد فيما يتعلق بمجالات المعرفة.

### المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة

يُعتبر تطبيق إدارة المعرفة من التحديات التي تواجه المؤسسات، ويكون نجاح هذه العملية مرهونا بتوفر عوامل مساعدة على انجاحها. لذلك، سيتم في هذا المطلب التطرق لعوامل نجاح إدارة المعرفة والتحديات والعوائق التي تؤدي إلى فشل تطبيقها.

<sup>1</sup> هيثم علي حجار، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 24-25.

<sup>2</sup> طه حسين ندي: التطور التكنولوجي في علوم التسيير، غير منشور، كلية اقتصاد وعلوم تجارية وعلوم تسيير، جامعة الجزائر، 2010، ص 86.

#### أولاً: عوامل نجاح ادارة المعرفة

إنّ تطبيق إدارة المعرفة بنجاح يحتاج إلى توفر مجموعة من الأسباب والعوامل المساعدة على ذلك، ويمكن

تلخيصها فيما يلي:1

1. تقديم خطة دفع معتمدة على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت، حيث أن مثل هذه الخطة تحفز العاملين بصورة أكبر للتطوير، والتفوق في المهارات الجديدة الملائمة لمهارات المؤسسة الاستراتيجية، وتساعد مثل هذه الخطة على خلق قوة عاملة متعددة المهارات، وتوليد الثقافة التي تقيم وتكافئ التعلم المستمر للأفراد؛

2. تحديد أهداف استراتيجية لإدارة المعرفة، بحيث لا بد من تحديد المعرفة المتوفرة حالياً والتأكد من استخدامها، وتحديد كيفية إعداد وتطوير معرفة جديدة؛

3. تجديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة؛

4. تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً، طالما أن مركز التعلم واستعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير، ثم التحول تدريجياً بعد ذلك على مستوى المؤسسة ككل؛

5. تمكين الأفراد في فرص متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم؛

6. تبني عملية تغيير في الأساليب وطرق التحفيز لخلق ثقافة المشاركة المعرفية وفي المؤسسة؛

7. ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل نقل المعرفة كون الأفراد (العاملين) لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم؛

8. دعم الإدارة العليا التام، وهذه مسألة أساسية لإقامة المؤسسة وتوفير الموارد اللازمة لذلك وتحديد أنواع المعرفة ذات الأهمية لنجاح المؤسسة؛

<sup>1</sup> أحمد خليل محمد عليان: دور إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، مذكرة ماجستير معهد التنمية المستدامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2009، ص 27، 28.

9. توفير كل من النظم والعمليات، وكذا المهارات والخبرات التي تستطيع تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة والأخذ بعين الاعتبار البيئة التي تعيش فيها المؤسسة؛ بحيث لا بد من تحقيق اتصال دائم مع المستفيدين وأصحاب المصالح، وهو ما يمكن من إعطاء صورة حول ما تتوقعه البيئة في مجال القدرات المعرفية المطلوبة مستقبلاً؛

10. هيكل معرفة قياسي مرن قادر على مواكبة طريقة إنجاز الأعمال بالمؤسسة واستخدام المعرفة المتوفرة.

#### ثانياً: عوامل فشل إدارة المعرفة

قبل أن تخوض المؤسسة في أي عملية من عمليات إدارة المعرفة، وقبل البدء في تنفيذ برنامجها لا بد لها أن تقوم جيداً بالتحديات، والعوائق أمام عملية مشاركة المعرفة، ومن ثم اتباع الطرق، والأساليب التي تمكنها من التغلب على تلك العوائق، ونذكر منها:

1. **عوائق تنظيمية وإدارية:** هي تلك العوائق المرتبطة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويُقصد اهتمام ودعم إدارتها، ويتجلى ذلك في المظاهر التالية: 1

- عدم وجود حوافز تشجع الأفراد على مشاركة الآخرين لمعرفتهم، وأفكارهم. فالأفراد عادة ما يحتفظون بما يجعلهم مميزين عن الآخرين، وبالتالي فهم بحاجة إلى نظم تحفيز، تجعلهم يؤمنون بأنه من الأفضل أن يشاركوا الآخرين بمعارفهم؛

- قيام التنظيم بتقييم الأفكار الفردية، والمميزة بدلاً من مشاركتهم، الأمر الذي يجعل الأفراد لا يتبادلون معارفهم، بل يسعون إلى تطوير أفكارهم الخاصة؛

- وجود الحدود وعدم التنسيق الكافي بين وحدات، وأقسام المؤسسة المختلفة؛

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 98.

- 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 وإنجاحه، وقبل ذلك يجب أن تكون هذه الإدارة مقتنعة تمام الاقتناع بهذا البرنامج ومدى الحاجة إليه.

2. **عوائق تكنولوجية:** من الممكن أن تكون التكنولوجيا التي اختارتها المؤسسة لتطبيق برنامج إدارة المعرفة، عائقا أمام تنفيذ هذا البرنامج؛ حيث أنّ التغيير هو جزء من حياة الأعمال والعمليات، ولا بد أن يتوافق ذلك التغيير مع مواكبة تطور التكنولوجيات المستعملة. وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ التكنولوجيا وحدها لا تعمل ولا تضمن إدارة المعرفة فهي أداة تساعد في إنجاز وتسهيل تلك العملية<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى ما سبق، يذكر أيمن عود المعاني مجموعة من العوائق الأخرى التي تُحول دون تطبيق مفهوم إدارة المعرفة أبرزها: 2

- الافتقار إلى التدريب المناسب في مجال إدارة المعرفة؛
- وجود ثقافة تنظيمية غير تعاونية لا تشجع على تبني إدارة المعرفة؛
- مقارنة العاملين للتغيير ممّا يحد من قدرة المؤسسة على تبني تطبيق مفهوم إدارة المعرفة؛
- عدم توفر ميزانية كافية لمشروع إدارة المعرفة.

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 98.  
<sup>2</sup> أيمن عود المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 216.



### خلاصة الفصل الأول

تحظى إدارة المعرفة بأهمية بالغة لاسيما في الوقت الحالي؛ فالعالم تحول من البحث والتصادم من أجل الموارد المادية إلى البحث والتصادم من أجل السيطرة والتحكم في أكبر قدر ممكن من مصادر المعرفة وتقنياتها 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 من أولى أولوياتها، نظرا لكونها المورد المعرفي للمجتمعات وحتى يتسنى لها ذلك، لابد من إدارة الكم المعرفي بطريقة تكفل لها تحقيق جودة الخدمات الجامعية، وضمان الاستمرار والتفرد في العمل وخاصة بتطوير معارف العاملين ومهاراتهم لبلوغ الكفاءة التنافسية وتحقيق أهداف تنموية بامتياز في إطار ما يفرضه التحول نحو اقتصاد المعرفة.

## الفصل الثاني:

التمكين وقدرته على دعم

متطلبات إدارة المعرفة

**تمهيد:**

أصبح للتمكين مكانة مرموقة خلال العقدين الماضيين، نظرا لما حققه من نجاحات باهرة وملفتة للنظر في العديد من المؤسسات الخدمائية والصناعية باعتباره استراتيجية فاعلة تهدف إلى تطوير وتنمية الموارد البشرية في تلك المؤسسات من خلال العديد من الممارسات.

والقصد منه هو إيجاد قوة عمل تتصف بالفاعلية والأداء العالي ولاشك أن جوهر ما يحدث من تغييرات بيئية وحركية الأحداث وتسارعها يتطلب النهوض بقدرات العنصر البشري الذي أصبح يمثل رأس مال فكري ومعرفي ترتكز عليه المؤسسات في عالم اليوم، وعلى هذا الأساس سعت العديد من الآراء والاتجاهات والمؤسسات إلى تطبيق التمكين بغية إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار وبالتالي زيادة الإنتاجية والقدرة على تحقيق التنافسية وذلك باعتباره جزءا أساسيا من النظام الإداري بالمؤسسة.

ولتسليط الضوء على التمكين ومتطلبات تطبيقه فقد تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث وهي على النحو التالي:

**المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين؛**

**المبحث الثاني: آليات التمكين؛**

**المبحث الثالث: التمكين كآلية لدعم متطلبات إدارة المعرفة.**

## المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للتمكين

تبلورت أفكار وآراء أغلب الباحثين في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات حول مفهوم التمكين، كونه من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، فضلا عن كونه من المداخل المعاصرة في بيئة إدارة الأعمال والذي يعد أحد مفاتيح النجاح وديمومة المؤسسة.

### المطلب الأول: ماهية التمكين

للتفصيل في ماهية التمكين، يتم في هذا المطلب التعرف على مفهومه، وأهميته في المؤسسة بالإضافة أهدافه المسطرة.

#### أولاً: مفهوم التمكين:

أ - لغة: يعني التقوية والتعزيز والتمكين في اللغة مصدره الفعل (مكن) يقال مكنه من الشيء تمكينا و (أمكنه منه) ،و(استمكن الرجل من الشيء ،وتمكن) هو الاستطاعة على فعل الشيء<sup>1</sup>.

ب- اصطلاحاً : تعددت تعاريف التمكين وفي ما يلي أهمها :

عُرف التمكين على أنه : "استراتيجية حديثة تهدف الى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المؤسسة ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وذلك لأن نجاح المؤسسة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المؤسسة وأهدافها"<sup>2</sup>.

كما عرّفه **conger et kanungo** بأنه " إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية ،وهو شعور والتزام وظيفي ناتج عن إحساس الفرد بالقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وأداءه يقاس بالنتائج

<sup>1</sup>- لويس المعلوف 1956، المنجد في اللغة العربية والادب والعلوم، المطبعة الكاثوليكية، ط 19، بيروت، لبنان.

<sup>2</sup>- حسن موسى قاسم الينا، عباس نعمة الخقاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز ادارة المعرفة، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014، ص 35 .

كما أنّ الشخص الممكن ينظر إليه على انه مفكر ويساهم في الأداء وتطويره ليس مجرد أيدي تنفذ ما تؤمر به<sup>1</sup>.

ويعرف أيضا بأنه " عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات"<sup>2</sup>.

وبالتالي، يمكن القول أنّ التمكين يمثل تلك العملية التي يُسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، والتدريب والتنمية والتخطيط والرقابة على مهامهم وظائفهم، بغية الوصول إلى النتائج الايجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، كما يعد مدخل تمكين العاملين أحد المداخل الحاكمة لتحسين جودة الخدمة وتحقيق الرضا للعملاء وزيادة الإنتاجية وكذا الرضا الوظيفي لدى العاملين والالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية<sup>3</sup>.

انطلاقا مما سبق ذكره، يمكن القول بأنّ التمكين هو ممارسة حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقة الكامنة للعاملين من خلال النقل المتكافئ للسلطة والمسؤولية في غياب عنصر المساءلة المباشرة مع توسيع مجال اكتساب الثقة وإعطاء الصلاحيات، وحرية التصرف إضافة إلى الدعوة الصادقة للمشاركة في سلطة القرار.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن ذكر أهم خصائص التمكين في ما يلي<sup>4</sup>:

- شعور العامل بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير؛
- تحقيق تمكين العاملين زيادة النفوذ للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية في أداء مهامهم؛
- تركيز تمكين العاملين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل والأزمات؛

<sup>1</sup> - احمد المعاني، احمد العريقات وآخرون، قضايا ادارة المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص 183 .

<sup>2</sup> - أحمد الخطيب، عادل سالم، معاينة الادارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، دار الكتاب العالمي، عمان، الاردن، 2003، ص 30 .

<sup>3</sup> - بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 300 .

<sup>4</sup> - الاقتصادية القانونية، المجلة 28، العدد2، 2012، ص 265 .

- استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا فهم يمثلون ثروة مهمة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل؛

- جعل الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في ادارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية فضلا عن مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم وقراراتهم .

### ثانيا: أهمية التمكين :

تشمل استراتيجية التمكين جميع المستويات الإدارية، فهي تؤثر على كل أعضاء المؤسسة، وتلعب دورا مهما في تحديد طبيعة العمل فيها، وسيتم في هذا العنصر محاولة إبراز أهمية التمكين بالنسبة للمؤسسة وجميع أعضائها:<sup>1</sup>

**1. أهمية التمكين بالنسبة للمؤسسة:** التمكين هو الأداة الأساسية لخلق مؤسسة متعلمة تقوم على دعم المعرفة لمواجهة التحديات، فهو يحسن من التصميم الأفقي للمؤسسة، ويتيح توزيعا جيدا للمعرفة والمسؤولية والنتائج في كافة أقسام العمل، كما يغير الإدارة من إدارة رئيسية إلى إدارة المصفوفات وفرق العمل المتخصصة، ويساعد المؤسسة على تبني طريقة إدارة المشاريع بدلا من التأكيد على إدارة الأقسام الوظيفية التشغيلية. وذلك من خلال التنظيم المبني على مجموعات متعددة الاختصاصات تحوي أفرادا من عدة مستويات مختلفة من التسلسل الهرمي للمؤسسة، كما يجعل المؤسسة آلة تدريب دائمة لمواكبة التغييرات المحيطة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، كما يؤدي إلى حسن استغلال الموارد، ويعد أفضل حل وسيط لتوزيع القوة ما بين الإدارة والعمال يدعم إدارة الجودة ويعزز الأداء الكلي في المؤسسة، كما يمنح الفرصة للأفراد للمشاركة في محيط مناسب في إدارة الجودة.

<sup>1</sup> - جمال ابو المجد محمد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن الحزم، بيروت، لبنان، 2008، ص33.

كما يعطي التمكين قوة دافعة لثقافة الإنجاز، وله دور حيوي في تطوير ودعم المواطنة التنظيمية، وخلق مناخ من الثقة والالتزام التنظيمي، كما يُعتبر وسيلة تُحسن بها المؤسسة وتطور مركزها التنافسي بين المؤسسات الأخرى، حيث يساعد على إثراء الوظائف بالمعارف الجديدة والمهام المستحدثة، ويعظم من قيمة الموارد البشرية ويدعم زيادة نطاق الإشراف، ويرفع من وجود كوادِر إدارية قادرة على التعامل مع متطلبات العمل المستقبلية والمناصب الإدارية الأعلى.

**2. أهمية التمكين بالنسبة للمدراء:** يلغي التمكين مبدأ التسلط والاستبداد الوظيفي، ويساعد على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي للموظفين، فهو يعكس التزام الموظفين وتغانيهم بأهداف وأغراض المؤسسة، ويجعل المدراء يميلون إلى التعلم بدلا من الهيمنة والسيطرة، كما يساعدهم على نشر مقاييس المسؤوليات والتقييم والأهداف لوظائف المؤسسة المختلفة، كما يجعلهم متفرغين تماما للقضايا الاستراتيجية المهمة، ويتيح لهم الفرصة لتطوير العمل والتخطيط للمستقبل ويدعم علاقته بمرؤوسيههم ويخلق بينهم مناخ من الثقة. كما يساعدهم على تنظيم العمل فيما يخص العمليات، وليس حول المهام، كما يُعد التمكين مكونا حيويا لدعم استراتيجية التغيير التنظيمي إضافة إلى حفاظه على معنويات المدراء وانتمائهم التنظيمي أثناء التغيير.

**3. أهمية التمكين بالنسبة للمرؤوسين:** يساعد التمكين على إطلاق الأفكار الإيجابية لدى المرؤوسين وانحسار الأفكار السلبية، فهو يساعد على خلق وتدعيم القدرة الابتكارية لديهم، ويساعدهم على ممارسة تمثيل السلطة وتحديد وتوزيع المسؤوليات، فهو يعد فرصة للتغيير من الذات والقدرات والمهارات، كما يساعد على الإحساس بالأمان الوظيفي والتحول من الإدارة التقليدية إلى اندماج المرؤوسين ومشاركتهم بقوة في حل المشكلات.

كما يتيح التمكين الاستقادة والاعتماد على أفكار ومهارات كل المرؤوسين، ويجعلهم قادرين على شرح رسالة وأهداف المؤسسة ونقاط ميزتها التنافسية والأنظمة الفرعية المتعلقة بمسؤولياتهم، وكذلك شرح خصائص

الأهداف التشغيلية بدقة وكيفية قياسها وإنجازها بشكل متقن. كما أنه يفتح قناة تواصل إيجابية بين المرؤوسين ورؤسائهم في العمل ويؤهل المرؤوسين لمناصب أعلى في مساهمهم الوظيفي.

**4. أهمية التمكين بالنسبة للعملاء:** يساعد التمكين المؤسسة على التركيز على العملاء، فمن خلاله تتوفر خدمات سريعة وعالية الجودة للعملاء، كما أنه يساعد على سرعة تفاوض الموظفين مع العملاء واكتشاف وتحديد مواطن الخلل في خدمتهم تمهيدا لحلها، ويساعد أيضا على ربط وتقييم أداء الأنشطة المختلفة برضى العملاء ويوفر القدرة على تلبية متطلباتهم دون الحاجة للحصول على إذن مسبق من السلطة العليا.

### ثالثا: أهداف التمكين:

أكد العديد من الباحثين على أنّ هناك العديد من الأهداف المرغوب في تحقيقها من خلال تطبيق استراتيجية التمكين، نذكر منها:<sup>1</sup>

✓ إبقاء المؤسسة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه؛

✓ زيادة ربحية المؤسسة وزيادة مبيعاتها ومن ثم تحقيق النمو؛

✓ زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها - زيادة فرصة الإبداع

والابتكار؛

✓ دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات؛

✓ تحسين إرضاء الزبون حيث أنّ قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة؛

✓ تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل؛

✓ زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه واحترام الذات؛

<sup>1</sup> - زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الحقبة الثالثة، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 93.



✓ استعمال ضغط الزملاء وأساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين والإنتاجية؛

✓ تقليل العبء على الإدارة العليا، وتفرغهم للتخطيط الاستراتيجي وتطوير خطط العمل؛

✓ الحصول على أفضل النتائج النهائية للأداء كتقليل الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون.

إنّ التمكين يسعى إلى استخراج أقصى الطاقات من الموارد البشرية، والاستفادة من أفضل إبداعاتها، فالشيء الواضح من خلال أهداف التمكين هو سعي المؤسسة لتحسين أدائها، فهذه الأهداف لا يمكن تحقيقها إلا بإيجاد بيئة عمل ممكنة وصالحة للتطبيق حيث يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجونها لصنع قرارات تتعلق بسير الأعمال التي يقومون بها.

### المطلب الثاني: أساسيات حول التمكين

يعتمد تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التمكين على ضرورة توفر مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى تبني المؤسسة لهذه الاستراتيجية، إضافة إلى توفر مجموعة من المبادئ التي يؤدي اعتمادها من طرف المؤسسة إلى الوصول إلى الأهداف المرجوة من تطبيق هذه الاستراتيجية. وسيتم في هذا المطلب التطرق لأسباب ومبادئ

#### أولاً: أسباب تبني المؤسسة للتمكين

إنّ تطبيق مفهوم التمكين لن يؤثر فقط على نمط القيادة في المؤسسة، وإنما يؤثر أيضاً على مجموعة من العناصر الفعالة في أي مؤسسة، سواء كانت خاصة أو حكومية أو غير حكومية، مثل الهيكل التنظيمي، نظم الحوافز والأجور، أساليب تقييم الأداء، أساليب الإشراف والتحكم، تصميم البرامج التدريبية ومستوى الأداء وغيرها من العناصر المهمة. وانطلاقاً مما سبق ذكره تظهر الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تبني

مدخل التمكين في الآتي: اين هو المرجع الخاص بهذا العنصر؟

1. حاجة المؤسسة لأن تكون أكثر استجابة للسوق؛

2. تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛
3. الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومي، وتركيزها على القضايا الاستراتيجية الطويلة الأجل؛
4. الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة؛
5. أهمية سرعة اتخاذ القرارات؛
6. إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة؛
7. توفير المزيد من الرضى الوظيفي والتحفيز والانتماء؛
8. الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.

### ثانيا: مبادئ التمكين

ركزت أساسيات التمكين على مجموعة من المبادئ لخصها (Stirr) في سبعة مبادئ، اعتبر أنها مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower) ، وهي: التعليم (Education) ، التحفيز (Motivation)، وضوح الهدف (Purpose) ، الملكية (Ownership)، الرغبة في التغيير (Willingness to Change) ، نكران الذات (Ego Elimination) والاحترام (Respect)، وفيما يلي شرح هذه المبادئ:<sup>1</sup>

**1. التعليم (Education):** حيث يجب تعليم كل فرد في المؤسسة، فذلك يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها، وهذا ما يؤدي إلى نجاحها. ويعتبر التعليم معياراً أساسياً لقبول التغيير والتطوير المستهدف وهو القاعدة الأساسية التي يستمد منها التمكين دوره في تحقيق الأهداف المرجوة بمساهمته في الرفع من كفاءة العاملين.

<sup>1</sup> - مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 8، 2018، ص 309، انظر الحارثة محمد، اسر التمكين الاداري والدعم التنظيمي في السلوك الابداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الاردنية، ص 245 - 246 .

2. التحفيز (*Motivation*): حيث تحاول الإدارة أن تشجع وتدعم وتحفز المرؤوسين ليقبلوا فكرة التمكين من خلال برامج التوعية والتوجيه، وبناء فرق العمل المختلفة، إضافة إلى اعتماد سياسة الأبواب المفتوحة لكسر الحواجز التقليدية في سبل الاتصال المختلفة لتحقيق الأداء الفعال، وهذا ما يساعدهم على إبداء آرائهم ومقترحاتهم بشكل أوسع.

3. وضوح الهدف (*Purpose*): إنَّ أساس عملية التمكين هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للعاملين، ولن يتحقق هذا ما لم يتوفر لكل عامل الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة.

4. الملكية (*Ownership*): إنَّ التمكين هو أخذ معطيات العاملين بشكل جماعي وتضمينها معا في معطيات واحدة، ومن ثم إعطاء أولئك العاملين ملكية عامة، من خلال مساعدتهم على تطوير إحساسهم بملكية وظائفهم وبملكيتهم نحو المؤسسة، وكذلك إيجاد الخطط المناسبة لزيادة امتيازاتهم وبالتالي إيجاد أفراد مالكين لأصول من المؤسسة، مما يؤدي إلى تعزيز الولاء وتوسيع صلاحياتهم في العمل، وقد اقترح (Stirr) معادلة الملكية في التمكين الإداري، والتي يُرمز لها كما يلي بـ (AS3). وهي كما يلي:

$$\text{السلطة (Authority) + المساءلة (Accountability) = الانجاز (Achievement)}$$

وفقا لهذه المعادلة، فإنَّ الإنجاز يتحقق إذا ما تقبل العاملون خضوع أدائهم وقراراتهم للمساءلة، وتحمل المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم شرط تشجيعهم على تقديم أفكارهم والسماح لهم بممارسة السلطة على أعمالهم.

5. الرغبة في التغيير (*Willingness to Change*): فتبني التمكين لا ينجح إلا من خلال قبول التغيير وانتهاج الوسائل المعاصرة فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة أو سبل الأداء الكفاء، وغيرها من الأساليب

ذات الأهمية النسبية في توجيه العاملين نحو تقبل التغيير كحالة طبيعية في تحقيق متطلبات التحسين المستمر في الأداء والانجاز.

6. نكران الذات (*Ego Elimination*): حيث يجب أن يبتعد المسير عن الأنماط القيادية التقليدية والاتصاف بحب الذات، والنظر للتمكين على أنه تحد له، وليس طريقة لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة، وفرصة كذلك لنموه الشخصي. فنكران الذات وترجيح المصلحة العامة للمؤسسة يعد من أولويات العمل التي من شأنها أن تعمق لدى العاملين روح الولاء والانتماء والإخلاص في الأداء، وزرع محفزات للعمل الجاد الاخلاص في إطار انجاز المهام التي توكل للأفراد العاملين في المؤسسة.

7. الاحترام (*Respect*): وهو يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب كان، والاعتقاد الدائم بأن أي عضو في المؤسسة وفرق العمل قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، فالعلاقة بين التمكين والقيم هو أن مختلف الأفراد في المؤسسة لهم كيانات وطموحات وآمال ومخاوف، وحياة خاصة خارج مجال العمل، وفي حالة تمكينهم فإنهم يعاملون معاملة احترام، كما توضع آراؤهم بعين الاعتبار وتُستخدم مهاراتهم.

كما يركز (Lthans)، على وسائل لتمكين الإدارة من استخدام تمكين العاملين لديها، وهي: ثقة الإدارة، وتعبيرها عن التوقعات حول إمكانيات العاملين ومستوى أدائهم ومنحهم الحرية والاستقلالية في العمل والمساهمة في اتخاذ القرار، وأن توضح القيادة الإدارية أهداف العاملين وتستخدم السلطة بطريقة إيجابية لا بالإجبار والإكراه، ويعتمد نجاح استراتيجية التمكين على بيئة المؤسسة وأسلوب تنفيذ التدريب لتمكين القادة بفاعلية بما يعزز تحسين مخرجاته من خلال الجودة و رضى العاملين.

### المطلب الثالث: ضروريات تطبيق التمكين

يتطلب نجاح تطبيق التمكين انتهاج المؤسسة لمجموعة من المراحل، ومع تنوع المؤسسات فقد تنوعت تصنيفات التمكين وأنواعه، ولذلك، فإنّ تطبيقه يستدعي مجموعة من الأساليب.

#### أولاً: خطوات تنفيذ التمكين

من خطوات التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم العاملين لتقييم استعدادهم ومدى ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة، وتتمثل خطوات التمكين فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. تحديد اسباب الحاجة الى التغيير: يمكن حصر أهم أسباب الحاجة للتغيير في النقاط التالية:

- تحسين خدمة العملاء؛

- رفع مستوى الجودة؛

- زيادة الإنتاجية؛

- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين؛

- تخفيف عبء العمل عن المدير.

