

## أثر إدارة المعرفة على تمكين العاملين في الجماعات المحلية الجزائرية

### The Impact of Knowledge Management on the Empowerment of Employees in the Algerian Territorial Collectivity

بونار عمر<sup>1</sup> (\*)

<sup>1</sup> المدرسة العليا للتجارة – القليعة، edt\_bounar@esc-alger.dz

استلام المقال بتاريخ: .17-04-2020 مراجعة وتحكيم بتاريخ: 09-06-2020 نشر المقال بتاريخ: 30-06-2020

#### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على واقع ممارسات إدارة المعرفة وتأثيرها على تمكين العاملين عبر عينة شملت 106 مفردة من موظفي الجماعات المحلية، معتمدين في ذلك على منهج وصفي يتضمن أساليب الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss.V26. خلصت هذه الدراسة إلى وجود ممارسات متوسطة لإدارة المعرفة وتمكين العاملين بالجماعات المحلية عينة الدراسة، وكذا إلى الأثر الإيجابي لإدارة المعرفة بأبعدها الأربعة (اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة) على تمكين العاملين، لتقترح في الأخير مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة إعادة النظر في نظام الحوافز وتحيينه بما يتوافق مع طموحات الموظفين. **الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، تمكين العاملين، التحفيز، الاتصال، الجماعات المحلية.

#### Abstract:

This study aimed to shed light on the impact that knowledge management has on the empowerment of a sample of 106 employees belonging to the territorial collectivity. The study draws on a descriptive approach, bringing together descriptive statistics and simple and multiple regression analysis using Spss. V26. The analysis of data revealed that utilising knowledge management to empower the employees of the territorial collectivity remains average. However, the policy of knowledge management remains effective with the employees in terms of knowledge acquisition and generation, knowledge sharing, and knowledge application. It is finally recommended that the motivation system be revised and updated to meet the expectations of the employees.

**Keywords:** Knowledge management, employee empowerment, motivation, communication, Territorial collectivity

**JEL code:** M54, D8, H83

(\*) المؤلف المراسل: بونار عمر، edt\_bounar@esc-alger.dz

**1. مقدمة:**

تعتبر الموارد البشرية أهم عوامل نجاح أو فشل المنظمة في البيئة الاقتصادية الحديثة من خلال مكانتها الجوهرية في عملية خلق القيمة مهما كانت طبيعة المنظمة أو الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فعملية توجيه جهود المستخدمين داخلها تحتل مكانة أساسية في الفكر الإداري الحديث القائم على المعرفة كأهم مورد يمكن لها أن تهتم به وتسعى إلى تطويره عبر وضع الآليات والإجراءات المناسبة التي تتماشى مع طبيعة الأهداف المراد تحقيقها، والتي تعكس الإستراتيجيات المرسومة في هذا الخصوص عبر مستخدميها للرفع من أداء المنظمة انطلاقاً من تجسيد الممارسات المناسبة من قبل متخذي القرار.

إن تمكين العاملين كمفهوم إداري حديث نسبياً يعد من الممارسات التي يجب تسعى أي منظمة إلى تجسيدها في إدارتها اليومية عبر منح العاملين السلطات والحرية الضرورية في ممارسة أنشطتهم ومهامهم، وتقديم التحفيز المناسب مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة امتلاك هؤلاء العاملين للمعارف الضرورية التي تسمح بتمكينهم والتشجيع على مشاركتها كشرط أساسي أولي لعملية التمكين حتى لا يتأثر أداء المنظمة سلباً بحجة عملية التمكين التي تفتقد أصلاً إلى شرط اعتمادها كآلية لتأهيل الموارد البشرية والرفع من مردوديتهم.

مشاركة التجارب والمعارف داخل المنظمة تعد من الممارسات التي تساهم في استمراريته نحو أهدافها والرفع من ثقة العاملين في أداء مهامهم، عبر استفادتهم من خبرات سابقة تسمح لهم بمعرفة النتائج المترتبة على مختلف القرارات المتخذة مستخدمين مختلف الوسائل المعرفية التي تنتجها المنظمة والتي تدخل ضمن خططها للحفاظ على مكتسباتها المعرفية، والعمل على تشجيع الاحتكاك بين العمال لنقل المعارف.

الجماعات المحلية الجزائرية خصوصاً البلدية ليست في معزل عن هذه التحديات الإدارية والمعرفية باعتبارها أساس ممارسة المواطن لحقه في المواطنة، وكذا مختلف المهام الإدارية المكلفة بها بحكم القوانين والتي تنص أساساً على الآليات الضرورية لإدارة الإقليم الخاص بها ما يخلق لديها ضرورة الموازنة بين الأهداف السياسية والإدارية وما تتطلبه العملية من توفير للموارد البشرية المؤهلة لممارستها على الوجه المطلوب.

**1.1. إشكالية الدراسة:**

رغم الجهود الكبيرة التي تبذل من أجل تطوير الإدارة الجزائرية بصفة عامة والجماعات المحلية على وجه الخصوص، إلا أن الواقع الحالي الذي تعيشه الإدارة الجزائرية والتحديات الاقتصادية الراهنة تتطلب منها بدل مجهود أكبر وتجديد الفكر الإداري السائد بها نحو مفهوم الإدارة العمومية الحديثة عبر غرس مفاهيم حديثة تتماشى والتطلعات التنموية للقطاع الاقتصادي والبيئة المحيطة المتجددة معتمدة على كوادرها البشرية، ومن منطلق هذا الطرح تتبلور لنا الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة كالتالي: ما مدى أثر إدارة المعرفة على التمكين الإداري في الجماعات المحلية الجزائرية؟

تنبثق عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية يمكن صياغتها كما يلي:

- ما هو التأسيس النظري للعلاقة بين إدارة المعرفة وتمكين العاملين؟
- ما هو واقع إدارة المعرفة وتمكين العاملين بالجماعات المحلية الجزائرية؟
- ما هو تأثير إدارة المعرفة بمختلف أبعادها على التمكين الإداري في الجماعات المحلية الجزائرية؟

**2.1. فرضيات الدراسة:**

نسعى من خلال هذه الدراسة خصوصاً في شقها التطبيقي إلى التأكد من الفرضية الرئيسية التالية: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة بمختلف أبعادها على تمكين العاملين في الجماعات المحلية عينة الدراسة" تقسم هذه الفرضية إلى مجموعة الفرضيات الفرعية كما يلي:

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين بعد اكتساب وتوليد المعرفة وتمكين العاملين في الجماعات المحلية عينة الدراسة.

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين بعد تخزين المعرفة وتمكين العاملين في الجماعات المحلية عينة الدراسة.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين بعد مشاركة المعرفة وتمكين العاملين في الجماعات المحلية عينة الدراسة.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين بعد تطبيق المعرفة وتمكين العاملين في الجماعات المحلية عينة الدراسة.

### 3.1. أهداف الدراسة:

- نسعى عبر هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتجسد فيما يلي:
- عرض إطار مفاهيمي لكل من إدارة المعرفة وتمكين العاملين.
- التطرق لواقع إدارة المعرفة والتمكين الإداري بالجماعات المحلية الجزائرية.
- تحليل أثر إدارة المعرفة بمختلف أبعادها على تمكين العاملين بالجماعات المحلية الجزائرية.
- تقديم مقترحات من شأنها الرفع من ممارسات إدارة المعرفة والتمكين في الجماعات المحلية الجزائرية.

### 4.1. الدراسات السابقة:

تعدد الدراسات التي عالجت الموضوع والتي نعرضها تاليا كما يلي:

دراسة **Kaveh Hasani & Saman Sheikhesmaeli** سنة 2016 تحت عنوان " **Knowledge management and employee empowerment** " هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على العلاقة بين إدارة المعرفة والتمكين في مؤسسات التعليم العالي معتمدة على المنهج الوصفي عبر أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والتمكين الإداري وكذا الدور الإيجابي الذي تلعبه إدارة المعرفة في تمكين العاملين، وأوصت في الأخير بضرورة الرفع من الاستقلالية في اتخاذ القرار وتسهيل عملية الاتصال بين العاملين عبر العلاقات الغير رسمية وضرورة استخدام آليات مراقبة التسيير المناسبة للاستفادة من الخبرات المهنية (Kaveh & Saman, 2016).

دراسة **Alizera Moghaddam & Davood feiz & Alizera Mikaeli** سنة 2016 تحت عنوان: " **Prioritizing knowledge management system components related to empowerment of personnel** " سعت هذه الدراسة التي مست عينة من المستخدمين في الإدارة الوطنية للضرائب إلى اختبار أولوية مكونات نظام إدارة المعرفة في علاقته مع تمكين العاملين وفق دراسة وصفية تعتمد على أساليب الإحصاء الوصفي لوصف المتغيرات والإحصاء الاستدلالي لدراسة العلاقات بينها، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتمكين العاملين، وأوصت في الأخير بضرورة إعطاء أهمية أكبر للمعارف باستخدام وسائل مناسبة ومنح فرص للعمال لحل المشاكل مع المسيرين وخلق الجو المناسب للعمال لاستخدام معارفهم المكتسبة (Alireza, Davood, & Alireza, 2016).

