

دور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمات

- دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية -

The role of administrative empowerment in activating knowledge management in organizations - Field study at the Faculty of Economic Sciences in Médéa University-بوشنافة ميسوم^{1*}، حمداني محي الدين²¹ جامعة يحي فارس المدية، missoumi1978@gmail.com² جامعة يحي فارس المدية، Hamdani.mahieddine@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2021/04/27 تاريخ القبول: 2021/06/17 تاريخ النشر: 2022/01/31

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمات، حيث تم التطرق في الجانب النظري إلى التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المعرفة، أما الجانب التطبيقي فقد تم إجراءه بكلية العلوم الاقتصادية من خلال دراسة ميدانية إذ تم توزيع (45) استبانة، ومعالجته باستخدام برنامج *spss*، ومن النتائج المتحصل عليها بوجود اثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإدارة المعرفة. **كلمات مفتاحية:** التمكين الإداري، إدارة المعرفة، المنظمات.

Abstract:

This paper is devoted to learn about the role of administrative empowerment in activating knowledge management in the Faculty of Economic Sciences, in Médéa University, Where (45) questionnaires were designed and distributed, and by using *spss* software to process the data, The results of this study indicate the existence Statistically significant effect relationship between administrative empowerment and knowledge management

Keywords: Administrative empowerment; knowledge management; Organizations

* missoumi1978@gmail.com**1. مقدمة:**

تتواجد المنظمات في بيئة كثيرة المتغيرات وسريعة التطور، لذلك تسعى أي مؤسسة لتوفير كل الإمكانيات المتاحة من أجل التكيف السريع مع التطورات السريعة،

مما يدفع بالعديد من المنظمات إلى تبني وتطبيق مفاهيم وأساليب إدارية حديثة، تمس بشكل خاص مواردها البشرية على اعتبار أنها أهم مورد فيها، ومن بين هذه الأساليب نجد ما يسمى بالتمكين لما له من دور فعال في تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة، وبالتالي الأداء الكلي لها.

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

مشكلة الدراسة:

من خلال الاحتكاك المستمر ببيئة الإدارة الجامعية، تم ملاحظة بعض الاختلالات الإدارية سواء للتمكين أو لإدارة المعرفة، وعليه تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى مساهمة التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية؟

ومما لا شك فيه أن هذا التساؤل مطروح بصيغة شاملة وعامة مما يستدعي دراسة وبحث حول مساهمة متغيراته في معالجة المشكلة، وعلى هذا الأساس يندرج تحت هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يمكن أن يؤثر التمكين الإداري على إدارة المعرفة؟؛
- ما هي طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة المعرفة؟؛
- ما هو واقع التمكين الإداري وإدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية بجامعة المدية؟؛

فرضيات الدراسة:

يسعى البحث إلى الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث، وإستنادا لدراسة هذا الموضوع وتحليل المشكلة وتساؤلاتها الفرعية ومعالجتها تم الاعتماد على الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل المتمثل في التمكين الإداري والمتغير التابع المتمثل في إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدية؛

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين المتغير المستقل المتمثل في التمكين الإداري والمتغير التابع المتمثل في إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدية؛
- يساهم التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية؛

أهمية الدراسة:

توصي الدراسات الإدارية بضرورة تبني الأساليب الإدارية الحديثة المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، والتي من أهمها التمكين الإداري وإدارة المعرفة، لذلك تتجلى أهمية الدراسة فيما يلي:

- محاولة تقديم تصور واضح ودقيق للعلاقة الافتراضية بين التمكين الإداري وإدارة المعرفة؛

- تحقيق أهداف المنظمة يتطلب تحسين فعاليتها ورفع كفاءتها ويكون ذلك عن طريق تقييم مؤشرات تطبيقها للأساليب الإدارية الحديثة؛

- تقديم مساهمة عملية لضرورة استخدام التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية؛

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق هدف أساسي المتمثل في توضيح مساهمة التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، وهناك أهداف أخرى تحاول الدراسة تحقيقها تتمثل في الآتي:

- عرض لمفاهيم وخصائص كل من التمكين الإداري وإدارة المعرفة مع التركيز على المزايا؛

- تقييم علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة "التمكين الإداري وإدارة المعرفة"؛

- تسليط الضوء على مستوى التمكين الإداري وإدارة المعرفة بإدارة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية؛