وأياً كان السبب فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، بحيث يتعرف المرؤوسين على توقعات الإدارة نحوهم، وما هو المتوقع منهم، وتكون لديهم فكرة عن الأسلوب الذي سيكون عليه التمكين، كما يكون لديهم فكرة عن ما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات، حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي يتحملها العاملون جراء التمكين.

<sup>1</sup> - مذكرة الاصقة، محمد بن إبراهيم محمد، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهات قوات الأمن الخاصة في الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية، 2010، ص 21-23.

2. تهيئة المدراء: أحد التحديات الصعبة التي يجب أن يتغلب عليها المدراء لإيجاد بيئة عمل ممكنة، تتمثل في تحديد كيفية تفويض السلطة، فقبل البدء في تنفيذ برنامج للتمكين، هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المدراء.

فقد أشار (Kizilos) إلى أنّ العديد من المدراء قد أمضوا الكثير من السنوات للحصول على القوة والسلطة ولم تكن لديهم نية للتنازل عنها، وبالتالي، يشكل سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين .

أحد التغييرات الأساسية التي ستحدث أثناء تطبيق برنامج التمكين، هي تلك التي تتعلق بالمدراء، فهم بحاجة إلى تغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق. فعملية التمكين تتطلب منهم أن يلعبوا دور المسهل والمدرّب للعاملين باعتبار ذلك جزءاً أساسياً من عملية التمكين، والهدف من وجود المدير كمدرّب هو تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات العاملين لإدارتهم لأدائهم.

فالمدرّب شخص يهتم بكرامة الفرد الإنسانية ونموه الروحي، بالإضافة إلى ذلك يشكل المدرّب قيمة مضافة للمؤسسة من خلال مساعدة العاملين على التعلم والتطور، فالمدرّب يهيئ البيئة الصحية حيث يشعر الأفراد بقدرتهم على اتخاذ قرارات بأنفسهم عن طريق تطوير الثقة بالنفس وبالآخرين. والمدرّب لا يجبر العاملين بما يجب أن يقوموا به، ولكن بدلاً من ذلك يقوم بمساعدتهم ليصبحوا في وضع أفضل من السابق. ويمثل أحد أدوار المدير الرئيسية التأكد أن الأفراد الممكّنين، لا يحصلون فقط على السلطة ولكن يتمكنون من الوصول للمصادر المطلوبة لاتخاذ وتنفيذ القرار؛ وبالتالي يصبح دور المدير تسهيل الوصول للموارد البشرية وليس فقط الاحتفاظ بها دون أسباب مقنعة. إنّ للتغيير في دور ومسؤوليات المدير في البيئة التي توصف بالتمكين يتطلب تغيير مماثل في أسلوب وسلوك القيادة الإدارية.

**3. تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:** إنّ تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون للمرؤوسين تشكل أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمدراء عادة لا يحبون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، كما يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتسنى للمدراء والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون بشكل مباشر.

**4. تكوين فرق العمل:** بكل تأكيد يجب أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق حتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، كما يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمؤسسة ككل.

أفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك، هو أن يعمل المرؤوسون بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالعاملون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقدراتهم أفضل من أولئك الذين يعملون منفردين وبما أنّ فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فيجب على المؤسسة إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

**5. المشاركة في المعلومات:** حتى يتسنى للمرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة، فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل، وأن يتوفر للعاملين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها مساهمة لنجاح المؤسسة، فكلما توفرت المعلومات للمرؤوسين عن طريق أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم .

6. اختيار الأفراد المناسبين: يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوفر للمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

7. توفير التدريب: التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود التمكين للعاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج تدريبية لحل مشاكل الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل والتحفيز لرفع المستوى الفني للعاملين.

8. الاتصال لتوصيل التوقعات: يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين وما يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين، حيث يحدد المديرون للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم أو التطوير.

9. وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لكي يتم نجاح التمكين يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير الذي يحصل عليه العاملين بأهداف المؤسسة، حيث يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل، من خلال فرق العمل؛ فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقييم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم. فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير المهارات للأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة، حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جزاء لمشاركتهم في البرنامج.

10. عدم استعجال النتائج: لا يمكن تغيير بيئة العمل في وقت قصير، بل يجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقاوم العاملون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة.



وبما أنّ تبني برنامج للتمكين يستلزم التغيير، لذا يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة. فالتمكين عملية شاملة تأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.

### ثانياً: أنواع التمكين في المؤسسات

قسم (suonunen) استراتيجية التمكين إلى ثلاثة أنواع، تتعلق بمضمون التمكين في حد ذاته، وهي التمكين الظاهري، التمكين السلوكي وتمكين العمل المتعلق بالنتائج:<sup>1</sup>

**1. التمكين الظاهري:** ويشير التمكين الظاهري إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتحفيز المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.

**2. التمكين السلوكي:** يشير التمكين السلوكي إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات، تعريفها وتحديدتها، وكذلك تجميع البيانات حول مشاكل العمل والمقترحات لحلها، وبالتالي اكتساب الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

**3. تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** يشمل تمكين العمل المتعلق بالنتائج على قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين واختيار طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة.

### ثالثاً: أساليب تطبيق التمكين

تختلف أساليب التمكين وفق الرؤى والمنهجيات المتعددة والمتبعة، ويمكن القول أن من أهم أساليب التمكين المعاصر ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - علي عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2002، ص 36 .  
<sup>2</sup> - ملحم يحيى، التمكين مفهوم إداري معاصر (على شبكة الأنترنت)، تم تحضه يوم 10 مارس 2013 من الموقع: [http:// www. Hrdiscussion.com](http://www.Hrdiscussion.com)

**1. أسلوب القيادة الذاتية:** يعتبر (Bunis and all) تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة الفعالية للمؤسسة. والنجاح في هذا الأسلوب يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين ومنح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

**2. أسلوب تمكين الأفراد:** يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بتمكين الذات، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار.

**3. أسلوب تمكين الفريق:** إن التركيز على التمكين الفردي يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، يولي الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي. وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي من مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلا التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا.

وعمل الفريق يعد أسلوب يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، كما أنه ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المؤسسات من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المؤسسة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية. هذا لأن منح التمكين للفريق يعطي له دورا اكبر في تحسين مستويات الأداء الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.

## المبحث الثاني: آليات التمكين

يمثل التمكين وسيلة لنجاح المؤسسات في الانفتاح وتحقيق ميزة تنافسية، وقد يتطلب نجاحه توفر مجموعة من العناصر والأبعاد، والتي تستدعي وجود مجموعة من المتطلبات. ولكن رغم ذلك، يبقى تطبيقه الناجح تعيقه مجموعة من الصعوبات. سيتم في هذا المبحث التعرف على أبعاد التمكين، محدداته من خلال الحديث عن مستوياته، وقوماته ونماذجه. والحديث أيضا عن فوائده ومتطلبات تطبيقه وكذا عوائقه.

## المطلب الأول: أبعاد التمكين

اقترح عدد من الباحثين ممن المهتمين بدراسة التمكين عددا من الأبعاد التي توضح طبيعة ومفهوم التمكين، والتي تركز على مجموعة من الأبعاد، وهي: تفويض السلطة، التدريب والتعلم، التحفيز، الاتصال والعمل الجماعي.

أولا: تفويض السلطة (Delegation) <sup>1</sup>

التفويض يتضمن تعيين المهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام، مع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام، وللمفوض هنا حق إصدار القرارات التي فوض باتخاذها.

وقد تم تعريف تفويض السلطة على أنه منح سلطة اتخاذ القرار والتنفيذ بدرجة كبيرة من التعقل والاعتماد على النفس.

ويتميز التفويض، بعدد من المزايا منها:

<sup>1</sup> شوقي قبطان، واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية واثره على الانتاج الفكري للاستاذ الجامعي: دراسة ميدانية، مجلة الاقتصاد، العدد 8، ص 307.

1. يوفر مزيداً من الوقت لإنجاز الأعمال الأكثر أهمية ويستفيد من غيره (المفوض إليه) في الأمور الأقل أهمية، وبالتالي تنمو قدرات المفوض والمفوض إليه وينشغل كل واحد منهم بما هو مفيد وتكون الأعمال أكثر فاعلية وإنجازاً؛

2. يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والدنيا، ويتيح لهم فرصة ممارسة المهام بقدر من الحرية والمرونة دون ضغوط والتمتع بقدر من السلطة والإحساس بالمسؤولية وزيادة فاعلية الأداء من خلال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات؛

3. إن التفويض وممارسته بشكل جيد مع المتابعة والتقييم المستمر تمنح المدير فرصة وسلطة التركيز على النتائج مع توفير الآراء والخبرات للعاملين المفوضين لإتمام وإنجاز الأعمال المطلوبة؛

4. زيادة الرضى الوظيفي: حيث يساعد التفويض الفعال في تعزيز الأثر الإيجابي بالنسبة لمعنويات الموظف ، فزيادة الاتصال بين المدير والمرؤوسين والتعلم أثناء العمل والشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة كل ذلك يمكن أن يساعد على تحسين وتطوير المعنويات .

#### ثانياً: التدريب والتعلم ( *Traning and learning* )<sup>1</sup>

يُعتبر التدريب والتعلم من عناصر التمكين، الذي من خلاله يستطيع الأفراد اكتساب الخبرات والمهارات، فبدون اكتساب تلك الخبرات والمهارات لا يتمكن الأفراد من ممارسة أعمالهم ومسؤولياتهم ومنحهم الثقة، ومن خلال التدريب وممارسة الأعمال يحصل العاملون على الخبرات التي تؤهلهم لمزاولة الأعمال وتحمل المسؤوليات.

<sup>1</sup> شوقي قبطان ، مرجع سبق ذكره، ص 307.

فالمؤسسات الحديثة تتميز بتوجيه جهودها نحو تدريب وتنمية مواردها البشرية بما يواكب التطور التقني والعلمي الحديث. إذ يرى البعض أن من بين خصائص المؤسسات الممكنة هو: توفير برامج تدريبية لتدريب العاملين على تحمل المسؤوليات، ومهارة اتخاذ القرارات والعمل مع فرق العمل وإدارة الصراع.

### ثالثا: التحفيز (*Motivation*)

يقصد بالتحفيز الاستعداد والتوجه الذاتي من قبل الأفراد نحو الإنجاز وأداء الأعمال، ويكون هذا الاستعداد والتوجه نابع من داخل الفرد العامل بشكل يؤثر ويوجهه نحو العمل، أي أنه سلوك إرادي ذاتي وطوعي. والتمكين يساهم في إعطاء العاملين الحافز نحو الدافعية لإنجاز الأعمال وتحمل المسؤولية تجاهها، فالتمكين هو طريق من شأنه زيادة التحفيز من خلال تمكين العاملين في المساهمة بشكل فعال في وضع أهداف علمية واتخاذ القرارات تجاهها من خلال توسيع صلاحياتهم ومسؤولياتهم<sup>1</sup>.

### رابعا: الاتصال

يشكل الاتصال القاعدة الأساسية للعلاقات داخل المؤسسة، بحيث يتكفل بنقل وتبادل المعلومات بين مختلف الأفراد، ليتمكن من خلالها المسيرين من فهم السلوك الإنساني ومن ثمة إمكانية توجيهه. كما يسمح بتوفير قاعدة معلوماتية لاتخاذ القرار، والاتصال الفعال هو في اتجاهين، مما يتيح للعاملين والمرؤوسين إبداء الرأي وتبادل الأفكار والوصول إلى حلول مشتركة، فتدفق المعلومات في الاتجاهين يسمح بالحصول على المعلومات المرتدة، ويدعم الثقة المتبادلة بين الأفراد والعمل مع بعضهم البعض بفعالية<sup>2</sup>.

ويسمح الاتصال بمشاركة العاملين والتي تعني إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتأثير في عملية صنع القرار التنظيمي، وإفساح المجال لهم لتقديم ملاحظاتهم واقتراحاتهم في اللقاءات والاجتماعات وفي الأوقات

<sup>1</sup> نفس المرجع اعلاه، ص 307.

<sup>2</sup> عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل -بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 129.

المختلفة<sup>1</sup>، ونجاح المشاركة يستلزم إيجاد أنظمة اتصال فعالة داخل المؤسسة تساعد على نقل المعلومات وتبادلها في مختلف الاتجاهات<sup>2</sup>، بشكل يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، وهذا يتطلب تعريف العمال جميعهم بأهداف المؤسسة ورسالتها وتعريف كل موظف بدوره لتحقيق هذه الأهداف، واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم، وتوفير فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على أداء أعمالهم، وسهولة وصول الموظف إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم<sup>3</sup>.

### خامساً: العمل الجماعي

تلعب فرق العمل دوراً بارزاً وكبيراً في مجال تطبيق التمكين، حيث تعتبر إحدى الآليات الأساسية للتطوير والتحسين الإداري. وقد أصبح تطبيق فرق العمل داخل المؤسسات أمراً مألوفاً وطبيعياً بعد أن كان حالة استثنائية في السابق لما لها من دور هام في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها. ويرى كريتر (Kreitner et al) أنّ مفهوم فريق العمل هو أكثر من مجرد مجموعة؛ ففريق العمل يتمتع بمهارات متكاملة، وملتزمة بتحقيق هدف مشترك، وأهداف للأداء ومسئوليتهم مسؤولية جماعية وليس سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية، بينما مفهوم الجماعة لا يتمتع بهذه الميزات التي يمتاز بها الفريق. وقد حدد عدة معايير لكي تصبح المجموعة فريقاً، وهذه المعايير هي:<sup>4</sup>

- القيادة تصبح نشاطاً مشتركاً؛

- المجموعة تطور هدفها ومهمتها الخاصة؛

<sup>11</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر، ط 1، الأردن، 2003، صفحة 48.

- عبد الوهاب سويسي، أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994 / 1995، ص 136.

3- حامد علي الشرفي، أثر القيادة في تنمية الإبداع، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد بجامعة اليرموك، الأردن، 2006، صفحة 52.

<sup>2</sup> شوقي قبطان، مرجع سبق ذكره، ص 307.

- المسؤولية تنتقل من شخص متشدد إلى الفرد والجماعة؛

- حل المشكلات يصبح أسلوب الحياة؛

- الفعالية يتم قياسها بواسطة النتائج الجماعية للمجموعة.

إضافة إلى الأبعاد السابقة، هناك مواصفات إذا توفرت لدى العامل وأمتلكها أحس بأنه ممكّن فمجموع هذه

المواصفات تدعى بأبعاد التمكين، وقد اختلف الباحثون في وضعها، فمنهم من يجد أن للتمكين بعدين هما:<sup>1</sup>

- **البعد المهاري:** يقصد به اكتساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب على مهارات

التوافق وحل النزاعات والقيادة وبناء الثقة وهذا ما ينتج عنه تكوين فرق العمل المختلفة وانسجام وثقة في

العمل؛

- **البعد الإداري:** ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المؤسسة التي تؤثر على

أعمالهم بشكل مباشر، فهذه الاستقلالية لا يجب أن تكون على المستويات الإدارية الدنيا فقط بل هي مطلوبة

في كافة المستويات التنظيمية؛

لإضافة إلى ذلك، هناك خمسة أبعاد للتمكين تتمثل في ما يلي:<sup>2</sup>

- **المهمة:** يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظف من

أجلها، وإلى أي مدى يسمح للفرد التمكين من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المؤسسة كرضى

العاملين؛

- **تحديد المهمة :** يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤول عنها العامل أو مجموعة

العاملين للقيام بمهام عملهم وإلى أي مدى توجيههم أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي

<sup>1</sup> - تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق، وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانون، المجلد 28، العدد2، 2012، ص 267.

<sup>2</sup> - بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 314.

يقومون بها ،وإلى أي درجة توضع سياسات وإجراءات المؤسسة ،وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية لاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال؛

- **القوة** :إنّ أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين سواء من ناحية نظر القيادة أو العاملين على حد سواء ،ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم من المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام ،وإلى أي مدى تقوم الإدارة بالجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؛

- **الالتزام** :يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الفرضيات في مصادر التزام الأفراد التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين ويتصل هذا البعد بالمواضيع المتصلة بزيادة وتحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس؛

- **الثقافة** : يقصد بذلك إلى أي مدى تعمل ثقافة المؤسسة على تعزيز الشعور بالتمكين.

### المطلب الثاني: محددات التمكين

إنّ تبني المؤسسة للتمكين يستدعي أن تختار أحد نماذجها التي تتوافق مع أهدافها وتوجهاتها، وأن تتوفر فيها مقومات تعتبر ركائز أساسية لنجاح التمكين في المؤسسة، مع ضرورة اختيار المستوى الذي يستلزم أن يتم تطبيقه فيه.



أولاً: مستويات التمكين

قسم (Mc.Shame and Glinow) التمكين إلى ثلاثة مستويات تعكس درجة السلطة التي يمارسها العاملون من خلال المشاركة في صنع القرارات، وتتمثل هذه المستويات في ما يلي:<sup>1</sup>

1. **المستوى الأدنى:** في هذا المستوى يُطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة أو آراء حول بعض جوانب القرارات، وهنا لا يقدم العاملون الحلول، بحيث قد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات؛

2. **المستوى المتوسط:** في هذا المستوى يتم استثمار العاملين بشكل أوسع سواء بشكل فردي أو جماعي تقدم تفاصيل المشكلة، وعندها يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم ولكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم ويدخل هذا المستوى دوائر الجودة؛

3. **المستوى الأعلى:** يتسم المستوى الأعلى بامتلاك العاملين زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات، حيث نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات وإيجاد الحلول واختيار البدائل الأفضل ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه ويدخل ضمن هذا المستوى فرق عمل ذاتية التوجيه.

ثانياً: ركائز التمكين

تعدد المقومات والركائز الأساسية التي يتم الاعتماد عليها لنجاح تطبيق التمكين، وفيما يلي نذكر أهم هذه الركائز:<sup>2</sup>

1. **العلم والمعرفة والمهارة:** للعلم والمعرفة والمهارة أهمية كبيرة باعتبار كل منها مقوماً أساسياً من مقومات تمكين العاملين، فمن خلال المعرفة يمكن منح العاملين حرية التصرف ثم المشاركة ثم التمكين، فكلما زادت

<sup>1</sup> - اندراوس رامي جمال ، عادل سالم معاينة ، الإدارة بالثقة والتمكين ، عالم الكتب الحديثة ،الأردن ،2008 ، ص 136-137 .  
<sup>2</sup> - مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص 61-64 .

خبرة الفرد زادت مهاراته ومكتسباته المعرفية، فزادت قدراته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر.

كما تعد المعلومة سلاحا مهما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار في حل مشاكل العمل، فبدون المعلومة الصحيحة والمتجددة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار، لأنه ببساطة يفترق للمعلومة التي تمنحه ثقة التصرف دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يشوبه الخطأ.

ويطلب التنفيذ الفعال للتمكين ثقافة تنظيمية جديدة، وثقافة المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكياته والمقصود بثقافة المؤسسة أنماط من الافتراضات الأساسية المبتدعة والمكتشفة والمطورة من مجموعة معينة خلال مراحل تعلمها، و كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها والتي أثبتت نجاحها فاعتبرتها صحيحة وفعالة .

**2.الاتصال وتدفق المعلومات:** تعد المعلومة جانبا مهما يعتمد عليه في عملية اتخاذ القرار في حل مشاكل العمل، فبدونها لا يمكن للعامل التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف كما أنّ الاتصال الفعال في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الابتكار والإبداع ويختصر كثيرا من الجهود.

**3.الثقة بين القائد والمرؤوسين:** تُعتبر الثقة والتفاهم مقوما جوهريا من مقومات التمكين لأن الثقة هي استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم أو اهتمامهم بمصلحة وعدم توقع إساءتهم وهي شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين وهذه الثقة هي دليل على نجاحه وهي إحدى نتائج التمكين، ويتحقق اكتساب الثقة من خلال الاهتمام بالآخرين وأن تكون إلى صفهم فيما يحدث لهم من خير أو شر وتشاركتهم حتى تحظى بثقتهم.

وتعد مؤشرا مهما على رضى الأفراد على مؤسساتهم ويرى "كوزس وبونشز" أنه عندما يخلق القائد مناخا فإنه بذلك يستبعد السيطرة ويسمح للعاملين أن التحديث والمساهمة بفعالية ولذا فإن القيادة ذوي الثقة يتمتعون بالوضوح والانهماك والرضى الشخصي وكذا مستويات عليا من الالتزام بالامتياز.

**4. الحوافز المادية والمعنوية:** تشير الكثير من الدراسات إلى أن التمكين يعد مسؤولية تبادلية فكما أن فيه مشاركة في المنافع فهناك أيضا مشاركة في المخاطر، ومحاسبة على النتائج، وتحمل المسؤولية وهو ما يتطلب نظاما للحوافز يجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح وهذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء العاملين، فمن يستثمر التمكين يتحقق نتائج أداء متفوقة والكفاءة والإبداع والتفكير أخلاق.

من جهة أخرى فإن منظمة القرن الواحد والعشرين منظمة حافزة لأعضائها فهي نظاما قويا للحوافز بحيث يكون من حق كل عضو الحصول على حوافز مالية سواء بالنسبة للأجر الأصلي، أو بالنسبة للأجر المرتبط بالنتائج، فمن المعروف أن الأجر الثابت أعلى عن المعدلات السائدة في السوق يشجع أعضاء المؤسسة على تحقيق إنجاز أعلى والعكس صحيح .

### ثالثا: نماذج التمكين

لبلوغ التمكين تحتاج كل مؤسسة أن تتفهمه وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وتظهر مراجعة الأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين وفيما يلي النماذج المفسرة للتمكين:<sup>1</sup>

**1. نموذج (Conger and Kanungo):** عرف (Conger and Kanungo) التمكين كمفهوم تحفيزي للفعالية الذاتية، وتبنيها بذلك نموذج التحفيز الفردي للتمكين، حيث تم تعريفه كعملية لتعزيز الشعور بالفعالية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب

<sup>1</sup> - سعد مرزوق العنبي: جوهرة تمكين العاملين، الإطار المفاهيمي، ورقة بحثية مقدمة في ملتقى حول إدارة الجودة الشاملة السعودية، 17، 18 أبريل 2005، ص 13، 14.

عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفعلية الذاتية<sup>1</sup>.

واقترح الباحثان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة، حيث ينظر له من زاويتين الأولى كونه كمركب اتصالي فالتمكين يدل ضمناً على تفويض القوة، والثانية كمركب تحفيزي فالتمكين يدل ضمناً وبكل بساطة على أكثر من معنى المشاركة في القوة والسلطة، ويظهر ذلك جلياً في التعريف الذي تبناه الباحثان على أنه لتقرير مستوى التمكين في أي مؤسسة. وقد حدد (Conger and Kanungo)، خمس مراحل للتمكين تتمثل في:<sup>2</sup>

- المرحلة الأولى: تشخيص الظروف داخل المؤسسة التي تسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين، ويمكن تصنيف هذه الظروف إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات والمركزية العالية في توزيع الموارد أما عناصر أسلوب الإشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلسل السلبية، التجديد الاعباطي للمكافآت، ضعف قيم التحفيز، غياب الإبداع<sup>3</sup>. وتشمل عناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور، ضعف قيم التحفيز أو غياب التدريب، والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، عدم التحديد المناسب للموارد، الأهداف غير الواقعية، محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل .

وحدد (Conger and Kanungo) أنّ الحاجة لتبني التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملون بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم، ولهذا لا بد أن تعمل الدارة على التقصي والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك

<sup>1</sup> - لطيفة برني، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 ص 51.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص 367.

<sup>3</sup> - سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين، مرجع سابق، ص 18

الشعور، وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكن للمؤسسة أن تتبنى استراتيجية التمكين لإزالة تلك الظروف<sup>1</sup>.

- **المرحلة الثانية:** استخدام أساليب إدارة مثل الإدارة بالمشاركة، ومتطلباته كتحديد الهدف، إثراء الوظيفة، المكافآت المرتبطة بالأداء، ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجية ليس لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين ولكن يجب استخدامها أيضا وبشكل رئيسي في تزويد العاملين عن فعاليتهم الذاتية.

- **المرحلة الثالثة:** تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين باستخدام أربع مصادر هي: المكاسب غير الفعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، الاستثارة العاطفية.

- **المرحلة الرابعة:** نتيجة استقبال العاملين لتلك المعلومات سيشعرون بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بفعاليتهم الذاتية.

- **المرحلة الخامسة:** التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادرة العاملين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة. إذن، فالتمكين حسب الباحثين هو العملية التي من خلالها يعتقد الفرد أنّ فعاليته الذاتية تتحسن. إنّ التمكين يسعى إلى تقوية الفرد بفاعليته الذاتية أو يعمل على التقليل أو إضعاف اعتقاد الفرد بفقدانه للقوة.

**2. نموذج (Thomas and Velhouse):** قام (Thomas and Velhouse) ببناء نموذج التمكين الإدراكي واعتبرا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية، التي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها والتي بدورها التي بدورها تتيح الرضى والتحفيز، وأشار إلى أنّ التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظر للعالم الخارجي ومفهوم

<sup>1</sup> - أحمد المعاني، أحمد عريفات وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 209.

الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المؤسسة<sup>1</sup>. وحدد الباحثان أربعة أبعاد نفسية للتمكين تمثل أساسا لتمكين العاملين وهي:<sup>2</sup>

- **التأثير الحسي او الإدراكي:** ويقصد به "الدرجة التي ينظر بها للسلوك" أي يمكن أن تعمل اختلافا فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد ويقيم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على المستويات<sup>3</sup>؛

- **الكفاية:** يقصد بها إمكانية الفرد تلك النشطة بمهارة عالية عندما يقومون بالمحاولة، فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها، ويعرفون جيدا بأنهم قادرين على تأدية تلك المهام بإتقان إن هم بذلوا جهدا، فالكفاءة شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه أنشطة المهام التي اختارها بمهارة، والشعور بالكفاءة يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد والجودة في المهام<sup>4</sup>؛

- **إعطاء معنى للعمل:** يهتم هذا البعد بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد، ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد كاعتقاد الفرد أنّ المهام التي يقوم بها ذات قيمة، فإعطاء معنى للعمل هي أن يشعر الفرد بالفرصة في ممارسة مهام لأغراض نبيلة، فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساسا بأن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة؛

<sup>1</sup> - سالم أبو بكر، دور سياسة تمكين العاملين من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد والتجارة، علوم التسويق، جامعة سطييف، 2012، ص 40.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكرنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار النشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 368.

<sup>3</sup> - سعيد مرزوق العتبي، جوهرة تمكين العاملين / إطار مفاهيمي، ورقة بحثية مقدمة في ملتقى حول إدارة الجودة الشاملة، السعودية، 17، 18 أبريل 2005، ص 19.

<sup>4</sup> - حسين موسى قاسم البناء، عباس نعمة الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتقرير فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 62 .

- الاختبار: تتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد " الاختبار أن يشعر الفرد الفرصة في اختيار المهام ذات معنى له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة، وهذا الشعور بالاختبار يوفر شعورا للفرد بأنه حرا في اختياره وإحساسه بأنه قادرا على استخدام حكمه الشخصي، والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها"<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: فوائد التمكين بين المتطلبات والعوائق

يستدعي تطبيق التمكين في المؤسسة بنجاح توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية، حيث يؤدي نجاح تطبيقه إلى الاستفادة من عدة مزايا وفوائد، ورغم ذلك يبقى تطبيقه له عدة معوقات أيضا.

#### أولا: متطلبات التمكين

لكي يتم اعتماد تمكين العاملين في المؤسسات بنجاح، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي:<sup>2</sup>

**1. الثقة الإدارية:** أساس عملية التمكين هي الثقة، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها "توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة يمكن الاعتماد عليها"<sup>3</sup>، فعندما يثق المديرون في العاملين لديهم يعاملونهم معاملة تفضيلية كإمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف، والاختيار فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة العامل؛

**2. الدعم الاجتماعي:** لكي يشعر العاملون بالتمكين الفعلي لابد أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم و زملائهم وهذا من شأنه أن يزيد من ثقتهم بالمؤسسة وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائهم التنظيمي والتزامهم؛

<sup>1</sup> - بلال خلف السكرانة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 314.

<sup>2</sup> - علي محمد سالي، العلاقة بين ابعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بقطاع البترول، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2002، ص 37-38.

<sup>3</sup> - محمود حسن الوادي، التمكين الادري في العصر الحديث، دار الحامد، عمان، 2012، ص 85.

**3. الأهداف والرؤية المستقبلية:** يمكن للمؤسسة أن تحقق درجة عالية من التمكين إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات والاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، ويترتب عن ذلك شعور العاملين بقدرتهم على التصرف ذاتيا بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه المساهمة في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل؛

**4. فرق العمل:** يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري وتشجع على أهمية تكوين أو تشكيل فرق للعمل من خلال المشاركة في صنع القرارات واحترام أفكار فرق العمل العليا وأخذها بجدية، ذلك أن فرق العمل أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، إلى جانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فرق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراتهم وتطبيق التحسينات المقترحة؛

**5. الاتصال الفعال:** يعد الاتصال الفعال من كل المستويات الإدارية المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكل بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة لذلك يجب إشراك هؤلاء في الحل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة ولن يكون هناك التزام وبدونه لن يتحقق التمكين؛

**6. التدريب المستمر:** لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة؛

**7. مكافأة الموظفين:** تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال .

ويلخص الجدول رقم ( 2 )، متطلبات تمكين العاملين وميزاته



الجدول رقم ( 2 ) : متطلبات تمكين العاملين وميزاته

الميزات	متطلبات التمكين
تحسين الأداء	الثقة الإدارية
إرضاء العملاء	الدعم الاجتماعي
حل المشكلات والأزمات	الأهداف والرؤية المستقبلية
جودة الخدمة	فرق العمل
زيارة القدرة التنافسية	الاتصال الفعال
ارتفاع الإنتاجية	التدريب المستمر
تحقيق مكافأة متميزة	مكافأة الموظفين

المصدر : علي محمد سالي / المرجع نفسه، ص 37، 38.

### ثانياً: فوائد التمكين

يحقق تبني استراتيجية التمكين عدة فوائد لكل من المؤسسة والموظفين وحتى الزبائن، وعليه يمكن عرض

بعض هذه الفوائد من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

- تحسين نوعية الخدمة وجودتها؛

- ضمان فعالية المؤسسة؛

<sup>1</sup> - ملحم يحيى سليم، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المؤسسة العمومية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 121-126 .

- الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن وآرائهم حول مستوى جودة السلعة والخدمة المقدمة؛
- تحسين دافعية العاملين والتزامهم فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال؛
- تمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين والتميزين وكذلك تمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشؤون الإدارية الهامة؛
- يساهم في زيادة الانتماء الداخلي للموظف؛
- يساهم في تطوير وتحسين مستوى أداء العاملين؛
- يساعد العاملين على اكتساب المعرفة والمهارة من خلال انخراطه بالدورات التدريبية والندوات وورش العمل التي تنظمها المؤسسة؛
- يساعد المؤسسة على المحافظة على موظفيها وخاصة ذوي المهارات والقدرات؛
- يشعر الموظف بمعنى الوظيفة ويساعد على تحقيق الرضى الوظيفي؛
- يزيد من ولاء العاملين للمؤسسة؛
- يساعد في تحسين مستوى إنتاج العامل كما ونوعا؛
- زيادة فرص الإبداع والابتكار ومساعدة المؤسسة في برامج التطوير والتجديد؛
- يرفع من جودة الأداء ويحسن العلاقة بين العاملين؛
- يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستوى عال من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة مع الزبائن مما يحقق رضى الزبائن وولائهم للمنظمة.

ثالثاً: عوائق التمكين

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المؤسسات يكون من المفيد أن نفحص خصائص المؤسسات أو التأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، حيث أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توفر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى على الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة.

لذلك قد تواجه المؤسسات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ما يلي:<sup>1</sup>

- الهيكل التنظيمي الهرمي؛
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات؛
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة؛
- عدم الرغبة في التغيير؛
- تخوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة؛
- تخوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية؛
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار؛
- السرية في تبادل المعلومات؛
- ضعف نظام التحفيز؛
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية؛

<sup>1</sup> - هاني الطويل: سلوك الأفراد والجماعات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 91،90.

- ضعف التدريب والتطوير الذاتي؛

- عدم ملائمة نظام المكافآت؛

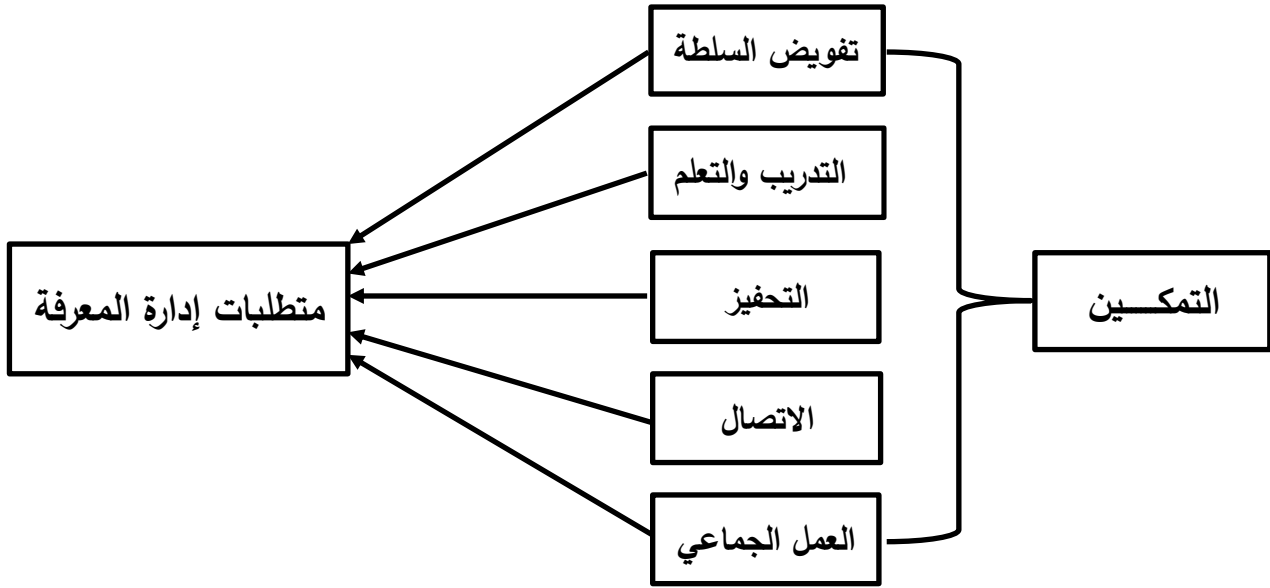
- عدم الثقة في الإدارة.

## المبحث الثالث: التمكين كألية لدعم متطلبات إدارة المعرفة

في ظل التحول نحو اقتصاد قائم على المعرفة، تسعى المؤسسات لتحقيق النجاح، النمو والبقاء، بأن تكون مؤسسات ممكّنة، 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 الديمقراطي المشارك والأكثر انفتاحاً ومرونة. لذلك، يجعل التمكين المؤسسة تعمل على توفير مناخ تنظيمي مناسب يُمكنها من استغلال امثل لمواردها البشرية والتأثير على قدراتهم ودوافعهم وجعلهم أكثر انسجاماً مع أهداف وقيم المؤسسة.

كما تسعى المؤسسات إلى الاهتمام أكثر بإدارة معارفها واستثمارها بما يحسن صورتها ويوسع مجال عملها، حتى تكون قادرة على مواجهة التحديات. فالاهتمام بالموارد المعرفي في 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 الممكّنة متطلبات لإدارة معارفها تساعد على تحسين قدراتها الإبداعية وتنمية أفكار أعضائها إظهار مهاراتهم وقدراتهم. وفي هذا الإطار جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة بين التمكين ومتطلبات إدارة المعرفة، حيث حاولنا التعرف على أثر التمكين من خلال أبعاده الخمسة في دعم متطلبات إدارة المعرفة، وذلك وفقاً لنموذج الدراسة المقترح والذي يقوم على أساس العلاقة المترابطة الموضحة في الشكل التالي.

الشكل رقم (04): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

### المطلب الأول: علاقة تفويض السلطة بمتطلبات إدارة المعرفة

يتم في هذا المطلب التعرف على العلاقة التي تربط بين تفويض السلطة ومتطلبات إدارة المعرفة والمتمثلة في: تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي والقيادة الإدارية.

#### أولاً: علاقة تفويض السلطة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال

يساعد تبني المؤسسة لتفويض السلطة في تشجيع استخدام وسائل الاتصال الحديثة، فتفويض السلطات يستدعي توفير المعلومات للموظفين بسرعة وفي الوقت المناسب، وذلك لتسهيل عملية اتخاذ القرار؛ فالقائد يعتمد على أسلوب إيصال المعلومات من خلال السيطرة على إيصالها للمرؤوسين وتوفير تلك المعلومات التي من شأنها أن تؤدي إلى استنتاجات معينة، تؤدي لتحقيق أهداف المؤسسة، وتعتمد درجة تحقيق هذه الاهداف على إمكانية عزل التابعين عن مصدر المعلومات الأخرى البديلة.

### ثانيا: علاقة تفويض السلطة بالثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية العامل المشترك بين القيادة والعاملين والرابط بينهما الذي يسمح بالمواءمة بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين، كما أن لها دور في تقليص الفجوة الموجودة بين القائد والعاملين، لذا فمن الضروري والمهم الاهتمام بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وأخذها بعين الاعتبار من قبل القادة كونها مفتاح لنجاح كامل القرارات المستقبلية للقيادة.

ويُعتبر تفويض السلطة من بين الأبعاد المحورية في عملية التمكين، فالمؤسسة الممكّنة، تدعم الثقافة التنظيمية المشعة لتبادل المعارف 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 الممكّنة؛ حيث تسعى هذه الأخيرة من خلال التفويض على الاستفادة من خبرات أعضائها والاعتماد على مهاراتهم وخبراتهم، واستغلال معافهم لتحقيق أهدافها، والتميز والريادة في مجالها.

### ثالثا: علاقة تفويض السلطة بالهيكل التنظيمية

يُعتبر تفويض السلطة عنصر مؤثر على زيادة تكييف الهيكل التنظيمي ومرونته مع التغييرات الخارجية، فالهيكل التنظيمي المرن يمثل أحد متطلبات إدارة المعرفة، ويساعد تفويض السلطات على زيادة مرونته واستعداد المؤسسة من تبني هياكل تنظيمية مسطحة، بدلا من الهياكل التنظيمية التقليدية، بحيث يتم في الهياكل التنظيمية المسطحة توزيع الأعمال وتحديد العلاقات بالإضافة الى تحديد المستويات التنظيمية وتصميم أنظمة الاتصالات الداخلية في المؤسسة بما يتناسب مع متطلبات إدارة المعرفة.

فتفويض السلطة له تأثير على المؤسسة باعتبارها كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد عبر علاقات رسمية وغير رسمية تتصف بالاستمرارية، وتنسيق الأهداف، فهو إذا يسمح بتناسق الأعمال التي يؤديها الموظفين الممكّنين، وتكاملها، ضمن المستويات الادارية في إطار هيكل تنظيمي مرن.

## رابعاً: التفويض والسلطة والقيادة الإدارية

يدعم 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، وذلك لقربها من عمليات التنفيذ والمشكلات المترتبة عنها؛ كما تقلل من الصدام بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى والشعور بالعدالة لأنَّ الفرد يكافئ حسب عمله. إضافة إلى ذلك، فإنَّ تفويض السلطة يحفز تنمية المهارات 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 ومسئوليته يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلا من تبديد جهده في الإجراءات الشكلية.

وبناء على كل ما سبق يمكن اقتراح الفرضية التالية:

"التفويض أثر كبير في دعم متطلبات إدارة المعرفة"



### المطلب الثاني: علاقة التدريب والتعلم بمتطلبات إدارة المعرفة

يتم في هذا المطلب التعرف على العلاقة التي تربط بين التدريب والتعلم ومتطلبات إدارة المعرفة والمتمثلة في: تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي والقيادة الإدارية.

#### أولاً : علاقة التدريب والتعليم بتكنولوجيا المعلومات والاتصال

يعتبر التدريب والتعلم بعدا جوهريا من أبعاد التمكين، فهو يتعلق بتطوير المعارف والمهارات، حتى يتمكن العاملون من أداء مهامهم الموكلة إليهم في إطار التمكين، يكون من الضروري أن يتم تدريبهم وتعليمهم لطرق وأساليب أداء العمل، ويكون لتكنولوجيا المعلومات والاتصال نصيب كبير من ذلك، فحتى يتم أداء العمل بكفاءة وجودة عالية، من الضروري أن يتم التدريب على استخدام آخر التقنيات التكنولوجية وتعلم أساليب جديدة وبرامج تكنولوجية جديدة. هذا ما يجعل من التدريب والتعلم في إطار عملية التمكين داعما أساسيا لتكنولوجيا المعلومات والاتصال كأحد متطلبات إدارة العرفة.

#### ثانياً: علاقة التدريب والتعليم بالثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية أحد أهم المصادر الأساسية لتحديد فعالية المؤسسة، وترتكز بصفة أساسية على مشاركة أعضاء المؤسسة وتمكينهم من سرعة الاستجابة والتفاعل مع البيئة للتخلص من الاجراءات الروتينية، من أجل تحقيق عملية التطوير، فهي عملية مستمرة تحدد القيم والمبادئ التي تسير عليها المؤسسة والتي من الضروري التناسب مع الهيكل التنظيمي والعمليات الادارية ولتحقيق اهدافها.

يؤدي التدريب دورا هاما في نقل وممارسة الأفكار والفرضيات الأساسية التي تولدها الثقافة التنظيمية، فالتدريب والثقافة مرتبطان بدقة، وكل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية يعود الى أحد أشكال التدريب، وتتحصر الأنماط الثقافية في: <sup>1</sup>

1. ثقافة التجديد والتطوير والتنمية: حيث يكون البرنامج التدريبي مرنا تبعا لحاجات المؤسسة لمواجهة تنامي نشاط المؤسسة بما يتناسب مع مختلف فعاليات ومهام المؤسسة، بحيث يجب أن يكون التدريب شاملا ومفتوحا على كل أنشطة المؤسسة؛

2. الثقافة الريوتية (ثقافة الجماعة): في التدريب يُسمح للأفراد أن يكونوا أكثر فعالية عبر تزويدهم بالمهارات الضرورية لإنجاز أعمالهم، فالمؤسسة تعتمد على برامج تدريبية مخصصة للأفراد ليس من أجل التدريب الفني فقط، بل كذلك وفقا لنمط إدارة العمل وسيره، وتدريبهم على قدرات التنسيق وإدارة الفريق وتنمية الفعالية الكلية للمؤسسة.

### ثالثا: علاقة التدريب والتعليم بالهيكل التنظيمي

للتدريب دور أساسي في تحسين وتطوير مختلف الكفاءات والاطارات العامة في المؤسسة باعتبارها رأس مال غير مادي، وهو يساهم بالدرجة الأولى في تطوير المؤسسة وتحسين إنتاجيتها أو فشلها وضعفها. فهو يساهم في دعم الاجراءات التعديلية على استراتيجية الموارد البشرية لضمان تكيف إيجابي للمؤسسة والأفراد كل حسب وظيفته، واستغلال الفرص والتقليل من مخاطر التهديدات المحتملة للهيكل التنظيمي للمؤسسة، مما يدعم مواردها البشرية ويحسن كفاءتها لمشاركتها في صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة والعمل على التنبؤ والتطوير.

<sup>1</sup> حامي حسان، استراتيجية التدريب في اطار متطلبات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، اطروحة مقدمة بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل ادارة الموارد البشرية: جامعة محمد لمين دباغين – سطيف 2، 2016، ص

### ثانيا علاقة التدريب والتعليم بالقيادة الادارية

التدريب على القيادة ظهر كنتيجة مباشرة لعملية التطوير الاداري، فالتدريب على الاشراف جاء للتكيف والملائمة مع التطوير الاداري، لذا يتم وضع برامج تدريبية لتعليم المديرين لضمان الحصول على كفاءات بشرية مكلفة بالقيادة وتعرف تماما كيفية اثاره حماس العاملين، وتوجد عدة طرق أساسية لتدريب المديرين قصد اكسابهم مهارات تتعلق باتخاذ القرار والتعامل مع العاملين لإنجاح القرارات الادارية المتعلقة بالتطوير الاداري ومهارات اكتساب المعارف التنظيمية، والمتعلقة بجوانب الأعمال والأنشطة الموجودة بالمؤسسة، يشكل فكرة واضحة عنها.

وبناء على كل ما سبق يمكن اقتراح الفرضية التالية:

"التدريب والتعليم أثر كبير في دعم متطلبات إدارة المعرفة "

### المطلب الثالث: علاقة التحفيز بمتطلبات إدارة المعرفة

يتم في هذا المطلب التعرف على العلاقة التي تربط بين التحفيز ومتطلبات إدارة المعرفة والمتمثلة في: تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي والقيادة الإدارية.

#### أولاً: علاقة التحفيز بتكنولوجيا المعلومات والاتصال

يلعب التحفيز دورا مهما في العمليات العقلية سواء كان ذلك في الاستنباط أو الإدراك، أو التفكير والذاكرة، ويتجلى ذلك من خلال أنّ التحفيز يزيد من استخدام المعلومات في حل المشكلات والابداع، ويشجع الأفراد على استخدام تقنيات ذات تكنولوجيا عالية لإثبات جدارتهم واستحقاقيتهم للمهام الموكلة لهم. فالتحفيز يدفع أعضاء المؤسسة للتنافس الإيجابي لتحسين أدائهم وإظهار مهاراتهم في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

### ثانيا: علاقة التحفيز بالثقافة التنظيمية

هناك اجماع بين الباحثين على أنّ 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.

ويساهم وجود نظام تحفيزي في إطار التمكين، على تبني المؤسسة لثقافة تنظيمية قوية حتى تحقق من خلالها أهدافها، فالتحفيز في إطار هذه الثقافة، يخلق نوعا من الرضا لدى العاملين، الأمر الذي يجعلهم يستغلون طاقاتهم ويعملون على تحسين إمكاناتهم من أجل فعالية المؤسسة.

### ثالثا: علاقة التحفيز بالهيكل التنظيمي

إن درجة فعالية المؤسسة في الرفع من تحفيز العاملين، يرتبط بإمكانية تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فقدرة المؤسسة على تحقيق مستويات عالية من رضى ووفاء عاملها، يساعدها بشكل كبير في تسهيل إجراءات تغيير هيكلها التنظيمي بما يحقق لها تبني إدارة كفؤة لمعارفها، حيث، كلما كان هذا الهيكل يفي بمتطلبات إدارة المعرفة للمؤسسة ويمنحها القدرة الكافية على المرونة والحركة وتوجيه الجهود في إطار من السياقات والضوابط لبلوغ الأهداف، كلما أسهم ذلك في تحقيق فاعلية تلك المؤسسة، وتحقيق نجاحها وتميزها.

### رابعا: علاقة التحفيز بالقيادة الادارية

تتأثر دافعية الموظفين مع تغيير الطموحات وأسلوب القيادة، وبموامل أخرى كالضغوط الاجتماعية، ومن هنا يتضح 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 معرفة ذلك، حتى يتمكن من توجيه العاملين لإتقان عملهم، واستغلال معارفهم وأفكارهم وخبراتهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

وبناء على كل ما سبق يمكن اقتراح الفرضية التالية:

"للتحفيز أثر كبير في دعم متطلبات إدارة المعرفة "

### المطلب الرابع: علاقة الاتصال بمتطلبات إدارة المعرفة

يتم في هذا المطلب التعرف على العلاقة التي تربط بين الاتصال ومتطلبات إدارة المعرفة والمتمثلة في: تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي والقيادة الإدارية.

#### أولاً: علاقة الاتصال بتكنولوجيا المعلومات والاتصال<sup>1</sup>

يعتمد 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، سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو خارجها. كما تؤثر على حرية ممارسة الاتصال، حيث تحتفظ الوسائط التقنية بسلامة المعلومات وسهولة انسيابها، بحيث استطاعت المؤسسات بواسطة الحواسيب الاتصال بعدد من قواعد المعلومات التي تهمها، ويتم ذلك خاصة عن طريق شبكة الانترنت. وهذا ما يطلق عليه بالمشاركة الزمنية، بمعنى إمكانية الحصول على أجهزة الإدخال والإخراج في الحاسوب المركزي متاح لعدة أشخاص في الوقت نفسه، فبفضل هذين المتغيرين (تكنولوجيا المعلومات، وعملية الاتصال) ظهر تطور في حركة المعلومة الناتجة عن التفاعل بين المتغير التقني والمتغير التنظيمي، والذي حاول بعمق المرور من المعلومة المكتوبة

<sup>1</sup> احمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (معلومات اتصالات اتخاذ القرار) مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2006، ص 129- 130 .

أو المنطوقة إلى المعلومة الشبكية المتداولة، وظهر الابداع المعرفي كعملية جماعية داخل المؤسسات وخارجها.

### ثانيا: علاقة الاتصال بالثقافة التنظيمية

يُعتبر الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المسطرة، وبالتالي يؤدي إلى تماسك أفراد التنظيم وحل النزاعات بينهم وإعطائهم قيمة والعمل على بناء روح الجماعة .

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 يُعتبر أحد الدعائم الأساسية لنشر وتبني مبادئ وقيم ومعايير ثقافية تدعم استخدام المعارف والاستغلال المثل للطاقات الكامنة. ودوره ليس محصورا فيما ذكرناه سالفًا، بل يتعداه إلى تحسين إنتاجية وفعالية العمل، فالحصول على المعلومات يخلق الدافعية والرضا للعاملين، الأمر الذي يدفعهم إلى تقديم مردودية جيدة تساعد على فعالية المؤسسة.

### ثالثا: علاقة الاتصال بالهيكل التنظيمي

يعتبر الاتصال وسيلة المدراء في إدارة انشطتهم وتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك لأنّ الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها وتقييم الأداء .

ويساهم توفر الاتصالات داخل الهيكل التنظيمي في تمكين كل أفراد المؤسسة من الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسة، كما يساعد على توضيح التغيرات والتجديدات والانجازات، وتطوير الأفكار وتحويل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال.

فتشجيع الاتصالات في إطار استراتيجية التمكين تسمح بنجاح الهياكل التنظيمية المرنة، فالمؤسسة بذلك تتمكن من القيام بعملية تخطيط العمل بفضل شبكة الاتصالات المتوفرة لديها، ويسعى المدراء والأفراد معا 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.

#### رابعا: علاقة الاتصال بالقيادة الإدارية

يرتبط الاتصال بالنمط القيادي الذي تتبناه المؤسسة، حيث أنه يُعتبر 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.

يُعتبر الاتصال والقيادة فن التوجيه والتنسيق، وتحفيز الأفراد وتشجيعهم من أجل تقديم كل ما لديهم من قدرات لبلوغ الأهداف بنجاح. وتكمن أهميته الاتصال في تأكيد بعض النظريات القيادية 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.