دراسة **Soheila Zolfaghari & Masoome Ghorzi & Reza Dehestani** سنة 2017 تحت عنوان " **Developing psychological empowerment through knowledge sharing behavior** " هدفت هذه الدراسة إلى تحري أثر مشاركة المعرفة على التمكين النفسي للعاملين عبر عينة من 276 فرد باستعمال منهج وصفي عبر النمذجة ببرنامج Lisrel، وتوصلت إلى نتيجة جوهرية تتمثل في أن تشجيع مشاركة المعرفة من قبل العمال لها أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على الرفع من الإحساس بالتمكين والاستقلالية لدى العمال، الأمر الذي من شأنه الرفع من أدائهم، غير أن الدراسة كانت في منظمة واحدة ما عرقل عملية تعميم النتائج المحصلة على باقي المنظمات (Soheila, Masoome, & Reza, 2017).

دراسة **معمر عقيل عبيد** سنة 2015 تحت عنوان " **دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة - دراسة في جامعة واسط** " هدفت هذه الدراسة من خلال عينة بحث بلغت 75 مفردة إلى إلقاء الضوء على العلاقة بين إدارة المعرفة وتمكين العاملين عبر انتهاج المنهج الوصفي لتتوصل في الأخير إلى العلاقة الإيجابية بين إدارة المعرفة وتنمية القدرة على تمكين العاملين، لتخلص إلى توصيات أهمها ضرورة دعم الإبداع والابتكار في الجامعة والعمل على ابتكار أساليب لقياس النتائج الفكري لأساتذة الجامعة من أجل تشجيعهم (عبيد، 2015).

**5.1. أهمية الدراسة:** من خلال عرضنا لبعض الدراسات السابقة التي تطرقت إلى نفس الموضوع نتفرد هذه الدراسة مقارنة بها بكونها تتطرق للموضوع في إطار تنظيمي مختلف يتمثل في الجماعات المحلية، كما أن الموضوع لم يتم التطرق له في البيئة التنظيمية الجزائرية على حد علم الباحث حيث اكتفت بعض الدراسات بتحليل أثر تمكين العاملين على إدارة المعرفة عكس ما تسعى له هذه الدراسة عبر تحليل أثر إدارة المعرفة على تمكين العاملين.

**6.1. منهج الدراسة:** الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في الإحاطة بمختلف جوانب إدارة المعرفة وتمكين العاملين ووصف العلاقة بينهما اعتمادا على أساليب إحصائية مناسبة، ومنه فالمنهج الملائم لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي الذي يتمحور حول دراسة الوضع الحالي لظاهرة والعلاقة التي تربطها مع مختلف الظواهر الأخرى عبر تقسيمنا لهذا البحث إلى قسمين، يتطرق القسم الأول للإطار النظري لتمكين العاملين وإدارة المعرفة أما القسم الثاني فيتمحور حول الجانب التطبيقي الذي سيتم خلاله عرض واقع تمكين العاملين وإدارة المعرفة في الجماعات المحلية عينة الدراسة وتحليل الأثر بينهما باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية V26.Spss.

## 2. التمكين الإداري:

سننتظر في هذا الجزء إلى مختلف تعريفات تمكين العاملين، أهميته، شروطه ومختلف الأبعاد الخاصة به.

**1.2. تعريف تمكين العاملين:** يتضمن تمكين العاملين ضمنا مفهوم لامركزية اتخاذ القرار وتحميل مسؤوليات إلى العمال في المستويات الدنيا للمؤسسة عبر منحهم القدرة على التصرف وفق تفكيرهم الخاص وأن يكونوا مسؤولين شخصيا عن جودة المهام المكلفين بها من أجل حسن سير وظائف المؤسسة (Sayed Ali Akbar & Al, 2012, p9)، والتمكين هو عبارة عملية تولد الشعور بالكفاءة الذاتية عند العاملين عبر إزالة كافة الممارسات الرسمية والغير رسمية التي من شأنها التأثير على توفير معلومات فعالة والتسبب بحالة العجز عن أداء العمل (Qaisar & Al, 2020, p4)، فالتمكين هو عبارة عن العملية المتولدة عن اللامركزية في المؤسسة تتضمن منح سلطات للعاملين للقيام بمهامهم ونشاطاتهم دون الحاجة إلى التوجيه الصارم من المسؤول المباشر ما يولد حالة نفسية لدى العامل بالشعور بالقدرة على القيام بالعمل.

يؤدي التمكين إلى نشوء حالة ذهنية لدى الموظف تتميز بمجموعة من خصائص تتمثل في (خبراء، 2018، ص12):

- الشعور الكبير بالسيطرة والتحكم في أدائه لعمله.
- الوعي والإحساس بإطار العمل الذي يمارس فيه نشاطه والتحكم في مختلف عوامله.
- المسؤولية الشخصية عن نتائج أعماله.
- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بالأداء الكلي للمؤسسة.

**2.2. أهمية تمكين العاملين وشروطه:** لتمكين العاملين أهمية بالغة في المؤسسة مهما كان نشاطها ما دامت تتوفر على اليد العاملة، وتتمثل أهمية التمكين أساسا في كونه عملية تغيير في المؤسسة الحديثة يؤدي إلى تنمية الإبداع لدى العامل وتمكنه من صنع القرار بنفسه وتطوير مهاراته، كما أنه يساهم في شعور العامل بالمسؤولية وحس عال بالملكية وبالتالي يؤدي إلى الرفع من الصلة بينه وبين المؤسسة، والعمال فيما بينهم من منطلق أهمية عمل الفريق (صالح، 2009، ص ص 28-29). كما تبرز أهمية التمكين من خلال بناء الكفاءة والدافعية لدى الفرد من أجل إكمال المهام الموكلة إليه رغم أن هذه العملية يجب أن تتعدى تفويض السلطة إلى تحفيز ودفع العمال نحو القيام بمهامهم، فالتمكين لا يعني ببساطة تفويض السلطة ويتعدى ذلك إلى خلق التحفيز المناسب (Kimberly & Lorilee, 2009, p2). بالإضافة إلى أن التمكين يساهم في خلق شعور إيجابي ورضا وظيفي الأمر الذي سوف يكون له الأثر الإيجابي على الأداء ويساعد الأفراد العاملين للتغلب على التنافر ويخلق الشعور بالانسجام فيما بينهم (الحسيني، 2014، ص40). يساهم التمكين في خلق انسجام نفسي بين العامل والعمل ويولد لديه شعور

بالمسؤولية اتجاهه من خلال منحه السلطات الضرورية والتحفيز الملائم لتحمله هذه السلطات فتحمل المسؤولية دون حافز يخلق عملية التهرب من تحملها لدى العامل.

تتطلب عملية التمكين توفر العديد من الشروط أبرزها (معاينة، 2008، ص ص 121-122):

- عمل المرؤوس والمشرف على نحو وثيق لإتمام عملية التمكين من خلال بناء علاقة مناسبة يتخللها التحفيز المناسب.
- خلق توازن بين مختلف أبعاد التمكين وعدم التحيز إلى بعد على حساب آخر لتجنب الوقوع في تناقض بين الأبعاد.
- قياس التمكين بشكل أساسي يتم من خلال تصورات المرؤوسين حول مختلف أبعاده، لكن هذا لا يعني تجاهل المشرفين الذين يتمحور دورهم في فعل أشياء مقصودة لتحقيق التمكين.
- توقع ظهور مستويات متفاوتة للتمكين عكس الفكر القائم على وجود التمكين أو عدم وجوده كطرحين لا ثالث لهما، فالتمكين عملية متواصلة تختلف مستوياتها.

**3.2. أبعاد تمكين العاملين:** تعددت التقسيمات الخاصة بأبعاد التمكين على حسب الدراسات والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، بالإضافة إلى مجال الدراسة على اعتبار التمكين مصطلح متعدد الاستعمالات في مجال العلوم الاجتماعية والنفسية، وتتمثل أبعاد تمكين العاملين فيما يلي (القحطاني، 2015، ص ص 25-26):

- **تفويض السلطة:** ويقصد به منح السلطة إلى شخص آخر لإتمام واجبات معينة تحت إشراف المسؤول الذي يحتفظ بالمسؤولية الكلية للنجاح أو الفشل.
- **التحفيز الذاتي:** يعد أحد أهم العناصر في نجاح وتقدم المؤسسة، ويفسر قيام الفرد بعمل معين بحماس واندفاع ويقوم على زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها، عبر عنصر خارجي يوجه سلوك صاحبه نحو اتجاه معين وبالتالي يتوجب على الإدارة معرفة العناصر التي من شأنها إثارة الدافع لدى العاملين لتدفعه إلى السلوك مرغوب فيه.
- **العمل الجماعي:** تعد فرق العمل عامل هام في تطبيق التمكين لما لها من دور هام في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف، على أن فريق العمل هو أكثر من مجرد مجموعة بل يتعدى ذلك إلى تمتعه بمهارات متكاملة وملتزم بتحقيق هدف مشترك ضمن منطق مسؤولية جماعية لينطبق عليه مفهوم الجماعة في إطار التمكين.
- **تطوير الشخصية:** من خلال تدريب وإعداد الموارد البشرية خصوصا أثناء الخدمة نظرا للتطور السريع الذي تعرفه مختلف المجالات والمهن مما يولد مسؤوليات جديدة في العمل، وبالتالي يتوجب على العامل مواكبة هذا التطور ليتحمل مسؤوليات جديدة لم تكن مفروضة وتطور مهاراته على اتخاذ قرارات في ظل عوامل جديدة.
- **تنمية السلوك الإبداعي:** تظهر الحاجة له نتيجة الظروف التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، حيث يعمل بالأساس على توطيد العلاقة بين المؤسسة والمحيط الذي تنشط فيه، كما أن المؤسسة التي لا تعتمد الإبداع في خطتها التنموية سيكون مصيرها التدهور والعامل الذي لا يسعى للابتكار يحكم على نفسه بالتراجع وعدم القدرة على المساهمة في هذه التنمية.