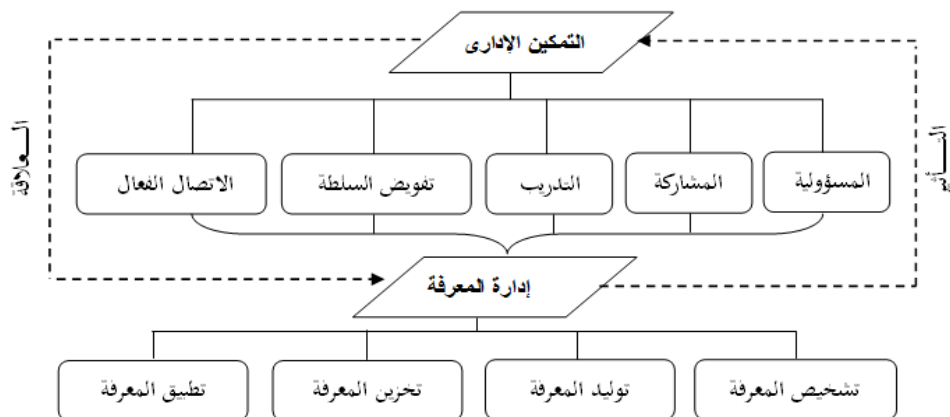
منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته مع الجانب النظري للدراسة، أما فيما يخص الجانب التطبيقي من الدراسة فقد تم الالتزام بالمنهج الإحصائي وذلك بهدف تحليل بيانات الدراسة الميدانية وذلك باستخدام برنامج SPSS26 بهدف الحصول على النتائج الإحصائية اللازمة والتي من أجل جمعها تم استخدام استمارة الاستبانة.

نموذج الدراسة:

يمكن تلخيص النموذج الافتراضي للدراسة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): النموذج الافتراضي للدراسة



2. المنظور المفاهيمي حول التمكين الإداري:

1.2 مفهوم التمكين الإداري:

يدخل ضمن مفهوم التمكين لغويا ما جاء في لسان العرب أن "التمكين": هي مثل التبعة من التبوع أي المكانة التي يراد معرفة موقعها ومنها "الطلبة" من التطلب لاسترشاد بما يطلب وموقعه، كما تدل على المكانة أي الاستقامة أو المكانة من السلطة والتمكين منها، كما ورد أن معنى التمكين على "المودة" بمعنى الهيئة أو الشاكلة فيقال "أن فلانا مكين عند فلان" يعني المنزلة وهو المكانة عند السلطان وانه القدرة على العمل والظفر به وهذا لا يعني ما يتمكن العامل من القيام به وإنما يرتبط مع المقدرة على العمل (عادل، 2018، صفحة 41).

التمكين إجرائيا فيعرف على انه الدرجة التي يقوم من خلالها القائد بإشراك المرؤوسين في السلطة وأتخاذ القرارات وتزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية

(درادكة، 2017، صفحة 1263)، أو هو العملية التي يقوم ومن خلالها المديرون بمساعدة العاملين في الحصول على المهارات، واستخدام الصلاحيات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات المؤثرة عليهم وعلى أعمالهم (Schermerhorn & all, 2007, p. 17)

ويطلب تحقيق التمكين بالمنظمات وبشكل يتناسب وتحقيق الجودة في أداء العامل توفير مجموعة خصائص تعد كسمات أو مبادئ مميزة للتمكين ، لتكوين بيئة متدرجة يدور الموظف في داخلها أي بين مستوى الإدارة العليا والوسطى في هيكل تنظيمي (المحمدي، 2016، صفحة 41) وهناك من الباحثين من يحرص خصائص التمكين فما يلي (زاهر، 2012، صفحة 265).

✓ يحقق التمكين العاملين زيادة النفوذ الفعال بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم؛

✓ يركز تمكين العاملين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات؛

✓ يهدف تمكين العاملين إلى استغلال الكفاءة التي تمكن داخل الأفراد استغلالا كاملا؛

✓ يجعل تمكين العاملين الأفراد اقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية، بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

2.2 متطلبات التمكين الإداري:

من اجل أن يتحقق التمكين الناجح والفعال في المنظمة لا بد من توافر مستلزمات ومتطلبات لدى كل من الموظف والإدارة ومن بين أهم هذه المتطلبات نذكر:

أ. بالنسبة للموظف: فلا بد أن يكون لديه شعور بقدراته الذاتية ويأتي دور التمكين ليدعم شعور هذا الموظف بقدراته الذاتية وذلك من خلال قيام المنظمة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب لشعور بالعجز، وقد سمي علماء النفس والاجتماع هذا الشق من التمكين بالتمكين النفسي والذي يعتمد على إدراك التمكين من خلال إدراك الفرد لما يلي (Spreitzer, 1996, p. 118).

✓ المعنى: والذي يعني إدراك الفرد بان المهام التي يؤديها ذات معنوقيمة له وللآخرين، وإن ما يؤديه من مهام يتوافق مع متطلبات العمل.

✓ الكفاية والجدارة: وتحقق الكفاية والجدارة لدى الموظف عندما يدرك بأنه قادر على انجاز مهام عمله بنجاح وبمهارة عالية، اعتمادا على خبراته ومهاراته ومعرفته.

✓ حرية التصرف: وتعني إدراك الفرد بأنه يملك الحرية الكافية لاختيار طرق تنفيذ عمله.