ويمثل الاتصال جزءا رئيسيا في مهام المسؤولين في الجهاز الإداري داخل المؤسسة، مما نشأ عنه الحاجة إلى تدريب القيادات الإدارية التي تحتاج إلى تدريب لضمان الكفاءة الإدارية المطلوبة، فالإتصال ينمي العلاقة بين القائد وأعدائه، ويعزز الثقة بينهم. وهذا ما يُعتبر من أقوى المتغيرات في الموقف، وبالتالي فقد ساهم في توحيد الجهود المختلفة في التنظيم وإحداث التغيرات المطلوبة في سلوك الفرد.

وبهذا يمكن القول بأن أهمية الاتصال ومدى تأثيره واضح وجلي لكونه عملية أساسية وهامة في الممارسة الفعالة للعملية الادارية، وتساعد الإداريين في الجامعات على فهم أهداف وواجبات الجامعة فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق تلك الأهداف.

وبناء على كل ما سبق يمكن اقتراح الفرضية التالية:

"للاتصال أثر كبير في دعم متطلبات إدارة المعرفة "

### المطلب الخامس: علاقة العمل الجماعي بمتطلبات إدارة المعرفة

يتم في هذا المطلب التعرف على العلاقة التي تربط بين العمل الجماعي ومتطلبات إدارة المعرفة والمتمثلة في: تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي والقيادة الإدارية.

#### أولاً: علاقة العمل الجماعي بتكنولوجيا المعلومات والاتصال

إنّ تشجيع العمل ضمن الفريق في إطار استراتيجية التمكين، يُعتبر من بين الأبعاد الجوهرية الضرورية لنجاح تطبيق هذه الاستراتيجية. ويتم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من قبل جماعات العمل لتسهيل التواصل وتطوير المهارات. فالعمل الجماعي ضمن الفريق يستدعي استخدام وسائل للتواصل لتحقيق روح الفريق وتنمية العلاقة بينهم.

#### ثانياً: علاقة العمل الجماعي بالثقافة التنظيمية

يشجع العمل الجماعي وتبني المؤسسة لروح الفريق في إطار استراتيجية التمكين، على زيادة التلاحم وتظافر الجهود، واعتماد معايير موحدة وثقافة مشتركة، تعتبر التشارك وتقاسم المعارف والخبرات من أهم مبادئها. حيث يخلق العمل الجماعي بيئة تعاونية وتشاركية، بما يولد نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء فريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء، ذلك لأنّ للعمل 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 ذوي العلاقة مع المؤسسة. هذا ما يجعل تبني ثقافة تنظيمية تدعم التشارك في المعارف أمرا سهلا، بحيث يكون نشر مبادئها والتكيف مع قيمها أمرا طوعيا.

### ثالثا: علاقة العمل الجماعي بالهيكل التنظيمي

يمكن القول بأن الهيكل التنظيمي يقوم بتوزيع الاعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، حيث يوضح الهيكل موقع كل وظيفة في التنظيم ومن يرأسها ومن يقع تحت إطار سلطتهما، ويجتمع الأفراد في أقسام والأقسام في دوائر والدوائر في وحدات أكبر وهكذا يشكل جماعة عمل، وتحديد العلاقات ونطاق الإشراف، حيث يبين لكل شخص مستوى سلطته، ويوفر القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين، وبالتالي، يتولد عن هذه الجماعات والتنظيم التنسيق بين جهود الأفراد والاستفادة القصوى من الامكانيات المتاحة وخلق علاقة التعاون بين الأفراد وبالتالي يكون هيكل تنظيمي مرن وفعال.

### رابعا: علاقة العمل الجماعي بالقيادة الإدارية

إنّ تبني المؤسسة لفرق العمل في إطار استراتيجية التمكين، يزيد من الروح المعنوية للعاملين، وذلك لأنهم يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة التي يعملون بها نتيجة مشاركتهم في صنع القرارات، هذا ما يدعم نمط القيادة التشاركية التي تركز على مبادئ الديمقراطية والعمل الجماعي، فيتم بذلك الرفع من مستوى الاستفادة من المعارف والمهارات، وتحسين استغلال الخبرات. بما يحقق الريادة والتميز للمؤسسة.

وبناء على كل ما سبق يمكن اقتراح الفرضية التالية:

"للاتصال أثر كبير في دعم متطلبات إدارة المعرفة "

## خلاصة الفصل

إنّ نجاح برامج التمكين يتطلب بالدرجة الأولى اقتناع المؤسسة والإدارة بفلسفة التمكين، والتزامها بتطبيق هذه الفلسفة ودعمها، وتقع على عاتقها مسؤولية منح المسؤولين السيطرة على نشاطاتهم وأفعالهم والحرية في اتخاذ القرارات الهامة.

إنّ إشراك العاملين وتمكينهم يعتبر التزاما طويل المدى وطريقة جديدة في تسيير العمل، وتغييرا أساسيا في السياسات والاستراتيجيات، ولهذا يستوجب على الإدارة إعطاء الوقت الكافي لتحقيق الهدف المرجو من هذا البرنامج.

فنجاح المؤسسة في تبني أبعاد التمكين له أثر كبير في تشجيع المؤسسة على التشارك في المعارف وتقاسمها، خاصة في عصر أصبحت المعرفة هي المورد الأول والجوهري، الذي يدعم خلق القيمة وتميز المؤسسة.

وقد تم التعبير عن كل هذه الأفكار في مجموعة من الفرضيات التي تُعبر عن أثر التمكين في دعم متطلبات إدارة المعرفة. هذه الفرضيات ليست إلا اقتراحات سيكون تأكيدها محل دراسة الفصل الثالث.

## الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية لأثر التمكين

في دعم متطلبات إدارة المعرفة

جامعة عبد الحفيظ بوالصوف

-ميلة-

## تمهيد

بعدها تم التعرف في الفصلين السابقين على أهم المفاهيم والأبعاد النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وكذا طبيعة العلاقة التي تربط بينهما، ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة، يتم في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بولاية ميله. وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، هي:

**المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة؛**

**المبحث الثاني: التعريف بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله؛**

**المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.**

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

من خلال هذا المبحث نوضح منهجية الدراسة المتبعة، وكذا تحديد أدوات جمع البيانات المعتمدة في دراستنا.

### المطلب الأول: منهجية الدراسة

نحاول من خلال هذا المطلب التعرف على المناهج المتبعة وهما: منهج الاستكشاف و منهج الاختبار. فالثنائية استكشاف - اختيار تستوحي أهميتها من المنطق الاستدلالي أو النمط الاستدلالي المتحكم في كليهما، فإذا كان الاستكشاف يجعل الباحث يتبنى أسلوب الاستقراء أو أسلوب الإبعاد، فإن الاختيار يقوم على أسلوب الاستنباط.

### أولاً: المنهج المتبع

المنهج هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة من الظواهر بقصد تشخيصها وتحديد أبعادها ومعرفة أسبابها وطرق علاجها والوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها، أي أنه ترتيب منسق للمبادئ والعمليات العقلية التي تقوم بها ونحن بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها.<sup>1</sup>

فالمنهج فن تنظيم الأفكار سواء للكشف عن حقيقة غير معلومة لنا أو حقيقة تعرفها، فبدون المنهج فإن البحث يصبح مجرد حصر وتجميع معارف، دون الربط بينها وبين استخدامها لعلاج مشكلة، فيغيب بذلك الابتداء العلمي.<sup>2</sup>

تنقسم المناهج المستخدمة في علوم التسيير إلى نوعين أساسيين هما المنهج الاستكشافي والمنهج الاختباري:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 1999، ص52.

<sup>2</sup> وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري 2010، ص2.

<sup>3</sup> وسيلة بن ساهل، مرجع سبق ذكره، ص5.

1- المنهج الاستكشافي: الاستكشاف هو المسار الذي يهدف الباحث من خلاله إلى اقتراح نتائج نظرية مبدعة. مجال دراستنا، يتمثل الاستكشاف في اكتشاف هيكل مفهومي نظري لتحقيق هدفين أساسيين: البحث عن التفسير والبحث عن الفهم بغية الوصول إلى نتائج نظرية.

2- المنهج الاختباري: الاختبار يتعلق بوضع موضوع نظري تحت التجريب الواقعي. أي بمعنى آخر هو مجموعة العمليات التي بواسطتها نستطيع مقارنة موضوع نظري ما مع الواقع، بهدف مصداقية فرضية، أو نموذج أو نظرية رغبة في التفسير.

#### ثانياً: أساليب الاستدلال المستخدمة

يعتبر الاستنباط هو الأسلوب المعتمد في الاختيار والذي يمثل البرهان الذي يبدأ من قضايا مسلم بها، ويسير إلى قضايا أخرى تنتج عنها بالضرورة، ودون الالتجاء إلى التجربة، وهذا السير يكون بواسطة القول أو الحساب<sup>1</sup>. فهو يعتمد على فكرة أساسية ومبسطة وهي: إذا كانت الفرضيات المشكلة صحيحة فإن النتيجة تصبح بالضرورة صحيحة. والاستنباط نوعان:<sup>2</sup>

❖ **الاستنباط الصريح:** الذي يعتبر عملية عقلية منطقية أولية، تقوم على أساس برهان دقيق مثل الحساب والقياس. وهو صعب استخدامه في علوم التسيير.

❖ **الاستنباط البناء:** فهو عبارة عن عملية سلوكية منهجية لتحصيل الحقيقة، وهو التسلسل المنطقي المنقل من مبادئ وقضايا أولية إلى قضايا أخرى تستخلص وتستنتج منها بالضرورة، لكن هذه النتيجة تقدم مساهمة معرفية.

ويوجد أيضاً أسلوبا الاستقراء و الإبعاد، التي يعتمد عليها الاستكشاف. فمن الناحية الإثباتية، سيعي الاستقراء أو الإبعاد ليس للبرهان، وإنما لإثبات روابط أو علاقات بين أشياء أو ظواهر، نتيجة للصرامة التي

<sup>1</sup> دبله فاتح، النماذج الاستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري 2010، ص13.

<sup>2</sup> وسيلة بن ساهل، مرجع سبق ذكره، ص5.

استنتجت بها يمكن اعتبارها افتراضات صحيحة من دون برهان أو إثبات مؤكد<sup>1</sup>. ففي بحثنا حاولنا تبني أسلوب الإبعاد والافتراض الاستنباطي.

1-أسلوب الإبعاد: هدفنا في هذه الدراسة ليس التحقق من فرضيات مجتمع من أجل استنتاج قوانين عامة، كما يدعو أسلوب الاستقراء، لأننا في هذا البحث لا يهمننا أساسا الوصول إلى قوانين عامة بقدر ما يهمننا إيجاد تفسيرات قادرة على إزالة الغموض حول أثر التمكين في دعم متطلبات إدارة المعرفة. أي يكفينا اقتراح إطار مفاهيمي نظري صحيح، قوي مبني بشكل محكم ناتج عن إبداع العقل لعلاقات على درجة من الدقة والعمق بينها.

2-أسلوب الافتراض - الاستنباطي: أحسن أسلوب لاختيار فرضية هو أسلوب الاستنباطي الذي ينتقل بطبعه، كالاستنباط، من العام إلى الخاص. أي أن الباحث يضع إشكالية مستوحاة من إطاره النظري، يستخلص فرضيات تخص حالة مجتمع ويجري اختبار هذه الفرضيات بمواجهتها بالواقع من أجل تقديم تفسير للعلاقة السببية التي تربط بين متغيرات الفرضيات من خلال تأكيدها أو نفيها، وبمجرد التأكد من صحتها يتم إدماجها في النظرية.

### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

بعد أن تتم تغطية الإطار النظري تأتي مرحلة جمع البيانات اللازمة للبحث، حيث يتطلب من الباحث عند إجراء الدراسة الميدانية استخدام وسائل تساعد وتمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة والتي تمكنه من معرفة ميدان الدراسة.

#### أولاً: تقنية البحث

تقنية البحث هي وسائل تسمح بجمع المعطيات من الواقع. فإذا كان المنهج يتضمن توجيهات عامة فيما يخص طرق معالجة موضوع ما، فإن تقنيات تشير إلى كيفية الحصول على المعلومات التي بإمكان هذا

<sup>1</sup>دبلة فاتح، مرجع سبق ذكره، ص14.

الموضوع أن يقدمها متضمنة بذلك الوسائل الأساسية لتقصي الوقائع والتي يمكن تصنيفها على سبيل الذكر فقط: دراسة حالة، المقابلة، الاستمارة، وسبر الآراء، التجريب، تحليل المحتوى وتحليل الإحصائيات<sup>1</sup>.  
نستخدم في بحثنا تقنية دراسة الحالة حيث أنها تقنية مباشرة للتقصي، تستعمل عادة في اللقاء المباشر مع مجموعة ما، وذلك بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف والسلوكيات، تكون الدراسة منظمة عندما يتعلق الأمر بوصف صادق للحالة. يمكن لعملية جمع المعطيات من خلال دراسة الحالة أن يسيطر عليها الطابع الكمي، ويمكن كذلك لدراسة الحالة أن تأخذ أشكالاً عديدة: بالمشاركة أو من دون مشاركة، مستترة أو مكشوفة.

فالدراسة بالمشاركة تجعل الباحث يندمج مع الأشخاص محل الدراسة بينما الدراسة من دون مشاركة فلا تتطلب الاندماج. فللمشاركة طموحات أكثر من الدراسة من دون مشاركة لأنها لا تهدف فقط إلى تقديم عناصر عن الوضع، بل أنها تهدف إلى الوصول إلى الفهم العميق للوضع ومعاينته حتى يكون في استطاعته التحليل الموالي لإدراك التجربة المعيشة بهدف فهم الوسط الذين يعيشون فيه<sup>2</sup>. لكن نظراً لعدم ضرورة العيش في وسط الأشخاص محل الدراسة والبقاء معهم لمدة كافية كي نشاركهم حياتهم العملية من أجل دراستهم، اكتفينا بالدراسة من دون مشاركة، وهذا النوع من الدراسة هو الذي تم تطبيقه في بحثنا.

<sup>1</sup> وسيلة بن ساهل، مرجع سبق ذكره، ص 2.

<sup>2</sup> موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه لنشر، الطبعة الثانية، الجزائر، 2006، ص 184.



## ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة: يُقصد بمجتمع مجموعة من الوحدات الإحصائية المعرفة بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على بيانات. أو هو الدراسة كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع الدراسة<sup>1</sup>.

ويتمثل مجتمع دراستنا في أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف لولاية ميله والذين يقدر عددهم بـ:

388 أستاذًا

2. عينة الدراسة: تعتبر عملية اختيار عينة البحث خطوة من خطوات البحث ذاته والتي يستوجب ربطها

بالهدف الرئيسي له، على اعتبار أن العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو الشاهدات 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

أن يكون هناك:

• تجانس صفات وخصائص مفردات العينة ومجتمع البحث؛

• عدم التحيز في اختيار مفردات المجتمع.

نظراً لاعتبارات خاصة بالوقت والظروف الصحية التي تمر بها البلاد والعالم-وباء كورونا-، فقد تم في هذا

البحث دراسة أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كعينة للدراسة، والمقدر عددهم بـ: 81

أستاذًا، حيث تم توزيع (81) استبيان على الأساتذة، وتم استرجاع (40) استبيان أي حوالي نسبة 40%،

وفي ما يلي أهم خصائص عينة الدراسة مدرجة في الجدول رقم (3)، وذلك بالاعتماد على المعلومات الأولية

للاستبيان.

<sup>1</sup> محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل، الطبعة الثانية، عمان، 1999، ص 89.

جدول رقم (3): خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئات والخصائص	العدد	النسبة%
الجنس	ذكر	25	62.5%
	أنثى	15	37.5%
	<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>
العمر	أقل من 30 سنة	2	5%
	من 30 إلى 39 سنة	17	42.5%
	من 40 إلى 49 سنة	16	40%
	50 فأكثر	5	12.5%
	<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	13	32.5%
	أستاذ محاضر	27	67.5%
	أستاذ التعليم العالي	0	0%
	<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>
سنوات الخبرة الجامعية	أقل من 5 سنوات	2	5%
	من 5 إلى 10 سنوات	38	95%
	من 11 إلى 16 سنة	0	0%
<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spssv24.

#### ✓ حسب الجنس

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة من جنس الذكور بمجموع 25 استاذ، أي ما يعادل 62.5% من عينة الدراسة. أما جنس الإناث فكان عددهم 15 أي ما يعادل 37.5% من عينة الدراسة.

#### ✓ حسب العمر

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد عينة تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 39 سنة بنسبة 42.5%، تليها الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بنسبة 40%، ثم الفئة العمرية 50 سنة فأكثر بنسبة 12.5%، بينما تقدر نسبة الأفراد أقل من 30 سنة بنسبة 5%. وهذا يدل على فتوة أساتذة المركز الجامعي، ويرجع ذلك لحدائثة نشأته.

#### ✓ حسب الرتبة الأكاديمية

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة هم أساتذة محاضرين بنسبة 67.5%، بينما تقدر نسبة الأساتذة المساعدين 32.5%، بينما قدرت نسبة أساتذة التعليم العالي بـ 0%.

#### ✓ حسب سنوات الخبرة الجامعية

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات وذلك بنسبة 95%، تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 5%. وهذا راجع إلى حدائثة نشأة المركز الجامعي.

### ثالثاً: الأدوات المستخدمة لجمع بيانات الدراسة

#### 1- طبيعة البيانات المجمعّة:

قبل بداية تطبيق أداة الدراسة، تم الاعتماد على مجموعة من المراجع إضافة إلى الموقع الرسمي للمركز الجامعي للتعريف به، حيث تمثل هذه البيانات بيانات كمية ونوعية تتعلق بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

وطبيعة نشاطها وكل المعلومات المتعلقة بها، إضافة إلى شرح مفصل حول مهام وظائف كل مديرية ومصحة وكل مكتب.

## 2- أدوات جمع بيانات الدراسة المستخدمة

يوجد أكثر من طريقة أو أداة لجمع البيانات حول مشكلة الدراسة أو للإجابة عن أسئلتها أو لفحص فرضياتها، ولجمع البيانات التي لها علاقة مباشرة بالدراسة فقد اعتمدنا على الاستبيان للحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

أ- الاستبيان: هو وسيلة أو أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع لبحث عن طريق استمارة مجتمع تحوي على عدد من الأسئلة، مرتبطة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها. والاستمارة عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة والعبارات المحددة والمرتبة ترتيبا موجها ومحددا، يحضرها الباحث بعناية ويقدمها إلى مجموع المبحوثين من أجل الحصول على إجابات تتضمن معلومات وبيانات حول موضوع أو مشكلة بحثه<sup>1</sup>.

ومن مميزات الاستبيان ما يلي:<sup>2</sup>

- يمكن الباحث من الحصول على معلومات وبيانات رقمية يمكن إخضاعها للتحليل الإحصائي؛
- يعطي للمبحوث الحرية في الإجابة عن الأسئلة فهو لا يضعه تحت ضغوط نفسية وكذلك اختيار الوقت والظروف المناسبة لتعبئتها؛
- عادة ما تصل نتائجه إلى درجات عالية من المصادقة والثبات، وتلك نتيجة لما يمر به مراجعة و تحكيم؛
- يعرض أفراد المجتمع إلى نفس الأسئلة وبنفس الأسلوب.

<sup>1</sup> خدنة بسمينة، البحث العلمي في الجامعات الجزائرية من خلال مذكرة تخرج طلبة الماجستير في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين ديبين، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2018، ص 211.

<sup>2</sup> فايز جمعة صالح النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار الحامد، الأردن، 2009، ص 68.

وقد قمنا بتصميم استبيان كوسيلة بحث للكشف عن آراء ومواقف الأساتذة وهذا من خلال الأسئلة المطروحة في الاستبيان وقد مرت عملية انجازه بعدة مراحل. يمكن حصر أهمها فيما يلي:

- تصميم وصياغة أسئلة الاستبيان بشكل واضح؛

- تحكيم الاستبيان الدراسة من طرف المختصين وذوي الخبرة بهدف الاستفادة من آرائهم وخبرتهم؛

- صياغة استبيان الدراسة صياغة نهائية وفق ملاحظات واقتراحات المحكمين لاعتمادها؛

- توزيع الاستمارات على عينة البحث المستهدفة؛

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين هما:

• **القسم الأول:** متعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي تتمثل في الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة الجامعية.

• **القسم الثاني:** يتضمن محاور الاستبيان وهي تنقسم بدورها إلى محورين هما:

\* **المحور الأول:** يتمحور حول متطلبات إدارة المعرفة.

\* **المحور الثاني:** يتمحور أبعاد التمكين.

ولتحقيق 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) والتي يرمز لها اختصار بالرمز (spss).

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:<sup>1</sup>

**1. التكرارات والنسب المئوية:** والتي تُعبر عن عدد مرات مشاهدة الإجابة نفسها والتي من خلالها يمكن

حساب نسبة كل إجابة، وذلك لوصف مفردات الدراسة وتحديد نسب إجاباتهم؛

<sup>1</sup> طباحي سناء، دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المعرفة: دراسة حالة مجموعة إيريس سات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2019، ص 213.

2. المدى: والذي يتم الاستعانة به لتحديد درجات المقياس المعتمد في الدراسة، حيث يمثل الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في مقياس ليكرت الخماسي أي (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة أي (4/5=0,8)، وبعد ذلك يصبح طول الخلايا أو الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): طول الفئات (المتوسط الحسابي) والإجابات المقابلة لها حسب مقياس ليكرت الخماسي

الرمز	1	2	3	4	5
طول الفئة(المتوسط الحسابي)	1 إلى 1,79	1,80 إلى 2,59	2,60 إلى 3,39	3,40 إلى 4,19	4,20 إلى 5
الإجابات	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً

المصدر: طباحي سناء، دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المعرفة: دراسة حالة مجموعة إيريس سات، ص 213.

3. المتوسط الحسابي: لترتيب إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب درجة الموافقة على عبارات الاستبيان؛

4. الانحراف المعياري: لتحديد درجة تشتت الإجابات عن المتوسط الحسابي؛

5. معامل ألفا كرونباخ (*Cronbach Alpha*): يُستخدم للتأكد من صحة وموثوقية البيانات ولمعرفة ثبات

محاور الاستبيان، حيث تتراوح قيمته بين الصفر (0) والواحد (1)، فإذا كانت القيمة أقل من (0,6) تكون

المصدقية ضعيفة، وعندما تكون القيمة مساوية لـ (0,7) فإنّ المصدقية مقبولة، وتكون القيمة جيدة إذا كان

معامل ألفا كرونباخ يساوي أو يفوق (0,8)<sup>1</sup>؛

<sup>1</sup>Farzad, A., (2007), The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-wned Banks inIsfahan, UnpublishedMaster's Thesis, Lulea University of Technology, Iran, p 54.

6. معامل الالتواء ومعامل التفلطح أو اختبار كلموجروف-سميرنوف(Kolmogorof-Smirnov): لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً؛

7. معامل الارتباط بيرسون: تم استعمال معامل الارتباط بيرسون أجل التأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة (الاستبيان)، ومعرفة طبيعة وقوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، ويقع مجال الارتباط بين  $(\pm 1)$ ، حيث تشير القيم الموجبة إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين، أي أنّ التغيرات في المتغيرين تكون في نفس الاتجاه، وتشير القيم السالبة إلى ارتباط عكسي بين المتغيرين، أي أنّ التغيرات في المتغيرين تكون في اتجاهين متعاكسين، أما قيمة الصفر فتشير إلى أنه لا يوجد ارتباط بين المتغيرين. وعندما تكون قيمة الارتباط تساوي  $(1+)$ ، فهذا يشير إلى علاقة موجبة بالكامل بين المتغيرين، وعندما تكون مساوية لـ  $(1-)$ ، فهذا يشير إلى علاقة سلبية بالكامل بين المتغيرين، وهذا يعني أنّ التغيرات في المتغير المستقل تفسر (100%) من الاختلافات في المتغير التابع<sup>1</sup>. ولمعرفة قوة الارتباط يتم الاطلاع على مستوى الدلالة حيث يُعتبر 0,05 مستوى مقبول في العلوم الاجتماعية بشكل عام بحيث يجب أن تكون قيمة Sig أقل من 0,05؛

8. تحليل التباين للانحدار: يُستخدم لاختبار المعنوية الكلية أو مدى صلاحية النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين متغيرات الدراسة؛

9. الانحدار: تم استخدام الانحدار البسيط لاختبار المعنوية الجزئية واختبار فرضيات الدراسة، وقد تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار البسيط للاختبار.

10. اختبار كلموجروف-سميرنوف(Kolmogorof-Smirnov): يتم استخدام هذا الاختبار للتأكد من اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبيانات، والذي يُعتبر أحد شروط طريقة المربعات الصغرى العادية (OLS)، المستخدمة للحكم على مدى صلاحية نموذج الانحدار.

<sup>1</sup>Kothari C. R. (1990), Research Methodology-Methods and Techniques, second revised edition, Wiley Eastern Limited, New Delhi, India, p 141.

11. اختبار (Durbin-Watson): يُستخدم اختبار (Durbin-Watson) للتحقق من استقلالية البواقي، والذي يُعتبر أحد شروط طريقة المربعات الصغرى العادية (OLS)، المستخدمة للحكم على مدى صلاحية نموذج الانحدار.

12. طريقة (Goldfield-Quandt): يتم استخدام طريقة (Goldfield-Quandt)، لاختبار تجانس البواقي أو ما يسمى باختبار ثبات التباين (*Homoscedasticity*)، والذي يُقصد به أن يؤول تباين الأخطاء (البواقي) إلى الصفر، حيث يُعتبر أحد شروط طريقة المربعات الصغرى العادية (OLS)، المستخدمة للحكم على مدى صلاحية نموذج الانحدار<sup>1</sup>.

#### رابعا: صدق وثبات أداة الدراسة

يعد الصدق والثبات من التقنيات التي يستعملها الباحث لإعطاء مصداقية لأدوات بحثه. وفيما يلي عرض كيفية قياسنا لكل منها:

1- صدق أداة الدراسة: ويعني قدرة الاستبيان الدراسة على قياس المتغيرات التي صمم لقياسها، وقد تم تحييده من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي.