### 3. إدارة المعرفة:

سننظر خلال هذا الجزء إلى تعرف إدارة المعرفة، أهميتها، أبعادها ومختلف أهدافها ثم الدور الذي تلعبه في تمكين العاملين في المنظمة.

**1.3 تعريف إدارة المعرفة:** تعددت التعاريف المقدمة لإدارة المعرفة وتشعبت المداخل الفكرية لتعريفها إلا أن هذا لا يمنعنا من تعريفها في المجال المؤسساتي بأنها عمليات تعميم، عرض، تخزين، مشاركة، تحويل، غرس وحماية المعرفة التنظيمية (Tanti, 2017, P184)، كما تعرف بأنها العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة في توليد والحصول على المعرفة من حيث إختيارها، تنظيمها، إستخدامها، نشرها، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة لتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كإتخاذ

القرارات وإجراء العمل والتخطيط الإستراتيجي (المكاوي، 2007، ص74)، ويعرفها معهد الإدارة العامة بالسعودية على أنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها، تنظيمها، إستخدامها، نشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة باعتبارها ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم والتخطيط الإستراتيجي (النصر، 2014، ص74).

يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها مختلف العمليات المتداخلة مع بعضها البعض التي تهدف إلى جعل المنظمة تستفيد من خبراتها ومعارفها المتراكمة في نشاطها وعمليات إتخاذ القرار بها، على أنها تتضمن عملية توليد المعرفة، تخزينها، مشاركتها ثم عملية تطبيقها وإستعمالها.

**2.3. أهمية إدارة المعرفة:** تبرز أهمية إدارة المعرفة من خلال التحديات التي أدت إلى ظهورها حيث تواجه ثلاث تحديات أساسية تتمثل في اقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر شبكات الاتصال، استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة أمام منافسيها بالإضافة إلى إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي، فإدارة المعرفة تساهم من هذا المنطلق في إعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية الحديثة (العمرى، 2005، ص ص 27-28).

كون إدارة المعرفة موضوع حديث ينبع من التكامل الموجود بينها وبين المواضيع الحديثة الأخرى في مجال الإدارة سيما ما تعلق بالجودة الشاملة، التعلم التنظيمي وإعادة هندسة الأعمال التي ساهمت جلها في خلق معرفة متراكمة تستدعي نظام لإدارتها مدمج مع النظام الإداري المؤسسي، كما أن إدارة المعرفة تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها المرغوبة وبالتالي فهي تساهم في الإستغلال الأمثل للأصول الفكرية للمنظمة بشكل منظم ومبدع (السالم، 2014، ص ص 25-26).

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة فيما يلي (الزيادات، 2014، ص 60):

- تعد فرصة للمؤسسة لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد إيرادات جديدة وتحقيق أهداف المؤسسة.
- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، توثيق المتوافر منها، تطويرها، مشاركتها وتطبيقها.
- تعد أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تعد أداة تحفيز للمؤسسة لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفة والفجوات في توقعاتهم.
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية، كما تساهم في تعظيم المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

**3.3. أبعاد إدارة المعرفة:** تتمثل أبعاد إدارة المعرفة في مختلف العمليات التي تشملها وقدم الباحثون في هذا المجال العديد من التقسيمات، وتنقسم إدارة المعرفة بصفة عامة إلى العمليات التالية (عليان، 2012، ص ص 210-214):

**تشخيص المعرفة:** المقصود بها تحديد مكان وجود المعرفة في المؤسسة سواء كانت في عقول المستخدمين أو في وسائط مادية لمقارنة الموجودات الحالية منها ومقارنتها مع ما هو مطلوب وجوده، على أن الفرق يتمثل في الابتكار المطلوب لسد حاجات المؤسسة من المعرفة وتتضمن هذه العملية اختيار مصادر المعرفة التي تزود المؤسسة بقيمة معرفية قبل أن يتم اكتسابها وتنظيمها ثم استعمالها من قبل العاملين.

**اكتساب المعرفة:** تتمثل العملية الثانية في اكتساب المعرفة من مختلف المصادر المحددة في العملية الأولى سواء كانت داخلية مثل مشاركة مختلف الخبرات أو خارجية عن طريق حضور مؤتمرات وندوات معينة، وقد ساهمت التكنولوجيا الحديثة في عملية

اكتساب المعرفة بالإضافة إلى عمليات التوظيف المختلفة التي تسمح للمؤسسة بالحصول على معارف عبر الموظفين الجدد من مؤسسات التعليم أو البحث العلمي.

**توليد المعرفة:** تعني هذه العملية عملية إبداع المعرفة عن طريق مشاركة فرق العمل في قضايا جديدة تتطلب ممارسات تسهم في إيجاد حلول للمشكلات بصور ابتكارية، كما أن هذه العملية تسمح للمؤسسة بالتفوق على نظيراتها ما يساعد الإدارة على اكتساب ثقة العمال واستقطاب مواهب أخرى من خارج المؤسسة. العلاقة بين الابتكار والمعرفة تبادلية فالمعرفة مصدر للابتكار الذي يعود على المؤسسة بمعارف جديدة.

**تخزين المعرفة:** تتم هذه العملية فيما يعرف بالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة في أشكال مختلفة تتضمن الوثائق والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات، وتلك الضمنية التي تتجسد في خبرات الأفراد ومع تراكم المعرفة تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في توسيع الذاكرة التنظيمية وتسهيل عملية استرجاع المعارف المخزنة. تمثل هذه العملية حلقة الربط بين اكتساب المعرفة واسترجاعها وبالتالي فهي تجسد عملية إدامة المعرفة على أن هذه العملية تمثل تحدي في اختيار المحتوى الذي يتم تخزينه أكثر من المساحة المطلوبة لتخزين المحتوى المعرفي.

**تطوير المعرفة وتوزيعها:** تركز هذه العملية على زيادة قدرات ومهارات العمال المعرفية ما يستدعي ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري عن طريق البرامج التدريبية المستمرة، بالإضافة إلى التعلم التنظيمي وتنمية مهارات فرق العمل التي تؤدي حتما إلى الإبداع بتقديم منتجات وخدمات جديدة. يجب أن تعمل المؤسسة على التوزيع الكفء للمعرفة على أن السهولة النسبية في توزيع المعرفة الظاهرة من خلال وسائط أو قنوات رسمية وغير رسمية مختلفة لا ينطبق على المعرف الضمنية في عقول العمال المتجسدة في خبراتهم المكتسبة.

**تطبيق المعرفة:** هذه العملية تعتبر أهم عمليات إدارة المعرفة فهي تعتبر ناتج العمليات السابقة فلا يكون للعمليات السابقة معنى دون النجاح في تحقيق الهدف الأسمى المتمثل في تطبيق المعرفة لتحقيق أهداف المؤسسة، على أن هذه العملية يمكن أن يشوبها العديد من الأخطاء تعالج دوريا عن طريق خلق سيورة تغذية راجعة تعمل على تحديد الفوارق لمعالجتها من قبل المسؤولين على المؤسسة بالتنسيق مع العمال المعنيين.

**4.3. أهداف إدارة المعرفة:** عمليات إدارة المعرفة تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية تتجسد في (عصام، 2010، ص ص 49-59):

- توليد المعرفة اللازمة والكافية للقيام بالتحول المعرفي وتحقيق التعلم التنظيمي ونشر المعرفة للأطراف أصحاب المصالح لاتخاذ القرارات المناسبة.
- التأكد من تطوير وتجديد المعارف بصفة مستمرة باعتبار إدارة المعرفة عملية مستمرة تقوم على تجديد وتحديث المعارف لتواكب المؤسسة التغيرات المحيطة وتحقيق أهدافها المرجوة.
- تحديد نوع رأس المال الفكري الضروري للمنظمة وسبل تطويره من خبراء وفنيين على اعتباره ينكون من قوى بشرية ذات خبرة ومؤهلات معينة يساعد المؤسسة في التقدم نحو الأهداف المسطرة.
- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة من تشكيل قواعد البيانات المختلفة وتحليلها للاستخدام الأمثل لمخرجاتها في العملية التنظيمية والإدارية.
- تحقيق قيادة فعالة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة بمختلف تحدياتها خصوصا ما تعلق منها بإعداد وتطوير المعرفة الجديدة، والعمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على مشاركة المعرفة وتطوير معايير تأهيل وأسس يستند عليها في حقل إدارة المعرفة تساعد الأطراف المهنية والأكاديمية المهتمة.

ولنجاح المؤسسة في تحقيق أهداف إدارة المعرفة هنالك مجموعة من العوامل التي يتوجب عليها احترامها (ماجد، 2012،

ص39):

- وجود نظم للفهم ونشر التعلم ومشاركته.
  - تحفيز العاملين نحو تطوير ومشاركة رؤية جماعية ومنح فرصة للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
  - تشجيع ومكافئة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد المستمر على ضرورتها.
  - تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
  - التركيز على الحالات المتميزة في المنظمات أثناء عمليات المقارنة المرجعية لعمليات المنظمة قصد المقارنة والتعلم.
- 5.3. دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين بالمنظمة:** إدارة المعرفة وباعتبارها تعكس السياسات، الإستراتيجيات والتقنيات الكفيلة بدعم تنافسية المنظمة عبر تحسين ظروف العمل للعمال للرفع من كفاءتهم، تشجيعهم على الابتكار والتعاون بينهم وتسهيل عملية إدماجهم في العملية التكنولوجية عبر التحكم في المعارف الضرورية التي تسمح لهم من ممارسة سلطات معينة، وتعد إدارة المعرفة إحدى الشروط الأساسية لعملية التمكين فلا يمكن بأي حال من الأحوال للمنظمة أن تضع ثققتها في العامل وتمنحه الاستقلالية في ممارسة مهامه دون التحكم في المعارف التي يمتلكها والعمل على إدارتها.
- أهم الأسباب الأساسية التي تقود المنظمة إلى تبني إدارة المعرفة في إستراتيجيتها وخططها لتحقيق أهدافها والتي لها علاقة مع تمكين العاملين بها هي (Faranak & al, 2013, p1386):

- الرفع من التعاون وتحسين الإنتاجية.
  - تشجيع الابتكار بتوفير المعلومات الضرورية.
  - تسهيل تدفق المعارف من المرسل إلى المستقبل دون عوائق زمنية أو مكانية.
  - تسهيل مشاركة المعارف بين العمال الاحتفاظ بمعارفهم عند مغادرتهم المنظمة.
  - زيادة الوعي التنظيمي.
- عمليات إدارة المعرفة المختلفة من توليدها واكتسابها إلى غاية تطبيقها تكسب العامل مجموعة من المعارف ترفع من كفاءته في تأدية مهامه، وتخلق لديه الشعور بالتحكم في مختلف الأنشطة المكلف بها وترفع من رضاه اتجاه عمله لتدفعه في الأخير إلى محاولة المساهمة بأكثر من ما هو مطلوب منه عن طريق آلية التعاون والاتصال مع زملائه بصورة طوعية ناتجة عن التمكين والاستقلالية التي تولدت لديه للقيام بذلك دون أي أوامر أو رقابة من الإدارة العليا، كما أن إدارة المعرفة تسعى إلى دفع الابتكار في المنظمة عن طريق ضمان نشر المعارف التي تحفز العامل للبحث عن التحكم أكثر في عمله بابتكار كل ما من شأنه الرفع من أدائه.
- تساهم إدارة المعرفة بدورها في عملية الاتصال التنظيمي عبر دفع المنظمة إلى امتلاك تكنولوجيات جديدة لإدارة المعرفة تحسن من جودة الاتصال الداخلي والخارجي مع مختلف أصحاب المصالح، بالإضافة إلى أنها تحافظ على مستوى التمكين بالمنظمة عن طريق ضمان تناقل المعارف بين الأجيال وتشكل فرصة للتدريب والتكوين وبالتالي الحفاظ على الشعور بالتحكم الدائم لدى العمال في مختلف الأنشطة في المنظمة وزيادة وعيهم بخباياها.
- التنافس مستقبلا بين المنظمات سيكون على استقطاب المهارات والكفاءات أي الاستثمار في معرفة الأفراد، وللحفاظ عليهم يجب على المنظمة أن تسعى إلى التخلص من البيروقراطية حيث يسعى العمال في المنظمة الحديثة إلى القيام بمهامهم دون قيود رقابية وإجرائية مشددة تحد من قدرتهم على الابتكار وأداء مهامهم وفق الأساليب التي يرونها أكثر ملائمة، وهنا يبرز دور إدارة المعرفة بمساهمتها في الرفع من قدرة العامل على أداء مهامه بكفاءة أكبر (Shadi & al, 2018, p10). تحكم الإدارة في المعرفة تمنحها الثقة الضرورية لمنح العمال الاستقلالية التي تشترطها العملية التكنولوجية عبر نزع القيود البيروقراطية التي تعرقل العمال أثناء تأدية مهامهم.



مشاركة المعرفة تتميز بكونها ثقافة اجتماعية تتجسد من خلال مشاركة العمال لمختلف معارفهم، خبراتهم ومهاراتهم في المنظمة تؤثر بالإيجاب على حرية امتلاكهم لحق الدخول للمعلومات التي يحتاجونها، فممارسات إدارة المعرفة لها الأثر الجلي على النتائج المالية وقدرة العمال على أداء مهامهم وتوليد أفكار جديدة لاستدامة المنظمة (Naser & Ali, 2017, pp 4-6).

التطور السريع الذي تشهده المنظمات يفرض عليها إستغلال كل الفرص المتاحة للرفع من مهارات ومعارف العمال من أجل الإستجابة لمتطلبات التمكين الذي يستدعي أسلوب القيادة والدعم الإداري المناسبين عبر ممارسات إدارة المعرفة (Saeed & Kaveh, 2013, p196). الحركية التي تخلقها إدارة المعرفة تدفع المنظمة نحو تبني قيادة تشاركية لتبادل المعارف تؤثر بصفة مباشرة على مستوى التمكين بها، كما أن عملية التمكين تحصل من خلالها على الدعم الإداري الذي تحتاجه.

تمكين العاملين يعد من أكثر الإستراتيجيات التي تؤثر على سلوك مشاركة المعرفة لذا فالعمال يتوقعون من المنظمة أن تعمل على وضع الظروف المناسبة لتطوير قدراتهم، بالإضافة إلى أن العمال الذين يمتلكون معارف سيكون باستطاعتهم إستعمال مهاراتهم ومعارفهم في التطوير المستمر (Soheila, Masoome, & Reza, 2017, p523).

معارف المنظمة تحتاج التطبيق في مختلف العمليات بها بالطريقة المناسبة وفي حالة عدم إيجاد الطريقة المثالي من أجل أجل ذلك ستواجه المنظمة عراقيل في إكتساب تنافسية مستديمة في ظل بيئة تنافسية يميزها الإبتكار، تستدعي منها إيجاد النوع والشكل المناسبين للمعرفة (Ganesh, 2001, p72). فتطبيق المعارف بالمنظمة لن يجد السبيل المناسب للرفع من أداءها إلى عبر تمكين العاملين بمختلف أبعاده فإدارة المعرفة تأثر على مستوى التمكين الذي يتجسد بدوره في بممارسات مناسبة ترفع من أداء المنظمة.

#### 4. الأدوات والمناهج:

سنتطرق من خلال الجزء إلى عينة الدراسة المتمثلة في موظفي الجماعات المحلية ثم أداة الدراسة المتجسدة في الاستبيان الموزع على أفراد العينة بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة.

**1.4. عينة الدراسة:** كبر حجم مجتمع الدراسة المتمثل في الجماعات المحلية الجزائرية التي تشمل الولايات بالإضافة إلى البلديات الموزعة على المستوى الوطني والبعد المكاني بينها يجعل من المستحيل القيام بمسح شامل، ما يستدعي الأخذ بعينة ممثلة لمجتمع الدراسة حيث تم توزيع الاستبيان على عينة قصدية (غير احتمالية) من الموظفين رؤساء المصالح والمكاتب عبر ثمان جماعات محلية موزعة بين ولاية جيجل وقسنطينة، أين تم استرجاع 106 استبيان صالح للتحليل والجدول التالي يوضح أكثر عينة الدراسة:

الجدول 1: عينة الدراسة

الولاية	البلديات	عدد الاستبيانات	الولاية	البلديات	عدد الاستبيانات
جيجل	جيجل	17	قسنطينة	قسنطينة	16
	عوانة	10		الخروب	15
	زيامة المنصورية	12		أولاد رحمون	13
	الطاهير	15		حامة بوزيان	8
المجموع			106 استبيان		

المصدر: من إعداد الباحث.

**2.4. أداة الدراسة:** حاولنا خلال هذه الدراسة تصميم استبيان هدفه قياس الأثر الموجود بين إدارة المعرفة وتمكين العاملين في الجماعات المحلية الجزائرية والربط بين أبعادهما، على أنه تم الاعتماد على الدراسات السابقة التي ألفت الضوء على الموضوع

حيث تم تقسيم الاستبيان إلى محورين أساسيين (إدارة المعرفة - تمكين العاملين) بالإضافة إلى المعلومات الشخصية الخاصة بأفراد العينة، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في تصميم الأسئلة، والجدول التالي يوضح الإجابات ودلالاتها وفق هذا المقياس:

الجدول 2: سلم ليكرت الخماسي

الإجابة	الدرجة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
غير موافق تماما	1	1,79 - 1	منخفضة جدا
غير موافق	2	2,59 - 1,80	منخفضة
محايد	3	3,39 - 2,6	متوسطة
موافق	4	4,19 - 3,40	مرتفعة
موافق تماما	5	5 - 4,20	مرتفعة جدا

المصدر: عبد الفتاح عز، 2008، ص540.

وبعد توزيع الاستبيان تم التأكد من الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان وثباته بحساب معامل الثبات Cronbach Alpha لمختلف أبعاد الاستبيان والجدول التالي توضح النتائج المحصلة:

الجدول 3: الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان

أبعاد محور إدارة المعرفة	معامل الارتباط	Sig.	أبعاد محور التمكين	معامل الارتباط	Sig.
اكتساب وتوليد المعرفة	0,898	0,000	تفويض السلطة والاستقلالية	0,770	0,000
تخزين المعرفة	0,814	0,000	التحفيز	0,865	0,000
مشاركة المعرفة	0,889	0,000	التدريب	0,827	0,000
تطبيق المعرفة	0,803	0,000	الاتصال	0,871	0,000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss.

يتبين من الجدول أن معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد محور إدارة المعرفة والمحور بحد ذاته تتراوح بين (0,803-0,898) ذات دلالة إحصائية تفسر بالاتساق الكبير بين أبعاد المحور والمحور الذي تنتمي إليه، وبالتالي يمكننا القول إن عبارات محور إدارة المعرفة متسقة ويمكنها قياس ما وضعت لقياسه، بالنسبة لمحور التمكين فمعاملات الارتباط الخاصة بأبعاده تراوحت بين (0,770-0,865) تفسر الاتساق الكبير بين المحور وأبعاده، وبالتالي يمكن القول إن عبارات محور إدارة المعرفة متسقة ويمكنها قياس ما وضعت لقياسه.

الجدول 4: معامل الثبات Cronbach Alpha لمختلف أبعاد الاستبيان

المحور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
محور إدارة المعرفة	اكتساب وتوليد المعرفة	4	0,824
	تخزين المعرفة	4	0,804
	مشاركة المعرفة	4	0,818
	تطبيق المعرفة	4	0,761
محور تمكين العاملين	تفويض السلطة والاستقلالية	4	0,604
	التحفيز	5	0,832
	التدريب	5	0,764

0,770	5	الاتصال
<b>0,950</b>	<b>35</b>	<b>مجموع الاستبيان</b>

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss.

الملاحظ من الجدول أن كل معاملات الثبات بالنسبة لأبعاد الاستبيان تعدت 0,6 ومعامل الثبات الخاص بمجموع الاستبيان يبلغ 0,950، يعبر عن ثبات كبير يفسر القدرة على الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيعه على عينة أخرى من نفس المجتمع.

**3.4. الأساليب الإحصائية المستخدمة:** انتهج المنهج الوصفي في هذه الدراسة الذي يرجع بالأساس إلى هدفها في وصف العلاقة بين إدارة المعرفة وتمكين العاملين يستدعي استعمال أساليب الإحصاء الوصفي (المتوسطات والانحرافات المعيارية) والاستدلالي المتمثلة في معامل الارتباط لتأكيد العلاقة بين متغيرين، تحليل الانحدار الخطي البسيط في حالة تحليل الأثر بين متغير مستقل ومتغير تابع بالإضافة إلى تحليل الانحدار المتعدد في حالة تحليل الأثر بين مجموعة من المتغيرات المستقلة ومتغير تابع عن طريق استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss.V26.

## 5. مناقشة وتحليل النتائج:

### 1.5. عرض اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة:

قبل أن نتطرق إلى إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة المعرفة وتمكين العاملين بأبعادهما الثمانية بالتحليل معتمدين على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد والمحور الذي ينتمي إليه، سنعرض البيانات الشخصية لأفراد العينة.

#### 1.1.5. البيانات الشخصية لأفراد العينة: نتلخص البيانات الشخصية لأفراد العينة في الجدول التالي:

الجدول 4: البيانات الشخصية لأفراد العينة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	50	47,16 %
	أنثى	56	52,83 %
المؤهل العلمي	بكالوريا أو أقل	10	9,43 %
	تقني سامي	21	19,81 %
	ليسانس	48	45,28 %
	مهندس	13	12,26 %
	ماستر	13	12,26 %
	دكتوراه	1	0,94 %
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	15	14,15 %
	من 6 إلى 10 سنوات	52	49,05 %
	من 11 إلى 15 سنة	16	15,09 %
	أكثر من 15 سنة	23	21,69 %

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss.

الملاحظ من الجدول أن هنالك توازن في توزيع أفراد العينة بين الجنسين بفارق بسيط للإناث الذين بلغت نسبتهم 52,83%، أما بالنسبة للمؤهل العلمي فمعظم أفراد العينة يحوزون مستوى جامعي يفسر بتركيزنا على المسؤولين في عينة الدراسة حيث تتطلب مراكز المسؤولية مستوى علمي عالي نسبيا، كما أن معظم أفراد العينة تفوق خبرتهم خمس سنوات وبالتالي امتلاكهم للمعطيات والخبرات التي تسمح لهم بالإجابة على محتوى الاستبيان.

2.1.5. عرض اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو محور إدارة المعرفة: كانت إجابات أفراد العينة حول محور إدارة المعرفة كما يوضح الجدول التالي:

الجدول 5: إجابات أفراد العينة حول محور إدارة المعرفة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
<b>بعد اكتساب وتوليد المعرفة</b>				
1	تشجع الإدارة الاحتكاك مع أصحاب الخبرة للاستفادة من معارفهم وخبراتهم.	2,99	1,21	متوسطة
2	تستخدم الإدارة مختلف التكنولوجيات المساعدة على إكساب الموظفين معارف جديدة.	2,77	1,12	متوسطة
3	تشجع الإدارة العمل الجماعي لتطوير الأفكار وإيجاد الحلول وتشجع الأفكار الجديدة.	2,76	1,08	متوسطة
4	تشجع الإدارة على مواصلة الموظفين لدراساتهم وتعمل على توفير الظروف المناسبة للتوفيق بين التكوين ومهامهم الوظيفية.	3,09	1,17	متوسطة
<b>بعد تخزين المعرفة</b>				
5	توثق الإدارة مختلف المواقف والإجراءات المتخذة كحلول للمشاكل للاستفادة منها مستقبلا.	2,90	0,95	متوسطة
6	تستخدم الإدارة الوسائل الإلكترونية لتخزين مختلف المعارف.	3,36	1,06	متوسطة
7	تعتمد الإدارة على نظام ترميز يسهل عملية الاطلاع على المعارف المخزنة.	3,19	1,09	متوسطة
8	تعمل الإدارة على توفير وسائل الحماية الضرورية التي تمنع عملية تلف أو ضياع المعارف المخزنة.	3,16	1,12	متوسطة
<b>بعد مشاركة المعرفة</b>				
9	تعمل الإدارة على تنظيم لقاءات واجتماعات داخلية دورية لنقل المعارف بين الموظفين.	2,45	1,13	ضعيفة
10	تشجع الإدارة على استعمال البدائل الإلكترونية في تبادل المعارف.	2,54	1,18	ضعيفة
11	تعمل الإدارة على تطوير شبكة الاتصالات الداخلية لتسهيل تبادل المعارف والخبرات.	2,89	1,18	متوسطة
12	يساعد الهيكل الوظيفي للإدارة على تبادل المعارف.	2,97	1,06	متوسطة
<b>بعد تطبيق المعرفة</b>				
13	تدعم الإدارة عملية تطبيق المعرفة المكتسبة في الأنشطة اليومية بالوسائل الضرورية.	2,76	1,11	متوسطة
14	تناسب المعارف المتحصل عليها لممارسة المهام المكلف بها.	2,98	0,96	متوسطة
15	تعمل الإدارة على الحد من كل إجراء يعرقل تطبيق المعرفة المكتسبة.	2,76	1,00	متوسطة
16	ترافق الإدارة من خلال خبراء عملية تطبيق المعرفة.	2,54	1,13	ضعيفة
<b>محور إدارة المعرفة</b>				
		2,88	0,74	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss.

يشير الجدول السابق إلى وجود متوسط لممارسات إدارة المعرفة في الجماعات المحلية محل الدراسة بمتوسط حسابي قدره (2,88) يعكس درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة على محتوى عبارات المحور، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاده بين (3,15-2,71) تمثل موافقة متوسطة على محتويات عبارات كل الأبعاد.

الملاحظ من النتائج الخاصة ببعد اكتساب وتوليد المعرفة وجود ممارسة متوسطة لمحتوى عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي (2,90) يعبر عن درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على محتوى العبارات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (2,76-3,09) وتشير النتائج إلى أن الجماعات المحلية محل الدراسة تعتمد بدرجة أولى على التكوين الخارجي في اكتساب الموظفين للمعارف في العبارة رقم (4) بأعلى متوسط حسابي، كما أنها لا تعتمد نسبيا بالشكل الكافي على العمل الجماعي لتطوير أفكار وابتكار حلول وفقا للعبارة رقم (3) بأقل متوسط حسابي في هذا البعد.

الملاحظ من الجدول أيضا أن الجماعات المحلية محل الدراسة تولي أهمية متوسطة لعملية تخزين المعرفة ما تعكسه إجابات أفراد العينة في البعد الثاني بمتوسط حسابي قدره (3,15)، وبلغت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (2,90-3,36)، حيث تستعمل أساسا الوسائط الإلكترونية في هذه العملية وفقا للعبارة رقم (6) ذات أعلى متوسط حسابي غير أن عملية تخزين المعرفة المتولدة عن الحلول السابقة بحد ذاتها تبقى وفقا للعبارة رقم (5) أقل أهمية وهذا ما يعكسه متوسطها الحسابي الأقل في هذا البعد.