✓ التأثير: والذي يعني إدراك الفرد بان وجوده بالمنظمة يؤثر على القرارات التي يتم اتخاذها في المنظمة.

ب. بالنسبة للمنظمة: ولكي تكتمل عملية التمكين ويتم بنجاح فلا بد من أن تتوفر لديها المستلزمات التالية (عريقات، 2009، الصفحات 17-18):

✓ العمليات الممكنة: تعتبر العمليات التي تتم داخل منظمة ما وسيلة تستثمرها المنظمة لإطلاق طاقات وإمكانيات العاملين فيها من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

✓ ثقافة ممكنة: تأتي أهمية الثقافة كمتطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على غرس وإدامة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المنظمة، وتساعد الأفراد في أداء واجباتهم بشكل سليم وخاصة عندما يكون السلوك مستهدفا بحيث لا يمكن تحيده بشكل مسبق، ما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذ ثقافة تنظيمية جديدة، تأخذ بالاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكه، وتركز على تمكين العاملين.

✓ إدارة المعرفة: تعني الحصول على المعلومات والبيانات، واستخلاص الجيد منها ومعالجتها، وتخزينها في نظم آلية أو يدوية لتصبح معرفة يتم نشرها وتسهيل عملية الرجوع إليها من قبل كافة أفراد المنظمة.

✓ فرق العمل: لكي يتحقق التمكين الفعال لا بد للمنظمة إن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي، واستخدام فرق العمل يتفق كثيرا مع تمكين العاملين، وبما أن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف عام، نجد أن القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي.

✓ تكنولوجيا الإنتاج: إن توافر التكنولوجيا وتوافقها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجية يساعد في تحقيق تمكين العاملين.

✓ القيادة الممكنة: وهي القيادة التي تهيئ الفرص للموظفين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لموظفي المستويات الإدارية الأدنى، وان تفوض

الصلاحيات، وتشترك العاملين باتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها، كما تحفز موظفيها على الإبداع في العمل، وتكافئ العاملين لقاء مبادراتهم الإبداعية، وتدعم الثقة بين المنظمة والعاملين (برني، 2015، صفحة 14)

3. إدارة المعرفة:

1.3 مفهوم إدارة المعرفة:

لقد حدد "سليمان" سببين لصعوبة التسليم بوجود مفهوم جامع يمكن أن يعطي فهما واضحا لإدارة المعرفة، يتمثل السبب الأول بان ميدان إدارة المعرفة واسع جدا، والثاني هو ديناميكية هذا الموضوع، أي الحركية السريعة في مجالات إدارة المعرفة وعملياتها (الفارس، 2010، صفحة 68).

كما تعرف بأنها ذلك الأسلوب في إدارة منظمات الأعمال الذي يقوم على أساس تبادل المعارف بين المنظمة والأطراف التي تتعامل معها في بيئتها الداخلية والخارجية وتستخدم الإدارة في عملية التبادل للمعرفة العمليات والآليات والأدوات المدعومة بالتكنولوجيا (الخطيب، 2009، صفحة 10).

2.3 عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالتمكين الإداري:

يشير اغلب الباحثون في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئا بدون تلك العمليات التي تغذيها ويمكن الوصول إليها والمشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام (زرقون، 2014، صفحة 123)، كما يمكن توضيح علاقة تمكين العاملين بإدارة المعرفة في الجدول التالي:

الجدول (01): علاقة تمكين العاملين بإدارة المعرفة

الحالات	الحالة الأولى	الحالة الثانية	الحالة الثالثة
الشرح	الانطلاق من مساهمة وتكوين والتعلم والذي يؤدي إلى تحسين وأدائهم وخلق خبرة ومعرفة جديدة	الانطلاق من أهمية العاملين ذوي الخبرات، وخسارة المؤسسة إن ذهب هذا العامل ولم تستخرج وتستفيد من معرفته، هنا يأتي دور التمكين في إظهار بعضا من معرفته الضمنية وذلك بعدة طرق خاصة بهندسة المعرفة	تابعة للحالة الثانية ولكنها طريقة أخرى لاستخراج المعارف وذلك بوضع هؤلاء العاملين في مصالح جديدة للتعود عليها، مع متابعتهم وتقديم التسهيلات اللازمة وتوفير الظروف

الملائمة			
النتيجة	معرفة جديدة/ خلق المعرفة أو توليدها تعتبر أول عمليات إدارة المعرفة		

(فيها خير، 2018، صفحة 39)

من خلال الجدول نلاحظ أن هنالك ارتباط واضح بين تمكين العاملين وإدارة المعرفة، فمن بين أهداف التمكين هو تطوير كفاءة وأداء العمال ومنحهم صلاحيات أكبر، وبالتالي عندما يتم تطوير كفاءتهم وأدائهم سيكونون معرفة وخبرة جديدة، فيكون لهذه الأخيرة دور في أول عملية من عمليات إدارة المعرفة وهي خلق أو توليد المعرفة، أي أن المؤسسة عندما تمكن عاملها ستستفيد من الخبرة والمعرفة الجديدة التي اكتسبها بعد ذلك تستخرجها منهم وتحولها لملكية المؤسسة لكي توظفها وتستخدمها وتستفيد منها من أجل تحسين وتطوير الأداء (فيها خير، 2018، صفحة 39).

