

دور التمكين الإداري في تطبيق إدارة المعرفة "دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر"

أ. الوافي رابح

جامعة البويرة - الجزائر

د. أبوبكر بوسالم

المركز الجامعي بميلة - الجزائر

الملخص: سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور التمكين الإداري في تطبيق إدارة المعرفة لدى شركة اتصالات الجزائر وقد تحدد التمكين بأبعاده الأربعة التي تمثلت في (معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (83) مفردة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الإستبانة، اعتمادا على الانحدار وغيرها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- أن هناك أثر لكل من (معنى العمل، واستقلالية العمل) على إدارة المعرفة لدى شركة اتصالات الجزائر.
 - أنه لا يوجد أثر لكل من (كفاءة العمل، وتطوير العمل) على إدارة المعرفة لدى شركة اتصالات الجزائر.
- وتوصي الورقة البحثية بضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطأهم كفرص للتعلم.
- الكلمات المفتاحية:** تمكين العاملين، معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل، إدارة المعرفة.

The Role of Empowerment on Knowledge Management

"A Field Study on Algerian Communications Company"

Abstract: This Study sought to determine the role of empowerment employees on knowledge management, employees empowerment have been identified through its four dimensions were in (meaningfulness, self-determination, competence of employees, development of job).

To achieve the above objectives, questionnaire was developed and distributed to a sample consists (83) subjects and then analytical statistical technique such as (regression) were used to analyze the data. the study has reached the following conclusions:

- there was a statistical significant effect for meaningfulness and self-determination on knowledge management.
- there was no statistical significant effect for development of job and competence of employees on knowledge management.

The study has recommended the followings: the need to address the development of perceptions of the four dimensions of empowerment, especially in the first level management by encouraging them to take responsibility and look at mistakes as opportunities to learn.

Key words: Knowledge Management, Employees' Empowerment, Employees' Competence, Meaning fullness of Job, Self- Determination, job impact.

مقدمة: Introduction

إن لكل منظمة فلسفة تميزها عن غيرها من المنظمات، وفي ظل المؤثرات البيئية الإدارية سواء داخل أو خارج المنظمة، والتي من أهمها التقدم التكنولوجي وعمولة العمليات، والبحث في استخدام العاملين كأداة تنافسية بحيث يكونون قادرين على اتخاذ القرار الصحيح في أقصر وقت دون الرجوع الدائم لقيادتهم، ظهر توجه جديد أطلق عليه " التمكين" الذي يمثل نقطة ارتكاز لإطلاق القدرات الإبداعية لدى العاملين، ووسيلة لحفض النفقات وخلق آليات ذاتية من شأنها تنفيذ الأعمال بوسائل أكثر يسر وأقل تكلفة. وتتأثر المنظمات بالتطور التكنولوجي الذي يعرفه العالم، والذي من مفرزاته إدارة المعرفة التي تشكل أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي تسعى إلى خلق قيمة للمنظمة بشكل رئيسي من الأصول غير الملموسة وليس رأس المال أو الخامات وغيرها من عناصر الإنتاج. وتؤكد العديد من الدراسات أن تطبيقي إدارة المعرفة في المنظمات يساعد في نمو وتطور المنظمات، وتحسين عملية اتخاذ القرارات والأداء العام للمنظمة، فبدون إدارة المعرفة تعالج القضايا في إطار خلفية الأفراد أما في حالة توفر إدارة المعرفة فتعالج القضايا في إطار مخزون المعرفة للمنظمة والذي يساهم فيه كل فرد بما لديه من معرفة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة Search Methodology

يعرض هذا المبحث إشكالية البحث وفرضياته وأهميته، ومختلف أهدافه وعينته وأدواته وأبعاده.

مشكلة الدراسة: Search Statement

استمدت مشكلة الدراسة من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري وما يقترن به من موضوعات ذات صلة قريبة منه؛ وذلك بهدف تحديد دوره في تطبيق إدارة المعرفة، والتي على الرغم من شيوع مفاهيمها في المنظمات الإدارية إلا أن هناك نقص معرفي في إيجاد المداخل الإدارية التي تساعد على تطبيقها بنجاح في المنظمة، ومن هنا فإن التساؤل الرئيسي يتبلور في:

"ما مستوى التمكين الإداري في شركة اتصالات الجزائر؟ وما هو دوره في تطبيق إدارة المعرفة؟"

أهمية الدراسة: Search Importance

يعتبر التمكين الإداري موضوعا هاما، فهو يعد من المجالات الحديثة نسبيا والمكملة لما سبقها من الدراسات في أدبيات إدارة الأعمال، وبالرغم من توفر عدد من الدراسات حول التمكين الإداري والجوانب المرتبطة به، إلا أنها لم تحاول الربط بين التمكين الإداري وإدارة المعرفة، ويعتبر موضوع التمكين الإداري موضوعا حيا للدراسة والبحث في عالم المنظمات، لذا فقد اتخذت هذه الدراسة موضوع التمكين الإداري ودوره في تطبيق إدارة المعرفة في شركة اتصالات الجزائر، ومن هذا المنطلق جاءت أهمية البحث وضرورته، ويمكن إنجازها فيما يلي:

- 1- تتأتى أهمية الدراسة من الأهمية الكبيرة التي يحظى بها موضوع التمكين الإداري من قبل مفكري الإدارة والدارسين لكونه يشكل أحد التطورات الفكرية المعاصرة في عالم الأعمال.
- 2- ومما يزيد أهمية الدراسة كذلك كونها تطمح إلى إضافة معرفية في مجال إدارة المعرفة بمعالجتها لدور التمكين الإداري في تطبيق إدارة المعرفة في بيئة عربية مما يساعد المدراء على إدراك ذلك التأثير الناجم عن إدارة المعرفة ويمكنهم من التعامل السليم مع تلك القرارات الخاصة بنشاطات إدارة المعرفة.
- 3- اعتقاد الباحثين بأن هذه الدراسة سوف تساهم في إثراء مكتبة إدارة الأعمال العربية نظر لاحتياجها لهذا النوع من الدراسات التي تقوم على الأسس العلمية.

أهداف الدراسة: Search Objectives:

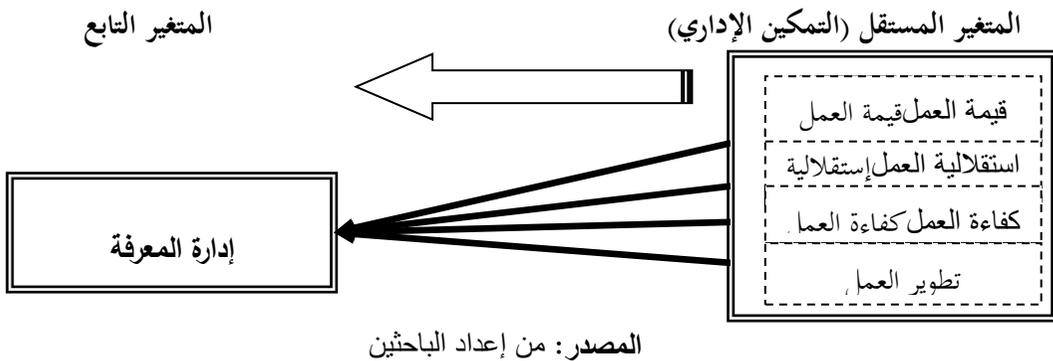
تطمح الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- 1- التعريف بمفهوم التمكين الإداري وتوضيح أبعاده، ومستوى تواجده في الشركة المبحوثة.
- 2- الكشف عن مفهوم إدارة المعرفة وتوضيح أبعادها، ومستوى تواجدها في الشركة المبحوثة.
- 3- شرح دور أبعاد التمكين الإداري في تطبيق إدارة المعرفة في الشركة المبحوثة.
- 4- الخروج بنتائج وتوصيات تساعد القيادات الإدارية على إدراك مفهوم التمكين الإداري وأبعاد إدارة المعرفة.

فرضيات الدراسة: Search Hypothesis:

استنادا إلى مشكلة الدراسة فقد صيغت فرضيات الدراسة على النحو التالي:

1. لا يوجد دور لقيمة العمل في تطبيق إدارة المعرفة لدى شركة اتصالات الجزائر.
 2. لا يوجد دور لاستقلالية العمل في تطبيق إدارة المعرفة لدى شركة اتصالات الجزائر.
 3. لا يوجد دور لكفاءة العمل في تطبيق إدارة المعرفة لدى شركة اتصالات الجزائر.
 4. لا يوجد دور لتطوير العمل في تطبيق إدارة المعرفة لدى شركة اتصالات الجزائر.
- المخطط الافتراضي للدراسة: الشكل رقم (1): المخطط الافتراضي للدراسة



ويتبين من المخطط ما يلي:

- 1- يشمل متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع (إدارة المعرفة)، وأن كل متغير يشمل مجموعة من المتغيرات الفرعية، حيث يتكون المتغير المستقل من أربع متغيرات هي؛ (قيمة العمل، استقلالية العمل، كفاءة العمل، تطوير العمل) في حين أن المتغير التابع هو الآخر يتكون من أربع متغيرات كما جاءت على النحو التالي (تحديد الفجوة المعرفية، شراء المعرفة وتطويرها، تفعيل المشاركة في المعرفة، تقييم المعرفة).
- 2- إن حركة المخطط تكون بوجود تأثير مباشر لكل متغير من متغيرات التمكين الإداري في متغير إدارة المعرفة، وذلك الذي يشير إليه السهم في المخطط أعلاه.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين في شركة اتصالات الجزائر والبالغ عددهم 12000 عامل في مجمل وحدات الأعمال (Business Unites) لتكون مجال لتطبيق الدراسة على اعتبار أن هذه الشركة تقع ضمن بيئة عربية، وأن هذه الشركة تتميز بالإدارة الرقمية بشكل أكثر يجعلها تتميز عن غيرها من الشركات الأخرى وذلك لطبيعة النشاط الذي تمارسه، وبهذا تكون مجال مناسب لتطبيق ودراسة الموضوع، وسيعتمد الباحث في هذه الدراسة على عينة عشوائية من خلال الرجوع إلى كتاب (Uma Sekran,2003:294)¹، حيث بين الجدول الإحصائي أن حجم العينة المتوافق مع حجم العينة المحصور بين (10000 و1000000) هو 83 مفردة.

منهج الدراسة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ظهر جليا أن المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الوصفي والتحليلي، لكونه منهجا مساعدا على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد الدراسة، فعلى صعيد الدراسة الوصفية سيتم الاعتماد على البحوث النظرية والميدانية في هذا المجال من خلال المسح المكتبي. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فسيتم إجراء دراسة ميدانية بالاعتماد على الإستبانة المعدة لذلك مع تحليل كافة البيانات باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها.

ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم الباحث معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (1)
الجدول رقم(1): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	تمكين العاملين	إدارة المعرفة	الاستبانة ككل
معامل الثبات(كرونباخ ألفا)	0.76	0.83	0.85

يلاحظ من الجدول رقم (1) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة وهي أكبر من 0.60 حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الإستبانة (0.85) وهي نسبة ثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

المبحث الثاني: الإطار النظري

1- مفهوم التمكين

يشير كل من (Manuela&Bruce,2003:103)² إلى أن التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافئة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية، ويتفق هذا التعريف مع التعريف الذي قدمه (Darligton,2007:14)³ حيث يؤكد على أن التمكين هو إشراك سلطة اتخاذ القرارات بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع الأفراد على صنع القرارات يوم بعد يوم من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا، في حين يحدد (Susan,2006:20)⁴ مفهومه بأنه السماح للأفراد بقدر أكبر من مسؤولية صنع القرارات، ويبرز (Carole,2006:12)⁵ مفهومه بأنه توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة، وإحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف المنظمة، كما يضيف (David,2005:5)⁶ بأن التمكين يتضمن الثقة والسلطة والمشاركة في المعلومات وصنع القرار والمسؤولية والمساءلة، ويرى كل من (Bowen & Lawler,1992:33)⁷ أن مفهوم التمكين يعتمد على أربعة عناصر مجتمعة (المعلومات، المعرفة، المكافآت، القوة) وأن غياب أي عنصر منها ينفي وجود مفهوم التمكين، كما يتعارض رأي (Spritzer,1995:1444)⁸ مع رأي Bowen & Lawler حيث يوضح Spritzer من خلال دراسته أن غياب إي مدرك من هذه المدركات الأربعة لا ينفي وجود مفهوم التمكين تماما بل يحرف في معناه فقط، وتضيف (حسن،2004:25)⁹ بأن التمكين هو أحد الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تساعد على استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم ذاتيا بتوفير عناصر معينة في وظيفة الفرد كالمعنى والقدرة والتأثير هذه الحوافز الذاتية للوظيفة تؤدي إلى إشباع حاجات أساسية لدى الفرد مثل إثبات الذات مما يحفز على الإبداع وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وهذا أسلوب ذاتي للتحفيز يعتمد على تطوير المنظمات ماديا ومعنويا:

2- أبعاد التمكين الإداري

يرى (Thomas & Velthouse,1990:669)¹⁰ أن التمكين الإداري يتكون من أربعة أبعاد أساسية هي:

2-1- حرية الاختيار (Choice):

تعكس إحساس الفرد بالحرية اتجاه طريقة أداءه لعمله، ودرجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة، بحيث تتضمن حرية الاختيار المسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية ويشير كل من (المعاينة وأندراس، 2008:133) أن الحرية تعني الاستقلالية في الشروع في سلوكيات وعمليات العمل ومواصلتها، وقد وجد كل من (Deci&Ryan,1989:583)¹² أن حرية الاختيار المدركة لدى الأفراد تؤدي إلى زيادة المرونة والابتكار وروح المبادرة وأن إدراك الفرد بأن الأشخاص والأحداث من حوله تقيد اختياره يؤدي إلى مشاعر سلبية تؤثر في عمله وتؤدي إلى انخفاض احترام وتقدير الفرد لذاته.

ويرى الباحثين أن بعد حرية الاختيار له تأثير كبير في تفسير مفهوم التمكين، وأنه من الضروري التأكد من توافر الرغبة لدى الفرد في قبول هذه الحرية وتحمل مسؤوليات وتبعات الاختيار.

2-2- الفعالية الذاتية (Competence):

تعني اعتقاد الأفراد بامتلاكهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل جيد، ويعتبر هذا البعد من دعائم مفهوم التمكين فتزويد الفرد بمسؤوليات وصلاحيات أكبر لن يعتبره الفرد تمكيناً إلا إذا توفر لديه عنصر الثقة في قدرته على النجاح في التحكم في تلك المسؤوليات، وقد لاحظ (Bandura,1977:195)¹³ أن الكفاءة الذاتية (Competence) المنخفضة تقود الفرد إلى تجنب المواقف التي تتطلب إظهار مهاراته وهذا السلوك يحد من تطوير ذاته، ويرى كل من (Gist & Mitchell,1992:186)¹⁴ أن تدريب الأفراد له أثر إيجابي في زيادة المهارات والمعرفة العلمية التي تساهم في دعم الثقة والقدرة على تحمل المسؤوليات وزيادة الشعور بالفعالية الذاتية.

2-3- المعنى (Meaning):

يعني الإحساس بوجود الغاية والهدف من الارتباط الشخصي للأفراد بالعمل من خلال الاعتناء الداخلي للفرد بشؤون الوظيفة أو المهمة، كما أن انخفاض وجود معنى للعمل يجعل الفرد يحس بالعزلة وعدم الارتباط بالأحداث الجوهريّة للوظيفة، ويرى (Sjoberg et al,1983:310)¹⁵ أن زيادة إحساس الفرد بقيمة الوظيفة يؤدي إلى الالتزام و الرغبة في المشاركة والتركيز، ويشير (Bass,1990:23)¹⁶ أن هذا البعد يعتبر من مخرجات التمكين وليس من مكوناته حيث أن تمكين الأفراد بإعطائهم صلاحيات ومسؤوليات أكبر في اتخاذ القرار يؤدي بهم في النهاية إلى زيادة المعرفة العملية في أداءهم بما يؤدي إلى شعور الفرد بأهمية عمله في تحقيق أهداف المنظمة.

ويرى الباحثين أن معنى العمل هو ركن من الأركان التي يقوم عليها التمكين وليس فقط من مخرجات التمكين، حيث أنه من الضروري على الفرد أن يشعر بأهمية العمل حتى يصل إلى التطبيق الجيد لمفهوم التمكين، وتطبيق هذا المفهوم يشعر الفرد في النهاية بأهمية عمله ودرجة مساهمته في الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

2-4- تطوير العمل (Development Of Job):

يعني إدراك الفرد بأن له تأثير في القرارات الجوهرية داخل المنظمة ويرى كل من (المعاينة وأند رواس، 2008: 134)¹⁷ أن بعد التأثير يعكس اعتقاد الأفراد باستطاعتهم التأثير على النظام الذي يعملون فيه من خلال التأثير على المخرجات، كما أن إحساس الفرد بانعدام دوره في التأثير على مجريات أمور وظيفته يؤدي إلى الاغتراب الوظيفي ويقول كل من (Rabindra&Kanungo,1992:415)¹⁸ أن هذا الاغتراب له آثار سلبية على الإنتاجية وعلى جودة الحياة الوظيفية، ويرى (William,1992:15)¹⁹ بأن شعور الفرد بعدم قدرته على التأثير في القرارات يؤدي إلى شعوره بتضاؤل دوره في تحقيق أهداف المنظمة والذي يؤدي بالفرد في النهاية إلى عدم إحساسه بالمسؤولية الوظيفية وانخفاض تقديره لذاته وعدم تحمسه لأخذ المبادرة وتحمل المخاطرة.

ثالثا: مفهوم إدارة المعرفة

تشير الدراسات السابقة إلى عدم وجود تعريف واحد لإدارة المعرفة الأمر الذي يجعل من الصعوبة وضع معنى وتعريف دقيق ومحدد لها، والأمر الذي أدى إلى تعدد التعاريف الخاصة لإدارة المعرفة. يوضح (السيد، 2009: 2)²⁰ التعريف العلمي الخاص بالمعرفة بأنها " هي تلك الأفكار أو المفاهيم التي تصل إليها كينونة معينة (فرد، مؤسسة، مجتمع) والتي تستخدم سلوك فعال نحو تحقيق أهداف الكينونة، حيث أن إدارة المعرفة بأنها الطريقة التي تسهل عملية الحصول على معارف العاملين في المؤسسة ومن ثم وضعها تحت تصرف الجميع. ويرى (العتيبي، 2007: 25)²¹ أن إدارة المعرفة هي عمليات نظامية تساعد المنظمات على توليد المعرفة وتنظيمها وتوزيعها على جميع المنتسبين للمنظمة، والمستفيدين من خارجها. ويعرف (عبود، 2008: 91)²² إدارة المعرفة بأنها العملية المنهجية لتوجيه وإنشاء القيمة من خلال التركيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة لعمل توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات ومعارف منفردة. ومن خلال ما جاء في عرض تعاريف إدارة المعرفة السابقة يبرز ذلك التعدد في وجهات النظر حول تعريف إدارة المعرفة كونه حقل جديد لا يزال في مرحلة التطور والاكتشاف. وفي محاولة لتقريب بين ما جاء في مختلف التعاريف الواردة في الأدبيات السابقة للوصول إلى تعريف إجرائي لإدارة المعرفة يخدم الدراسة، يرى الباحثين أن إدارة المعرفة هي عبارة عن ممارسة تشتمل على أفراد وتكنولوجيا وعمليات من اجل توليد المعرفة ومشاركتها بين أفراد التنظيم وتقييمها للارتقاء بالأداء التنظيمي ككل.

4- أبعاد إدارة المعرفة

من خلال الدراسات السابقة يمكن أن نحدد ونلخص أبعاد إدارة المعرفة في (تحديد فجوة المعرفة، شراء المعرفة وتطويرها، تفعيل مشاركة المعرفة، تقييم المعرفة)، وسنأتي إلى ذكر تفصيلها كمايلي:

4-1- تحديد فجوة المعرفة:

- تشير دراسة (Lin&Tseng,2005:167)²³ أن مصدر الفجوة في إدارة المعرفة يكون عبر خمس نقاط.
- أ- تقوم الإدارة العليا بفحص وتشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بهدف اكتشاف نقاط القوة والضعف والتعرف على الفرص والتهديدات بهدف وضع إستراتيجية ملائمة، وقد تحدث الفجوة نتيجة وجود هوة بين ما يجب أن تعرفه المنظمة عن بيئتها وبين ما لا تعرفه.
- ب- بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية قد تكون هناك فجوة ناتجة عن عدم التلاؤم بين مدى إدراك الإدارة العليا كما تحتاجه من معرفة وما هو محدد ضمن خطة تطوير إدارة المعرفة.
- ج- قد تحدث فجوة في إدراك الأفراد لإدارة المعرفة مما يحدث سلوك مقاومة التغيير لتبني هذا المدخل الحديث.
- د- إن اختلاف معارف الأفراد على مختلف المستويات التنظيمية قد يحدث عنه فجوة في تنفيذ نظام إدارة المعرفة.
- هـ- إن تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة بفاعلية يتضمن معرفة حجم الفجوة بين الجهود المبذولة في سبيل تطبيقها وبين القيمة المضافة، التي قد تخلقها الممارسات المتعلقة بنظام إدارة المعرفة.

4-2- شراء وتطوير المعرفة:

- يشير (Nonaka,2008)²⁴ إلى وجود أربع آليات داخل المنظمة أطلق عليه (SECI) اختصاراً لمصطلحات (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) كما يلي:
- أ- التنشئة (Socialization): هي آلية توليد معرفة جديدة عن طريق نقل المعرفة والخبرة والمهارة من أفراد إلى أفراد آخرين جدد عن طريق التفاعل الاجتماعي من خلال فرق العمل (Team Work).
- ب- التوفيق (Combination): يتم تحويل المعرفة الصريحة والمكتوبة والمفهومة إلى معرفة يتم استيعاب معانيها أثناء ممارسة العمل من قبل الأفراد لإعطاء قيمة لأفراد المنظمة.
- ج- التجسيد (Externalization): هو نقل المعرفة الضمنية المتمثلة في معارف ومدركات الأفراد إلى معرفة صريحة مجسدة في شكل براءة اختراع أو حق الملكية.
- د- التدوير (Internalization): فهم المعرفة الصريحة وتحويلها إلى معرفة ضمنية جديدة من خلال استنباط الحقائق المحورية والأفكار الذهنية المعقدة.

4-3- تفعيل مشاركة المعرفة:

- تمثل عمليات مشاركة المعرفة في (توزيع المعرفة، تدفق المعرفة، نقل المعرفة، تحريك المعرفة) حيث أن المعارف المكتسبة يستوجب انتقالها وتقاسمها بين أفراد التنظيم.
- 4-4- تقييم المعرفة: يتم تقييم المعرفة من خلال بعدين أساسيين.

- أ- تقييم المعرفة الصريحة: من خلال أنظمة تقييم الأداء والبرامج المحاسبية المعدة لذلك، والتي تحتم بتقييم براءة الاختراع والملكيات الفكرية.
- ب- تقييم المعرفة الضمنية: يتم تقييم الخبرات والمهارات التي تدخل ضمن ثقافة المنظمة فالمعرفة الضمنية غير ملموسة وتقييمها يساعد على تطوير البرامج والخطط للاستغلال الأمثل لكفاءاتها.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

قبل اختبار الفرضيات قام الباحث بالتأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة "Multicollinearity" قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor-VIF"، واختبار التباين المسموح به "Tolerance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ويشير الجدول رقم (2) إلى أنه إذا كان معامل التضخم (VIF) للمتغير يتجاوز (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عال مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة. وكما يتضح في الجدول رقم (2) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به "Tolerance" لكل متغير، نلاحظ أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10) وتتراوح ما بين (1.02-1.41) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح به لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح ما بين (0.70-0.97) وبذلك يمكن القول أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة. ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى حساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، وكما يوضح الجدول رقم (2) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت تقع ضمن المجال (-2,2) لذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

الجدول رقم (2): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	Tolerance	(VIF)	Skewness
معنى العمل	0.70	1.41	0.51
كفاءة العاملين	0.78	1.27	0.81
استقلالية العمل	0.76	1.30	- 1.36
تطوير العمل	0.97	1.02	- 0.46

وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدا كما هو موضح في الجدول رقم (2)، حيث تدل قيم F في كل مرة على قدرة أبعاد المتغير المستقل (تمكين العاملين) على تفسير التباين في المتغير التابع (إدارة المعرفة) وبمستوى دلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($0.05 \geq \alpha$).

الجدول رقم (3): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	معامل التحديد	قيمة المحسوبة F	مستوى دلالة F
معنى العمل	الانحدار	27.11	0.13	*55.57	0.000
	الخطأ	170.78			
كفاءة العاملين	الانحدار	7.60	0.03	*13.99	0.000
	الخطأ	190.29			
استقلالية العمل	الانحدار	26.22	0.13	*53.46	0.000
	الخطأ	171.68			
تطوير العمل	الانحدار	5.67	0.02	*12.39	0.008
	الخطأ	192.22			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($0.05 \geq \alpha$)

1- نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد (Multi Regression)

الجدول رقم (4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر تمكين العاملين بأبعاده المختلفة في إدارة المعرفة

مصدر التباين	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
معنى العمل	0.43	0.09	0.25	4.46	*0.000
كفاءة العاملين	0.02	0.10	0.001	0.02	0.981
استقلالية العمل	0.24	0.05	0.24	4.37	*0.000
تطوير العمل	0.04	0.05	0.03	0.78	0.433

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور لمعنى العمل في إدارة المعرفة لدى شركة اتصالات الجزائر. تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (3) إلى وجود أثر للمتغير المستقل (معنى العمل) في المتغير التابع (إدارة المعرفة)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (4.46) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر لمعنى العمل في إدارة المعرفة التنظيمي، وقبول الفرضية البديلة.
- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور لكفاءة العاملين في إدارة المعرفة لدى الشركة المبحوثة. يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (3) أنه لا يوجد أثر لكفاءة العاملين في إدارة المعرفة، استنادا إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (0.02) وهي أقل من قيمتها الجدولية، على مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.981) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي قبول الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد أثر لكفاءة العاملين في إدارة المعرفة.
- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور لاستقلالية العمل في إدارة المعرفة لدى الشركة المبحوثة. يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (3) أنه لا يوجد أثر لاستقلالية العمل في إدارة المعرفة، استنادا إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (4.37) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، على مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد أثر لاستقلالية العمل في إدارة المعرفة.
- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور لتطوير العمل في إدارة المعرفة لدى شركة اتصالات الجزائر.

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (3) أنه لا يوجد أثر لتطوير العمل في الولاء إدارة المعرفة، استنادا إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (0.78) وهي أقل من قيمتها الجدولية، على مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.433) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي قبول الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد أثر لتطوير العمل في إدارة المعرفة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات Conclusions

جاءت هذه الدراسة لتحديد دور تمكين العاملين في إدارة المعرفة لدى شركة اتصالات الجزائر، وقد توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى عدة نتائج نذكر منها:

1- كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير لكل من (معنى العمل، استقلالية العمل) على إدارة المعرفة في الشركة المبحوثة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إدراك العاملين في مختلف المستويات الوظيفية لأهمية وظائفهم في تحقيق أهداف المنظمة، وحريرتهم في تأدية وظائفهم بنجاح، وتتفق هذه النتيجة جزئيا مع نتائج دراسة (Fulford&Enz, 1995:172)²⁵ التي توصلت إلى تأثير (معنى العمل، استقلالية العمل) في الانتماء الوظيفي.

2- تبين أيضا عدم وجود تأثير لبعدي تمكين العاملين (كفاءة العمل، تطوير العمل) على إدارة المعرفة لدى شركة اتصالات الجزائر، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تعدد المستويات الإدارية في الشركة المبحوثة والتي تناسب غيرها الأوامر من الأعلى إلى الأسفل في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا مما يولد شعورا لدى العاملين بأنهم أدوات للتنفيذ لا تشارك في وضع الأهداف وتطوير برامج العمل وبالتالي يتولد لديهم الشعور بعدم الكفاءة والقدرة على تطوير العمل، وتتفق هذه النتيجة جزئيا مع دراسة (Spritzer et al, 1997:701)²⁶ حيث خلصت تلك الدراسة إلى عدم وجود تأثير لبعدي تطوير العمل وكفاءة العمل في الرضا الوظيفي.

التوصيات Recommendations

في ضوء نتائج الدراسة الحالية توصي الدراسة بمايلي:

- 1-** ضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطأهم كفرص للتعلم.
- 2-** ضرورة اهتمام إدارة شركة اتصالات الجزائر ببعدي الكفاءة وتطوير العمل والتي أثبتت الدراسة عدم وجود تأثير لهم في إدارة المعرفة.

- 3- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية التقليدية ومحاولة استبدالها بالهياكل الحديثة التي تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية بما يفسح المجال أمام العاملين لإدراك قدراتهم ومهاراتهم في السيطرة على طرق العمل مما يدعم شعورهم بالكفاءة والقدرة على تطوير العمل.
- 4- يوصي الباحث الإدارة العليا بتبني مناخ تنظيمي يسمح بحرية تبادل الأفكار بين الرئيس والمرؤوس مما يدعم الشعور بالكفاءة والقدرة على التأثير في العمل.

الهوامش

- ¹UmaSekaran (2003), " **Research Methods For Business ,Building Approache**", John Wiley& Sons (Asia) Pte. LTD, Forth Edition, Sigapore, pp: 642-655
- ²Manuela, Bruce (2003)"**measuring empowerment**", Leadership & Organization Development Journal, Volume: 24 Issue: 2 pp: 102 – 108
- ³Darlington M. Mgbeke (2007)," **Employee Empowerment as an Effective Tool to Increase Administrative Efficacy**: in the Local Government Area of Umunneochi, Walden University, Nigeria. pp: 191-201
- ⁴Susan M. Sasiadek(2006), "**Individual Influence Factors That Impact Employee Empowerment**": A Multi Case Study, Capella University, Usa, May, p 20.
- ⁵Carole Eagleluby (2006) "**A Case Study Of Psychological Empowerment Of Employees In A Community College**",University Of Florida, Usa, pp: 131-145.
- ⁶David Lars Halvorsen (2005), "**An Investigation Of Employee Satisfaction And Employee Empowerment Specific To On-Site Super Visors**": In The Residential Construction Industry, Brigham Young University, Usa, pp: 51-72.
- ⁷D.E. Bowen& E.E .Lawler (1992), "**The Empowerment Of Service Workers: What, Why, And When**", Sloan Management Review, pp:31-40
- ⁸Gretchen M. Spritzer (1995), "**Psychological Empowerment In The Work Place**": Dimensions, Measurement And Validation, Academy Of Management journal, Vol 38, no. 5,pp: 342-359.
- ⁹-سالي علي حسن (2004)، " العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي": دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة، ص 25.
- ¹⁰Kenith W. Thomas & Betty A. Velthouse (1990), "**Cognitive Elements Of Empowerment**": An Inetpreitive Model Of InstrinsicTask Motivation, Academy Of Management Review, Vol. 15, No.4, ,PP: 666-680.
- ¹¹-رامي أندروس، عادل معاينة (2008)، " الإدارة بالثقة والتمكين"، ط1، عالم الكتاب الحديث، الأردن، ص 133.
- ¹²E.L. Deci& Ryan (1989), "**Self Determination in Work Organization**", Journal Of Applied psychology, Vol.74, , PP: 580-592.
- ¹³A.Bandura,(1977)"**Self Efficacy**": Toward a Unifying Theory Of Behavioral Change , Psychological Review, Vol. 84, , pp: 191-200.
- ¹⁴M.E.Gist& T.R. Mitchell (2000), "**Self Efficacy**": A Theoretical Analysis Of Itsdeterminates And Malleability, Academy of Management Review, Vol.PP:183-205.
- ¹⁵L.G. Sjoberg, et al (1983), "**Cathectic Orientation, Goal Setting And Mood**", Journal Of Personality Assessment, Vol.47, , PP: 307-312.

- ¹⁶M.M.Bass, (1990)" **Bass And Stogdill's Handbook Of Leadership**", Theory Research And Managerial Applications, New York: free press,. P: 307.
- ¹⁷ - رامي أندرواس، عادل معاينة (2008)، مرجع سبق ذكره، ص 133.
- ¹⁸Rabindra N. Kanungo(1992), " **Alienation& Empowerment: SomeEthical Imperatives in Business**", Journal Of Business Ethics, Vol. 11, No. 5 May. PP: 413-420.
- ¹⁹William Umiker,(1992)" **Empowerment The Latest Motivation Strategy** ", Health Care Supervisor, Vol. 11, No.2, Dec, PP: 10-17.
- ²⁰-معين السيد (2009)، " حتمية الاعتماد على اقتصاد المعرفة في ظل المتغيرات العالمية الحالية"، جامعة الجزائر، ص 02.
- ²² - نجم عبود نجم (2008)، "إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات"، الطبعة الثانية، دار الفروق، عمان،. 91
- ²³Chinho Lin, Shu-MeiTseng (2005)," **Bridging The Implementation Gaps In The Knowledge Management System For Enhancing Corporate Performance**", Expert SystemsWith Applications, Vol.29, ,PP.163-173 .
- ²⁴Lkujiro Nonaka, Ryoko Toyama and NoboruKonno (2000)," **SECI. Ba and Leadership: A Unified Model Of Knowledge Creation**",Long Range Planning,Vol.33,Issue 1, PP: 347-362.
- ²⁵Mark D. Fulford, Cathy A. Enz(1995), " **The Impact of Empowerment on Service Employees**", Journal of Managerial Issues, Vol.7, No. 2,Summer.,PP:169-175.
- ²⁶Gritchen M. Spritzer, et al (1997)," **Dimensional Analysis of The Relationship Psychological Empowerment& Effectiveness& Satisfaction &Strain**", Journal Of Management, Vol.23, No.5, ,PP: 697-704.