بالنسبة لبعد مشاركة المعرفة تشير نتائج الجدول إلى وجود ممارساتها متوسطة في الجماعات المحلية عينة الدراسة وفقا لإجابات أفراد العينة بمتوسط حسابي (2,71)، حيث بلغت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (2,45-2,97) غير أن الإدارة لا تشجع تبادل المعارف بوسائط إلكترونية وفقا لنتائج العبارة رقم (10) ولا تسهر على عقد اجتماعات تساهم في تبادل الخبرات بين الموظفين وفقا لإجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (9).

البعد الأخير الخاص بتطبيق المعرفة بلغ متوسطه الحسابي (2,76) بدرجة موافقة متوسطة حول محتوى عباراته من قبل أفراد العينة وقدرت المتوسطات الحسابية الخاصة به بين (2,54-2,98)، حيث تشير النتائج الخاصة بالعبارة رقم (16) إلى أن الإدارة لا تعتمد على خبراء في عملية تطبيق المعرفة بأقل متوسط حسابي (2,54) يعكس درجة موافقة ضعيفة لأفراد العينة على محتوى العبارة.

**3.1.5. عرض اتجاهات إجابات العينة نحو محور تمكين العاملين:** كانت إجابات أفراد العينة حول محور تمكين العاملين كما يوضح الجدول التالي:

**الجدول 6: إجابات أفراد العينة حول محور إدارة المعرفة**

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	<b>بعد السلطة والاستقلالية</b>	<b>3,21</b>	<b>0,72</b>	<b>متوسطة</b>
17	تمنحني الإدارة السلطة الضرورية لممارسة مهامتي.	3,34	1,10	متوسطة
18	أحوز على ثقة الإدارة في أداء مهامتي.	3,91	0,86	مرتفعة
19	أتلقي التشجيع من الإدارة من أجل الإبداع والمشاركة في إيجاد حلول غير روتينية.	2,68	1,15	متوسطة
20	تحرص الإدارة على تفرغي لممارسة مهامتي الأساسية.	2,90	1,15	متوسطة
	<b>بعد التحفيز</b>	<b>2,42</b>	<b>0,80</b>	<b>ضعيفة</b>
21	تعتمد الإدارة على الكفاءة في أداء العمل كمعيار أساسي للترقية.	2,65	1,17	متوسطة
22	سياسة المكافآت المنتهجة من قبل الإدارة عادلة.	2,20	0,97	ضعيفة
23	سياسة المكافآت المنتهجة من قبل الإدارة تدفعني لتحسين أدائي في العمل.	2,53	1,05	ضعيفة
24	تحرص الإدارة على رفع الثقة بينها وبين الموظف من خلال التحفيز المناسب والعدل.	2,58	1,01	ضعيفة
25	يتم تحديث نظام المكافآت باستمرار ليساير التطورات الحقيقية للموظفين.	2,15	0,96	ضعيفة
	<b>بعد التدريب</b>	<b>2,58</b>	<b>0,77</b>	<b>ضعيفة</b>

26	يتلقى الموظفون دورات تكوينية تسمح لهم بتنمية معارفهم بصفة دورية.	2,54	1,23	ضعيفة
27	تتبنى الإدارة سياسة تكوين واضحة وعادلة.	2,57	1,06	ضعيفة
28	تتناسب الدورات التكوينية مع طبيعة المهام الموكلة للموظفين.	2,83	1,11	متوسطة
29	تحرص الإدارة على تبني ممارسات تساهم في نقل الخبرات بين الموظفين.	2,50	1,03	ضعيفة
30	تتوفر الإدارة على مخطط تكوين واضح على المدى القصير.	2,46	0,91	ضعيفة
<b>بعد الاتصال</b>				
31	تعمل الإدارة على تشجيع ثقافة التعاون بين الأفراد.	2,74	1,14	متوسطة
32	أتحصل على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار في الزمن والمكان المناسبين.	2,85	1,13	متوسطة
33	تستمع الإدارة لانشغالات العمال باهتمام وتعمل على إيجاد حلول لها.	2,55	1,06	ضعيفة
34	يتم إبلاغي بصفة آلية بالمعلومات التي تساهم في أداء مهامي.	3,04	1,08	متوسطة
35	تتسم الإجراءات القرارات المتخذة من الرؤساء بالوضوح.	3,02	1,04	متوسطة
<b>محور تمكين العاملين</b>				
		2,76	0,64	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss.

تشير نتائج الجدول إلى وجود متوسط لممارسات تمكين العاملين في الجماعات المحلية محل الدراسة بمتوسط حسابي قيمته (2,76) يعكس درجة موافقة متوسطة على محتوى عبارات المحور من قبل أفراد العينة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية الخاصة بمختلف أبعاده بين (3,21-2,42) تتراوح درجات الموافقة عليها بين متوسطة لبعده السلطة والاستقلالية وبعده الاتصال وضعيفة لبعده التحفيز وبعده التدريب.

بالنسبة للبعد الأول المتمثل في السلطة والاستقلالية تشير النتائج إلى موافقة متوسطة لأفراد العينة على محتوى هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3,21) وتراوحت المتوسطات الحسابية الخاصة بعباراته بين (3,91-2,68)، حيث يوافق أفراد العينة على أنهم يحوزون على ثقة الإدارة في أداء مهامهم حسب العبارة رقم (18) بأعلى متوسط حسابي في هذا البعد، بينما لا تشجع الإدارة نسبيا عملية ابتكار حلول غير روتينية إبداعية وفقا لنتائج العبارة رقم (19) بأقل متوسط حسابي في هذا البعد.

الملاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لبعده التحفيز بلغ (2,42) يفسر بموافقة ضعيفة من قبل أفراد العينة على محتوى العبارات التي يحتويها ما يعكس الوجود الضعيف لممارسات التحفيز في الجماعات المحلية محل الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية الخاصة بفقراته بين (2,65-2,15) تعكس الموافقة الضعيفة لأفراد العينة على كل عبارات البعد، خصوصا ما تعلق ببدل نظام المكافآت وتحديثه باستمرار من قبل الإدارة في العبارات رقم (22) و(25) على التوالي.

أما البعد الثالث الخاص بهذا المحور والمرتبب بالتدريب بلغ متوسطه الحسابي (2,58) يفسر بممارسة ضعيفة لمحتوى عباراته في الجماعات المحلية محل الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (2,83-2,46) تعكس موافقة ضعيفة لأفراد العينة على محتوى العبارات ما عدى العبارة رقم (28) ذات الموافقة المتوسطة تتمحور حول تناسب الدورات التكوينية مع المهام المكلف بها الموظف، غير أن الإدارة لا تتوافر على مخطط تكوين واضح وفقا لإجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (30).

البعد الأخير في هذا المحور الخاص بالاتصال بلغ متوسطه الحسابي (2,84) يفسر بموافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على الممارسات المذكورة في العبارات الخاصة به، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية الخاصة بعباراته بين (3,04-2,55) تعبر عن موافقة متوسطة على كل عباراته ما عدى العبارة رقم (33) ذات أضعف متوسط حسابي تتعلق باهتمام الإدارة بانشغالات الموظفين.

**2.5. الاختبارات القبليّة لنموذج الانحدار:** قبل اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية عن طريق الانحدار البسيط والمتعدد نقوم باختبارات قبلية تتمثل في اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات وكذا اختبار معامل تضخم التباين VIF، بما يسمح من التأكد من صلاحية البيانات لاختبار الفرضيات من خلالها.

المرحلة الأولى في الاختبارات القبليّة لنموذج الانحدار تتمثل في حساب الالتواء (Skiwness) والتقلطح (Kurtosis) لمختلف أبعاد الدراسة للتأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، على أن قيم الالتواء يجب أن تكون محصورة بين -1 و 1 بينما قيم التقلطح بين -3 و 3 للقول إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

المرحلة الثانية تتمثل في حساب معامل تضخم التباين VIF للتأكد من عدم وجود ارتباط متعدد بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) من شأنه التأثير على نتائج نموذج الانحدار المتعدد، على أنه من الصعب التوصل إلى عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة الذي لا يمثل هدف هذا الاختبار وإنما هدفه التأكد من عدم تأثير هذا الارتباط على نتائج الانحدار المتعدد، ويجب أن تكون نتائج هذا الاختبار لكل الأبعاد أقل من قيمة 10 للتأكد من عدم الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة. والجدول التالي يوضح النتائج المحصل عليها:

**الجدول 7: الاختبارات القبليّة لنموذج الانحدار**

المتغير	Skiwness	Kurtosis	VIF
اكتساب وتوليد المعرفة	0,370	- 0,488	2,789
تخزين المعرفة	- 0,117	- 0,658	1,923
مشاركة المعرفة	0,530	- 0,576	2,649
تطبيق المعرفة	0,210	- 0,559	1,882
إدارة المعرفة	0,385	- 0,505	-
تمكين العاملين	0,602	- 0,180	-

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss.

الملاحظ من الجدول أن قيم معامل الالتواء بالنسبة لكل المتغيرات كانت محصورة بين (-0,117 و 0,602) وقيم معامل التقلطح محصورة بين (-0,658 و -0,180) وبالتالي فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي، كما أن كل قيم معامل تضخم التباين للمتغيرات المستقلة أقل من 10 وبالتالي لا وجود لارتباط متعدد من شأنه التأثير على تحليل الانحدار المتعدد، ما يمكننا من الانتقال إلى اختبار فرضيات الدراسة.

### 3.5. اختبار فرضيات الدراسة:

نستخدم أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط في اختبار الفرضيات الفرعية بعد حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين المتغير المستقل (أبعاد إدارة المعرفة) والمتغير التابع (تمكين العاملين)، على أن نستخدم أسلوب الانحدار المتعدد في اختبار الفرضية الرئيسية.

التحقق من قبول أو رفض الفرضية يتطلب اتخاذ قاعدة القرار التالية:

- إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية Sig أكبر من 0,05 نقبل الفرضية الصفرية "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية" ونرفض الفرضية البديلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية".
- إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية Sig أقل من 0,05 نرفض الفرضية الصفرية "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية" ونقبل الفرضية البديلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية".

1.3.5. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: نعتمد على تحليل الانحدار البسيط في اختبار هذه الفرضية، والجدول التالي يوضح النتائج المحصل عليها:

الجدول 8: نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

0,786**			معامل الارتباط R		
0.618			معامل التحديد R <sup>2</sup>		
مستوى الدلالة (0,000)			قيمة F (168,11)		
المتغير	b	Std. Error	قيمة $\beta$	قيمة t	Sig.
الثابت (constant)	1,183	0,128		9,223	0,000
توليد واكتساب المعرفة	0,545	0,042	0,786	12,966	0,000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss.

يشير الجدول السابق إلى العلاقة الإيجابية بين توليد واكتساب المعرفة من خلال معامل الارتباط الذي بلغت قيمته (0,786) ذو دلالة إحصائية أقل من 5%، بالإضافة إلى معنوية نموذج الانحدار من خلال معنوية قيمة F عند مستوى دلالة أقل من 0,01، كما أن معادلة الانحدار تفسر 61,8% من التغير الحاصل في تمكين العاملين وهذا ما يؤكد معامل التحديد R<sup>2</sup>. معالم النموذج كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 5%، حيث بلغ المتغير الثابت ما قيمته (1,183) وبلغت معلمة الميل بمقدار (0,545) تعني أن زيادة توليد واكتساب المعرفة بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة تمكين العاملين بمقدار (0,545) وحدة. استنادا إلى نتائج الجدول وقاعدة القرار نقبل الفرضية التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين بعد اكتساب وتوليد المعرفة وتمكين العاملين في الجماعات المحلية عينة الدراسة.

2.3.5. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: نعتمد على تحليل الانحدار البسيط في اختبار هذه الفرضية، والجدول التالي يوضح النتائج المحصل عليها:

الجدول 9: نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

0.613**			معامل الارتباط R		
0.376			معامل التحديد R <sup>2</sup>		
مستوى الدلالة (0,000)			قيمة F (62,73)		
المتغير	b	Std. Error	قيمة $\beta$	قيمة t	Sig.
الثابت (constant)	1,279	0,195		6,573	0,000
تخزين المعرفة	0,472	0,060	0,613	7,921	0,000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الارتباط يساوي (0,613) يعبر عن العلاقة الإيجابية بين تخزين المعرفة وتمكين العاملين في الجماعات المحلية عينة الدراسة، كما أن معنوية قيمة F تعبر عن معنوية نموذج الانحدار الذي تمكن من تفسير 37,6% من التغير الحاصل المتغير التابع (تمكين العاملين). معلمة الميل كانت بقيمة (0,472) ذات دلالة إحصائية أقل من 5% تعني أن زيادة تخزين المعرفة بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة تمكين العاملين بمقدار (0,472) وحدة، بالإضافة إلى أن الحد الثابت ذو دلالة معنوية عند نفس المستوى بلغ قيمة (1,279). استنادا إلى نتائج الجدول وقاعدة القرار نقبل الفرضية التي تنص على أنه:



يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين بعد تخزين المعرفة وتمكين العاملين في الجماعات المحلية عينة الدراسة. 3.3.5. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: نعتد على تحليل الانحدار البسيط في اختبار هذه الفرضية، والجدول التالي يوضح النتائج المحصل عليها:

الجدول 10: نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

0,775**		معامل الارتباط R			
0,601		معامل التحديد R <sup>2</sup>			
مستوى الدلالة (0,000)		قيمة F (156,33)			
Sig.	قيمة t	قيمة β	Std. Error	b	المتغير
0,000	10,331		0,125	1,289	الثابت (constant)
0,000	12,503	0,775	0,044	0,544	مشاركة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss.

الملاحظ من الجدول أن هنالك علاقة موجبة بين مشاركة المعرفة وتمكين العاملين من خلال معامل بيرسون الذي بلغت قيمته (0,775) ذو دلالة إحصائية أقل من 5%، كما أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 وفقا لمعنوية قيمة F بينما يمكننا معامل التحديد من القول إن 60,1% من التغيرات في تمكين العاملين تفسرها معادلة النموذج بينما يفسر الباقي بعوامل خارج النموذج.

بلغت معلمة الميل مقدار (0,544) ذات دلالة إحصائية أقل من 5% تعني أن زيادة مشاركة المعرفة بمقدار وحدة تؤدي إلى زيادة تمكين العاملين بقيمة (0,544) وحدة، بالإضافة إلى أن الحد الثابت بلغ (1,289) ذو دلالة إحصائية عند نفس المستوى. استنادا إلى نتائج الجدول وقاعدة القرار نقبل الفرضية التي تنص على أنه:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين بعد مشاركة المعرفة وتمكين العاملين في الجماعات المحلية عينة الدراسة.

4.3.5. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: نعتد على تحليل الانحدار البسيط في اختبار هذه الفرضية، والجدول التالي يوضح النتائج المحصل عليها:

الجدول 11: نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

0,650**		معامل الارتباط R			
0,423		معامل التحديد R <sup>2</sup>			
مستوى الدلالة (0,000)		قيمة F (76,17)			
Sig.	قيمة t	قيمة β	Std. Error	b	المتغير
0,000	7,722		0,172	1,327	الثابت (constant)
0,000	8,728	0,650	0,060	0,521	تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول أن هنالك علاقة إيجابية بين تطبيق المعرفة وتمكين العاملين حيث بلغ معامل الارتباط قيمة (0,650) ذو دلالة إحصائية، كما أن قيمة F دالة إحصائيا عند مستوى 0,01 ما يعني أن نموذج الانحدار ذو دلالة معنوية عند هذا المستوى بمعامل تحديد يسمح بتفسير 42,3% من التغير في قيمة تمكين العاملين عبر نموذج الانحدار أما الباقي فيفسر بعوامل خارج النموذج.

قيمة معلمة الميل ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% بلغت مقدار (0,521) ما يعني أن زيادة تطبيق المعرفة بوحدة يسمح بزيادة تمكين العاملين بمقدار (0,521) وحدة، كما أن الحد الثابت ذو دلالة إحصائية عند نفس المستوى بلغ قيمة (1,327). استنادا إلى نتائج الجدول وقاعدة القرار نقبل الفرضية التي تنص على أنه:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين بعد تطبيق المعرفة وتمكين العاملين في الجماعات المحلية عينة الدراسة.

5.3.5. اختبار الفرضية الرئيسية: تنص الفرضية الفرعية الرئيسية على أنه: " يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند بين إدارة المعرفة بمختلف أبعادها على تمكين العاملين في الجماعات المحلية عينة الدراسة"، والجدول التالي يوضح النتائج الخاصة باختبار الفرضية عبر تحليل الانحدار المتعدد:

الجدول 12: نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسية

معامل الارتباط R		0,845**			
معامل التحديد R <sup>2</sup>		0,714			
قيمة F (62,89)		مستوى الدلالة (0,000)			
المتغير	b	Std. Error	قيمة β	قيمة t	Sig.
الثابت (constant)	0,835	0,148		5,641	0,000
اكتساب وتوليد المعرفة	0,271	0,062	0,390	4,387	0,000
تخزين المعرفة	0,047	0,057	0,061	0,831	0,408
مشاركة المعرفة	0,250	0,061	0,355	4,100	0,000
تطبيق المعرفة	0,116	0,059	0,144	1,976	0,051

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss.

يتضح من الجدول معنوية نموذج الانحدار من خلال معنوية قيمة F عند مستوى أقل من 0,01، حيث أن معادلة الانحدار تقسر ما نسبته 71,4% من التغير الحاصل في التمكين الإداري أما الباقي فيفسر بعوامل خارج النموذج، بالإضافة إلى أن معالم النموذج المتمثلة في الحد الثابت، اكتساب وتوليد المعرفة ومشاركة المعرفة كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% عكس تخزين المعرفة وتطبيقها التي لم تكن معنوية عند هذا المستوى. استنادا إلى النتائج المحصلة في الجدول وقاعدة القرار المعتمدة نعتد الفرضية البديلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية وبالتالي:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند بين إدارة المعرفة بمختلف أبعادها على تمكين العاملين في الجماعات المحلية عينة الدراسة.

## 6. خاتمة:

تطرقنا هذه الدراسة إلى إشكالية واقع إدارة المعرفة وأثرها على تمكين العاملين في الجامعات المحلية الجزائرية نموذجا من خلال عرض واقع إدارة المعرفة وتمكين العاملين في الجامعات المحلية الجزائرية عبر استبيان وزع على 106 موظف بها، وتمكننا عبر نتائجنا من اختبار مجموعة فرضيات تنحصر حول أثر أبعاد إدارة المعرفة المتمثلة في اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة كمتغيرات مستقلة على المتغير التابع الذي تمثل في تمكين العاملين. تتوضع هذه الدراسة مع الدراسات السابقة التي توصلت إلى الأثر الإيجابي لممارسات إدارة المعرفة على تمكين العاملين (دراسة Alireza, Davood, & Alireza (2016)، دراسة Kaveh & Saman (2016)، دراسة عبيد (2015))، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج المهمة نوردتها فيما يلي:

- وجود ممارسات متوسطة لإدارة المعرفة بالجماعات المحلية عينة الدراسة بمختلف أبعادها مع تركيز هذه الأخيرة على ممارسات تخزين المعرفة كأولوية مقارنة بالأبعاد الأخرى، ما يعني أن الجماعات المحلية تولي أهمية أكبر لتخزين المعارف ولا تسعى إلى تشجيع ممارسات مشاركتها نسبيا.
  - وجود ممارسات متوسطة لتمكين العاملين في الجماعات المحلية عينة الدراسة غير أن الممارسات المتعلقة بالتحفيز والتدريب تبقى ضعيفة ولا تلقى الاهتمام اللازم من قبل الإدارة، حيث أن ممارسات تفويض السلطة والاستقلالية بالإضافة إلى ممارسات بعد الاتصال هي من ساهمت في الرفع من مستوى تمكين العاملين إلى المتوسط، ويفسر غياب التحفيز أساسا إلى نظام المكافآت الغير محين والغير عادل في نظر أفراد العينة نتيجة للقوانين التي تنظم ذلك في القطاع العمومي والتي تبقى لا ترتقي إلى تطلعات الموظفين، كما أن ضعف بعد التدريب يفسره أساسا غياب مخطط تكويني واضح على المدى القصير على الأقل وعدم تشجيع العمل الجماعي في شكل ندوات داخلية من أجل نقل خبرات بين الموظفين.
  - رغم الممارسة المتوسطة لأبعاد إدارة المعرفة وتمكين العاملين في الجماعات المحلية محل الدراسة إلا أن الدراسة توصلت إلى وجود علاقة موجبة بينهما، حيث تم تأكيد مختلف الفرضيات المتعلقة بالدراسة حول الأثر الموجب لأبعاد إدارة المعرفة (اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة) على تمكين العاملين من خلال تحليل الانحدار البسيط في الربط بين كل بعد وتمكين العاملين، إلا أن النموذج النهائي الذي تضمن الأبعاد الأربعة لإدارة المعرفة عبر تحليل الانحدار المتعدد لم يتوصل إلى معنوية تخزين المعرفة وتطبيقها كمعلمتين للنموذج الأمر الذي يفسره ربما الضعف النسبي لمعامل التحديد الخاص بهما في تفسير التباين الحاصل في تمكين العاملين في نموذج الانحدار البسيط مقارنة ببعدي اكتساب وتوليد المعرفة وبعد مشاركة المعرفة.
- يمكن من خلال النتائج السابقة تقديم مجموعة من التوصيات للجماعات المحلية تساهم في الرفع من ممارسات إدارة المعرفة، تمكين العاملين وتوطيد العلاقة الموجودة بينهما تتمثل فيما يلي:
- الاهتمام أكثر بمشاركة المعرفة عبر وضع آليات مناسبة خصوصا عبر عقد اجتماعات تدريبية دورية بين الموظفين هدفها نقل الخبرات بينهم، وتشجيع استعمال الوسائط التكنولوجية في تبادل هذه الخبرات والمعارف.
  - متابعة عملية تطبيق المعرفة عبر وسطاء داخليين أو خارجيين يمتلكون الخبرة الضرورية لدفع نظام إدارة المعرفة نحو مستويات أعلى.
  - تجديد نظام الحوافز وتحيينه لجعله ملائم لمواكبة باقي أبعاد تمكين العاملين كأقل تقدير عبر سن قوانين جديدة تتضمن مختلف التحفيزات المادية والمعنوية المناسبة وأسس الاستفادة منها التي يجب أن تقوم على الاستحقاق والأداء المحقق.
  - وضع رؤية واضحة المعالم حول تكوين الموظفين تعكسها إستراتيجية ومخططات تكوينية قصيرة المدى تتميز بالشفافية في برامجها، هدفها تجديد معارف الموظفين دوريا حول مختلف المهام المسندة لهم.
- تفتح هذه الدراسة الباب للعديد من الدراسات المستقبلية خصوصا المتعلقة بإدارة المعرفة وأثرها على الأداء التنظيمي من خلال تمكين العاملين كمتغير وسيط معتمدين على أساليب النمذجة البنائية لبناء العلاقة بين المتغيرات السابقة، كما أن الحدود المكانية لهذه الدراسة باقتصرها على الجماعات المحلية تستدعي توسيع دراسة هذه الإشكالية في المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي في شكل دراسة مقارنة تمكن من معرفة أثر تغيير شكل نشاط المؤسسة على العلاقة بين إدارة المعرفة وتمكين العاملين في ظل خواص وأساليب إدارية مغايرة.

#### قائمة المراجع:

- (1) الحسيني، إ. د. (2014). *إدارة التمكين والإندماج*. الطبعة الثانية. عمان: دار صفاء.
- (2) الزيادات، م. ع. (2014). *إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة*. الطبعة الثانية. عمان: دار الصفاء.

- (3) السالم، م. (2014). *إدارة المعرفة التنظيمية*. الطبعة الأولى. بيروت: دار الكتاب الجامعي.
- (4) العمري، ع. ا. (2005). *المدخل إلى إدارة المعرفة*. عمان: دار المسيرة.
- (5) القحطاني، ش. ب. (2015). *التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- (6) المكاوي، إ. ا. (2007). *إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم*. الطبعة الأولى. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- (7) النصر، م. م. (2014). *الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- (8) خبراء. (2018). *التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- (9) صالح، ز. م. (2009). *إدارة التمكين واقتصاديات الثقة*. عمان، الأردن: دار اليازوري.
- (10) عبيد، م. ع. (2015). دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة - دراسة في جامعة واسط. *مجلة واسط للعلوم الإنسانية*, 11(29).
- (11) عز، ع. ا. (2008). *مقدمة في الإحصاء الوصفي باستخدام Spss*. جدة: دار خوارزم.
- (12) عصام، ن. ا. (2010). *إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة*. الطبعة الأولى. عمان: دار أسامة.
- (13) عليان، ر. م. (2012). *إدارة المعرفة*. عمان: دار الصفاء.
- (14) ماجد، إ. ا. (2012). *إدارة المعرفة*. الطبعة الأولى. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- (15) معاينة، ر. ج. (2008). *الإدارة بالثقة والتمكين*. الأردن: عالم الكتب الحديث.
- 16) Alireza, M., Davood, F., & Alireza, M. (2016, May). Prioritizing Knowledge Management System Components Related to Empowerment of Personnel. *INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMANITIES AND*, pp. 349-368.
- 17) Faranak, K., & al. (2013). The Impact of Knowledge management on Innovation with the mediating role of empowerment. *Life Science Journal*, 10(2), pp. 1385-1390.
- 18) Ganesh, B. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), pp. 68-75.
- 19) Kaveh, H., & Saman, S. (2016). Knowledge management and employee empowerment. *Kybernetes*, 45(2), pp. 337-355.
- 20) Kimberly, A., & Lorilee, S. (2009, April). Toward a Model of Empowering Practices in Youth-Adult Partnerships. *Journal of Extension*, 47(2), pp. 1-8.
- 21) Naser, A., & Ali, G. (2017). Verifying relationship of knowledge management initiatives and the empowerment of human resources", *Journal of Knowledge Management*. *Journal of Knowledge Management*, 21(6).
- 22) Qaisar, I., & Al. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, pp. 2 - 12.
- 23) Saeed, B., & Kaveh, H. (2013). Relationship between Knowledge Management and Employee Empowerment in the Sport and Youth Organization of Iran. *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, 1(4), pp. 195-209.
- 24) Sayed Ali Akbar, A., & Al. (2012). Structural Equations Modeling of Relationship Between Psychological Empowerment and Knowledge Management Practice (A Case Study: Social Security Organization Staffs of Ardabil Province, Iran). *International Business Management*, 6(1), pp. 8 - 16.
- 25) Shadi, A., & al. (2018). The role of employees' empowerment as an intermediary variable between knowledge management and information systems on employees' performance. *Journal of Information and Knowledge Management Systems*.
- 26) Soheila, Z., Masoome, G., & Reza, D. (2017, june). DEVELOPING PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT THROUGH KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5(6), pp. 519-532.
- 27) Tanti, m. (2017). Gérer la connaissance via un système de Knowledge Management. *Communication et organisation*, 2(52), pp. 181-199.