

مساهمة المهارات المعرفية في تمكين العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة زيان عاشور بالجلفة

Contribution of cognitive skills to empower workers Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences at Zian Ashour University in Djelfa

بلقرع فاطنة*

جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)، f.belagra@univ-djelfa.dz

تاريخ الاستلام: 2022/10/17 تاريخ القبول: 2023/02/02 تاريخ النشر: 2022/03/01

Abstract:

The study aimed to know the extent to which cognitive skills contribute to empowering employees of the Faculty of Economics, Commercial Sciences and Management Sciences at ZayanAshour University in Djelfa, through a field study using a questionnaire that was distributed to a random sample (64 professors), and after analysis using appropriate statistical methods, the study concluded that a group of The most important results:

- There is an average level of cognitive skills in the college under study;
- There is a high level of empowerment of the employees of the college under study;
- It was found through the results of simple linear regression that there is a statistically significant effect of cognitive skills on the empowerment of employees of the college under study.

Keywords: knowledge, skill, empowerment, Djelfa University.

JEL Classification: D83 ; J24 ; I2.

مستخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة المهارات المعرفية في تمكين العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة زيان عاشور بالجلفة، من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة التي وزعت على عينة عشوائية (64 أستاذ)، وبعد التحليل باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك مستوى متوسط من المهارات المعرفية بالكلية محل الدراسة؛
 - هناك مستوى مرتفع لتمكين العاملين بالكلية محل الدراسة؛
 - تبين من خلال نتائج الانحدار الخطي البسيط بأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات المعرفية على تمكين العاملين بالكلية محل الدراسة.
- الكلمات المفتاحية: معرفة، مهارة، تمكين، جامعة الجلفة.

تصنيفات JEL: D83؛ J24؛ I2.

مقدمة

تعد الموارد البشرية المؤهلة أساس نجاح المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها أو قطاعاتها وأحجامها، إذ تعد الموارد البشرية أهم الموارد الإنتاجية على الإطلاق، بما في ذلك التكنولوجيا والمال، إذ إن كل الموارد الإنتاجية بدون الإنسان ستبقى معطلة وبلا حراك. كما والموارد البشرية تعد الأداة الإستراتيجية المرنة التي تستطيع من خلالها المنظمات المنافسة في ضوء التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة. لذا فقد صبت إدارات العديد من المنظمات عظيم اهتمامها على معرفة ومهارات الموارد البشرية وكيفية تطويرها وتحفيزها ودعمها واستخدام كافة الآليات والعمليات التي تعزز من أدائها من خلال تمكين عاملها.

فالعالم الذي نعيشه اليوم هو عالم المنافسة الحادة في كافة المجالات، عالم يتميز فيه القوي على الضعيف، حيث دخلت المعرفة كافة المجالات، فهي تستخدم لأغراض التعليم والاتصالات والتجارة وتبادل المعلومات، وتطوير المهارات، ولأن قيمة المنظمات الحديثة كما يؤكد أغلب الباحثين تكمن في الموجودات غير المادية أي الموارد البشرية، الأمر الذي يحتم الاهتمام بإدارة المعرفة المكتنزة في عقول هذه الموارد وصولاً إلى التمكين والإبداع الذي تنشده المنظمات المعرفية.

وعلى ضوء ذلك فإن تمكين العاملين يتطلب توفير المهارات لديهم لصنع القرارات وحل المشاكل، وهذا يتطلب امتلاك الفرد لمعارف علمية معينة بالإضافة إلى اكتساب مهارات تتعلق باستخدام أدوات معينة، من هنا فإن بناء المعرفة والمهارات التي يحتاجها الفرد تعتبر أساساً هاماً من أسس التمكين.

انطلاقاً مما سبق فإن الإشكالية التي يمكن أن تطرح هنا وتستدعي منا الإجابة عنها هي:
ما مدى مساهمة المهارات المعرفية في تمكين العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة زيان عاشور بالجلفة؟
وللإجابة على الإشكالية السابقة نقترح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى توافر المهارات المعرفية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة؟
- ما مستوى تمكين الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة؟

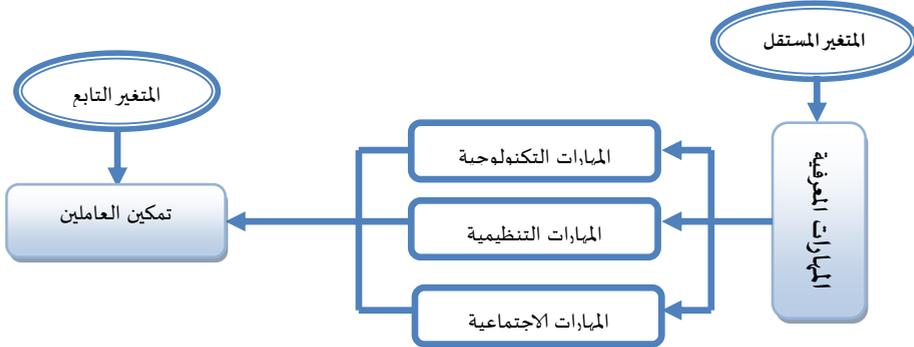
- ما أثر المهارات المعرفية على تمكين العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة؟

وللإجابة على الأسئلة الفرعية السابقة نقترح الفرضيات التالية:

- هناك مستوى مرتفع للمهارات المعرفية لدى أساتذة الكلية بجامعة الجلفة
- هناك مستوى مرتفع لتمكين العاملين لدى أساتذة الكلية بجامعة الجلفة
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمهارات المعرفية بأبعادها على تمكين العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية بجامعة الجلفة
- أهداف الدراسة: نهدف من خلال دراستنا الوصول إلى:
- تكوين فكرة نظرية حول متغيرات الدراسة - المهارات المعرفية وتمكين العاملين؛
- وضع نموذج دراسة يوضح أهم الأبعاد التي سنستخدمها في التحليل؛
- التعرف على مستوى كل من المهارات المعرفية وتمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- معرفة أثر المهارات المعرفية على تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- اقتراح مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساهم في تطوير المهارات المعرفية وتمكين العاملين بالكلية؛

الشكل رقم (01): أنموذج الدراسة

أنموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحثة

الدراسات السابقة: تم الاستعانة بعدة دراسات سابقة نذكر منها:

✓ دراسة (Adnan and Others، 2014) والمتمثلة في مقال بعنوان:

"The Effects of Employee Empowerment Applications On Organizational Creativeness In Enterprises: The case Of OIZ "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثيرات تمكين الموظفين على الإبداع التنظيمي والابتكار في المنطقة الصناعية Konya تركيا. وقد تم استخدام تقنية المسح في المنطقة الصناعية للمؤسسات المختلفة، واستخدمت فيها الاستبانة في عينة شملت (52) موظفا، وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود علاقة ايجابية ذات معنوية إحصائية بين تمكين الموظفين والإبداع التنظيمي؛
 - وجود علاقة ايجابية ذات معنوية إحصائية بين تمكين الموظفين والابتكار؛
 - المؤسسات التي تطبق التمكين تؤدي إلى زيادة الإبداع التنظيمي والابتكار في نفس الوقت.
- ✓ دراسة (Amro and Dimitrios، 2014) والمتمثلة في مقال بعنوان:

"Linking An Integrated Approach Of Empowerment To Employee Creativity"

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج متكامل بين القيادة الممكنة ومناخ التمكين والتمكين النفسي وأثرهما على الإبداع، فاقترحت أربع أبعاد للقيادة الممكنة هي: تعزيز العمل، توفير الاستقلالية من القيود، تعزيز فرص المشاركة في عملية صنع القرار، الثقة). وأبعاد التمكين النفسي تمثلت في: (الكفاءة، الأثر، المعنى، تقرير المصير)، خلصت هذه الدراسة إلى أن:

- قادة التمكين يمكنهم الثقة في الموظفين وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وهذه الممارسات سوف تؤثر ايجابيا على سلوكيات العاملين وبالتالي تحسين مناخ التمكين أو التمكين الهيكلي؛

- التمكين النفسي هو انعكاس لسلوك الموظفين نحو الظروف المناخية للتمكين وذلك نتيجة لأنهم يعتبرون أنفسهم أكثر قدرة على القيام بعملهم وهذا ما يؤدي إلى محاولتهم لإيجاد طرق إبداعية لأداء عملهم.

✓ دراسة وفاء خليل الحجار 2015 (المهارات الاجتماعية وعلاقتها بالضغط النفسية لدى المرأة القيادية بمحافظات غزة): هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة المهارات الاجتماعية (الحساسية الانفعالية، الضبط الانفعالي والتعبير الاجتماعي) بالضغط النفسية للمرأة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة معلومات موجهة إلى 150 امرأة قيادية في غزة ومن أبرز النتائج نذكر:

- أن المرأة في الوزارات الحكومية تتمتع بقدرة متوسطة من المهارات الاجتماعية؛

- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس المهارات الاجتماعية ومقياس ضغوط النفسية لدى المرأة القيادية:

1- الإطار النظري للمهارات المعرفية:

1-1 ماهية المعرفة:

1.1.1. مفهوم المعرفة: أسندت للمعرف عدة مفاهيم تنوعت أفكارها من مفكر لآخر فنجد أنه:

- يمكن تعريف المعرفة ببساطة بأنها القدرة على تبرير معتقدات الشخص، فالفرد القادر على تبرير ما يؤمن به يعطي مؤشر على امتلاكه للمعرفة (ماجد الطاهر، 2012، صفحة 22).

- وتعرف كذلك على أنها الخلاصة الناتجة عن الاستخدام الكامل للمعلومات والسياسات، والمزاوجة بين المهارات والأفكار والدوافع الكامنة في الفرد (جاموس، 2013، صفحة 31).

- المعرفة مختلفة عن البيانات والمعلومات، فالمعرفة تمثل أعلى مستوى في الهرم الذي يبدأ بالبيانات ثم المعلومات ثم المعرفة في قمة الهرم. (ماجد الطاهر، 2012، صفحة 22).

فالمعرفة هي نتيجة معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات، إذ تصبح معرفة بعد فهمها واستيعابها. وللمعرفة خصائص وسمات تميزها عن الأنشطة الأخرى وهي:

✓ التراكمية: فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة، ولكن ليست بالضرورة أن تبنى كذلك في مرحلة قادمة، وهذا يعني أن المعرفة متغيرة ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.

✓ التنظيم: المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتفاعها بسهولة.
✓ البحث عن الأسباب: التسبب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان وإلى البحث والتعليل لكل شيء وإلى معرفة أسباب الظواهر، لأن ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل.

✓ الشمولية واليقين: شمولية المعرفة لا تنسحب على الظواهر التي تبحثها فحسب، بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة إلى أن تنقل إلى كل الناس، واليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة، بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودافعة.

✓ الدقة والتجريد: أي التعبير عن الحقائق رياضياً. (هندر، 2011، الصفحات 21-22)

2.1.1. أنواع المعرفة:

أجمع معظم الباحثين في حقل المعرفة على وجود نوعين من المعرفة، وهما المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة (المعلنة):

✓ **المعرفة الضمنية:** ترتبط المعرفة الضمنية بالمهارات، وهي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد، ليس من السهل نقلها أو تحويلها للآخرين، فالمعرفة الضمنية هي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها والتشارك فيما بينهم لأنها تشتمل على ما يكمن في نفس الفرد، أي المعرفة الفنية والمعرفة الإدراكية، والمعرفة السلوكية، فهي تحتوي على أبعاد معرفية هامة مثل، النماذج الذهنية والمعتقدات، والحدس وبالتالي فإن هذا النمط من المعرفة يتم توليده من خلال استخدام الخبرة الماضية في السياقات الجديدة (عطار، 2011، الصفحات 92-93)

- **المعرفة الصريحة:** هي تلك المعرفة التي من السهل شرحها وتوثيقها واقتسامها، وتخزينها في الوثائق والمكتبات، وقواعد البيانات، وهي المعرفة الرسمية، القياسية، الموجودة على شكل رموز والمعبر عنها كميًا، والقابلة للنقل والتعلم، والتي تتمثل في الملكية الفكرية المحمية قانونياً ببراءات الاختراع، وحقوق النشر، والأسرار التجارية والتصميمات الصناعية (جاموس، 2013، صفحة 3).

✓ 3.1.1. أهمية المعرفة:

- ويمكن تحديد أهمية المعرفة في النقاط التالية (جاموس، 2013، الصفحات 31-32):

- أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات بدفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية؛

- أتاحت المجال للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً وحفزت الإبداع لأفرادها وجماعاتها؛

- أسهمت في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية والتكيف مع التغيرات؛

- المعرفة هي أداة لخلق القيمة المضافة، والمورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة ولا تعاني أبداً من مشكلة الندرة؛

وبالتالي تعد المعرفة قوة وثورة في آن واحد فقوة المعرفة هي التي تميز عصرنا باعتبارها المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات وتعد المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة.

2.1. المهارات:

1.2.1. مفهوم المهارة: أسندت عدة مفاهيم للمهارة يمكن أن نذكر منها:

✓ تعرف بأنها قدرة المتعلم على تنفيذ أمر ما بدرجة إتقان مقبولة ويعني بدرجة الإتقان المقبولة أن تؤدي تلك المهارة على وفق المستوى التعليمي للمتعلم (سماح، 2019).

✓ يشير مفهوم المهارة إلى القدرات التي يتمتع بها الإنسان والتي تدفعه إلى القيام بمهمة معينة بشكل أفضل وفي الوقت المطلوب. كما أنها تشير إلى الخبرات التي يكتسبها والتي تساهم في تنمية قدراته ما يؤدي إلى أداء أفضل في انجاز مهامه المتعلقة بهذه المهارة.

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن المهارة تتميز بالخصائص التالية:

- أنها متنوعة، وتشمل جميع الجوانب المادية كالمهارات الأدائية، وغير المادية كمهارات التفاعل في مواقف الحياة.

- تعتمد على طبيعة العلاقة التبادلية بين الفرد والمجتمع، والفرد ودرجة تأثير كل منهما على الآخر.

- أنها إنمائية تجمع بين المعرفة والفعل بقدر الكفاءة.

- تحتاج إلى التدريب والمران المتكرر، حتى تكون أقرب إلى العادة.

- أن اكتسابها في سن مبكرة أفضل؛ لأن ذلك يساعد على تمكن المتعلم من المهارة.

- لا يرتبط اكتسابها بشهادة معينة، أو مستوى تعليمي محدد.

2.2.1. مجالات المهارة: نلخصها في الجوانب التالية:

✓ الجانب المعرفي للمهارة: يختص هذا الجانب بالمعلومات والمعرفة اللازمة للأفراد والقيادات لأجل القيام بعمل بمهارة. كأن يتم تصميم مواقع إلكترونية أو التعامل مع برامج معينة. لذا وجب تنمية هذا الجانب لدى الأفراد قبل الدخول في الجانب التنفيذي للمهارة. ومنه فالمهارة تتطلب الجانب المعرفي (العربية، 2017).

✓ الجانب الأدائي أو العملي: يأتي في المرتبة الثانية فبعد أن يتعلم الفرد المقدار المناسب من المعارف حول المهارة يجب عليه أن يقوم بالتطبيق والتنفيذ العملي لتلك المهارة في ضوء ما تعلم في الجانب المعرفي لها.

✓ الجانب الاتصالية للمهارة: يغفل الكثيرون هذا الجانب وهو يعني قدرة الفرد أثناء التنفيذ العملي للمهارة على الاتصال بها. والاتجاه نحوها، فهل يقوم بها عن رغبة أم يقوم بها مجبراً. فتحديد هذا الاتجاه سيحدد مدى قدرة الفرد على الإبداع في الجانب الأدائي، والاحتفاظ بالجانب المعرفي، فقدرتك على الاتصال بما تقوم بفعله وأدائه سيحدد جودة هذا الأداء.

3.2.2. أبعاد المهارات المعرفية:

✓ المهارات التكنولوجية: تلك المهارات التي تتعلق بالقدرة على توظيف التقنيات والتكنولوجيات المختلفة والأفكار المستحدثة واستخدامها في العملية التعليمية سواء في الجانب التقني كالمهارات التعامل مع التقنيات من أجهزة ومواد وبرمجيا، أو الجانب الشخصي كمهارات

شخصية كالقدرة على العرض والتوضيح والتحليل والإدراك والتفسير، أو الجانب التوظيفي كمهارات توظيف التكنولوجيا في التعليم، واختيار الجهاز والمادة والفكرة المستحدثة المناسبة للموقف التعليمي.

✓ المهارات التنظيمية: قصد بها جميع المهارات التي ترتبط ارتباطا وثيقا بتنظيم وترتيب كل شيء كما أنها ترتبط بزيادة الإنتاج ووضع أولويات للمهام الأساسية وإنجاز المهم قبل القابل للتأجيل بالإضافة إلى أنها تضم عدة مهارات.

✓ المهارات الاجتماعية: تعبر عن مبادئ واستجابات الفرد بطريقة ملائمة وفعالة من خلال السلوكيات اللفظية وغير اللفظية المحددة والمميزة، كما أنها مهارات تفاعلية ويتأثر أداؤها بخصائص أطراف التفاعل مثل الجنس والعمر والمكانة الاجتماعية كما تتأثر أيضا بالبيئة التي يحدث فيها التفاعل (الحجار، 2015).

2. الإطار النظري لتمكين العاملين

1.2. مفهوم التمكين:

- لغة: إن الأصل اللغوي لكلمة التمكين في اللغة العربية، تعني مَكَّنَ (تمكيننا) من الشيء أي جعل له سلطانا ومقدرة، ومعنى أَمَكَّنَ فلانا أي سهل له ويسر له فعله وأدائه (معلوف، 1986، صفحة 771).

- والتمكين مصدر للفعل مَكَّنَ وهو من مزيد الثلاثي والأصل (مكن)، والمكنة التمكين، تقول العرب: إن بني فلان لدووا مكنة من السلطان أي تمكن، وقال أبو منصور: ويقال أمكنني الأمر، يمكنني فهو ممكن، ولا يقال: أنا أمكنه بمعنى أستطيعه (ابن منظور، 1995، صفحة 415)

- أما في اللغة الإنجليزية فقد عرفه قاموس (Merriam webster's)، أن الفعل مَكَّنَ يحدد تفويض أو إعطاء السلطة القانونية لشخص ما (Bodner & Sahrl, 2003, p. 4).

✓ اصطلاحا:

- عرف (Blanchard & al): التمكين على أنه توفير درجة من الحرية للعاملين في التشكيلات المنظمة تسند إليهم المهام التي يؤديونها بدرجة من الاستقلالية عن النتائج معززين ذلك بنظام فاعل للمعلومات يبرئ تدفقا سريعا لها مع التركيز على العاملين في الأقسام الأمامية التي ترتبط عملياتها مباشرة مع زبائن المؤسسة (Ken & John, 1996, p. 14).

- وعرفه (Simon): على أنه امتلاك العاملين الحرية الكافية في أداء عملهم مع مسؤوليتهم الكاملة عن النتائج (Simons, 1995, p. 80).

- ويرى (Argenti): أن التمكين هو أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات التي تعزز من دافعيتهم الجوهرية نحو هذه النشاطات ويزيد التمكين من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون ذا معنى، مع ضمان امتلاك القدرة والمسؤولية للتأثير في بيئة العمل (Argenti, 1997, p. 242).

- وعرفه (الدواني): على أنه إعطاء أفراد المنظمة الثقة والحرية، وتمكينهم من المصادر التي تدعم عملهم وأحكامهم وقراراتهم، فإن المرؤوسين في هذه الحالة يصبحوا بعد التمكين جزء من السلطة الفعلية، ونتيجة لذلك تتغير علاقاتهم مع القادة لأنهم أصبحوا شركاء في العملية الإدارية (الرشيدى، 2011، صفحة 26).

- وعرفه (أفندي) بأنه عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم ومن خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات (عطية، 2003، صفحة 10). وفي الأخير يمكن تعريف التمكين على أنه العملية التي يتم بموجبها إعطاء العاملين السلطة والحرية للقيام بوظائفهم، وهذا ما يعزز قدرتهم بأن يكونوا فاعلين في المنظمة، ويعتمد عليهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.

2.2. مبادئ التمكين:

يعتقد توماس ستر (Stirr)، أن أساسيات التمكين تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower)، حيث يمثل كل حرف مبدأ من هذه المبادئ وهي (Stirr, 2013):

✓ **E-Education** تعليم العاملين: حيث ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة؛ لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها؛

✓ **M-Motivation** الدافعية: على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين وبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة وإتباع سياسة الباب المفتوح للعاملين من قبل الإدارة العليا؛

✓ **P-Purpose** وضوح الهدف: إن جهود التمكين لا يكتب النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح و التصور التام لفلسفة وأهداف المؤسسة، ذلك أن صلب عملية التمكين، الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة؛

✓ **O-Ownership** الملكية: في هذا الصدد اقترح (Stirr)، معادلة للتمكين تتكون من ثلاثة أحرف (3AS) وتمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة:

Authority + Accountability = Achievement

السلطة + المساءلة = الانجاز

✓ **W-Willingness to change** الرغبة في التغيير: والبحث عن طرق جديدة وناجحة أصبحت

حقيقة يومية وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل؛

✓ **E-Ego Elimination** نكران الذات: في بعض الأحيان تقوم الإدارة بإفشال برامج التمكين

الإداري قبل البدء بتنفيذها، وذلك بإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة وينظرون إلى التمكين أنه تحد لهم وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية للمؤسسة؛

✓ **R-Respect** الاحترام: إن جوهر التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المؤسسة قادر على

المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيها، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المؤسسة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة. والاحترام أيضا يعني عدم التمييز بين العاملين

لأي سبب من الأسباب لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين

3.2. أبعاد التمكين: تم اختيار الأبعاد التي ركزت عليها الباحثة بلقرع وهي (بلقرع، 2017):

✓ مشاركة بالمعلومات: تعتبر المفتاح الأول والركن الأساسي لتمكين العاملين، حيث أن توفر

الفرصة للوصول إلى مصادر المعلومات لدى العاملين يساعدهم على تفهم الكيفية التي تؤدي بها وظائفهم، وأن العاملين بمعزل عن المعلومات لا يمكنهم تحمل المسؤولية.

✓ الاستقلالية والحرية: الاستقلالية تعكس إحساس الفرد بالحرية اتجاه طريقة أدائه لعمله، ودرجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المؤسسة.

✓ التحفيز: يقصد بالتحفيز تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وأدائهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية.

✓ فرق العمل: فرق العمل تنشأ نتيجة تجمع أفراد من وحدات تنظيمية مختلفة بالمؤسسة خلال فترة زمنية قصيرة، يمتلكون المهارات والخبرات المتنوعة التي تمكنهم من تحقيق الهدف

المطلوب وإنجازه. ويعد تشكيل فريق العمل داخل المؤسسات الإدارية أحد متطلبات تطبيق التمكين الهادف إلى حل المشكلات وإيجاد الحلول.

✓ التدريب: يعرف التدريب بأنه العملية التي تؤدي إلى زيادة المعرفة المتخصصة والمهارة الخاصة بالفرد واللازمة لإنجاز عمل معين، والتدريب يمثل أحد المكونات الأساسية لجهود

تمكين العاملين.

4.2. أهمية المعرفة والمهارة في تحقيق التمكين:

إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل، والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب. وذلك من خلال الدورات التدريبية المستمرة

تؤدي إلى زيادة مدركات العاملين للتمكين (صبيحي و حسن، 2008، صفحة 69).

حيث يعتبر التمكين عملية تغيير للمؤسسة من المفاهيم التقليدية للسلطة، والمسؤولية واتخاذ القرار والتي تعتمد على الفردية إلى مفاهيم جديدة تعتمد على إعطاء الحرية في اتخاذ القرار والمسؤولية كاملة عن النتائج، وتتطلب عملية التغيير تلك اكتساب العاملين مهارات جديدة مثل: مهارات الاتصال، والتعاون، واتخاذ القرار، وتحمل المخاطرة، وهذه المهارات الجديدة تحتاج إلى التدريب لكي يتقنها الفرد (المغربي وعلي، 2010، الصفحات 182-183).

وتم تأكيد أنه لكي يمكن تنفيذ برنامج لتمكين العاملين، تحتاج المؤسسة أن تبذل جهود حثيثة ومكثفة لتدريب المديرين والموظفين (بن مرزق، صفحة 104).

ويرى (Dimitiriades)، أن من بين خصائص المؤسسات الممكنة توفير برامج تدريبية لتدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل مع فرق العمل (عودة وعبد الحكيم، 2009، صفحة 240).

ويشير كل من (Byhan & Gandz)، إلى أن من بين خصائص المؤسسات الممكنة: التدريب على قيادة التمكين، التدريب على العمل والمهارات الفنية، تدريب الإبداع بين الأشخاص ومهارات حل المشكلات، التدريب على مهارات خدمة العملاء، التدريب على تمكين فرق العمل (Madhavan, 2014, p. 4).

3. منهجية الدراسة وأدواتها:

1.3. مجتمع وعينة الدراسة:

تهتم هذه الدراسة بتحديد مساهمة مهارات المعرفة في تمكين العاملين أين أجريت دراسة استطلاعية على أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بالجلفة، والذين يبلغ عددهم ب 150 أستاذ بصفة دائمة حيث حرصنا على وصول الاستبانة لكل الأساتذة، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (64) استبانة وهي صالحة كلها للتحليل أي ما نسبته 42.66%.

2.3. ثبات أداة الدراسة: تم استخراج قيمة الثبات من خلال معامل كرونباخ ألفا (cronbach's alpha) للاستبانة ككل وملتغيرات الدراسة على النحو التالي:

الجدول رقم (01): اختبار ثبات الدراسة

العنوان	عدد الفقرات	معامل ألفا
المهارات المعرفية	15	0.839
تمكين العاملين	14	0.892
الاستبانة ككل	29	0.918

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يوضح الجدول رقم 1 قيم معاملات الثبات لمحوري الاستبانة والاستبانة ككل، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمتغير الأول المهارات المعرفية وهي (0.839)، حيث أنها قيمة عالية وهذا يؤكد ثبات هذا المحور وإمكانية الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها في التفسير والمناقشة، كما تدل قيمة ألفا كرونباخ للمتغير تمكين العاملين (0.892) وهي قيمة عالية جدا وهذا يؤكد ثبات هذا المحور وإمكانية الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها، ويتضح كذلك من قيمة الثبات للاستبانة ككل (0.918) وهي قيمة عالية جدا مما يدل على ثبات الاستبانة ككل وإمكانية الاعتماد عليهما.

3.3 اختبار التوزيع الطبيعي: من أجل التأكد من أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا بإجراء اختبار كولمغوروف- سمرنوف، وقد تحصلنا على الجدول الآتي:

الجدول رقم (02): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للدراسة

القيمة	Z قيمة	المجال
0.55	0.91	مجال المهارات المعرفية
0.71	0.68	مجال تمكين فرق العمل
0.43	0.99	مساهمة المهارات المعرفية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول (2) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يسمح لنا باستخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على الأسئلة والفرضيات.

4. النتائج ومناقشتها:

1.4 الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة: لعرض الخصائص الشخصية لعينة نعرض الجدول التالي:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية

العنوان	محتوى العمود	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية
الجنس	أستاذ	51	79.68%	100%
	أستاذة	13	8.66%	
الرتبة العلمية	أستاذ مساعد "ب"	02	3.21%	100%
	أستاذ مساعد "أ"	10	15.625%	
	أستاذ محاضر "ب"	20	31.25%	
	أستاذ محاضر "أ"	32	50%	
	أستاذ تعليم عالي	00	00%	

100%	%18.8	12	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
	%40.6	26	من 5 إلى 10 سنة	
	%25	16	من 11 إلى 15 سنة	
	%12.5	08	من 16 إلى 20	
	%3.1	02	أكثر من 20 سنة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

2.4. مستوى المهارات المعرفية: لمعرفة مستوى المهارة المعرفية بالكلية سنقوم بتحليل اتجاهات عينة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لفقرات هذا المحور كما يلي:

الجدول رقم (04): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور المهارات المعرفية

الاتجاه	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة	الأبعاد
موافق	2	1.0305	3.7949	تؤمن جامعتنا أن اقتناء واستخدام تكنولوجيا المعلومات لا يمكن إلا بتوافر المهارات من أساتذة جامعيين	01	المهارات التكنولوجية
موافق	3	0.9444	3.7179	تسعى جامعتنا لتجديد وتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصال	02	
موافق	5	0.9401	3.5641	التكنولوجيا المقتناة في الجامعة يتم استخدامها بكفاءة وفعالية	03	
موافق	4	1.0461	3.5710	الطاقم الجامعي من أساتذة يمتاز بمهارة عالية تمكنه من انجاز المهام المسند إليه ومختلف العمليات .	04	
موافق	1	0.6488	4.0000	بفضل المهارات التكنولوجية لدى جامعتنا تستطيع منافسة باقي الجامعة على المستوى الوطني	05	
محايد	5	1.0358	3.0769	جامعتنا تمنحنا فرصة استثمار مهارتنا من خلال ابتكار أفضل الطرق والأساليب الجديدة لتقديم مختلف الخدمات	06	المهارات التنظيمية
محايد	4	1.0127	3.3590	تضع جامعتنا خلية علمية تسهر على جمع مختلف المعلومات والأساليب المبتكرة أين تقوم باستغلالها وتعميم الاستفادة منها	07	
موافق	2	0.9966	3.8205	نعتبر أن المنصة الإلكترونية للجامعة وباقي الأنظمة المعلوماتية في مستوى تطلعاتنا	08	
موافق	3	0.7591	3.7179	أعتبر أنه بفضل المهارات التي أملكها أستطيع تطوير طرق وأساليب تدريس عن بعد أكثر فعالية وكفاءة	09	
موافق	1	0.8441	3.8462	اعتبر أن طرق الاتصال بالجامعة أصبحت أكثر كفاءة فهي تضمن تنقل المعلومات والمعارف في أقصر وقت وبأكثر جودة	10	
محايد	3	1.1002	3.0000	أشكّل أنا وزملائي فريق عمل جاهز بإمكان الجامعة الاتكال عليه لتبادل المعلومات والمعارف ومواجهة مختلف التحديات المعرفية	11	المهارات الاجتماعية
غير موافق	5	1.2078	2.4103	تقدم جامعتنا مختلف التسهيلات المادية والتحفيزات المعنوية للأساتذة المهرة وذوي الخبرة لتقديم مختلف الأفكار الإبداعية	12	
محايد	4	1.1818	2.8462	تسود بيني وبين زملائي في الجامعة جو من الثقة والتعاون في البحث العلمي	13	

موافق	2	1.1382	3.3846	قصد توليد المعرفة لديها تعمل جامعتنا على استقطاب مختلف المهارات والكفاءات عبر الوطن	14
موافق	1	1.2538	3.4872	تتيح جامعتنا فرص لتبادل المعارف والخبرات من خلال عقد مختلف التظاهرات العلمية	15

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج المتحصل عليها يظهر لنا التشتت الذي لمسناه في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المهارات المعرفية. حيث لاحظنا بعد المهارات التكنولوجية ومن وجهة نظر العينة تمثل في أن الجامعة تؤمن أن اقتناء واستخدام تكنولوجيا المعلومات لا يمكن إلا بتوافر المهارات من أساتذة جامعيين، وتسعى لتجديد وتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصال بما يتواءم مع المهارات لديها، كما أن الطاقم الجامعي من الأساتذة يمتاز بمهارة عالية تمكنه من انجاز المهام المسند إليه ومختلف العمليات والحرص على توفير أجود المعلومات، أما بعد المهارات التنظيمية فترجم في الفقرة أن طرق الاتصال بالجامعة أصبحت أكثر كفاءة فهي تضمن تنقل المعلومات والمعارف في أقصر وقت وبأكثر جودة، وأن الجامعة تتيح فرص لتبادل المعارف والخبرات من خلال عقد مختلف التظاهرات العلمية.

الجدول رقم (05): المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لأبعاد المهارات المعرفية

المستوى	الرتبة	الانحراف	المتوسط	أبعاد المهارات
مرتفع	1	0.6935	3.7282	المهارات التكنولوجية
متوسط	2	0.5944	3.5641	المهارات التنظيمية
متوسط	3	0.8375	3.0256	المهارات الاجتماعية
متوسط		0.5664	3.4393	المهارات المعرفية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلمس أن مستوى المهارات المعرفية بالكلية كان متوسط وهذا بمتوسط حسابي (3.4393) وانحراف معياري (0.5664) وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى والتي ترى أن مستوى المهارات المعرفية مرتفع بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. حيث جاءت المهارات التكنولوجية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.7282)، وفي المرتبة الثانية نجد بعد المهارات التنظيمية بمتوسط حسابي (3.5641) ويليه بعد المهارات الاجتماعية بمتوسط حسابي (3.0256).

3.4. مستوى تمكين العاملين: معرفة مستوى تمكين العاملين بالكلية سنقوم بتحليل اتجاهات عينة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لفرقات هذا المحور كما يلي:

الجدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تمكين العاملين

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
16	أجد سهولة في الحصول على المعلومات المتعلقة بعملتي في الوقت	3.3846	1.0910	8	محايد
17	تسعى كليتنا إلى زيادة مهارة العاملين في التعامل مع أنظمة المعلومات	3.8462	0.9607	1	موافق
18	تتصف المعلومات على مستوى كليتي بالحدثة والتجديد.	3.7179	.9986	2	موافق
19	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.	3.1538	1.2255	14	محايد
20	أشارك وزملائي في محاولة تشخيص المشكلات ووضع الحلول المناسبة	3.3590	1.1582	7	محايد
21	أقدم اقتراحاتي واستفساراتي بحرية إلى المسؤولين المباشرين دون تردد	3.3077	0.9501	10	محايد
22	تخول الكلية لفرق العمل الصلاحيات الكاملة لتنفيذ الأعمال الموكلة لها.	3.3333	0.9271	9	محايد
23	يؤدي أعضاء فريق العمل عملهم في جو غير تنافسي.	3.4359	0.9677	6	موافق
24	برامج التدريب التي اشتركت فيها ساعدت على زيادة ما املكه من خبرة	3.4872	0.9698	4	موافق
25	لدى كليتنا برامج تدريبية هادفة ومحددة للارتقاء بكفاءة الموظفين.	3.0256	1.0634	13	محايد
26	توجد شفافية عالية في تقاسم المعرفة ونشرها بين الأساتذة.	3.4615	1.0965	5	موافق
27	تعد كفاءة العمل معيارا مهما في نظام الترقية.	3.2821	.9161	12	محايد
28	يشجع ويدعم مسؤولي الكلية المبادرات والاجتهادات الشخصية	3.3077	1.0299	11	محايد
29	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل.	3.5128	0.8544	3	موافق
	محور تمكين العاملين	3.4011	0.6578		متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (06) يظهر أن مستوى تمكين العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالجلفة متوسط فقد جاء بمتوسط حسابي (3.4011) وانحراف معياري (0.6578) وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الثانية أن مستوى تمكين العاملين مرتفع بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالجلفة.

4.4. اختبار علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة:

يسعى هذا المحور إلى اختبار الفرضية الثالثة والتي نصت بأن: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمهارات المعرفية على تمكين العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالجلفة".

ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression Analysis Linear)، وذلك لتحديد أثر أبعاد المهارات المعرفية على تمكين العاملين، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (07): اختبار علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة

مستوى الدلالة	المهارات المعرفية				المتغير المستقل المتغير التابع
	F	R ²	T	B	

0.01	12.651	0.255	3.557	0.001	المهارات	تمكين العاملين
0.000	28.078	0.431	5.299	0.000	المهارات	
0.000	15.314	0.293	3.913	0.000	المهارات	
0.000	36.040	0.493	0.000	0.816	تمكين العاملين	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

- بالنسبة لبعدها المهارات التكنولوجية نلاحظ أن مستوى الدلالة $\text{sig}=0.001$ وهي أقل من 0.05 (مستوى المعنوية المفروض)، وهذا يعني أن هذا البعد له أثر على تمكين العاملين في الكلية محل الدراسة. وتشير قيمة (R^2) إلى أن بعد المهارات التنظيمية فسر ما مقداره (25.5%) من التباين في المتغير التابع (تمكين العاملين) وهي قيمة مرتفعة، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى.

- بالنسبة لبعدها المهارات التنظيمية نلاحظ أن مستوى الدلالة $\text{sig}=0.000$ وهي أقل من 0.05 (مستوى المعنوية المفروض)، وهذا يعني أن لهذا البعد أثر على تمكين العاملين في الكلية محل الدراسة. وتشير قيمة (R^2) إلى أن بعد المهارات التنظيمية فسر ما مقداره (43.1%) من التباين في المتغير التابع (تمكين العاملين) وهي قيمة مرتفعة جدا، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى.

- بالنسبة لبعدها المهارات الاجتماعية أولا نلاحظ أن مستوى الدلالة $\text{sig}=0.000$ وهي أقل من 0.05 (مستوى المعنوية المفروض)، وهذا يعني أن لهذا البعد أثر على تمكين العاملين في الكلية محل الدراسة.

كما يتضح من نتائج الدراسة أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(\alpha=0.05)$ ، وعليه نستنتج أن هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية للمهارات المعرفية على تمكين العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالجلفة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.493) بمعنى أن المهارات المعرفية فسرت ما مقداره (49.3%) من التباين في المتغير التابع (تمكين العاملين) وهي قيمة مرتفعة جدا.

الخلاصة:

نجاح التمكين يتم بتوفير المعلومات اللازمة للعاملين ومشاركتهم فيها لإتمام المهام وتحقيق الأهداف، وكذلك توافر الرغبة لدى الفرد في قبول الاستقلالية والحرية وتحمل المسؤوليات

والمشاركة في القرارات، بالإضافة إلى توفر المهارات والقدرات المعرفية من خلال تبني المؤسسات لأسلوب التدريب. ولقد توصلنا في دراستنا لجملة من النتائج منها:

- مستوى المهارات المعرفية متوسط بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. حيث جاءت المهارات التكنولوجية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.7282)، وفي المرتبة الثانية نجدي بعد المهارات التنظيمية بمتوسط حسابي (3.5641) ويليه بعد المهارات الاجتماعية بمتوسط حسابي (3.0256)،

- مستوى تمكين العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالجلفة متوسط فقد جاء بمتوسط حسابي (3.4011) وانحراف معياري (0.6578) وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الثانية أن مستوى تمكين العاملين مرتفع بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالجلفة.

- هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية للمهارات المعرفية على تمكين العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالجلفة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة. حيث تشير قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.493) بمعنى أن المهارات المعرفية فسرت ما مقداره (49.3%) من التباين في المتغير التابع (تمكين العاملين) وهي قيمة مرتفعة جدا.

من خلال الدراسة المجرات وتحليل النتائج السابقة نقترح جملة من التوصيات التي من شأنها أن تساعد القيمين في الكلية على تطوير المهارات المعرفية لديها. نوجزها في:

- السهر على دعم الأساتذة وتنمية مهاراتهم من خلال تسطير برامج تدريبية تكون مدروسة تسهم في تطوير معارفهم ومهاراتهم:

- اقتناء تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتدريب الأساتذة على استخدامها وتطويرها،

- إعطاء فرص لتبادل الكلية مع باقي الكليات سواء للتدريس أو تشجيع للبحث العلمي؛

- تقديم أفضل الإجراءات التنظيمية لضمان السير الحسن لمختلف المهام والحرص على رفع مستوى المهارات التنظيمية بالكلية؛

- تفعيل العلاقات الاجتماعية والتواصل المعرفي بالكلية لما له أثر كبير على تطوير المهارات المعرفية للأفراد؛

- الحرص على رفع مستوى تمكين الأساتذة بالكلية على مختلف الأصعدة.

قائمة المصادر والمراجع:

1. اسمهان ماجد الطاهر. (2012). *إدارة المعرفة*. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
2. ايمن عودة، و عقلة عبد الحكيم. (2009). التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*, 2.
3. جمال الدين ابن منظور. (1995). *لسان العرب*. لبنان: دار احياء التراث العربي.
4. حسن أفندي عطية. (2003). *تمكين العاملين: مدخل للتجديد والتطوير*. القاهرة، مصر: المؤسسة العربية للتنمية.
5. سارة صبيحي، و محمد حسن. (2008). أثر اختلاف الأنماط القيادية على درجة تمكين العاملين. *رسالة ماجستير غير منشورة*. القاهرة، مصر.
6. سطاتم الرشيدى. (2011). أثر التمكين النفسي على تحقيق الميزة التنافسية " دراسة ميدانية على شركات التأمين الكويتية. *رسالة ماجستير غير منشورة*. جامعة آل البيت.
7. سعد العتيبي بن مرزق. (بلا تاريخ). أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المؤسسات العربية. *المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة حول الإبداع والتجديد*. القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.
8. عبد الرحمان جاموس. (2013). *إدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي*. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
9. عبد الفتاح المغربي، و عبد العزيز علي. (2010). *دراسات إدارية معاصرة*. بيروت، لبنان: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
10. فاطنة بلقرع. (2017). التمكين كآلية لتعزيز ودعم الابداع بالمنظمة دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر. *اطروحة دكتوراه في علوم التسيير*. المدينة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المدينة.
11. لويس معلوف. (1986). *المنجد في اللغة والإعلام* (المجلد 22). لبنان: دار المشرق.
12. محمد ناجي سماح. (2019). تصميم برنامج إثرائي قائم على المعارف الافتراضية. *المؤتمر القومي العشرين*، (الصفحات 191-254).
13. محمد هيثم عطار. (2011). مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة. *رسالة ماجستير في إدارة الأعمال*. فلسطين: الجامعة الإسلامية.
14. مسعود عبد السلام هندر. (2011). أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي بالمؤسسات الخدمية. *أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال*. دمشق، سوريا: جامعة دمشق.
15. المنظمة الكشفية العربية. (2017). المهارات، جوانبها وكيفية قياسها. تنمية المراحل (101).
16. وفاء الحجار. (2015). المهارات الاجتماعية وعلاقتها بالضغوط النفسية لدى المرأة القيادية بمحافظات غزة. *اطروحة دكتوراه في علم النفس*. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية، كلية التربية.
17. Argenti, P. (1997). *The fast forward MBA pocket reference*. New york .

18. Bodner , B., & Sahr, A. (2003). Dimensional assessment of empowerment in organizations. *thesis of master of arts*. USA: University of north texas.
19. Ken, B., & John, C. (1996). *Empowerment: Takes More Than A Minute* (Vol. second). san francisco, Usa: Berrett koehler publishers.
20. Madhavan, N. (2014). Employees Empowerment Towards Innovation,. *Review of Literature, 2*.
21. Simons, R. (1995). Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review*.
22. Stirr, T. (2013). *Fundamentals of Empowerment*. Retrieved from http://www.tomstirr.com/NEW_Fundamentals_of_Empowerment_finalrev.