❖ **الصدق الظاهري:** لقد تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين ( أربعة (04) من الأساتذة المتخصصين) -أنظر الملحق رقم 2-. لما لهم من كفاءة ودراية في مجال البحث العلمي والإشراف على الدراسات وتحكيم الاستبيانات لمعرفة آرائهم حول دقة ووضوح عبارات الاستبيان واتساقها وصلتها بمتغيرات الدراسة. حيث أسفرت نتائج التحكيم على حصول معظم الفقرات على درجة اتفاق بين المحكمين، وتبين من خلال ذلك أنّ معظم عبارات المقياس جيدة، وتحمل صدقا ظاهريا، وملائمة للتطبيق على عينة الدراسة. وقد استقدنا من ملاحظات ومقترحات أولئك المحكمين في بناء الأداة وتعرفنا على مدى صلاحية الفقرات من كل محور، حيث تم الأخذ بالملاحظات الواردة منهم.

<sup>1</sup> أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج spss، كلية التجارة، جامعة المنوفية، القاهرة، 2008، ص134.



❖ **الصدق البنائي:** لم نكتفي في معرفة صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري لها فقط، بل تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور المتواجدة فيه، وبين كل عبارة ومجمل محاور الاستبيان.

وفيما يلي الجدول رقم(5)الذي يوضح صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور المتواجدة فيه.

الجدول رقم (5): معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من فقرات كل محور

المحور	رقم العبارة	الفقرة	معامل الارتباط	Sig
المحور الأول	1	X1	*0.437	0.049
	2	X2	**0.570	0.008
	3	X3	**0.609	0.009
	4	X4	**0.702	0.000
	5	X5	*0.409	0.025
متطلبات إدارة المعرفة	6	X6	**0.594	0.0004
	7	X7	*0.525	0.039
	8	X8	*0.448	0.013
	9	X9	**0.454	0.001

0.000	**0.632	X10	10
0.025	*0.777	X11	11
0.001	**0.560	X12	12
0.000	**0.650	X13	13
0.000	**0.823	X14	14
0.000	**0.599	X15	15
0.000	**0.721	X16	16
0.000	**0.841	X17	17
0.004	**0.612	Y1	1
0.014	**0.612	Y2	2
0.001	**0.577	Y3	3
0.039	*0.515	Y4	4
0.024	*0.719	Y5	5
0.008	**0.885	Y6	6
0.047	*0.704	Y7	7

المحور الثاني

أبعاد التمكين

0.007	**0.589	Y8	8
0.015	*0.514	Y9	9
0.009	**0.575	Y10	10
0.028	*0.408	Y11	11
0.016	*0.545	Y12	12
0.006	**0.499	Y13	13
0.002	**0.546	Y14	14
0.000	**0.626	Y15	15
0.000	**0.613	Y16	16
0.001	**0.574	Y17	17
0.045	*0.675	Y18	18
0.002	**0.598	Y19	19
0.000	**0.567	Y20	20
0.001	**0.679	Y21	21
0.000	**0.800	Y22	22

0.009	**0.670	Y23	23
0.009	**0.599	Y24	24
0.01	**0.600	Y25	25
0.000	**0.589	Y26	26

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss v 24

الارتباط دال عند مستوى: 0.01 \*\*

الارتباط دال عند مستوى: 0.05\*

من خلال الجدول (5) يتضح لنا من عبارات المحورين أن كل العبارات داخل كل محور دالة عند مستوى 0.01 و 0.05، وهذا دليل على صدق الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور من محاور الاستبيان، فمعاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الأول المتمثل في متطلبات إدارة المعرفة موجبة وتراوح بين (0.409) للعبارة رقم 05 في حدها الأدنى، و(0.841) في حدها الأعلى للعبارة رقم 17 مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول. كما أنّ معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الثاني المتمثل في أبعاد التمكين موجبة أيضا وتراوح بين (0.408) في حدها الأدنى للعبارة رقم 11 و(0.885) للعبارة رقم 06 في حدها الأعلى مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني.

## 2-ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة (الاستبيان) التأكد من أن الإجابة واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة. وهناك عدد من الطرق الإحصائية التي تستخدم لقياس مدى ثبات أداة جمع البيانات (الاستبيان) تقوم في مجملها على أساس حساب معامل الفا كرونباخ بين إجابات المبحوثين في المرة

الأولى وبين إجاباتهم في المرة الثانية ويقال أن أداة الدراسة ذات ثبات عال إذا كان معامل الثبات أكبر من (0.70)<sup>1</sup>.

وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فظهر ما يلي:

الجدول رقم(6): معامل الثبات عن طريق استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول

الأبعاد	عدد العبارات	معامل ثبات (ألفا كرونباخ)
القيادة الإدارية	5	0.756
الهيكل التنظيمي	4	0.752
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	4	0.688
الثقافة التنظيمية	4	0.657
الاتجاه العام	17	0.671

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss v 24.

يتضح من الجدول رقم(6) أن معامل ثبات الدراسة(معامل ألفا كرونباخ) يقدر ب 0.756 لجميع عبارات المتطلب الأول والمتمثل في القيادة الإدارية، وهو معامل ثبات مرتفع. أما المتطلب الثاني والمتمثل في الهيكل التنظيمي فقد بلغ معامل ثباته 0.752 وهو معامل ثبات مرتفع أيضا. في حين بلغ معامل ثبات المتطلب الثالث المتمثل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال 0.668 وهو معامل ثبات متوسط. أما المتطلب الرابع المتمثل في الثقافة التنظيمية، فقد بلغ معامل ثباته 0.657 وهو معامل ثبات متوسط أيضا. أما معامل

<sup>1</sup> فهمي محمد شامل، الإحصاء بلا معاناة، المفاهيم و التطبيقات باستخدام برنامج spss، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص

ثبات أداة الدراسة لجميع عبارات المحور الأول المتمثل في متطلبات إدارة المعرفة فقد قدر ب 0.671 وهو معامل ثبات متوسط.

الجدول رقم(7): معامل الثبات عن طريق استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني

المحور الثاني	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
التفويض	5	0.553
التدريب والتعلم	4	0.656
التحفيز	5	0.770
الاتصال	4	0.699
المشاركة في اتخاذ القرار	4	0.800
العمل الجماعي	4	0.719
الاتجاه العام	26	0.798

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spssv24.

من خلال الجدول رقم (7) نجد أنّ، معامل ثبات الدراسة (معامل ألفا كرونباخ) لجميع عبارات البعد الأول والمتمثل في التفويض وهو 0.553 وهو معامل ثبات متوسط. أما البعد الثاني والمتمثل في التدريب والتحفيز فقد بلغ معامل ثباته 0.656 وهو معامل ثبات متوسط. أما البعد الثالث والمتمثل في التحفيز فقد بلغ معامل ثباته 0.770 وهو معامل ثبات مرتفع. في حين بلغ معامل ثبات البعد الرابع والمتمثل في

الاتصال 0.699 وهو معامل ثبات متوسط، أما بعد المشاركة في اتخاذ القرار، فقد بلغ معامل ثباته 0.800 وهو معامل ثبات مرتفع، وجاء معامل ثبات البعد السادس بقيمة 0.719 وهو معامل ثبات مرتفع أيضا. من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن أداة الدراسة ذات ثبات مرتفع، وبالتالي فإن مصداقية وموثوقية البيانات المجمعة مقبولة، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

## المبحث الثاني: التعريف المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله

### المطلب الاول: نشأة المركز الجامعي وموقعه<sup>1</sup>

#### اولا: نشأة المركز الجامعي

المركز الجامعي لميله هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي ، تتمتع بالاستقلال المعنوي والمالي، ويهدف إلى توفير تكوين علمي نوعي للطلبة في ميادين مختلفة. تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 204-08 المؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق لـ 09 يوليو سنة 2008، فتح أبوابه في بداية الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من 1000 طالب، ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي و البحث العلمي في ولاية ميله.

#### ثانيا: موقع المركز الجامعي

يقع المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف على بعد خمس كيلومترات عن مركز مدينة ميله على الطريق الرابط بين بلديتي ميله وزغاية يتربع على مساحة اجمالية قدرها 8 هكتار.

### المطلب الثاني: مهام المركز الجامعي<sup>2</sup>

تتمثل مهام الاساسية للمركز الجامعي في مجا التكوين العالي على الخصوص في مايلي :

✚ تكوين الاطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد .

✚ تلقين الطلبة مناهج البحث العلمي وترقية التكوين عن طريق البحث

✚ المساهمة في انتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها .

✚ المشاركة في التكوين المتواصل .

<sup>1</sup> بويزار حبيبة، جعفري اميمة، الادارة الالكترونية ودورها في تحقيق جودة الخدمات التعليمية المقدمة دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميله -،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،تخصص ادارة مالية، 2019، ص 71 .  
<sup>2</sup> بويزار حبيبة، جعفري اميمة، مرجع سبق ذكره، ص 72 .



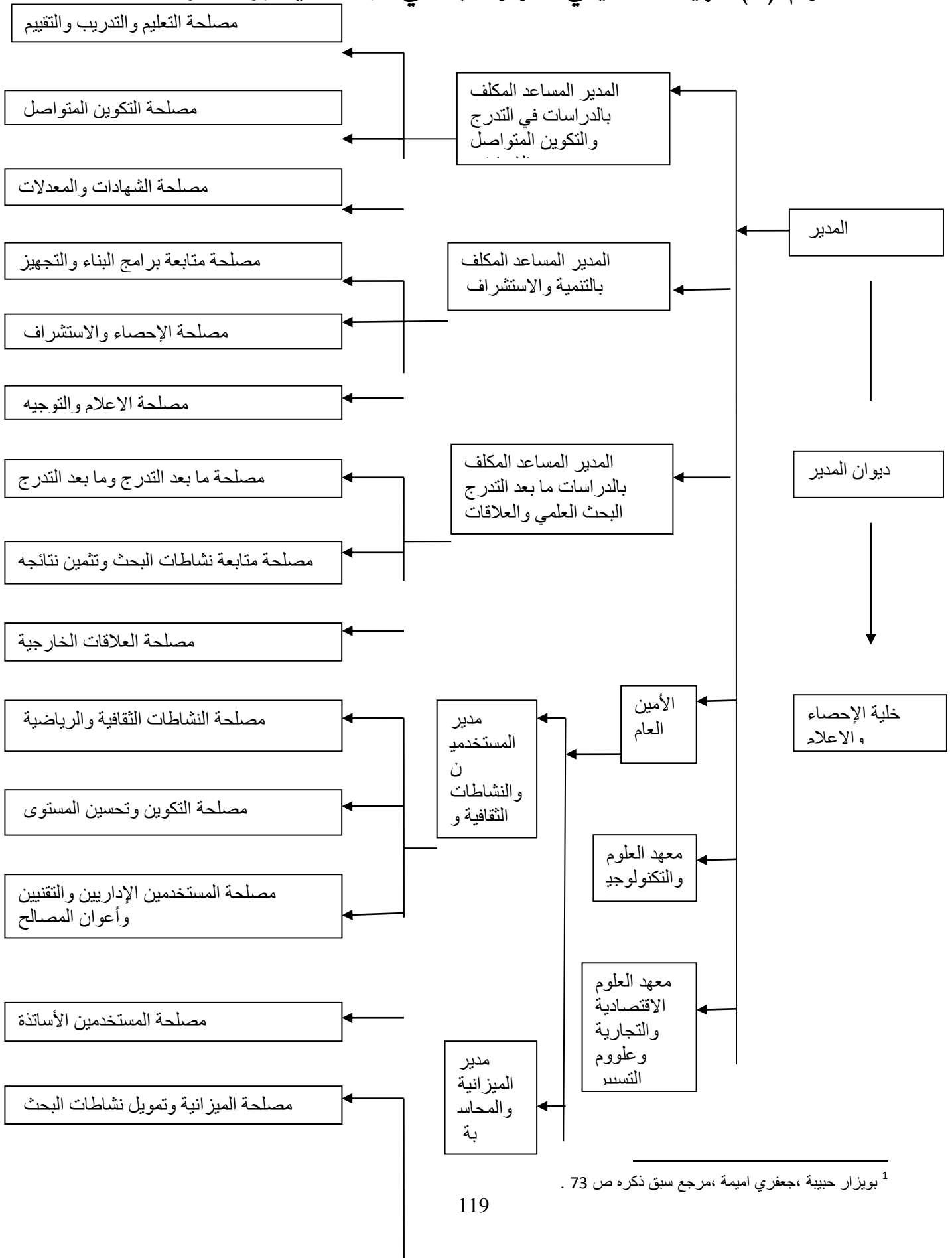
اما المهام الاساسية للمركز الجامعي في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي فتتمثل على الخصوص فيمايلي :

- ✚ المساهمة في الجهد الوطني للمركز الجامعي في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي .
- ✚ المساهمة في ترقية الثقافة الوطنية ونشرها .
- ✚ المساهمة في دعم القدرات العلمية والوطنية .
- ✚ تثمين نتائج البحوث ونشر الاعلام العلمي والتقني .
- ✚ المشاركة ضمن الاسرة العلمية والثقافية والدولية في تبادل المعارف واثرائها .

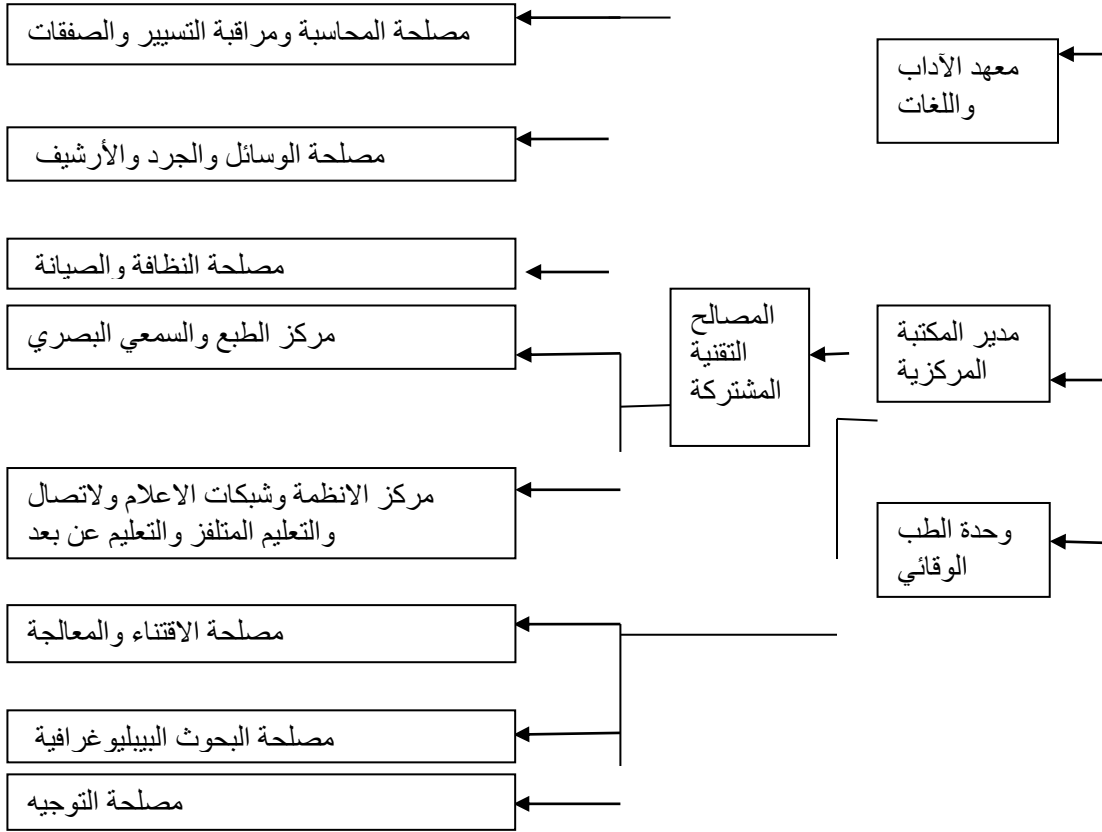
### المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

يمثل الشكل الموالي الهيكل الاداري للمركز الجامعي ،الذي يتكون من مجموعة من المديريات والمصالح التي تنسق فيما بينها من خلال القيام بمختلف المهام المتعلقة بكل من الطلبة والاساتذة والموظفين العاملين بالمؤسسة .

الشكل رقم (4): الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف<sup>1</sup>



<sup>1</sup> بويزار حبيبة، جعفري أميمة، مرجع سبق ذكره ص 73 .



### المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

نهدف من خلال هذا المبحث إلى عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة والخاصة بأثر التمكين في دعم متطلبات إدارة المعرفة، وذلك بعد استطلاع آراء أفراد عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، من خلال إجابتهم على الاستبيان، بالإضافة إلى تحليل وتفسير هذه النتائج.

#### المطلب الأول: تحليل إجابات أفراد المجتمع حول متغيرات الدراسة

يتناول هذا المطلب عرضا وتحليلا للبيانات التي تضمنها الاستبيان، حيث تم إعداد جداول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات. وفيما يلي تحليل لكل متغير من متغيرات الدراسة.

أولاً: تحليل إجابات أفراد المجتمع حول المحور الأول "متطلبات إدارة المعرفة"

للتعرف على واقع متطلبات إدارة المعرفة بالمركز الجامعي لميلة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات المحور الأول والمتمثلة في متطلبات إدارة المعرفة وهي: القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الثقافة التنظيمية.

ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على خمسة (05) عبارات في المتطلب الأول هي على التوالي العبارات رقم: (01)، (02)، (03)، (04)، (05)، وأربع (04) عبارات في المتطلب الثاني، هي كالتالي: العبارات رقم: (06)، (07)، (08)، (09)؛ ثم أربع (04) عبارات للمتطلب الثالث، كانت كالتالي: العبارات (10)، (11)، (12)، (13)؛ تليها أربع أيضا (04) عبارات للمتطلب الرابع، وهي كالتالي: العبارات (14)، (15)، (16)، (17). وذلك لتحديد مدى تبني المركز الجامعي لمتطلبات إدارة المعرفة.

جدول رقم (8): استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات إدارة المعرفة

المتطلب	الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير	غير	محايد	موافق	موافق	المحور الأول	أولاً: القيادة الإدارية	
				موافق	موافق			تماما			تماما
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			العدد
				%	%	%	%	%			
12	غير	0.817	2.43	11	24	4	1	0	X1	أولاً: القيادة الإدارية	
	موافق			%27.5	%60	%10	%2.5	%0			
	غير	0.430	2.50	11	29	0	0	0			

11	موافق			%27.5	%72.5	%0	%0	%0	X2	تكنولوجيا: الهيكل التنظيمي ثالث:
13	غير موافق			7	20	8	5	0	X3	
	موافق	0.937	2.40	%17.5	%50	%20	%12.5	%0		
	غير موافق	1.062	2.11	8	25	4	2	1	X4	
16	موافق			%20	%62.5	%10	%5	%2.5		
17	غير موافق	1.062	2.10	7	29	3	1	0	X5	
	موافق			%17.5	%72.5	%7.5	%2.5	%0		
	غير موافق	0.747	2.17	10	25	5	0	0	X6	
15	موافق			%25	%62.5	%12.5	%0	%0		
14	غير موافق	0.675	2.34	7	25	7	1	0	X7	
	موافق			%17.5	%62.5	%17.5	%2.5	%0		
9	محايد	0.805	2.80	4	15	18	3	0	X8	
				%10	%37.5	%45	%7.5	%0		
8	محايد	0.935	2.90	7	10	20	3	0	X9	
				%17.5	%25	%50	%7.5	%0		
2	موافق	0.640	4.10	0	0	0	27	13	X10	
				%0	%0	%0	%67.5	%32.5		
3	موافق	1.074	4.07	0	1	8	24	7	X11	

				%0	%2.5	%20	%60	%17.5			
5	موافق	0.961	3.80	0	0	2	25	13	X12	رابعاً: الثقافة التنظيمية	
				%0	%0	%5	%62.5	%32.5			
1	موافق	0.305	4.43	0	0	0	18	22	X13		
	تماما			%0	%0	%0	%45	%55			
10	غير موافق	1.129	2.58	11	21	6	2	0	X14		
				%27.5	%52.5	%15	%5	%0			
6	موافق	1.279	3.67	3	10	5	20	2	X15		
				%7.5	%25	%12.5	%50	%5			
4	موافق	0.990	3.90	7	28	1	4	0	X16		
				%17.5	%70	%2.5	%10	%0			
7	محايد	0.837	3.30	0	10	23	7	0	X17		
				%0	%25	%57.5	%17.5	%0			
غير موافق		<b>0.943</b>	<b>2.57</b>	الدرجة الكلية لمحور متطلبات إدارة المعرفة							

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss v 24.

من خلال نتائج الجدول رقم (8) يتضح بأن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على وجود متطلبات إدارة المعرفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 2.57، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي التي تشير إلى الخيار غير موافق. كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك بعض الاتساق في اجابات أفراد عينة فيما يخص متطلبات إدارة المعرفة حيث بلغ الانحراف الكلي (0.943).

ويمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في عدم موافقة أفراد العينة، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا المحور ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط نرتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن العبارة (X13) تأتي في ترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.43) وانحراف معياري (0.305) بتوجه نحو درجة موافق تماما، تليها العبارة (X10) بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.640) بتوجه نحو درجة موافق، ثم العبارات (X11) بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (1.074) بتوجه نحو درجة موافق، ثم العبارات (X16)، ثم (X12)، تليها العبارة (X15) بمتوسطات حسابية تقدر بـ (3.9)، (3.80) و (3.67) على التوالي، وبانحرافات معيارية تقدر بـ: (0.990) و (0.961) و (1.279) على التوالي، بتوجه نحو درجة موافق. وفي المرتبة السابعة تأتي العبارة (X17)، ثم (X9) تليها (X8) بمتوسطات حسابية تقدر بـ (3.30)، (2.90) و (2.80) على التوالي، وبانحرافات معيارية تقدر بـ: (0.837) و (0.935) و (0.805) على الترتيب، بتوجه نحو درجة محايد. بعدها تأتي العبارات (X14)، (X2)، (X1)، (X3)، (X7)، (X6)، (X4)، (X5) بمتوسطات حسابية تقدر بـ (2.58)، (2.50)، (2.43)، (2.40)، (2.34)، (2.17)، (2.11)، (2.10) على الترتيب، وبانحرافات معيارية تقدر بـ (1.129)، (0.430)، (0.817)، (0.937)، (0.675)، (0.747)، (1.062)، (1.062) بتوجه نحو درجة غير موافق.

ثانيا: تحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني أبعاد التمكين

يتم ذلك عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بعبارات محور أبعاد التمكين وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(9): استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور أبعاد التمكين

البيانات	الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير	غير	محايد	موافق	موافق	المحور الثاني	
				موافق	موافق			تماما		
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
				%	%	%	%	%		
7	موافق	0.817	4.15	1	10	1	27	1	Y1	
				%2.5	%25	%2.5	%67.5	%2.5		
11	موافق	0.430	4.13	0	7	1	25	7	Y2	
				%0	%17.5	%2.5	%62.5	%17.5		
10	موافق	0.937	4.14	0	6	1	26	7	Y3	
				%0	%15	%2.5	%65	%17.5		
2	موافق	0.962	4.18	0	0	1	33	6	Y4	
				%0	%0	%2.5	%82.5	%15		
4	موافق	1.052	4.17	1	9	0	28	2	Y5	أولاً: التفويض
				%2.5	%22.5	%0	%70	%5		
21	غير موافق	1.047	2.44	8	20	0	10	2	Y6	ثانياً: التدريب والتعلم
				%20	%50	%0	%25	%5		



12	موافق	1.132	3.90	1	7	3	23	6	Y7
				%2.5	%17.5	%7.5	%57.5	%15	
20	غير موافق	1.105	2.50	6	30	1	3	0	Y8
	موافق			%15	%75	%2.5	%7.5	%0	
16	غير موافق	1.085	2.57	3	20	2	15	0	Y9
	موافق			%7.5	%50	%5	%37.5	%0	
15	غير موافق	1.135	2.58	7	29	3	1	0	Y10
	موافق			%17.5	%72.5	%7.5	%2.5	%0	
13	موافق	0.774	3.89	0	8	0	23	9	Y11
				%0	%20	%0	%57.5	%22.5	
6	موافق	0.540	4.15	0	0	0	30	10	Y12
				%0	%0	%0	%75	%25	
14	موافق	0.961	3.80	0	9	1	23	7	Y13
				%0	%22.5	%2.5	%57.5	%17.5	
22	غير موافق	1.305	2.43	3	13	7	10	7	Y14
	موافق			%7.5	%32.5	%17.5	%25	%17.5	
1	موافق	0.329	4.30	0	0	1	17	22	Y15
	تماما			%0	%0	%2.5	%42.5	%55	
18	غير موافق	0.479	2.54	0	23	4	13	0	Y16

ثالثا: التحفيز

رابعا: الاتصال

	موافق			%0	%57.5	%10	%32.5	%0				
17	غير موافق	0.607	2.55	7	24	2	7	0	Y17			
	موافق			%17.5	%60	%5	%17.5	%0				
19	غير موافق	1.007	2.53	10	25	4	1	0	Y18			
	موافق			%25	%62.5	%10	%2.5	%0				
9	موافق	0.927	4.14	0	5	4	28	3	Y19	خامسا: العمل الجماعي		
				%0	%12.5	%10	%70	%7.5				
3	موافق	0.817	4.17	0	4	1	30	5	Y20			
				%0	%10	%2.5	%75	%12.5				
5	موافق	0.763	4.16	0	4	1	29	6	Y21			
				%0	%10	%2.5	%72.5	%15				
8	موافق	0.903	4.15	0	3	0	28	9	Y22			
				%0	%7.5	%0	%70	%22.5				
<b>موافق</b>		<b>0.999</b>	<b>3.87</b>	<b>الدرجة الكلية لمحور أبعاد التمكين</b>								

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spssv24

من خلال نتائج الجدول رقم (9) يتضح بأن أفراد العينة كانوا موافقين فيما يخص أبعاد التمكين، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3,87، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، كما يتضح من نتائج الجدول أنّ هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.999).

ويمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في موافقة أفراد العينة على عبارات أبعاد التمكين من خلال ترتيبها ترتيبا تصاعديا، حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط ترتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن العبارتين (y15) تأتي في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4,3) وانحراف معياري يقدر بـ (0.329)، ويتوجه نحو درجة موافق تماما، ثم تليها العبارة (y4) بمتوسط حسابي (4,18) وانحراف معياري يقدر بـ (0.962) بتوجه نحو درجة موافق، ثم تأتي العبارات (y20)، (y5)، (y21)، (y12)، (y1)، (y22)، (y19)، (y3)، (y2)، (y7)، (y11)، (y13) بمتوسطات حسابية تقدر بـ (4,17)، (4,17)، (4,16)، (4,15)، (4,15)، (4,15)، (4,15)، (4,14)، (4,14)، (4,13)، (3,9)، (3,89)، (3,80)، على التوالي بهذا الترتيب، وانحرافات معيارية تقدر بـ (0,817)، (1,052)، (0,763)، (0,54)، (0,817)، (0,903)، (0,927)، (0,937)، (0,430)، (1,132)، (0,774)، (0,961)، على التوالي بهذا الترتيب، يتوجه نحو درجة موافق. ثم تأتي العبارات (y10)، (y9)، (y17)، (y16)، (y18)، (y8)، (y6)، (y14) بمتوسطات حسابية تقدر بـ (2,58)، (2,57)، (2,55)، (2,55)، (2,53)، (2,5)، (2,44)، (2,43) على التوالي بهذا الترتيب، وانحرافات معيارية تقدر بـ (1,135)، (1,085)، (0,607)، (0,479)، (1,007)، (1,105)، (1,047)، (1,305) على التوالي بهذا الترتيب، يتوجه نحو درجة غير موافق.

### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان، يأتي هذا المطلب كمحاولة لمعرفة أثر التمكين في دعم متطلبات إدارة المعرفة، معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v 24).

ولاختبار فرضيات الدراسة يتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، ولكن قبل تطبيقه يجب التأكد من مدى توافر شروط الانحدار الخطي البسيط التالية:

1. اختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة؛
2. صلاحية نموذج الانحدار الكلية والجزئية أو المعنوية الكلية والجزئية لنموذج الانحدار؛
3. توفر شروط طريقة المربعات الصغرى العادية، وهي: إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي، الاستقلال الذاتي للبواقي تجانس البواقي (ثبات التباين).

#### أولاً: اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار الخطي البسيط

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، يجب إجراء بعض الاختبارات الإحصائية وذلك لضمان استخدام الاختبارات المعلمية في إثبات أو نفي تلك الفرضيات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لفرضيات تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث سيتم اختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة، اختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي البسيط، ثم المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي البسيط وفقاً لفرضيات الدراسة، ليتم بعد ذلك التأكد من توفر شروط طريقة المربعات الصغرى العادية لكل فرضية على حدا.

1. اختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة (اختبار جودة المطابقة): للتأكد من ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، يتم استخدام اختبار كلموجروف-سميرنوف (Kolmogorof-Smirnov). حيث يعتبر من أهم الفروض الإحصائية المعلمية أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات هو التوزيع الطبيعي. وللقيام بهذا الاختبار يتم وضع الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، إذا كان مستوى دلالة المتحصل عليه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ ).

الجدول رقم (10): نتائج اختبار معامل الالتواء -معامل التفلطح

المتغيرات	قيمة معامل الالتواء	قيمة معامل التفلطح
القيادة والإدارية	0.080	-0,715
الهيكل التنظيمي	-0.936	1,952
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	0,604	-0,363
الثقافة التنظيمية	1.082	0,836
متطلبات إدارة المعرفة	0.993	-0.764
التفويض	0.351	-0,141
التدريب والتعلم	-0,839	0,231
التحفيز	0,679	-0,463
الاتصال	0.980	0,836
المشاركة في اتخاذ القرار	0.567	-1.001
العمل الجماعي	0.359	0,561
أبعاد التمكين	-0,589	0,631

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 24

يتضح من خلال الجدول رقم (10) بأن قيمة معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة محصورة في معظمها في المجال من  $[-1, +1]$ ، كما أنّ معامل جميع قيم معامل التفلطح لمتغيرات الدراسة محصورة كذلك في المجال

[3- +3] وهو ما يؤكد على أنّ توزيع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يسمح بمواصلة تحليل من خلال استخدام أدوات التحليل للاختبارات المعلمية.

2. المعنوية الكلية لنموذج الانحدار: يُقصد بها اختبار الشكل الدالي المقترح (النموذج الخطي) هو نموذج مقبول لتمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، وذلك باستخدام اختبار (F). وبتعبير آخر فإنّ قبول الشكل الدالي المقترح له مدلول آخر: هو أنّ هناك معامل واحد على الأقل من معاملات نموذج الانحدار يختلف عن الصفر (أي أنّه معنوي)<sup>1</sup>.

وقد تم استخدام اختبار تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، والنتائج التي تم الحصول عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير	المتغيرات	البيان (مصدر	مجموع	درجات	متوسط	قيمة F	مستوى
التابع	الفرعية	التباين)	المربعات	الحرية	المربعات		الدالة
	المستقلة						
متطلبات	التفويض	الانحدار SSR	2166.491	1	1575.23	58.253	0.003*
إدارة				4			
المعرفة		البواقي SSE	1217.795	38	37.234		
		الإجمالي SST	3384.286	39			
	التدريب	الانحدار SSR	1185.828	1	0.002	17.800	0.000*
	والتعلم	البواقي SSE	2198.458	38	23.581		

<sup>1</sup> أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 106-107.

				39	3384.286	SST الإجمالي	
0.003 *	27.569	17.301	1	1184.040	SSR الانحدار	التحفيز	
		22.940	38	2200.246	SSE البواقي		
				39	3384.286	SST الإجمالي	
0.000 *	23.783	78.244	1	1080.040	SSR الانحدار	الاتصال	
		20.683	38	2304.246	SSE البواقي		
				39	3384.286	SST الإجمالي	
0.000 *	65.099	67.294	1	2267.791	SSR الانحدار	العمل	
		27.183	38	1116.495	SSE البواقي	الجماعي	
				39	3384.286	SST الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 24

\* الارتباط دال عند مستوى 0,05

من خلال جدول رقم (11) تحليل التباين الذي يبين مدى صلاحية النماذج لاختبار فرضيات الدراسة، تظهر قيمة فيشر (F) عند مستوى معنوية أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0,05$ ) للنماذج الخمسة، مما يُظهر خطية العلاقة بين المتغيرات ويؤكد القوة التفسيرية العالية لنماذج الانحدار من الناحية الإحصائية، ما يدل على وجود علاقة معنوية بين المتغيرات وأن نماذج الانحدار جيدة، أي هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار تختلف عن الصفر. وبهذا نستدل على صلاحية النماذج وملائمتها لاختبار فرضيات الدراسة.

3. المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار: يقصد بها اختبار معنوية معاملات الانحدار للمتغير المستقل، بالإضافة إلى ثابت الانحدار، وذلك من خلال اختبار  $(T)^1$ . وقد تم في الخطوة السابقة التوصل إلى نتيجة تنص على أن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار معنوية أي تختلف عن الصفر. ولتحديد ما هي المعاملات التي تكون مقبولة من الناحية الإحصائية أي معنوية إحصائياً يتم إجراء ما يطلق عليه اختبار المعنوية الجزئية للنموذج. وتكون الفرضيات الإحصائية في هذه الحالة كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): جميع معاملات الانحدار غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)، أي:

$$a=0 \text{ و } b_1=0$$

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): واحد على الأقل من معاملات الانحدار معنوية (تختلف عن الصفر)، أي:

$$a \neq 0 \text{ أو } b \neq 0$$

حيث أن:

(a): هو ثابت الانحدار

(b): معامل الانحدار بالنسبة للمتغيرات الفرعية المستقلة والمتمثل في: التفويض، التدريب والتعلم، التحفيز، الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار، العمل الجماعي.

والجدول رقم (12) يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضيات الدراسة:

الجدول رقم (12): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار

النموذج	قيمة الانحدار	معاملات قيم اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
الفرضية الفرعية الأولى	الثابت ( <i>constant</i> ) 32.292	7.606	0.000

<sup>1</sup> أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 106.



0.000	7.662	2.575	التفويض		
0.030	2.266	22.473	الثابت ( <i>constant</i> )	الفرضية الفرعية	
0.000	4.214	2.299	التدريب والتعلم	الثانية	
0.000	6.239	38.489	الثابت ( <i>constant</i> )	الفرضية الفرعية التحفيز	
0.000	4.219	1.403		الثالثة	
0.000	10.156	33.835	الثابت ( <i>constant</i> )		
0.042	7.945	2.513	الاتصال	الفرضية الفرعية	الرابعة
0.000	7.299	39.945	الثابت ( <i>constant</i> )	الفرضية الفرعية	الخامسة
0.000	4.403	2.654	العمل الجماعي		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 24

الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال الجدول رقم (12)، يتضح بأن مستوى الدلالة للثابت (a) أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $(0.05=\alpha)$ ، بالنسبة للفرضيات الفرعية الخمسة.

بالنسبة لمعامل الانحدار (b)، يتضح أنّ مستوى دلالاته أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $(0.05=\alpha)$ ، بالنسبة للفرضيات الفرعية الخمسة. وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنّ معاملات الانحدار في

نموذج الانحدار للفرضيات الخمسة غير معنوي. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنّ واحد من على الأقل من معاملات الانحدار معنوية بالنسبة للفرضيات الفرعية الخمسة.

4. شروط المربعات الصغرى العادية: سيتم التأكد من توفر شروط المربعات الصغرى العادية والمتمثلة في:

شروط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي، عدم وجود ارتباط ذاتي للبواقي وثبات تباين البواقي، بالنسبة للفرضيات الفرعية الخمسة لدراسة الحالية.

أ. اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي: يتم التأكد من اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي من خلال حساب معامل الالتواء والتفلطح، وفحص الجدول التالي:

الجدول رقم (13): نتائج اختبار معامل الالتواء والتفلطح لإعتدالية البواقي لفرضيات الدراسة

البيان	قيمة معامل الالتواء	قيمة معامل التفلطح
البواقي بالنسبة للفرضية الأولى	-0.192	-1.148
البواقي بالنسبة للفرضية الثانية	-0.890	0.225
البواقي بالنسبة للفرضية الثالثة	-0.871	0.039
البواقي بالنسبة للفرضية الرابعة	-0.817	1.712
البواقي بالنسبة للفرضية الخامسة	-0.108	2.532

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 24

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن قيمة معامل الالتواء للفرضيات الخمسة محصور في المجال من [1- +1] ومعامل التقلطح للفرضيات الخمسة لدراسة محصور في المجال [3- +3] إلى ، ومنه يتم التأكيد على أن التوزيع الاحتمالي للبواقي يتبع التوزيع الطبيعي.

ب. الاستقلال الذاتي للبواقي: ترجع أهمية دراسة الارتباط الذاتي للبواقي في تحليل للانحدار، إلى أن وجود هذا الارتباط من شأنه أن يجعل قيمة التباين المقدر للخطأ يكون أقل من قيمته الحقيقية. وبالتالي، فإن قيمة إحصاءات الاختبار التي تعتمد على هذا التباين مثل (T)، (F) و ( $R^2$ ) تكون أكبر من قيمتها الحقيقية، مما يجعل القرار الخاص بجودة توفيق النموذج قرار مشكوك في صحته<sup>1</sup>. ويتم استخدام اختبار (Durbin-Watson) للتحقق من ذلك، وفقا للفروض الإحصائية التالية:

الفرض العدمي ( $H_0$ ): يوجد استقلال بين البواقي (لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي)

الفرض البديل ( $H_1$ ): لا يوجد استقلال ذاتي بين البواقي (يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي)

ويوضح الجدول التالي قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Watson) للفرضيات الخمسة لدراسة:

الجدول رقم (14): قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Watson) لفرضيات الدراسة إحصائية اختبار النموذج

(D-W)

2.654	الفرضية الفرعية الأولى
2.146	الفرضية الفرعية الثانية
2.630	الفرضية الفرعية الثالثة
2.555	الفرضية الفرعية الرابعة
2.452	الفرضية الفرعية الخامسة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 24

<sup>1</sup>أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص107.

وكخطوة ثانية يتم إيجاد القيمة الحرجة لـ (Durbin-Watson)، من خلال جدول القيم الحرجة لـ (Durbin-Watson) والذي يتضمن قيمتين حديتين: القيمة الدنيا، ويُرمز لها بالرمز  $(d_L)$ ، والقيمة العليا ويُرمز لها بالرمز  $(d_U)$ ، وذلك وفقاً لعدد المتغيرات المستقلة  $(K)$ ، ودرجات حرية الخطأ  $(n)$ .

وفي هذه الحالة نجد هاتين القيمتين عند  $K=1$   $n=38$  بالنسبة لجميع فرضيات الدراسة، وهي كما يلي:

$$d_L=1.227$$

$$d_U= 1.330$$

وفي الخطوة الثالثة يتم اتخاذ القرار بشأن قبول أو رفض الفرض العدمي حول الارتباط الذاتي للبواقي، وفقاً

للقواعد التالية:<sup>1</sup>

✓ نرفض الفرض العدمي في حالتين:

الحالة الأولى: إذا كان  $(4-d_L < DW < 4)$ .

الحالة الثانية: إذا كان  $(0 < DW < d_L)$ .

✓ ونقبل الفرض العدمي في حالتين:

الحالة الأولى: إذا كان  $(2 < DW < 4-d_U)$ .

الحالة الثانية: إذا كان  $(d_U < DW < 2)$ .

✓ بالإضافة إلى حالتين يكون فيهما القرار غير محدد، بمعنى أن لا يمكن تحديد هل يوجد ارتباط ذاتي أم

لا:

الحالة الأولى:  $(4-d_U < DW < 4-d_L)$ .

الحالة الثانية:  $(d_L < DW < d_U)$ .

<sup>1</sup> أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 131-132.

- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: بما أنّ قيمة إحصائية اختبار (DW) في هذه الحالة تساوي 2.654 فإن:  $(2 < DW = 2.654 < 4 - d_u)$ ، أي:  $(2 < DW = 2.654 < 4 - 1.330)$  فإن:  $(2 < DW = 2.654 < 2.670)$  وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي القائل بأنه يوجد استقلال بين البواقي أي لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية: بما أنّ قيمة إحصائية اختبار (DW) في هذه الحالة تساوي 2.146 فإن:  $(2 < DW = 2.146 < 4 - d_u)$ ، أي:  $(2 < DW = 2.146 < 4 - 1.330)$  فإن:  $(2 < DW = 2.146 < 2.670)$  وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي القائل بأنه يوجد استقلال بين البواقي أي لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة: بما أنّ قيمة إحصائية اختبار (DW) في هذه الحالة تساوي 2.630 فإن:  $(2 < DW = 2.630 < 4 - d_u)$ ، أي:  $(2 < DW = 2.630 < 4 - 1.330)$  فإن:  $(2 < DW = 2.630 < 2.670)$  وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي القائل بأنه يوجد استقلال بين البواقي أي لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة: بما أنّ قيمة إحصائية اختبار (DW) في هذه الحالة تساوي 2.555 فإن:  $(2 < DW = 2.555 < 4 - d_u)$ ، أي:  $(2 < DW = 2.555 < 4 - 1.330)$  فإن:  $(2 < DW = 2.555 < 2.670)$  وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي القائل بأنه يوجد استقلال بين البواقي أي لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الخامسة: بما أنّ قيمة إحصائية اختبار (DW) في هذه الحالة تساوي 2.452 فإن:  $(2 < DW = 2.452 < 4 - d_u)$ ، أي:  $(2 < DW = 2.452 < 4 - 1.330)$  فإن:  $(2 < DW = 2.452 < 2.756)$  وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي القائل بأنه يوجد استقلال بين البواقي أي لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي.
- ت. اختبار تجانس البواقي (*Homoscedasticity*): يترتب على عدم تجانس البواقي أو عدم ثبات التباين في نموذج الانحدار نفس الآثار المترتبة في حالة وجود ارتباط ذاتي بين البواقي، ويتم الحكم على مدى تجانس أو ثبات تباين الأخطاء بتطبيق طريقة (Goldfield-Quandt) وفحص شكل انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع.

ولتطبيق الطريقة الحسابية (Goldfield-Quandt) تم ترتيب المشاهدات ترتيباً تصاعدياً وفقاً لأحد المتغيرات المستقلة، تم استبعاد 20% من المشاهدات من المنتصف، أي تم استبعاد 8 مشاهدات من المنتصف\*، وهي المشاهدات من رقم (17) إلى (24). وسيكون لدينا في هذه الحالة سلسلتين كل واحدة تضم 16 مشاهدة، حيث تضم السلسلة الأولى المشاهدات: من المشاهدات رقم (01) إلى المشاهدات رقم (16)، وتضم السلسلة الثانية المشاهدات: من المشاهدات رقم (25) إلى المشاهدات رقم (40). تم حساب مجموع مربعات البواقي أو الخطأ (SSE) لكل سلسلة من السلسلتين، وذلك من خلال جدول تحليل التباين لمعادلة الانحدار لكل سلسلة.

جدول رقم (15): مجموع مربعات البواقي (SSE) لكل سلسلة للفرضيات الدراسة

مجموع المربعات	البيان (مصدر التباين)	السلسلة
2200.246	البواقي <sub>1</sub> (SSE)	الفرضية الفرعية السلسلة الأولى الأولى
691.556	البواقي <sub>2</sub> (SSE)	السلسلة الثانية
1164.478	البواقي <sub>1</sub> (SSE)	الفرضية الفرعية السلسلة الأولى الثانية
705.700	البواقي <sub>2</sub> (SSE)	السلسلة الثانية
657.614	البواقي <sub>1</sub> (SSE)	الفرضية الفرعية السلسلة الأولى الثالثة
264.099	البواقي <sub>2</sub> (SSE)	السلسلة الثانية

\* 40 مشاهدة × 0,2 = 8 مشاهدة.

1264.480	الفرضية الفرعية السلسلة الأولى البواقي <sub>1</sub> (SSE)	الرابعة
557.004	السلسلة الثانية البواقي <sub>2</sub> (SSE)	
2501.216	الفرضية الفرعية السلسلة الأولى البواقي <sub>1</sub> (SSE)	الخامسة
775.132	السلسلة الثانية البواقي <sub>2</sub> (SSE)	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 24

ثم يتم حساب قيمة ( $\hat{F}$ ) المحسوبة، كما يلي:

$$\hat{F} = \frac{(SSE)_2}{(SSE)_1}$$

ولدينا قيمة F الجدولية تحسب من جدول F وفقا لقيمة مستوى الدلالة ألفا ودرجة الحرية للبواقي ( الأخطاء)

$$F_{(16;16;0.05)} = 2.33 \text{ ومنه:}$$

الفرضية الفرعية الأولى:

$$\hat{F} = \frac{691.556}{2200.246} = 0.314$$

ومنه فإن قيمة ( $\hat{F}$ ) المحسوبة والتي بلغت (0.314) هي أقل من القيمة الجدولية  $F_{(16;16;0.05)}$  والتي

تساوي (2.33). وبالتالي، هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية:

$$0.601 = \hat{F} = \frac{700.705}{1164.478}$$

ومنه فإن قيمة ( $\hat{F}$ ) المحسوبة والتي بلغت (0.601) هي أقل من القيمة الجدولية  $F_{(16;16;0.05)}$  والتي

تساوي (2.33). وبالتالي، هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

$$\frac{264.099}{657.614} = 0.401 = \hat{F}$$

ومنه فإن قيمة ( $\hat{F}$ ) المحسوبة والتي بلغت (0.401) هي أقل من القيمة الجدولية ( $F_{(16;16;0.05)}$ ) والتي

تساوي (2.33). وبالتالي، هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

$$\hat{F} = \frac{557.004}{1264.480} = 0.440$$

ومنه فإن قيمة ( $\hat{F}$ ) المحسوبة والتي بلغت (0.440) هي أقل من القيمة الجدولية ( $F_{(16;16;0.05)}$ ) والتي

تساوي (2.33). وبالتالي، هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الفرعية الخامسة:

$$\hat{F} = \frac{775.132}{2501.216} = 0.309$$

ومنه فإن قيمة ( $\hat{F}$ ) المحسوبة والتي بلغت (0.309) هي أقل من القيمة الجدولية ( $F_{(16;16;0.05)}$ ) والتي

تساوي (2.33). وبالتالي، هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء بالنسبة للفرضية الفرعية الخامسة.

من خلال قيامنا باختبار فرضيات الانحدار الخطي البسيط والمتمثلة في اعتدالية توزيع متغيرات الدراسة،

المعنوية الكلية والجزئية و شروط المربعات الصغرى العادية، تم التأكد من توفر هذه الشروط ومنه يمكننا

القيام باختبار الفرضيات الأساسية للدراسة باستخدام الاختبارات المعلمية.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

بعد أن تم التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية والتأكد من تحقق جميع شروط أسلوب الانحدار

الخطي البسيط، سيتم اختبار فرضيات الدراسة، حيث تنص الفرضية الأولى على: "للتفويض أثر كبير في

دعم متطلبات إدارة المعرفة"، والفرضية الثانية تنص على: "للتدريب والتعلم أثر كبير في دعم متطلبات إدارة

المعرفة"، الفرضية الثالثة تنص على: "للتحفيز أثر كبير في دعم متطلبات إدارة المعرفة"، والفرضية الرابعة



تنص على: "للاتصال أثر كبير في دعم متطلبات إدارة المعرفة"، والفرضية السادسة تنص على: "للعمل الجماعي أثر كبير في دعم متطلبات إدارة المعرفة".

**1. اختبار أثر التفويض في دعم متطلبات إدارة المعرفة:** يتم اختبار الفرضية الأولى من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين التفويض ومتطلبات إدارة المعرفة، وأيضا جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع. لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما. وبناء على ذلك، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "التفويض" والمتغير التابع والمتمثل في "متطلبات إدارة المعرفة". وكان معامل الارتباط كما هو موضح في الجدول التالي:

**جدول رقم(16): معامل الارتباط بين التفويض ومتطلبات إدارة المعرفة في المركز الجامعي لميلة**

مستوى	معامل	طرفي العلاقة
الدلالة	الارتباط	
0.003 *	0.699**	التحفيز والأداء المالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v24

الارتباط دال عند مستوى 0.01\*\*

الارتباط دال عند مستوى 0.05\*

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (16) يتضح بأن معامل الارتباط بلغت قيمته (0.699) عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.003$ )، وهو يمثل علاقة ارتباط متوسطة وموجبة.

وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الأولى تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار للتفويض ومتطلبات إدارة المعرفة كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (17): نتائج تحليل تباين خط الانحدار للتفويض مع متطلبات إدارة المعرفة**

البيان (مصدر	مجموع	درجات	معامل	معامل	معامل	خطأ	قيمة (F)	مستوى
(التباين)	المربعات	الحرية	الارتباط	التحديد	التحديد	المعياري		المعنوية
			(R)	(R <sup>2</sup> )	المصحح	للتقدير		
				(R <sup>2</sup> )				
الانحدار	175.234	1	0.699	0.489	0.439	8.16210	58.253	0.003*
البواقي	461.455	38						
الإجمالي	636.690	39						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 24

الارتباط دال عند مستوى 0.05\*

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أنّ معامل الارتباط للتقويض ومتطلبات إدارة المعرفة قدر بـ (0.699)، وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط وموجب، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول السابق.

كما أنّ معامل التحديد المصحح بلغ (0.439)، أي أنّ 43.9% من التغيرات الحاصلة في متطلبات إدارة المعرفة راجع إلى للتقويض. وهذا يعني أنّ التحفيز فسر % 43.9 من التغيرات الحاصلة في متطلبات إدارة المعرفة، وأنّ الباقي أي (56.1%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج. وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (8.16210) إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي، جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة فيشر (F).

وللإجابة على الفرضية الأولى نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التقويض في دعم متطلبات إدارة المعرفة، بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

H<sub>0</sub>= ليس للتقويض أثر في دعم متطلبات إدارة المعرفة، عند مستوى معنوية (α=0,05)، أي جميع

معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

$H_1 =$  للتفويض أثر في دعم متطلبات إدارة المعرفة، عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,05$ )، أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ويعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي:

$$y = a + b_1 x_{1i} + u_i$$

حيث أن:

( $y$ ): يمثل المتغير التابع المتمثل في متطلبات إدارة المعرفة (KM).

( $x_1$ ): تمثل المتغير المستقل المتمثل في التفويض (Au).

( $a$ ): يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم (الثابت).

( $b_1$ ): يمثل معامل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل.

( $u$ ): حد الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الأولى:

الجدول رقم (18): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للتفويض مع متطلبات إدارة المعرفة

المعاملات		المعاملات غير معيارية			النموذج
المستوى الدلالة	قيم اختبار	Bêta	الخطأ المعياري	A	
Sig.	T		SEb		
0.000	7.606		3.982	32.292	الثابت ( <i>constant</i> )
0.000	7.662	0.655	0.769	2.575	التحفيز

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 24

الارتباط دال عند مستوى 0.05\*

من خلال الجدول رقم (18) يتضح أنه هناك أثر ذو دلالة للتفويض على متطلبات إدارة المعرفة، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (7.662) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

وبالتالي، اعتمادا على نتائج الجدول رقم (18) فإن معادلة خط الانحدار للتفويض مع متطلبات إدارة المعرفة، هي كما يلي:

$$KM = 32.292 + 2.575 Au$$

انطلاقا من هذه المعادلة، يمكن القول أنه في حالة غياب التفويض فإن متطلبات إدارة المعرفة تقدر بـ (32.292). كما أنه كلما زاد التفويض بوحدة واحدة فإن هذا سيؤدي إلى متطلبات إدارة المعرفة بـ (2.575)، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين.

وبالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت)، فقد قدرت بـ 32.292 عند مستوى معنوية (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0,05$ )، مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

وعليه يتم رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) القائلة بأنه: ليس للتفويض أثر في دعم متطلبات إدارة المعرفة، عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,05$ )، وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) القائلة بأنه: للتفويض أثر في دعم متطلبات إدارة المعرفة، عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,05$ ).

ومنه يتم قبول الفرضية الأولى والتي تنص على أنه:

"للتفويض أثر كبير في دعم متطلبات إدارة المعرفة"

2. اختبار أثر التدريب والتعلم في دعم متطلبات إدارة المعرفة: يتم اختبار الفرضية الثانية من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين التدريب والتعلم ومتطلبات إدارة المعرفة، وأيضا جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع. لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما.

وبناء على ذلك، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "التدريب والتعلم" والمتغير التابع والمتمثل في "متطلبات إدارة المعرفة". وكان معامل الارتباط كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(19): معامل الارتباط بين للتدريب والتعلم مع متطلبات إدارة المعرفة في المركز الجامعي لميلة

مستوى	معامل	طرفي العلاقة
الدلالة	الارتباط	
0.000	0.591**	التفويض والأداء المالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v 24

\*الارتباط دال عند مستوى 0.05

\*الارتباط دال عند مستوى 0.01

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (19) يتضح بأنّ معامل الارتباط بلغت قيمته (0.591) عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.000$ )، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha=0.05$ )، وهو يمثل علاقة ارتباط متوسطة وموجبة.

وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الثانية تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار لتفويض والأداء المالي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(20): نتائج تحليل تباين خط الانحدار للتدريب والتعلم مع متطلبات إدارة المعرفة

البيان (مصدر)	مجموع	درجات	معامل	معامل	معامل	الخطأ	قيمة (F)	مستوى
(التباين)	المربعات	الحرية	الارتباط	التحديد	التحديد	المعياري		المعنوية
		(R)	(R <sup>2</sup> )	المصحح	للتقدير			
				(R <sup>2</sup> )				

الانحدار	1	1185.828	0.591	0.350	0.330	8.16542	17.800	0.000*
البواقي	38	2198.458						
الإجمالي	39	3384.286						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V24

الارتباط دال عند مستوى 0.05\*

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أنّ معامل الارتباط للتدريب والتعلم مع متطلبات إدارة المعرفة قدر بـ (0.591)، عند مستوى دلالة (0.000)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين التدريب والتعلم ومتطلبات إدارة المعرفة، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول السابق. كما أنّ معامل التحديد المصحح بلغ (0.330)، أي أنّ 33% من التغيرات الحاصلة في متطلبات إدارة المعرفة راجع إلى للتدريب والتعلم. وهذا يعني أنّ التدريب والتعلم فسر % 33 من التغيرات الحاصلة في متطلبات إدارة المعرفة، وأنّ الباقي أي (67%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج.

وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (8.16542) إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة فيشر (F).

وللإجابة على الفرضية الثانية نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التدريب والتعلم في دعم متطلبات إدارة المعرفة، بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

$H_0$  = ليس للتدريب والتعلم أثر في دعم متطلبات إدارة المعرفة، عند مستوى معنوية  $(\alpha=0,05)$ ، أي جميع

معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

$H_1$  = للتدريب والتعلم أثر في دعم متطلبات إدارة المعرفة، عند مستوى معنوية  $(\alpha=0,05)$ ، أي واحد الأقل

من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ويعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار المتعدد كما يلي:

$$y = a + b_1 x_{2i} + u_i$$

حيث أن:

(y): يمثل المتغير التابع المتمثل في متطلبات إدارة المعرفة (KM).

(x<sub>2</sub>): تمثل المتغير المستقل في للتدريب والتعلم (TL).

(a): يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم (الثابت).

(b<sub>1</sub>): يمثل معامل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل.

(u): حد الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الثانية:

الجدول رقم (21): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للتدريب والتعلم مع متطلبات إدارة المعرفة

#### المعاملات

#### المعاملات غير معيارية المعيارية

المستوى	قيم اختبار	الخطأ			النموذج
		Bêta	المعياري	A	
Sig. الدلالة	T		SEb		
0.030	2.266		6.885	22.473	الثابت (constant)
0.000	4.214	0.006	0.713	2.299	التدريب والتعلم

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V24\*

الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال الجدول رقم (21) يتضح أنّ للتدريب والتعلم أثر ذو دلالة على متطلبات إدارة المعرفة، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (4.214) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

وبالتالي، اعتمادا على نتائج الجدول رقم (21) فإنّ معادلة خط الانحدار للتدريب مع متطلبات إدارة المعرفة، هي كما يلي:

$$2.299TL+.47322KM=$$

انطلاقا من هذه المعادلة، يمكن القول أنه في حالة غياب التدريب والتعلم فإنّ متطلبات إدارة المعرفة تقدر بـ (22.473). كما أنّه كلما زاد التدريب والتعلم بوحدة واحدة فإنّ هذا سيؤدي إلى متطلبات إدارة المعرفة بـ (2.299)، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين.

وبالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت)، فقد قدرت بـ 22.473 عند مستوى معنوية (0,030) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0,05$ )، مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

وعليه يتم رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) القائلة بأنّه: ليس للتدريب والتعلم أثر في دعم متطلبات إدارة المعرفة، عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,05$ )، وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) القائلة بأنّه: للتدريب والتعلم أثر في دعم متطلبات إدارة المعرفة، عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,05$ ).

وعلى العموم يتم قبول افرضية الثانية والتي تنص على أنّه:

" للتدريب والتعلم أثر كبير في دعم متطلبات إدارة المعرفة "

3. اختبار أثر التحفيز في دعم متطلبات إدارة المعرفة: يتم اختبار الفرضية الثالثة من خلال دراسة تحليل

تباين خط الانحدار بين التحفيز ومتطلبات إدارة المعرفة، وأيضا جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور المتغير المستقل في المتغير التابع. لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما. وبناء على ذلك، تم

استخدام معامل الارتباط بيرسون، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "



التحفيز" والمتغير التابع والمتمثل في "متطلبات إدارة المعرفة". وكان معامل الارتباط كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(22): معامل الارتباط بين التحفيز ومتطلبات إدارة المعرفة في المركز الجامعي لميله

مستوى	معامل	طرفي العلاقة
الدلالة	الارتباط	
0.000	0.800**	التحفيز ومتطلبات إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 24

\*الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (22) يتضح بأن معامل الارتباط بلغت قيمته (0.800) عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.000$ )، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة. وهو يمثل علاقة ارتباط قوية وموجبة.

وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الثالثة تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار للتحفيز ومتطلبات إدارة المعرفة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): نتائج تحليل تباين خط الانحدار للتحفيز مع متطلبات إدارة المعرفة

البيان (مصدر)	مجموع	درجات	معامل	معامل	معامل	الخطأ	قيمة (F)	مستوى
(التباين)	المربعات	الحرية	الارتباط	التحديد	التحديد	المعياري		المعنوية
			(R)	(R <sup>2</sup> )	المصحح	للتقدير		
					(R <sup>2</sup> )			
الانحدار	1184.040	1	0.800	0.640	0.629	7.05697	58.708	0.000
البواقي	2200.246	38						

الإجمالي 39 3384.286

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 24

الارتباط دال عند مستوى 0.05\*

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أنّ معامل الارتباط للتحفيز مع متطلبات إدارة المعرفة قدر ب (0.800)، عند مستوى دلالة يقدر ب (0.000) ، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين التحفيز ومتطلبات إدارة المعرفة، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول السابق. كما أنّ معامل التحديد المصحح بلغ (0.629)، أي أنّ 62.9% من التغيرات الحاصلة في متطلبات إدارة المعرفة راجع للتحفيز. وهذا يعني أنّه فسر 62.9% من التغيرات الحاصلة في متطلبات إدارة المعرفة، وأنّ الباقي أي (37.1%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج.

وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (7.05697) إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة فيشر (F).

وللإجابة على الفرضية الثالثة نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التحفيز في دعم متطلبات إدارة المعرفة. بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

$H_0$  = ليس للتحفيز أثر في دعم متطلبات إدارة المعرفة، عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,05$ )، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

$H_1$  = للتحفيز أثر في دعم متطلبات إدارة المعرفة، عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,05$ )، أي واحد الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ويعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار المتعدد كما يلي:

$$y = a + b_1 x_{3i} + u_i$$

حيث أن:

(Y): يمثل المتغير التابع المتمثل في متطلبات إدارة المعرفة (KM).

(X<sub>3</sub>): تمثل المتغير المستقل المتمثل التحفيز (Mo).

(a): يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم (الثابت).

(b<sub>1</sub>): يمثل معامل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل.

(u): حد الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (24): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحفيز مع متطلبات إدارة المعرفة

#### المعاملات

#### المعاملات غير معيارية المعيارية

النموذج	الخطأ		المعاملات غير معيارية المعيارية	
	A	المعياري	Bêta	قيم اختبار
		SEb		الدلالة Sig.
الثابت (constant)	38.489	4.001		6.239
التحفيز	1.403	0.365	0.765	4.219

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V24

الارتباط دال عند مستوى 0.05\*

من خلال الجدول رقم (24) يتضح أن للتحفيز أثر ذو دلالة على متطلبات إدارة المعرفة، حيث بلغت قيمة

(T) المحسوبة (4.219) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

وبالتالي، اعتمادا على نتائج الجدول رقم (..) فإن معادلة خط الانحدار للتحفيز مع متطلبات إدارة المعرفة، هي كما يلي:

$$KM=38.489+1.403Mo$$

انطلاقا من هذه المعادلة، يمكن القول أنه في حالة غياب التحفيز فإن متطلبات إدارة المعرفة تقدر بـ (38.489). كما أنه كلما زاد التحفيز بوحدة واحدة فإن هذا سيؤدي إلى زيادة متطلبات إدارة المعرفة بـ (1.403)، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين.

وبالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت)، فقد قدرت بـ (38.489) عند مستوى معنوية (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0,05$ )، مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

وعليه يتم رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) القائلة بأنه: ليس للتحفيز أثر في دعم متطلبات إدارة المعرفة، عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,05$ )، وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) القائلة بأنه: للتحفيز أثر في دعم متطلبات إدارة المعرفة، عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,05$ ).

ومنه يتم قبول الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه:

**للتحيز أثر كبير في دعم متطلبات إدارة المعرفة "**

**4. اختبار أثر الاتصال في دعم متطلبات إدارة المعرفة:** يتم اختبار الفرضية الرابعة من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين الاتصال ومتطلبات إدارة المعرفة، وأيضا جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور المتغير المستقل في المتغير التابع. لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما. وبناء على ذلك، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في " الاتصال" والمتغير التابع والمتمثل في " متطلبات إدارة المعرفة". وكان معامل الارتباط كما هو موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(25): معامل الارتباط بين الاتصال ومتطلبات إدارة المعرفة في المركز الجامعي بميلة

مستوى	معامل	طرفي العلاقة
الدلالة	الارتباط	
0.042	0.798	الاتصال ومتطلبات إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v24

الارتباط دال عند مستوى 0.05\*

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم(25) يتضح بأن معامل الارتباط بلغت قيمته (0.798) عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.042$ ) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وهو يمثل علاقة ارتباط قوية وموجبة.

وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الرابعة تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار للاتصال ومتطلبات إدارة المعرفة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): نتائج تحليل تباين خط الانحدار للاتصال مع متطلبات إدارة المعرفة

البيان (مصدر)	مجموع	درجات	معامل	معامل	معامل	الخطأ	قيمة (F)	مستوى
(التباين)	المربعات	الحرية	الارتباط	التحديد	التحديد	المعياري		المعنوية
		(R)	(R <sup>2</sup> )	المصحح	للتقدير			
			(R <sup>2</sup> )					
الانحدار	1080.040	1	0.798	0.637	0.605	4.78288	23.783	0.000*
البواقي	2304.246	38						
الإجمالي	3384.286	39						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V24

\*الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أنّ معامل الارتباط للاتصال مع متطلبات إدارة المعرفة قدر بـ (0.798)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول السابق. كما أنّ معامل التحديد المصحح بلغ (0.605)، أي أنّ 60.5% من التغيرات الحاصلة في متطلبات إدارة المعرفة راجع إلى الاتصال. وهذا يعني أنّ الاتصال يفسر 60.5% من التغيرات الحاصلة في متطلبات إدارة المعرفة، وأنّ الباقي أي (39.5%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج.

وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (4.78288) إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي، جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة فيشر (F).

وللإجابة على الفرضية الرابعة نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الاتصال في دعم متطلبات إدارة المعرفة، بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

$H_0$  = ليس للاتصال أثر في دعم متطلبات إدارة المعرفة، عند مستوى معنوية  $(\alpha=0,05)$ ، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

$H_1$  = للاتصال أثر في دعم متطلبات إدارة المعرفة، عند مستوى معنوية  $(\alpha=0,05)$ ، أي واحد الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ويعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي:

$$y = a + b_1 x_{4i} + u_i$$

حيث أنّ:

(y): يمثل المتغير التابع المتمثل في متطلبات إدارة المعرفة (KM).

( $x_4$ ): تمثل المتغير المستقل المتمثل في الاتصال (Co).

(a): يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم (الثابت).

( $b_1$ ): يمثل معامل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل.

(U): حد الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الرابعة:

الجدول رقم (27): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للاتصال مع متطلبات إدارة المعرفة

#### المعاملات

المعاملات غير معيارية المعيارية

		الخطأ		النموذج
المستوى	قيم اختبار	Bêta	المعياري	A
Sig. الدلالة	T		SEb	
0.000	10.156		4.897	الثابت (constant) 33.835
0.042	7.945	0.567	0.987	العلاقات الإنسانية 2.513

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V24

الارتباط دال عند مستوى 0.05\*

من خلال الجدول رقم (27) يتضح أنه هناك أثر ذو دلالة للاتصال على متطلبات إدارة المعرفة، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (7.945) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.042) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

وبالتالي، اعتماداً على نتائج الجدول رقم (27) فإن معادلة خط الانحدار للاتصال مع متطلبات إدارة المعرفة، هي كما يلي:

$$KM=33.835+2.513CHr$$

انطلاقاً من هذه المعادلة، يمكن القول أنه في حالة غياب الاتصال فإنّ متطلبات إدارة المعرفة تقدر بـ (33.835). كما أنه كلما زاد الاتصال بوحدة واحدة فإنّ هذا سيؤدي إلى زيادة متطلبات إدارة المعرفة بـ (2.513)، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين.

وبالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت)، فقد قدرت بـ 33.835 عند مستوى معنوية (0,000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0,05$ )، مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

وعليه يتم رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) القائلة بأنه: ليس للاتصال أثر في دعم متطلبات إدارة المعرفة، عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,05$ )، وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) القائلة بأنه: للاتصال أثر في دعم متطلبات إدارة المعرفة، عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,05$ ).

ومنه يتم قبول الفرضية الرابعة والتي تنص على أنه:

" للاتصال أثر كبير في دعم متطلبات إدارة المعرفة "

5. اختبار أثر العمل الجماعي في دعم متطلبات إدارة المعرفة: يتم اختبار الفرضية الخامسة من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين العمل الجماعي ومتطلبات إدارة المعرفة، وأيضاً جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع. لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما. وبناء على ذلك، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في " العمل الجماعي " والمتغير التابع والمتمثل في " متطلبات إدارة المعرفة ". وكان معامل الارتباط كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (28): معامل الارتباط بين العمل الجماعي ومتطلبات إدارة المعرفة في المركز الجامعي بميلة

طرفي العلاقة	معامل	مستوى
الارتباط	الدلالة	
العمل الجماعي ومتطلبات إدارة المعرفة	0.678	0.041



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 24

\*الارتباط دال عند المستوى 0.05

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (28) يتضح بأن معامل الارتباط بلغت قيمته (0.678) عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.041$ )، وهو يمثل علاقة ارتباط متوسطة وموجبة.

وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الخامسة تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار للمشاركة والأداء المالي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (29): نتائج تحليل تباين خط الانحدار العمل الجماعي مع متطلبات إدارة المعرفة

البيان (مصدر مجموع	درجات	معامل	معامل	معامل	الخطأ	قيمة (F)	مستوى
(التباين	المربعات	الحرية	الارتباط	التحديد	المعياري	المعنوية	
		(R)	(R <sup>2</sup> )	المصحح	للتقدير		
			(R <sup>2</sup> )				
الانحدار	2267.791	1	0.678	0.460	0.456	4.01268	65.099
البواقي	1116.495	38					
الإجمالي	3384.286	39					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v24

\* الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال الجدول رقم (29) نلاحظ أن معامل الارتباط للعمل الجماعي مع متطلبات إدارة المعرفة قدر بـ (0.678)، وهذا يدل على وجود ارتباط مرتفع وموجب، ما يؤكد نتائج الجدول السابق. كما أن معامل التحديد المصحح بلغ (0.456)، أي أن 45.6% من التغيرات الحاصلة في متطلبات إدارة المعرفة راجع

للعمل الجماعي. وهذا يعني أنّ العمل الجماعي فسر 45.6% من التغيرات الحاصلة في متطلبات إدارة المعرفة، وأنّ الباقي أي (54.4%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج.

وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (4.01268) إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي، جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة فيشر (F).

وللإجابة على الفرضية الخامسة نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر العمل الجماعي في دعم متطلبات إدارة المعرفة. بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

$H_0$  = ليس للعمل الجماعي أثر في دعم متطلبات إدارة المعرفة، عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,05$ )، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

$H_1$  = للعمل الجماعي أثر في دعم متطلبات إدارة المعرفة. عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,05$ )، أي واحد الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ويعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي:

$$y = a + b_1 x_{5i} + u_i$$

حيث أنّ:

(y): يمثل المتغير التابع المتمثل في متطلبات إدارة المعرفة (KM).

( $x_5$ ): تمثل المتغير المستقل المتمثل في العمل الجماعي (TC).

(a): يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم (الثابت).

( $b_1$ ): يمثل معامل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل.

(u): حد الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الخامسة:

الجدول رقم (30): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للعمل الجماعي مع متطلبات إدارة المعرفة

المعاملات		المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية		النموذج
المستوى	الخطأ	A	المعيارية	Bêta	قيم اختبار	
Sig.	T	SEb			الدلالة	
0.000	7.299	4.783	39.945			الثابت ( <i>constant</i> )
0.000	4.403	0.249	2.654	0.865		المشاركة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v24

\*الارتباط دال عند مستوى 0.05\*

من خلال الجدول رقم (30) يتضح أنه هناك أثر ذو دلالة للعمل الجماعي على متطلبات إدارة المعرفة، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (4.403) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

وبالتالي، اعتمادا على نتائج الجدول رقم (30) فإن معادلة خط الانحدار للعمل الجماعي مع متطلبات إدارة المعرفة، هي كما يلي:

$$TC654.2+945.39KM=$$

انطلاقا من هذه المعادلة، يمكن القول أنه في حالة غياب العمل الجماعي فإن متطلبات إدارة المعرفة تقدر بـ (39.945). كما أنه كلما زاد العمل الجماعي بوحدة واحدة فإن هذا سيؤدي إلى زيادة متطلبات إدارة المعرفة بـ (2.654)، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين.

وبالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت)، فقد قدرت بـ 39.945 عند مستوى معنوية (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد المقدر بـ  $(\alpha=0,05)$ ، مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

وعليه يتم رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) القائلة بأنه: ليس للعمل الجماعي أثر في دعم متطلبات إدارة المعرفة، عند مستوى معنوية  $(\alpha=0,05)$ ، وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) القائلة بأنه: للعمل الجماعي أثر في دعم متطلبات إدارة المعرفة، عند مستوى معنوية  $(\alpha=0,05)$ .

ومنه يتم قبول الفرضية الخامسة والتي تنص على أنه:

"للعمل الجماعي أثر كبير في دعم متطلبات إدارة المعرفة".

### المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة

تم في هذا البحث دراسة أثر التمكين في دعم متطلبات إدارة المعرفة. وسيتم في هذا المطلب تفسير نتائج الدراسة التي طبقت على المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف - ميله.

#### أولاً: تفسير نتائج أثر التفويض في دعم متطلبات إدارة المعرفة

بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكيد على صحة الفرضية الأولى والتي تنص على "للتفويض أثر كبير في دعم متطلبات إدارة المعرفة"، وذلك بمعامل ارتباط متوسط وموجب قدر بـ (0.699)، ومعامل تحديد مصحح بلغ (0.439)، أي أنّ التفويض فسّر ما نسبته (43.9%) من التغيرات الحاصلة في متطلبات إدارة المعرفة. فاتباع استراتيجية التمكين تمنح الموظفين حرية أكبر في طريقة أداء وظائفهم وتتيح لهم الفرصة لتقديم اقتراحاتهم وإبداء آرائهم، وهذا ما يدفعهم للإظهار مهاراتهم واستخراج طاقاتهم الكامنة ومعارفهم وخبراتهم لإثبات كفاءتهم في المهام الموكلة إليهم. هذا ما يسمح بالاستفادة من هذه المعارف والخبرات وتبادلها بينهم بما يُحقق تنمية للرصيد المعرفي للمؤسسة.

#### ثانياً: تفسير نتائج أثر التدريب والتعلم في دعم متطلبات إدارة المعرفة

بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكيد على صحة الفرضية الثانية والتي تنص على "للتدريب والتعلم أثر كبير في دعم متطلبات إدارة المعرفة". وذلك بمعامل ارتباط متوسط وموجب قدر ب (0.591)، ومعامل تحديد مصحح بلغ (0.330)، أي أنّ التدريب والتعلم فسر ما نسبته (33%) من التغيرات الحاصلة في متطلبات إدارة المعرفة. لقد ساهم لتدريب بصورة كبيرة في تحسين وتطوير قدرات العاملين وبالتالي تحسين ادائهم للعمل ومن ثم تحسين وتطوير وزيادة انتاجية المؤسسة والموظف اوالعامل المتدرب ،حيث يستفيد من مهارات جديدة تزيد قدراته على اداء عمله الحالي وبالتالي يكسب ميزات مادية ومعنوية فضلا على زيادة قدرته على اداء اعمال مستقبلية ،وكذا اتاحة الفرصة امامه للترقية لمناصب ووظائف اعلى في مستقبل حياته الوظيفية ،وكذلك ساهمت بصورة فعالة في تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل .

#### ثالثا: تفسير نتائج أثر التحفيز في دعم متطلبات إدارة المعرفة

بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكيد على صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على "للتحفيز أثر كبير في دعم متطلبات إدارة المعرفة". وذلك بمعامل ارتباط متوسط وموجب قدر ب (0.800)، ومعامل تحديد مصحح بلغ (0.629)، أي أنّ التحفيز فسر ما نسبته (62.9%) من التغيرات الحاصلة في متطلبات إدارة المعرفة. لقد ساهم التحفيز في تحقيق التكامل والترابط بين أنشطة الموارد البشرية المختلفة ومنها تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الاداء والاجور والمنافع والخدمات والترقيات ،وتؤثر هذه لانشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة للمؤسسة ،حيث ترفع من انتاجها ظرا لمساهمته في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الافراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الانتاجية وتحقيق اهداف المؤسسة .

#### رابعا: تفسير نتائج أثر الاتصال في دعم متطلبات إدارة المعرفة

بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكيد على صحة الفرضية الرابعة والتي تنص على "للاتصال أثر كبير في دعم متطلبات إدارة المعرفة". وذلك بمعامل ارتباط متوسط وموجب قدر بـ (0.798)، ومعامل تحديد مصحح بلغ (0.605)، أي أنّ الاتصال فسر ما نسبته (60.5%) من التغيرات الحاصلة في متطلبات إدارة المعرفة. بحيث تجلت تأثيرات الاتصال في تحسين الاداء الوظيفي من خلال انجاز الاعمال بسرعة وكفاءة ودقة وبتكلفة اقل وزيادة معدل اداء العاملين وكذلك ربط الوظائف الادارية المختلفة مع بعضها والقضاء على الازدواجية، والتقليل من الاخطاء والجهد المبذول مما ساهم في زيادة الانتاجية للعاملين ومستوى اداء المؤسسة ككل من خلال تحقيق أهدافها طويلة الاجل المتعلقة البقاء والنمو والاستمرار، وذلك من خلال التعلم ونقل المعرفة وتحسين فعالية عملية اتخاذ القرار، وزيادة جودتها وزيادة عملية الاتصال الاداري داخل وخارج المؤسسة، كما كل ذلك في تحسين التنسيق بين مختلف المستويات والوحدات الادارية لإنجاز اهداف المؤسسة.