4. الجانب التطبيقي:

1.4 منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة:

1.1.4 منهجية الدراسة:

سيحاول الباحثان من خلال هذا الجزء إسقاط الجانب النظري للتمكين وإدارة المعرفة على حالة عملية تمثلت في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، في محاولة لقياس أثر التمكين الإداري على إدارة المعرفة، وقد تم الاعتماد على استبيان خصص لهذا الغرض وقد تم تحكيمة من طرف مجموعة من المختصين في مجال إدارة الأعمال، اشتمل على معلومات شخصية متعلقة بالعينة المدروسة، ولقياس التمكين تم تخصيص خمسة أبعاد لذلك، في حين تم قياس إدارة المعرفة بأربعة أبعاد، حيث استخدم الباحثان مقياس ليكرت الخماسي والذي يأخذ بعين الاعتبار انطباعات عينة الدراسة حول أثر التمكين على إدارة المعرفة، بالإضافة إلى استخدام الاختبارات القبلية للتأكد من قابلية الاستبيان للتحليل.

2.1.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية وهي:

- أساليب الإحصاء الاستدلالي: بهدف التأكد من صحة فرضيات الدراسة من عدمها وتقييم مستوى أهمية متغيرات الدراسة من خلال معادلة الانحدار الخطي البسيط.

• أساليب الإحصاء الوصفي: التي تشمل الجداول الإحصائية التي توضح التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والاتجاه العام حسب قيم الوسط الحسابي المبينة على السلم التالي:

الجدول (02): الاتجاه العام والدرجات لإجابات أفراد العينة

الاتجاه العام	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
الوسط الحسابي	$1.79 > x \geq 1$	$2.59 > x \geq 1.8$	$3.39 > x \geq 2.6$	$4.19 > x \geq 3.4$	$5 \geq x \geq 4.2$

3.1.4 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدينة، في حين شملت عينة الدراسة كل الأساتذة الإداريين والموظفين في مختلف مصالح وأقسام إدارة الكلية والأساتذة الإداريين السابقين، حيث تم توزيع استمارة الاستبانة على الأفراد المبحوثين، إذ قام الباحثان بتوزيع 45 استمارة وتم استرداد 41 استمارة منها 37 استمارة صالحة للتحليل.

4.1.4 وصف عينة الدراسة:

الجدول الموالي يوضح البيانات الخاصة بوصف الأفراد المبحوثين المتحصل عليها بعد المعالجة:

الجدول (03): وصف عينة الدراسة

البيان			تكرار	%	البيان			تكرار	%
الجنس	ذكر	من 25-30	2	5.4	فئات العمرية	انثى	من 31-39	22	59.5
		من 40-49	9	24.3			من 50 وأكثر	4	10.8
		مجموع	37	100			مجموع	37	100
		أقل من 5 سنوات	2	5.4			ليسانس	12	32.4
المستوى الدراسي	ماجستير	من 5 إلى 10	14	37.8	الخبرة	دكتوراه	من 10 إلى 15	16	43.2
		أكثر من 15	5	13.5			أخرى	6	16.2
		مجموع	37	100			مجموع	37	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

كانت غالبية أفراد العينة حسب الجنس من الذكور بنسبة 59.5% مقابل 40.5% من الإناث، وكان تحصيلهم الدراسي يقدر بـ 32.4% ليسانس و 8.1% ماجيستير

و43.2% دكتوراه و16.2% مستويات أخرى، كما شكلت مدة الخبرة من 10 إلى 15 سنة أعلى نسبة بـ43.2%، تليها مدة الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 37.8%.

2.4 تحليل إجابات عينة الدراسة:

فيما يخص المحور الثاني الخاص بالتمكين الإداري والمحور الثالث الخاص بإدارة المعرفة تم حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية بالإضافة إلى مستوى أهمية كل فقرة بالاعتماد على الوزن النسبي ورتبتها، وفي الأخير تحديد الاتجاه العام لكل فقرة وبعده.

1.2.4 تحليل إجابات عينة الدراسة حول محور التمكين الإداري:

الجدول رقم (4) يلخص إجابات عينة الدراسة حول محور التمكين الإداري:

الجدول (04): إجابات عينة الدراسة حول محور التمكين الإداري

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	البُعد
موافق بشدة	0.824	4.35	Q ₁	المسؤولية
موافق بشدة	0.607	4.51	Q ₂	
موافق	0.897	3.97	Q ₃	
محايد	1.037	2.62	Q ₄	
غير موافق	0.962	2.27	Q ₅	
موافق	0.515	3.54	معدل	العمل الجماعي أو المشاركة
محايد	1.118	3.03	Q ₆	
موافق	1.316	3.86	Q ₇	
غير موافق	1.096	2.49	Q ₈	
محايد	0.918	2.86	Q ₉	
غير موافق	0.804	2.49	Q ₁₀	تطوير الشخصية أو التدريب
محايد	0.614	2.94	معدل	
محايد	1.140	2.76	Q ₁₁	
محايد	0.986	2.84	Q ₁₂	
غير موافق	0.768	2.49	Q ₁₃	
غير موافق	0.764	1.84	Q ₁₄	الاتصال الفعال
غير موافق	0.929	2.57	Q ₁₅	
غير موافق	0.603	2.49	معدل	
موافق	1.015	3.57	Q ₁₆	
محايد	1.191	3.16	Q ₁₇	
موافق	0.857	3.65	Q ₁₈	تفويض السلطة
موافق	0.960	3.46	Q ₁₉	
موافق	1.066	3.59	Q ₂₀	
موافق	0.757	3.48	معدل	
محايد	1.075	2.89	Q ₂₁	
محايد	1.214	2.84	Q ₂₂	
محايد	1.228	3.22	Q ₂₃	
محايد	1.101	2.81	Q ₂₄	
محايد	1.075	3.11	Q ₂₅	

محايد	0.890	2.97	معدل	
-------	-------	------	------	--

من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول رقم (4) نلاحظ أن المؤشر الكلي لمحور التمكين الراداري بأبعاده الخمسة كان بمستوى عالي وهو ما يعكسه المتوسط الحسابي لمحور التمكين ككل الذي يقدر بـ(3.087) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الافتراضي المقدر بـ3 انحراف معياري (0.484) وبذلك كان الاتجاه العام لإجابات الأفراد محايد، وفيما يلي نوضح مساهمة كل بُعد وفقراته:

- بُعد المسؤولية : كان المتوسط الحسابي يقدر بـ (3.54) وهو الأعلى من بين كل أبعاد المحور، وتشير النتائج المتحصل عليها لفقرات هذا البعد بنسبة موافق تقدر بـ 54.58 % إذ ساهمت الفقرة الثانية (Q₂) التي تنص على " تشكل المسؤولية عبئاً على

الموظف" بأعلى متوسط حسابي بـ(4.51) وبانحراف معياري يقدر بـ(0.607)، ونسبة اتفاق بشدة بـ94.6%، في حين حلت في المرتبة الثانية والثالثة الفقرة الأولى (Q1) والفقرة الثالثة (Q3) بدلالة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل منهما وهو ما يشير إليه الاتجاه العام لإجابات الأفراد بموافق بشدة وموافق على التوالي بينما ساهمت الفقرة الرابعة (Q4) " تقوم الإدارة بتحفيزي على تحمل المسؤولية المهنية في العمل" والخامسة (Q5) " يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل" بأعلى نسبة عدم الاتفاق التي قدرت بـ51.3% و56.7% على التوالي وهو ما يعكسه الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لهاتين.

- **بُعد العمل الجماعي أو المشاركة:** كان المتوسط الحسابي لهذا البُعد يقدر بـ (2.94) وانحراف معياري بـ(0.614)، والاتجاه العام لإجابات الأفراد محايد بنسبة 35.1% وهو ما تعكسه الفقرات خاصة الفقرتين السادسة (Q6) " يحدد الهدف من تكوين فرق عمل" والعاشر (Q10) "تركز المنظمة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي" اللتين حققت أعلى نسبة حياد بـ43.2%، لكل منهما وبمتوسط حسابي (3.03) و(2.49) وانحراف معياري (1.118) و(0.804) على التوالي.

- **بُعد تطوير الشخصية أو التدريب:** حقق هذا البُعد انحراف معياري ومتوسطا حسابيا بـ (0.603) و(2.49)، وقد كان توجه الإجابات يميل إلى عدم الاتفاق بنسبة 50.7% - حيث ساهمت الفقرة الخامسة عشر (Q15) التي تنص على " تُنِيحُ المنظمة فُرْصًا متساوية للجميع من أجل التدريب والتعليم " بنسبة رفض بـ51% وبمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (0.929) و الفقرة الثالثة عشر (Q13) التي تنص على " تتبنى المنظمة خطة واضحة لتدريب العاملين لديها" بأعلى نسبة حياد بـ6.48% وبمتوسط حسابي (2.49) وانحراف معياري (0.768) ثم تليها الفقرة الرابعة عشر (Q14) التي نصت على " تضع المنظمة نظام حوافز لتشجيع العاملين على التطور المهني وبمتوسط حسابي (1.84) وانحراف معياري (0.764) " وهما الأدنى لهذا البعد والمحور ككل.

- **بُعد الاتصال الفعال:** تشير النتائج المتحصل عليها لهذا البُعد بتوجه إجابات الأفراد إلى الاتفاق بنسبة 54.02% وهو ما يعكسه المتوسط الحسابي (3.48) والانحراف المعياري (0.757)، حيث ساهمت الفقرات (Q18) " أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملتي في الوقت المناسب" و(Q20) " أحصل على المعلومات المتعلقة بالعمل بسهولة " و(Q16) " توجد قنوات اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة للحصول

على المعلومات" والفقرة (Q19) "تشجع المؤسسة على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال) الانترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية..".
بمتوسطات على التوالي (3.65) و(3.59) و(3.57) و(3.46).

- **بُعد تفويض السلطة:** يلاحظ من نتائج هذا البُعد أن إجابات الأفراد كانت متقاربة لمقاييس الإجابات وهو ما يدل عليه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبُعد ككل (2.97) و(0.890)، حيث كان التفاوت بنسب ضئيلة لصالح اتجاه محايد بنسبة 59% إذ ساهمت الفقرة (Q23) والتي تنص على " لديك قدرا كافيا من الحرية للتصرف في الأمور لإتمام عملك " بأعلى نسبة حياد بـ48.6% وكان متوسطها الحسابي وانحرافها المعياري (3.22) و(1.288)، بالإضافة إلى الفقرة (Q25) والتي تنص على " توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية تامة " بنسبة 40.5%، وقد ساهمت الفقرة (Q22) والتي تنص على " تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتك " بـ48.6%، بالإضافة إلى الفقرة (Q24) والتي تنص على " يثق المديرون في قدرات العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم " بنسبة عدم الموافقة بـ37.8%، وهو ما دل عليه المتوسط الحسابي لهاتين الفقرتين على التوالي (2.84) و(2.81).

2.2.4 تحليل إجابات عينة الدراسة حول محور إدارة المعرفة:

الجدول رقم (5) يلخص إجابات عينة الدراسة حول محور إدارة المعرفة:

الجدول (05): إجابات عينة الدراسة حول محور إدارة المعرفة

البُعد	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
المعرفة تشخيص	Q ₁	2.78	0.947	محايد
	Q ₂	3.38	0.893	موافق
	Q ₃	2.68	0.818	محايد
	معدل	2.94	0.739	محايد
المعرفة توليد	Q ₄	2.78	1.058	محايد
	Q ₅	2.68	1.056	محايد
	Q ₆	2.51	1.017	غير موافق
	معدل	2.65	0.862	محايد
المعرفة تخزين	Q ₇	3.03	1.013	محايد
	Q ₈	2.51	0.901	غير موافق
	Q ₉	2.54	0.836	غير موافق
	معدل	2.69	0.650	محايد
المعرفة تطبيق	Q ₁₀	2.97	0.799	محايد
	Q ₁₁	2.95	0.848	محايد
	Q ₁₂	3.97	0.726	موافق
	معدل	3.29	0.607	محايد

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS من الجدول رقم(5) نلاحظ أن المؤشر الكلي لمحور إدارة المعرفة بأبعاده الثلاثة كان بمستوى منخفض وهو ما يعكسه المتوسط الحسابي لمحور إدارة المعرفة ككل الذي يقدر بـ2.898 وهو أقل من الوسيط الافتراضي المقدر بـ (3) انحراف معياري 0.590 وبذلك تكون إجابات الأفراد تتوجه بصفة عامة إلى الحياد، فيما يلي نوضح مساهمة كل بُعد وفقراته:

- **بُعد تشخيص المعرفة:** كان توجه الإجابات لهذا البُعد يميل إلى الحياد بنسبة 43.2%، وبمتوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري (0.739)، وقد ساهمت الفقرة الأولى (Q₃) والتي نصت على "تدعم المنظمة الأفكار الجديدة والإبداعية" بأعلى نسبة حياد تقدر بـ 48.6% وهو ما يعكسه المتوسط الحسابي له الفقرة بـ(2.78) والفقرة الثالثة (Q₃) والتي نصت على " تشارك جميع المستويات الإدارية في عملية إنشاء المعرفة "وقد كان الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي على التوالي (68.2) و(0.818)، كما تحصلت الفقرة الثانية (Q₂) والتي نصت على " تكتسب المعرفة عن طريق تحويلها من الفرد إلى الجماعة " التي كانت تميل إجابات الأفراد لهذه الفقرة إلى التوافق 43.2% بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.893)

- **بُعد توليد المعرفة:** يلاحظ من نتائج هذا البُعد أن إجابات الأفراد كانت تميل إلى الحياد وهو ما يعكسه المتوسط الحسابي(2.65) والانحراف المعياري (0.862) لهذا البُعد حيث ساهمت الفقرة الرابعة (Q₄) والتي نصت على " توفر المنظمة الفرصة من أجل الحوار والنقاش بين زملاء العمل" بأعلى نسبة حياد بـ 40.5%، وهو ما يدل عليه المتوسط الحسابي والانحراف(2.78) المعياري (1.058)، بالإضافة إلى الفقرة السادسة (Q₆) والتي نصت على "تقوم المؤسسة بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة" بمتوسط حسابي وانحراف المعياري على التوالي (2.51) و(1.017).

- **بُعد تخزين المعرفة:** تشير النتائج المتحصل عليها لهذا البُعد إلى الحياد بنسبة 45.9% وهو ما يعكسه المتوسط الحسابي (2.69) والانحراف المعياري (0.650)، حيث ساهمت الفقرة (Q₇) التي تنص على "تعتمد المنظمة على عقول وخبرات وكفاءات الأفراد العاملين في المنظمة" بأعلى نسبة حياد بـ48.6% وهو ما يدل عليه المتوسط الحسابي (3.03) والانحراف المعياري(1.013) وكان مستوى الأهمية لهذه الفقرة، وكانت المرتبة الثانية لتوجهات الإجابات تميل إلى عدم الموافقة وهو ما

توضحه الفقرة (Q9) والتي نصت على " لدى المؤسسة أنظمة خاصة لنقل المعرفة بين العاملين شبكة اتصال داخلية، إنترنت" بمتوسط حسابي وانحراف معياري على التوالي (2.54) و(0.863).

- **بعد تطبيق المعرفة:** كان المتوسط الحسابي يقدر بـ(3.29) وهو الأعلى من بين كل أبعاد المحور، إذ كانت إجابات الأفراد لهذا البعد تميل نحو الحياد بنسبة 54.9% ، وهو ما تشير إليه نتائج الفقرة العاشرة (Q10) والتي نصت على أنه يتم تطبيق المعرفة التي تحصلون عليها في الميدان " بمتوسط الحسابي والانحراف المعياري على التوالي (2.97) و(0.799).

3.4 اختبار وتحليل الفرضيات:

1.3.4 اختبار وتحليل فرضية الارتباط بين التمكين الإداري وإدارة المعرفة

الجدول (06): علاقة الارتباط بين التمكين الإداري وإدارة المعرفة

sig	إدارة المعرفة	المتغير التابع المتغير المستقل
0.0000	0.590**	التمكين الإداري

إعداد الباحثان

المصدر: من

بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم(6) طبيعة علاقة الارتباط بين التمكين الإداري وإدارة المعرفة والذي يسمح بالتحقق من الفرضية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط بين التمكين الإداري وإدارة المعرفة، ومن حساب معامل الارتباط تبين أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين التمكين الإداري وإدارة المعرفة تقدر بـ(0.590**)، عند مستوى معنوية 01.0، وهذا يفسر أنه كلما كان هناك توجه واهتمام من قبل إدارة الكلية بالتمكين الإداري، فإن ذلك سينعكس على زيادة مستوى درجة إدارة المعرفة، وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط بين التمكين الإداري وإدارة المعرفة.

2.3.4 اختبار وتحليل فرضية تأثير التمكين الإداري على إدارة المعرفة

الجدول الموالي يوضح نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط بهدف تقدير أثر التمكين الإداري كمتغير مستقل على إدارة المعرفة كمتغير تابع.

الجدول رقم (07): تأثير التمكين الإداري على إدارة المعرفة

SIG	F	B ₁	B ₀	R ²	المتغير التابع المتغير المستقل
-----	---	----------------	----------------	----------------	-----------------------------------

0.000	22.108	1.611	0.510	0.378	التمكين الإداري
-------	--------	-------	-------	-------	--------------------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال قيمة معامل التحديد R^2 والتي تساوي 0.378 أن النموذج الحالي يفسر ما قيمته 37.8% من التغيرات الحاصلة في إدارة المعرفة، في حين يرجع باقي التفسير إلى متغيرات خارج النموذج، من خلال قيمة B_0 وهي القيمة الابتدائية والتي تساوي 0.51 الأمر الذي يفسر بالحد الأدنى لإدارة المعرفة في غياب متغير التمكين الإداري، ومن خلال قيمة B_1 والتي تساوي 1.611 نلاحظ أن أي زيادة في التمكين بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة إدارة المعرفة بالقيمة 1.611، الأمر الذي يثبت وجود الأثر الإيجابي للتمكين الإداري على إدارة المعرفة.

من خلال ما سبق، وبناء على مستوى معنوية الاختبار sig والتي بلغت **0.000** نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية والتي تقول بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على إدارة المعرفة.

5. الخاتمة

إن مفهوم التمكين بصفته مفهوما إداريا معاصرا، هو مفهوم متداخل ومترابط مع مفاهيم إدارية أخرى، ولا يمكن اختزاله كمفهوم منعزل ومستقل عن غيره من الأبعاد والمفاهيم الإدارية، وأن هناك نوع من الترابط بين التمكين وإدارة المعرفة والتي ينظر إليها على أنها طريقة التي تعني بالتطوير الوظيفي للمنظمات، إذا أخذت على محمل الجد يمكن أن تؤدي إلى إعادة النظر في عملية تشغيل المنظمة من خلال الاعتماد على نماذج وعمليات إدارة المعرفة، وعليه يمكن إيجاز أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة كالآتي:

- جاء بُعد المسؤولية وبُعد الاتصال الفعال باتجاه عام يميل إلى التوافق من وجهة نظر الأفراد المستوجبين وهو ما يمكن تفسيره بان هذين البُعدين يتم تطبيقهما بأهمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدينة، وبتوجه محايد لإجابات الأفراد للْبُعدين الخاصين بتفويض السلطة والعمل الجماعي أو المشاركة ويدل ذلك على أن تطبيق البُعدين بالكلية مزال لم يرقى إلى المستوى المطلوب، في حين كان تقييم الأفراد لبُعد تطوير التدريب يتجه إلى الرفض وهو ما يؤكد ضعف سياسات التدريب والتطوير المنتهجة من طرف الكلية نحو موظفيها كآلية لتطبيق التمكين.
- بالنسبة لمحور إدارة المعرفة كانت إجابات الأفراد تتجه نحو الحياد لكل أبعاد المحور الأربعة خاصة البُعد الأخير المتعلق بتطبيق المعرفة الذي حقق أعلى نسبة حياد وعليه يمكن تفسير ذلك بان تطبيق المعرفة تمثل اكبر العوائق بالكلية لإدارة المعرفة.
- بناء على علاقة الارتباط بين التمكين الإداري وإدارة المعرفة تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط بين التمكين الإداري وإدارة المعرفة، وذلك يدل على وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- بالنسبة للفرضية الثانية فقد تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية والتي تقول بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على إدارة المعرفة، بمعنى وجود اثر ايجابي للتمكين الإداري على إدارة المعرفة، رغم ضعف هذا الأثر والذي يمكن تفسيره إلى ضعف تطبيق التمكين الإداري بالكلية.

- من خلال نتائج علاقة الارتباط والأثر يمكن الحكم على الفرضية الثالثة الخاصة بمساهمة التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة بالكلية حيث يمكن القول أن هذه المساهمة لازالت لم ترقى إلى المستوى المطلوب التي يجب تحقيقه.

6. التوصيات:

- بالاعتماد على النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة يمكننا اقتراح بعض التوصيات:
- زيادة اهتمام إدارة الكلية بأبعاد التمكين خاصة ببعد تفويض السلطة وذلك من خلال منح حرية أكبر للموظفين والأساتذة الإداريين في وظائفهم ومهامهم مع العمل تنمية العمل الجماعي وتسهيل وتبسيط الاتصال مع رؤساء العمل.
- إعادة النظر خطط الكلية لتدريب العاملين لديها، بوضع برامج تدريبية أكثر فعالية، بالإضافة إلى تفعيل نظام حوافز لتشجيع العاملين على التطور المهني.
- تشجيع إدارة الكلية للعاملين والأساتذة الإداريين بإشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات خاصة تلك المتعلقة بالأمور التنظيمية الداخلية بذلك منحهم الشعور بأهميتهم وأهمية وظائفهم ومهامهم داخل الكلية.
- العمل على تتبع مستوى إدارة المعرفة بالكلية من خلال تقييم المستمر لمستوى أبعاد إدارة المعرفة خاصة بما يتعلق ببعد بتطبيق المعرفة، مع وجوب وضع خطط فعالة تتضمن نوع المعرفة التي يجب أن يتلقاها العاملون والأساتذة الإداريين بما يتوافق مع أهداف الكلية.

قائمة المراجع:

أولاً- المراجع باللغة العربية:

1. احمد الخطيب. (2009). إدارة المعرفة ونظم المعلومات. عمان: جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.

2. احمد يوسف عريقات. (2009). دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال. المؤتمر العلمي الدولي السابع. عمان: كلية الاقتصاد العلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة.
3. امجد محمود درادكة. (2017). لتمكين الإداري علاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) .
4. تيسير زاهر. (2012). اثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية .
5. سعد ربحان المحمدي. (2016). لإدارة الإستراتيجية إدارات معاصرة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر التوزيع.
6. سليمان الفارس. (2010). دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية .
7. لطيفة برني. (2015). التمكين الإداري أثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة. مجلة ابحاث اقتصادية إدارية .
8. لطيفة برني. (06, 2015). التمكين الإداري أثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة. مجلة ابحاث اقتصادية إدارية .
9. محمد زرقون. (2014). اثر إدارة المعرفة على الاداء في المؤسسة الاقتصادية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادي .
10. محمد عبد الله عادل. (2018). استراتيجيات التمكين المتسلسل. عمان: دار اليازوري العلمية.
11. مريم فيها خير. (2018). تمكين العاملين وأهميته في فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه . كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: ورقلة.

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية:

12. Schermerrhorn, J., & all, A. (2007). *Organizational behavior*. New YORK: john willy et sons.
13. Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of management journal* .