#### خامسا: تفسير نتائج أثر العمل الجماعي في دعم متطلبات إدارة المعرفة

بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكيد من صحة الفرضية الخامسة والتي تنص على "للعمل الجماعي أثر كبير في دعم متطلبات إدارة المعرفة". وذلك بمعامل ارتباط متوسط وموجب قدر بـ (0.678)، ومعامل تحديد مصحح بلغ (0.456)، أي أنّ العمل الجماعي فسر ما نسبته (45.6%) من التغيرات الحاصلة في متطلبات إدارة المعرفة. ان التمكين قد فعل دور العمل الجماعي بحيث ساهم في خلق التنسيق بين العاملين ويجاد بيئة محفزة لعمل الفرق وذلك من خلال تفعيل علاقات العاملين بعضهم ببعض ورفع الروح المعنوية لديهم وذلك لانهم يشعرون بانهم جزء من المؤسسة التي يعملون بها من خلال مساهمتهم في صنع القرار وبالتالي حقق للمؤسسة زيادة الاهتمام بالعمل مع قلة نسبة الغياب عن العمل، كما حل مشاكل التنظيم وذلك من خلال التوجيه السليم وتوفير المعلومات وتقليل دور المشرفين وبالتالي القضاء على الصراعات التنظيمية والشخصية بين العاملين .

## خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل لمنهجية الدراسة المتبعة، حيث تم اتباع المنهج الاستكشافي وفقا لأسلوب الإبعاد لتحليل نموذج الدراسة والوصول إلى اقتراح علاقات تربط بين ظاهرتي الدراسة: التمكين ومتطلبات إدارة المعرفة. ومن خلال صياغة هذه الاقتراحات في شكل فرضيات تم اختبارها وفقا لتقنية دراسة الحالة والاستبيان كأداة لدراسة المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف - ميله، من خلال توزيع 40 استبيان على إدارات المؤسسة. ثم قمنا بتطبيق الدراسة الكمية على عينة الدراسة وبعد تحليل النتائج وتفسيرها، تم الخروج بنتائج بينت قبول فرضيات الدراسة.

وبناء على تلك النتائج تم قبول إشكالية الدراسة، حيث توصلنا إلى أنّ للتمكين أثر كبير في دعم متطلبات إدارة المعرفة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله.

خاتمة



الجامعات الجزائرية كغيرها من الجامعات بحاجة لإدارة معرفة جادة بغية تحقيق الأهداف التنموية المنتظرة منها، الأمر الذي أدى إلى ضرورة البحث عن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الجزائرية، كخطوة ضرورية للتأكيد على أهمية تبني مثل هذا المدخل ن سعيا للنهوض بالجامعة الجزائرية، حيث تُعتبر إدارة المعرفة وظيفة أساسية في كل مؤسسة تسعى للريادية والنمو؛ ويتم من خلال إدارة المعرفة تحويل المعلومات والموارد الفكرية والعلمية إلى موارد ذات قيمة عن طريق عدة عمليات (توليد، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة).

فمن خلال الفصل الأول من الدراسة، تم التعرف على ماهية المعرفة وإدارة المعرفة، وتم التعرف أيضا على متطلباتها، من تكنولوجيا ضرورية لتخزين المعارف والتشارك فيها وتبادلها، في ظل هيكل تنظيمي مرن يساعد على ذلك، وقيادة ديموقراطية تشاركية تبنت ثقافة تنظيمية بمعايير تشجع تبادل المعارف والخبرات، وهذا ما يؤكد على أهمية تبني إدارة المعرفة في المؤسسات بشكل عام والجامعات بشكل خاص.

وقد منح التمكين للعاملين حرية التصرف وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات، فهو بذلك يحقق فرص التفكير الابداعي، وقد تطرقنا في الفصل الثاني لتحديد مفهوم التمكين وأهم أبعاده، ممثلة في تفويض السلطة، التدريب والتعلم، التحفيز، الاتصال والعمل الجماعي. وتمت محاولة دراسة مدى تأثير هذه الأبعاد على المتطلبات إدارة المعرفة.

يعد ربط مفهوم إدارة المعرفة والتمكين، من أهم الموضوعات الحديثة التي تعمد العديد من المؤسسات إلى تبنيها، وكذا الحال بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي، ولتحقيق أهداف المنوطة بهذه العملية وجب تطبيق أسلوب التشارك المعرفي الذي يُعتبر كرافعة استراتيجية تضمن ديناميكية العلاقات التفاعلية والتبادلية بين الأفراد.

وقد قمنا بإسقاط ما تم تقديمه سابقا في نموذج الدراسة، حيث استخرجنا مجموعة من الفرضيات تم اختيارها من خلال تطبيقها على دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بولاية ميله، وذلك من خلال اعتماد أسلوب الاستبيان كأداة جمع لجميع البيانات، حيث توصلنا من خلاله إلى نتائج محددة.

### أولا: نتائج الدراسة

لقد تم التوصل من خلال بحثنا إلى عدة نتائج وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط مع الاشكالية محل الدراسة نذكر منها:

#### 1. بالنسبة للفرضية الاولى:

للتفويض أثر كبير في دعم متطلبات إدارة المعرفة؛ فمن خلال منح الموظفين حرية أكبر في طريقة أداء وظائفهم إتاحة الفرصة لهم لتقديم اقتراحاتهم وإبداء آرائهم، بما يساعدهم على استخراج طاقاتهم الكامنة ومعارفهم وخبراتهم لإثبات كفاءتهم في المهام الموكلة إليهم. ويسمح بالاستفادة من معارفهم وخبراتهم وتبادلها بما يُحقق تنمية للرصيد المعرفي للمؤسسة.

#### 2. بالنسبة للفرضية الثانية:

للتدريب والتعلم أثر كبير في دعم متطلبات إدارة المعرفة؛ فمن خلال تدريب الموظفين يتم تمكينهم من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالشكل الصحيح، ويجعل تقبل ثقافة مشجع للتبادل المعرفة أمرا أكثر سهولة، ويساعد التعلم على تقبل التغيير الحاصل في الهياكل التنظيمية المرنة، بمساعدة قيادة ديمقراطية تشاركية.

#### 3. بالنسبة للفرضية الثالثة:

للتحفيز أثر كبير في دعم متطلبات إدارة المعرفة؛ فمن خلال تشجيع الموظفين ومنحهم مكافآت للأداء المتميز، يتم تحفيزهم بذلك على الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات المساعدة على تبادل واستخدام المعارف بالشكل الأمثل، ويدعم تبني المؤسسة ككل لثقافة تنظيمية معرفية. فوجود نظام حوافز يدعم

الاستخدام المشترك للمعارف، ويشجع تبادل الخبرات، يُعتبر دعامة أساسية لتبني المؤسسات لإدارة المعرفة فيها.

#### 4. بالنسبة للفرضية الرابعة:

للاتصال أثر كبير في دعم متطلبات إدارة المعرفة؛ حيث يُعتبر الاتصال في المؤسسات المعرفية وسيلة أساسية لنقل المعارف وتبادلها في كل المستويات الإدارية في المؤسسة، فالمؤسسات التي تسعى لأن تصبح مؤسسات ممكنة تعتمد على سياسة الباب المفتوح، في وجود عدد كبير من قنوات الاتصال، التي تسمح بانتقال المعلومات والمعارف ووصولها إلى من يحتاجها في الوقت المناسب.

#### 5. بالنسبة للفرضية الخامسة:

للعمل الجماعي أثر كبير في دعم متطلبات إدارة المعرفة؛ فالتعاون في أداء العمل يمثل أهم القيم والمبادئ التي تقوم عليها ثقافة المعرفة، وتمثل روح الفريق والجماعة أحد أسس القيادة الديمقراطية التشاركية، كما يُمثل العمل الجماعي في فرق أحد ركائز نجاح استخدام التقنيات التكنولوجية المتطورة.

### ثانياً: التوصيات

- ✓ ضرورة إعطاء اهتمام أكثر لتطبيق المعرفة من خلال، الاطلاع على أفضل الممارسات العالمية في تطبيق المعرفة والاستفادة، من ذلك في تدريب الموظفين على تطبيق المعرفة؛
- ✓ ضرورة التوسع في دراسة مفهوم إدارة المعرفة في الجامعة، لأهميته في دعم القدرة على التميز والابداع والاستمرار في عصر الثورة المعلوماتية؛
- ✓ ضرورة الاهتمام بتوليد المعرفة وتطوير أساليب تخزين وتوسيع عملية التشارك، من خلال توفير بيئة مناسبة، وبناء ثقافة تنظيمية تتبنى إدارة المعرفة كمنهج؛
- ✓ ضرورة العمل على نشر ثقافة التمكين بين العاملين في الجامعة، من خلال تعزيز قيم وتقاليد تنظيمية تحت على ذلك؛

✓ تعزيز وتطوير نظام الحوافز المادية والمعنوية للعاملين لما له من أثر إيجابي في تمكين العاملين.

### ثالثاً: حدود وآفاق البحث

رغم هذه الدراسة التي تم انجازها والنتائج التي توصلنا إليها، توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها. فاققتصار البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة وخاصة في طبيعة نشاطها يجعل نتائج الدراسة نسبية. إضافة إلى أنّ الظرف الصحي الذي مرت به البلاد والعالم بأسه، كان حائلاً دون تطرقنا للموضوع بأكثر تفصيل وتوسع واستعمال أداة واحدة من أدوات البحث العلمي والمتمثلة في الاستبيان دون القدرة على تدعيمها بأساليب بحثية متنوعة كالمقابلات مثلاً. كما أنّ متطلبات إدارة المعرفة تم تحديدها في أربعة متطلبات فقط. إضافة إلى أنّه قد تم تبني نموذج واحد فقط فيما يتعلق بالتمكين.

إلا أنّ هذا الموضوع يفتح لنا آفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل، لمحاولة التعمق أكثر في دراسة العديد من الإشكاليات، منها دراسة:

- استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحقيق الميزة التنافسية؛
- دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر؛
- دور التمكين في إنتاج المعرفة في المؤسسات الجامعية؛
- دور التمكين في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية؛
- علاقة البيئة التنظيمية بمدى قدرة المنظمات على تطبيق مفهوم التمكين.

# قائمة المراجع

### أولاً: المراجع

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. أبو بكر سالم، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي " دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائر"، مذكرة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2010.
3. أبو خضيرة إيمان سعود، تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: أفكار وممارسات المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء مميز في الأداء الحكومي، الرياض المملكة العربية السعودية، 2009.
4. أحمد الخطيب وخالد زيفان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
5. أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة)، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2009.
6. أحمد الخطيب، عادل معاينة، الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة) جدار الكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2009.
7. أحمد المعاني، أحمد عريقات وآخرون، قضايا الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
8. أحمد جليل محمد عليان، دور إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، مذكرة ماجستير، معهد التنمية المستدامة عمادة الدراسة العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2009.
9. أندراوس رامي جمال، عادل سالم معاينة، الإدارة بالنقطة والتمكين، عالم الكتب الحديثة الأردن، 2008.
10. أيمن عود المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن 2010.
11. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعّالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2010.

12. بن باير حبيب وبلجوم فريد، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية ملتقى حول رأس مال الفكري في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13 و 14 ديسمبر 2011، نقلا عن الموقع الإلكتروني: [ief.pedia.Com](http://ief.pedia.Com).
13. بن بريكة عبد الوهاب، ابن التركي زينب، أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال في دفع عجلة التنمية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 7، 2009، 2010.
14. بوركورة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة منتوري، 2012، نقلا عن الموقع الإلكتروني: [Abou3762/www.Com.Edu.Bz/du/these/economik/](http://Abou3762/www.Com.Edu.Bz/du/these/economik/).
15. جمال أبو المجد محمد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم، بيروت، 2008.
16. الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، جمهورية مصر العربية، الثقافة التنظيمية وصراع الحضارات: [Hhp//www.Nop.Edu.Ja/downead/research/member/caybla3t.pdf](http://Hhp/www.Nop.Edu.Ja/downead/research/member/caybla3t.pdf)
17. حسن العلواني، إدارة المعرفة- المفهوم والمداخل النظرية- ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني، الإدارة، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية المنعقدة في القاهرة في الفترة من بين 6-8 نوفمبر 2001 القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، 2002.
18. حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها بناء الاستراتيجية التسويقية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012، نقلا عن الموقع الإلكتروني: [Hhp//diyitalhibrary-univ-btna.Dz](http://Hhp//diyitalhibrary-univ-btna.Dz). 2016.
19. حسين فليح خلف، اقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديثة عمان، الأردن، 2007.

20. حسين موسى قاسم البناء، عباس نعمة الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
21. خضر كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن ط1 2009.
22. خضير مصباح اسماعيل الطيطي، إدارة المعرفة- التحديات والحلول- دار الحامد للنشر، ط1، عمان.
23. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1 عمان 2008.
24. زاهر تيسير، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 2، 2012.
25. زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين، الاقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن 2009.
26. سالم أبو سالم، دور سياسة تمكين العاملين من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد والتجارة، علوم تسيير جامعة سطييف 2012.
27. سالم محمد سالم، صناعة المعلومات في المملكة العربية السعودية، مطبوعات مكتب الملك، فهد الوطنية، سلسلة 1، 2010.
28. سعيد بن محمد الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكلية العسكرية وفق نموذج التنمية الإدارية من وجهة نظر الطلاب، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض.
29. سعيد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار البازوري، للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2009.



30. سعيد مرزوق العتبي، جوهره تمكين العاملين، إطار مفاهيمي، ورقة بحثية مقدسة في ملتقى حول إدارة الجودة الشاملة، السعودية، 17، 18 أبريل 2005.
31. سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة 2008.
32. سملاي يحضيه، صفاء سعيدين نحو التسيير الاستراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية، ملتقى دولي حول المعرفة الركييزة الجديدة والتحدي والتنافسي للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة 12 و 13 نوفمبر 2005 متاح على الأترنت: Hhp// www. Nauna. Net.
33. سيد صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2011.
34. سناء طباحي، دور الإدارة في المشاركة في تنمية معرفة العاملين، دراسة حالة مستشفى الشهيد نباني، رأس الوادي، برج بوعريج، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المعرفة والمعارف تخصص، اقتصاد إدارة المعرفة والمعارف، 2011.
35. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر 2005.
36. طه حسين يزي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية الاتصالات وعلوم تجارية وعلوم تسيير، جامعة الجزائر، 2010.
37. عاطف محمود عوض، دور إدارة المعرفة وثقافتها في تحقيق التطور التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، العدد 1 نقلا عن الموقع الإلكتروني: www. Shideshare. Net/ .Kanl/ noser/ 397429

38. عبد الرحمان الجاموسي، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، جامعة حلب، سورية، ط1، 2013.
39. عبد الستار العلي، عامر فنديلجي، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار السيرة، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
40. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين- مدخل للتحسين والتطوير المستمر- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 .
41. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين- مدخل للتحسين والتطوير المستمر- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
42. علاء فرحان طالب، أمير الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة المعرفة الزبون)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
43. علي عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية، جامعة عين شمس، الكلية التجارية، 2002.
44. علي محمد سالي العلاقة، أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بقطاع البترول، جامعة عين شمس، كلية تجارية، 2002.
45. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة- الطريق إلى التميز والريادة- دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
46. فايز جمعه صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2007
47. لطيفة برني، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية " دراسة ميدانية بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة" لولاية بسكرة رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

48. محمد أكرم العدوانى، العمل المؤسسي، دار ابن حزم، بيروت، 2002.
49. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
50. محمد عواد الزيادات، الاتجاهات المعاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
51. مذكرة مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، جامعة نايف العربية، للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 2008.
52. مذكرة الاصقة، محمد بن إبراهيم محمد، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهات قوات الأمن الخاص في الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010.
53. مذكرة مطر الزدانيين محمد، رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة بعنوان أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية جامعة مؤتة، الأردن، 2006.
54. مصطفى ريحي عليان، إدارة المعرفة، ط2، دار الصفاء، للنشر والتوزيع عمان 2012.
55. ملحم يحيى، التمكين - مفهوم إداري معاصر - على شبكة الأنترنت من الموقع: [Hhp// www.](http://www.Hhp//) Hrdis cussion. Com.
56. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2 دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
57. نعيم إبراهيم الطاهر، إدارة المعرفة، جدار الكتب العالمي، عالم الكتب الحديثة الأردن، عمان، 2009.
58. نعيم إبراهيم الطاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديثة، عمان، 2009.

59. هاشم رضا حميدي، التدريب الغداري- المفاهيم والأساليب- دار الراية، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
60. هاني الطويل، سلوك الأفراد والجماعات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2007
61. هيثم علي حجار، إدارة المعرفة- مدخل نظري- الأهلية للنشر والتوزيع عمان الأردن 2005.
62. هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار الظنون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012
63. ياسر بن عبد الله بن تركي العتبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في جامعات أم قري، مذكرة مقدمة من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية التربية جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2006. منقولة عن الموقع الإلكتروني: [dr.saud.a.com/vb/showthread.php](http://dr.saud.a.com/vb/showthread.php).
64. ياسين سعد غالب، إدارة المعرفة والمفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2007.
65. احمد محمد المصري، الادارة الحديثة (معلومات اتصال اتخاذ القرار)، مؤسسة الشباب الجامعة، الاسكندرية 2006.
66. حامي حسان، استراتيجية التدريب في اطار متطلبات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجذائرية، أطروحة مقدمة بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية لنيل شهادة دكتوراه علم اجتماع تنظيم وعمل، ادارة الموارد البشرية 2016، جامعة سطيف 2.
67. سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، أساليب القيادة الادارية لدى ضباط الكلية العسكرية وفق نموذج الشبكة الادارية من وجهة نظر الطلاب، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في العلوم الادارية، الرياض ، 2006.
68. محمود حسن الوادي، التمكين الاداري في العصر الحديث، عمان، 2012.

المراجع الأجنبية:

- 1-Gille Ballnise ,gestion des connaissances-outils et application du kM. Vuibert Paris,2001.
- 2-Gille Ballnise ,gestion des connaissances-outils et application du kM,-Op-cit .
- 3- Yoan Baizet;la gestion des connaissances en conception –application a la summulation nummirique chez Renault-DLEC-these de doctorat;Paris;2004.  
[http://pastel paristech.org](http://pastel.paristech.org);la date de visite :6/3/2010.
- 4- Holsaple.c et M.Singh; the knowldge value Chaine model; activities for competitiveness; expert systems with applications;20(2001).
- 5- Farzad, A., (2007), The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-wned Banks inIsfahan, UnpublishedMaster’sThesis, Lulea University of Technology, Iran.
- 6- Kothari C. R. (1990), Research Methodology-Methods and Techniques, second revised edition, Wiley Eustern Limited, New Delhi, India.

الملاحق

## الملحق رقم (01): استبيان الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله  
معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير  
تخصص: ادارة الاعمال

### استبيان حول

أثر التمكين في دعم متطلبات إدارة المعرفة

دراسة حالة: المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الأستاذة الكرام

أما بعد:

الاستبيان المرفق عبارة عن أداء لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان "أثر التمكين في دعم متطلبات إدارة المعرفة: دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميله"، وذلك استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص إدارة أعمال بجامعة عبد الحفيظ بوصوف- ميله، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال وما لمساندتكم من أثر كبير في إنجاح هذه الدراسة، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات هذا الاستبيان بدقة وعناية وموضوعية وأن تكون الإجابات معبرة عن آرائكم، ونحيطكم علما بأن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية بحثية.

تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير.

تحت إشراف الأستاذة:

طباخي سناء

إعداد الطالبة:

بن رحمة ياسمينه

السنة الجامعية: 2020/2019

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

نرجو منكم وضع علامة (x) في المكان المناسب لاختيارك.

	ذكر	الجنس
	أنثى	
	أقل من 30 سنة	العمر
	من 30 إلى 39 سنة	
	من 40 إلى 49 سنة	
	50 سنة فأكثر	
	أستاذ مساعد	الرتبة الأكاديمية
	أستاذ محاضر	
	أستاذ التعليم العالي	
	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة الجامعية
	من 5 إلى 10 سنوات	
	من 11 إلى 16 سنة	



## القسم الثاني: محاور الاستمارة

### المحور الأول: متطلبات إدارة المعرفة

الرجاء منكم وضع علامة (X) في المكان المناسب لاختياركم.

					رقم العبارة	محتوى العبارات	
					<b>أولاً: القيادة الادارية</b>		
موافق	غير تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
						1 تسعى القيادة الجامعية لتوطيد العلاقات معكم من خلال تنظيم لقاءات واجتماعات وحلقات نقاش تساهم في نشر وتبادل المعارف .	
						2 تسعى القيادة الجامعية الى توفير بيئة العمل المناسبة لكم وتدعيم قدراتكم على خلق معارف جديدة ومشاركتها وتطبيقها.	
						3 تسعى القيادة الجامعية للاستفادة من الأساتذة ذوي الخبرات، المعارف والكفاءات العلمية	
						4 تسعى القيادة الجامعية لمشاركتكم في وضع القرارات في كافة المستويات التنظيمية .	
						5 تركز قيادة الجامعة على انجاز المهام اعتمادا على العمل الجماعي .	
موافق	غير تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	<b>ثانياً: الهيكل التنظيمي</b>	
						6 تتوفر الجامعة على هيكل تنظيمي مرن، يسمح باستيعاب المتغيرات البيئية الحاصلة داخلها وخارجها.	
						7 تتوفر الجامعة على هيكل تنظيمي يسمح بالتعاون والتكامل المعرفي	

					بين المناصب والوظائف الادارية.
					8 هناك مراجعة دورية للهيكل التنظيمية تبعا للمتغيرات الداخلية والخارجية التي تتطلبها البناء التنظيمي الفعال
					9 هناك تفويض من الادارة العليا للجامعة للصلاحيات بما يسمح برفع مستوى المعرفة.
موافق	غير تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
<b>ثالثا: تكنولوجيا المعلومات والاتصال</b>					
					10 تم استبدال الأعمال الورقية بالأعمال الالكترونية في الجامعة.
					11 تتوفر الجامعة على نظم قواعد البيانات .
					12 توفر الجامعة تسهيلات تكنولوجية لخلق وتبادل المعرفة (شبكة داخلية، بريد الكتروني، ...)
					13 تعتمد الجامعة في التواصل مع كافة متعاملها على تكنولوجيات الاتصال الحديثة.
موافق	غير تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
<b>رابعا: الثقافة التنظيمية</b>					
					14 توفر الجامعة مناخ ملائم لكم لمبادرات ابتكارية وابداعية فردية وجماعية.
					15 تسعى الجامعة لتشجيع الأفراد على التعلم المستمر لخلق معارف جديدة.
					16 يوجد لدى الجامعة منهجية متكاملة لبناء وتعزيز ثقافة تنظيمية دائمة للمعرفة .
					17 توفر الجامعة بيئة تنظيمية تدعم احتياجات الفرد المادية والمعرفية.

## المحور الثاني : أبعاد التمكين

الرجاء منكم وضع علامة (×) في المكان المناسب لاختياركم.

رقم العبرة	محتوى العبارات					
<b>أولاً: تفويض السلطة</b>						
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1	لديكم حرية كافية في كيفية تنفيذ عملكم وفقاً لما ترونه مناسباً					
2	توفر لكم إدارة الجامعة الصلاحيات والمرونة المناسبة للتصرف في المهام الموكلة إليكم.					
3	تثق إدارة الجامعة في قدراتكم على أداء المهام الموكلة لكم.					
4	تلتزمون بحدود الصلاحيات الممنوحة لكم.					
5	تساهمون في وضع الأهداف التي تكونون مسؤولين عن تنفيذها.					
<b>ثانياً: التدريب والتعلم</b>						
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
6	توفر إدارة الجامعة فرصاً متساوية للجميع للتدريب والتعلم.					
7	تتم الاستفادة من دورات تكوينية باستمرار (أيام دراسية، تریصات، ملتقيات، اجتماعات تكوينية ...)					
8	تتناسب البرامج التكوينية مع الاحتياجات التدريبية لكم.					
9	أجواء العمل مشجعة على التعلم واكتساب الأساليب الجديدة في أداء المهام الوظيفية للأستاذ والارتقاء بمستواه العلمي والثقافي.					
<b>ثالثاً: التحفيز</b>						
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً

					10	تمنح الجامعة مكافآت خاصة للأفراد المميزين في الأداء لتشجيعهم أكثر.
					11	تتلقى الاعتراف والتشجيع على المجهودات المبذولة في العمل، خاصة فيما تعلق بالأعمال الفكرية والبحثية.
					12	يشجعكم الاعتراف بالعمل الفردي أو الجماعي على بذل مجهودات أكثر ويرفع من معنوياتكم.
					13	تهتم الجامعة بتحسين وتوفير ظروف مناسبة للعمل لزيادة الرضا الوظيفي لكم.
					14	توفر الجامعة هيكل خاص وفعال للمكافآت والحوافز المتعلقة بالأعمال الأكاديمية والبيداغوجية.
					<b>رابعاً: الاتصال</b>	
موافق	غير	غير	محايد	موافق	موافق تماماً	
					15	تعتمد الجامعة على تبادل المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
					16	أنتم على اطلاع بكل المستجدات التي تحصل في الجامعة بفضل سرعة انتقال المعلومات ومرونتها.
					17	تستمع الجامعة لانشغالاتكم وتعمل على تقديم حلول للمشاكل التي تواجهونها.
					18	يسمح نظام الاتصالات في الجامعة بالتعبير عن آرائكم وأفكاركم بصراحة تامة.
					<b>خامساً: العمل الجماعي</b>	
موافق	غير	غير	محايد	موافق	موافق تماماً	

					19	تشجع الجامعة العمل الجماعي بغرض الانتاج الفكري بمختلف أشكاله.
					20	تسود أجواء من التعاون بينكم ضمن فريق العمل الواحد (القسم الواحد، فريق التكوين الواحد، التخصص الواحد...).
					21	تقومون بالتعاون فيما بينكم للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب.
					22	تتعاونون مع أساتذة المواد الأخرى من أجل تكامل العملية التعليمية.

شكرا جزيلاً لوقتكم وحسن تعاونكم.

## الملحق رقم (02): قائمة المحكمين

اسم ولقب الأستاذ	مكان العمل
طويل حدة	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف
حريز هشام	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف
زيد جابر	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف
خندق سميرة	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف