

خطة بحث مقترحة

تأثير إدارة المعرفة على التمكين الإداري
في المؤسسات الصغيرة في الرياض

The impact of knowledge management on administrative empowerment
In small institutions in Riyadh

إعداد

سناء عثمان سعيد

Sanaa Usman said

مشروع التخرج-1

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الرابع 3.

التحليل الإحصائي و مناقشة النتائج

1.3 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام حزمة برامج الإحصائية SPSS الإصدار 23 يتضمن الفصل الحالي للتحليل الإحصائي. الإحصاء الوصفي للعينات محل الدراسة باستخدام SPSS.v23 . اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية . بالإضافة إلى ذلك ، من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج ، تم إجراء الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS 23 وتم تأكيد النتائج الإحصائية عن طريق البرنامج

1.2 خصائص عينة الدراسة

○ تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس - الفئة العمرية - عدد سنوات الخبرة _ المؤهل العلمي _ المركز الوظيفي .

○ تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة و تتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:

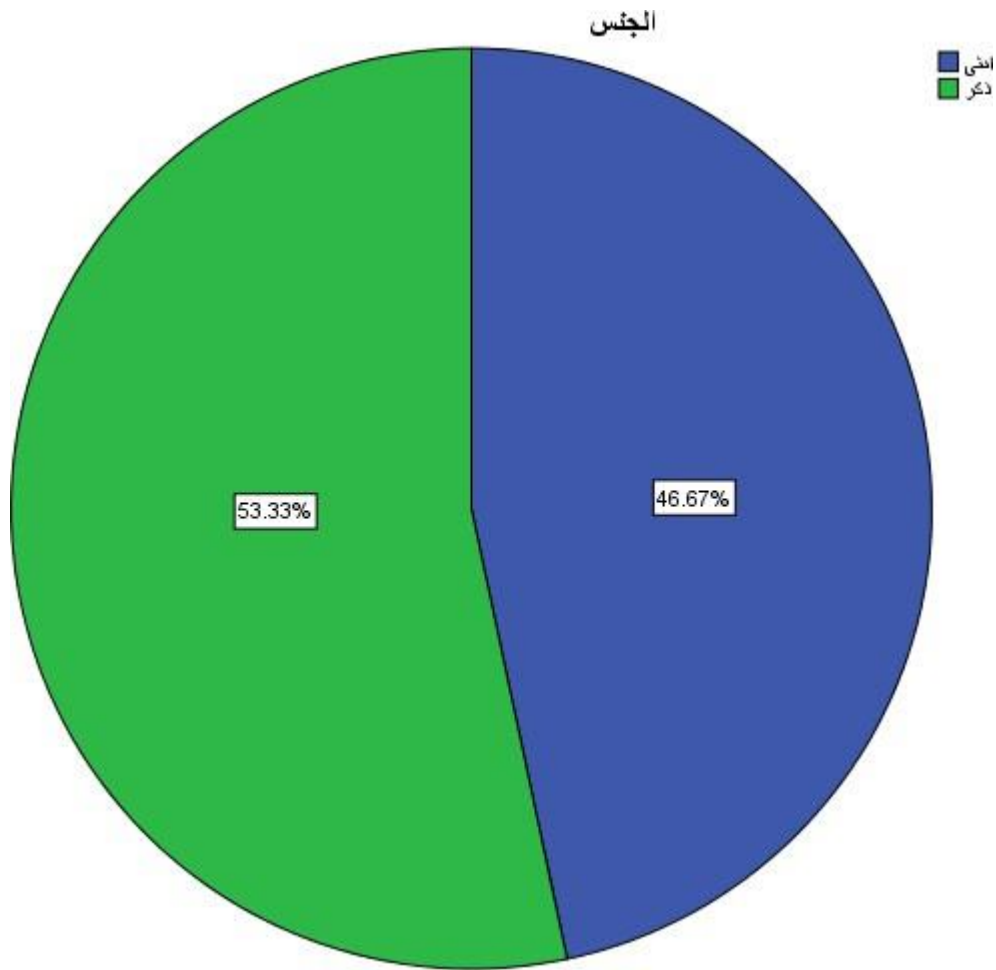
- الجنس ويشتمل على (ذكر ، أنثى)
 - الفئة العمرية وتشتمل على (من 20 _ 29 سنة ، من 30 _ 39 سنة ، 40 سنة فأكثر)
 - المؤهل العلمي ويشتمل على (بكالوريوس ، دبلوم ، دكتوراه)
 - عدد سنوات الخبرة ويشتمل على (3 سنوات فأقل ، من 5 _ 9 سنوات ، 10 سنوات فأكثر)
 - المركز الوظيفي ويشتمل على (موظف ، مدير ، رئيس القسم)
- الجدول ، الرسومات والفقرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة ، كما يلي :

توصيف عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
الجنس	ذكر	16	53.3%
	أنثى	14	46.7%
الإجمالي		30	100%
العمر	من 20 - 29 سنة	18	60%
	من 30 - 39 سنة	5	16.7%
	40 سنة فأكثر	7	23.3%
الإجمالي		30	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	13	43.3%
	دبلوم	16	53.3%
	دكتوراه	1	3.3%
الإجمالي		30	100%
عدد سنوات الخبرة	3 سنوات فأقل	10	66.7%
	من 5- 9 سنوات	4	13.3%
	10 سنوات فأكثر	6	20%
الإجمالي		30	100%
المركز الوظيفي	موظف	27	90%
	مدير	2	6.7%
	رئيس القسم	1	3.3%
الإجمالي		30	100%

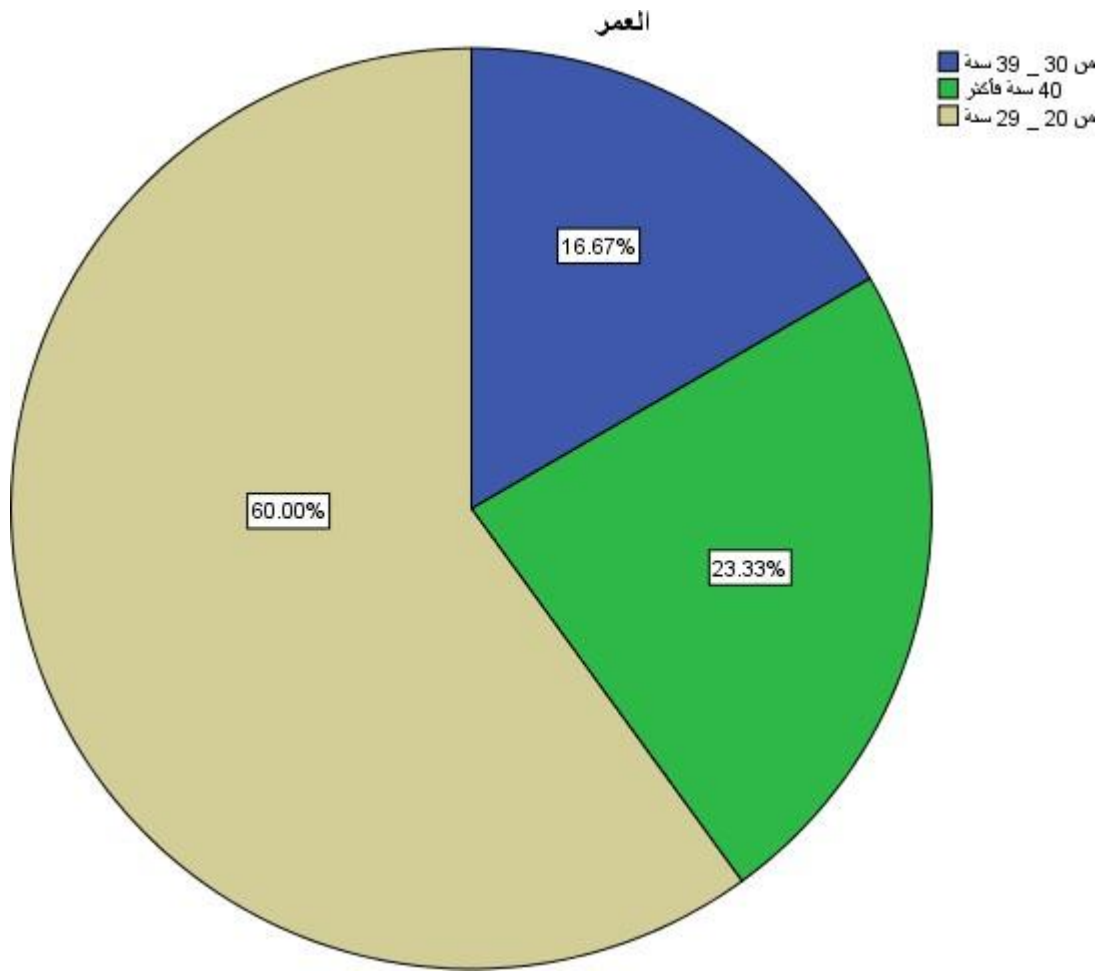
من بيانات الجدول تم استخلاص النتائج الآتية :

بالنسبة للجنس : أظهرت النتائج الاحصائية أن , على الرغم من تقارب عدد الذكور والإناث بالعينة إلا أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث , حيث بلغت عدد الذكور 16 مفردة بنسبة 53.3% من إجمالي العينة , بينما بلغت عدد الإناث 14 مفردة بنسبة 46.7% من إجمالي العينة .
كما موضح بالشكل التالي :



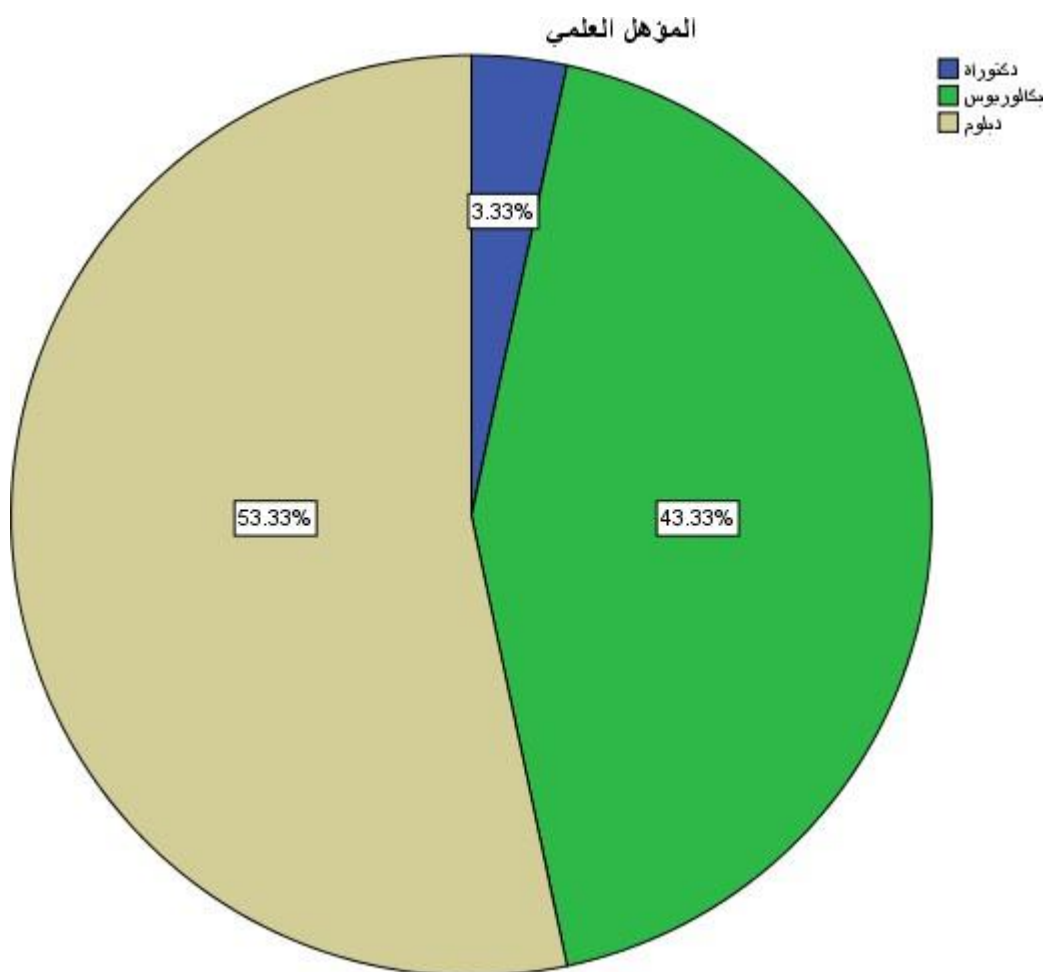
تصنيف عينة الدراسة وفقاً للجنس

أما فيما يتعلق بالعمر: فإن 18 مفردة من 20 - 29 سنة بنسبة 60.0% بينما الفئة العمرية من 30 - 39 سنة جاء بها 5 مفردة بنسبة 16.7% . الفئة العمرية 40 سنة فأكثر جاء بها 7 مفردة بنسبة 23.33% . الشكل التالي يوضح ذلك:



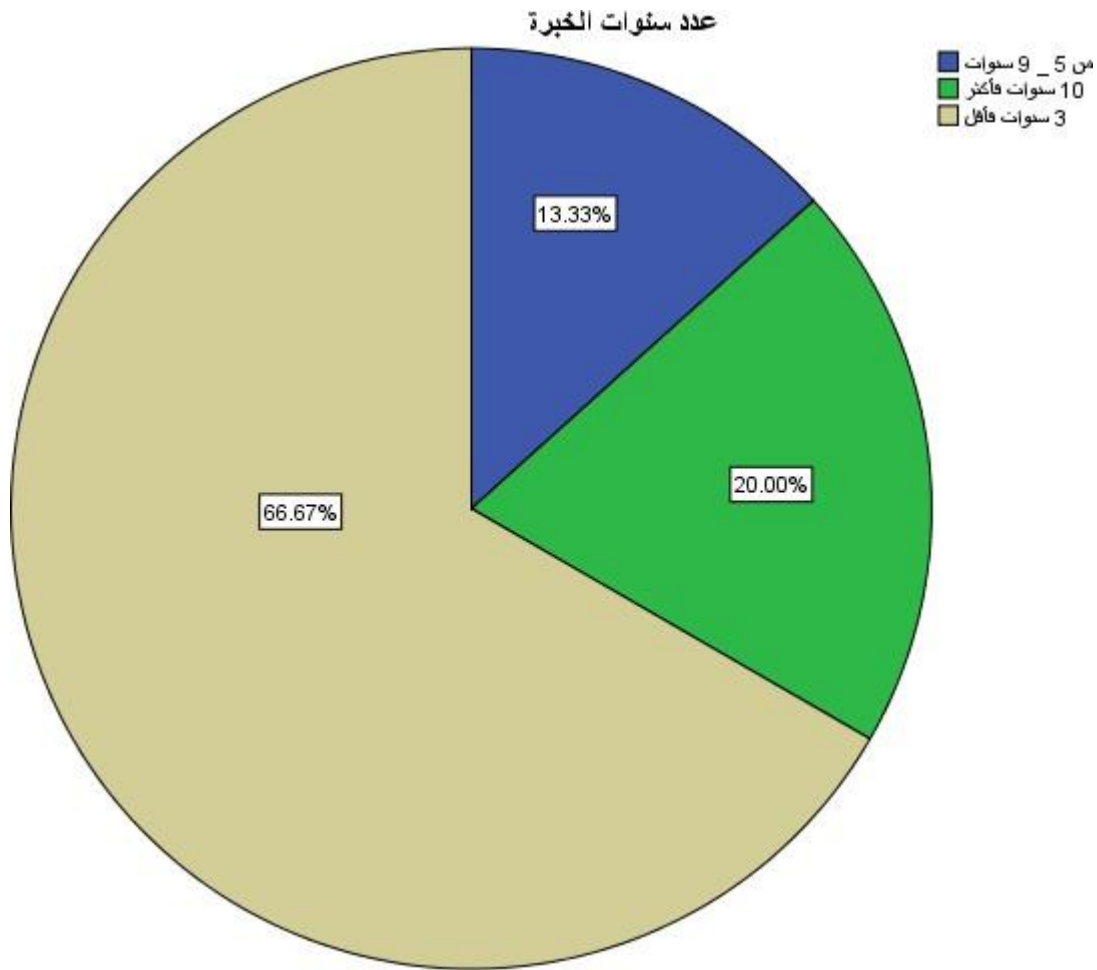
تصنيف عينة الدراسة وفقا للعمر

وفيما يتعلق المؤهل العلمي : بلغ عدد من يحملون البكالوريوس 13 مفردة بنسبة 43.3% من إجمالي أفراد العينة . بينما بلغ عدد من يحملون الدبلوم 16 مفردة بنسبة 53.3% من إجمالي أفراد العينة . وأخيرا بلغ عدد من يحملون الدكتوراه 1 مفردة بنسبة 3.3% من إجمالي أفراد العينة . الشكل التالي يوضح ذلك :



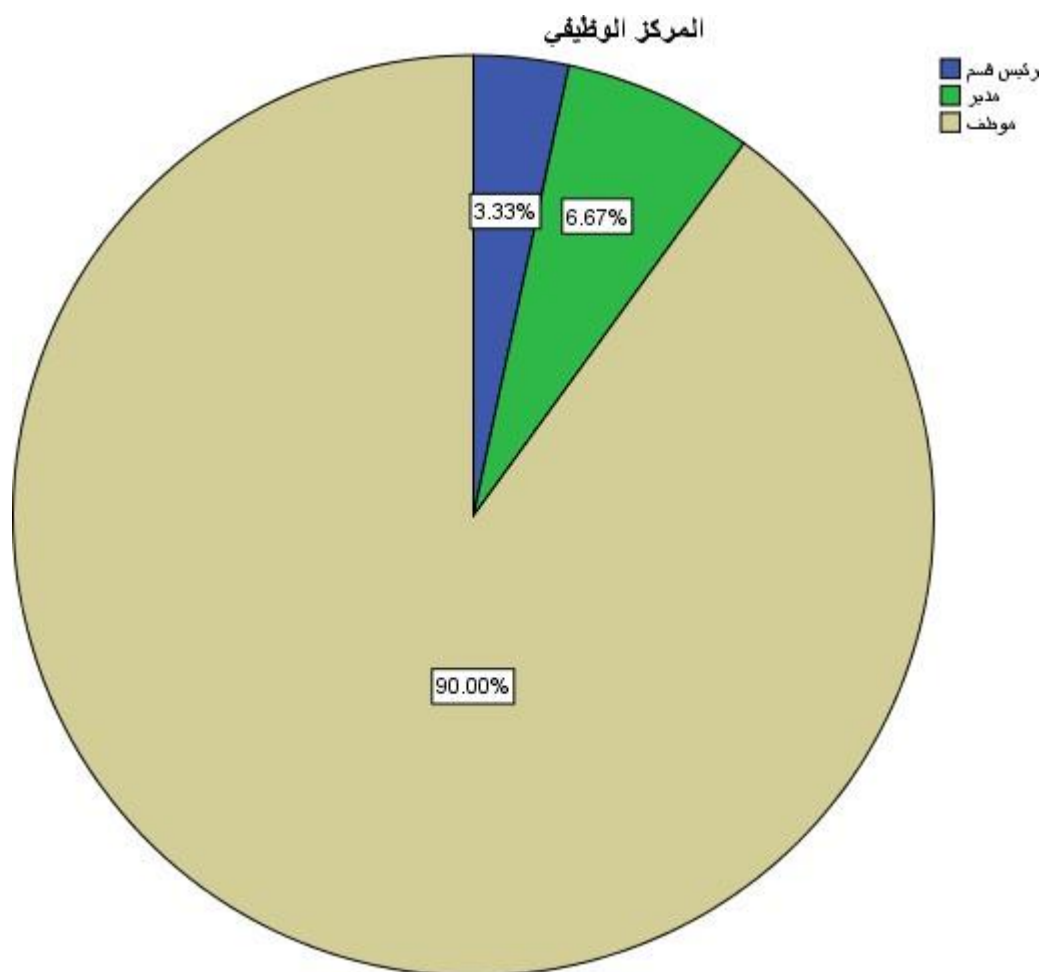
تصنيف عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

اما عدد سنوات الخبرة : فإن 10 مفردة 3 سنوات فأقل بنسبة 66.7% بينما مستوى الخبرة من 5_9 سنوات جاء به 4 مفردة بنسبة 13.33% .بينما مستوى الخبرة 10 سنوات فأكثر جاء به 6 مفردة بنسبة 20.0% من إجمالي العينة . الشكل التالي يوضح ذلك :



تصنيف الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة

فيما يتعلق بالمركز الوظيفي: فإن عدد الموظفين بالعينة بلغ 27 مفردة بنسبة 90.0% . بينما بلغ عدد المدراء 2 مفردة بنسبة 6.7% . وأخيرا عدد رؤساء الأقسام بلغ 1 مفردة بنسبة 3.3% من إجمالي العينة . الشكل التالي يوضح ذلك



تصنيف عينة الدراسة وفقا للمركز الوظيفي

1.1 الصدق و الثبات لأداة الدراسة

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة . تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة ، بالإضافة الى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted(AVE) . بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كلاً من: قيمة ألفا كرونباخ . Cronbach's Alpha. الفقرات و الجداول التالية توضح ذلك

صدق الاتساق الداخلي : يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي اليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه . وفقاً لدراسة Kaiser, معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.

الصدق التقاربي : يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس , وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE, التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من 0.5 وفقاً ((Hair et al.2006) الجدول التالي يوضح ذلك:

التحليل العاملي الاستكشافي

المتغير	العبارات	معامل الارتباط	AVE	KMO
إدارة المعرفة	مشاركة المعارف	S1	0.6622	0.597
		0.765		
		S2		
		0.558		
		S3		
	S4	0.726		
	0.536			
	S5	0.726		
	استخدام المعرفة والاستفادة منها	U1	0.6197	
		0.487		
U2		0.866		
U3	0.506			
المنظمة	O1	0.692		

0.7703	0.814	O2	المتعلمة			
	0.813	O3				
	0.784	S4				
	0.739	O5				
	0.780	O6				
0.797	0.7486	0.6886	0.564	D1	تفويض السلطة	التقني الإداري
			0.825	D2		
			0.634	D3		
			0.698	D4		
			0.722	D5		
	0.8235	0.898	T1	التدريب و التعلم		
		0.702	T2			
		0.836	T3			
		0.858	T4			

ن = 30

ل إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

➤ المصدر : من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول بالأعلى:

- **مقياس إدارة المعرفة:** جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير. عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.01 وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده الثلاث . كذلك من نتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE، يتضح أن قيمته لمتغير تطبيق التحول الرقمي هو $0.565 > 0.5$ وفقاً لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة .
- **مقياس التمكين الإداري :** جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس متغير التمكين الإداري قيمتها أكبر من 0.6 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.01 وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده الاثنين . كذلك من نتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE، للمتغير ككل يساوي 0.7486، وفقاً لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة .

4.4 ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى : الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ .

قياس الثبات لأداة الدراسة

المتغير		عدد العبارات		ألفا كرونباخ	
إدارة المعرفة	مشاركة المعرفة	14	5	0.583	0.876
	استخدام المعارف والاستفادة منها		3	0.526	
	المنظمة المتعلمة		6	0.813	

المتغير		عدد العبارات		ألفا كرونباخ	
التمكين الإداري	نفويز السلطة	9	5	0.801	0.873
	التدريب والتعلم		4	0.732	

المصدر : من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية . ن=30

يتضح من الجدول بالأعلى أن قيم معاملات الثبات لمقياس الدراسة كما يلي :

- **مقياس إدارة المعرفة:** أظهرت النتائج الاحصائية أن قيم (ألفا كرونباخ) للأبعاد هي كالتالي (0.583+0.813+0.526) و القيمة للمتغير ككل هي (0.876) مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر من 0.5، فقد تحقق ثبات المقياس .
- **مقياس التمكين الإداري :** أظهرت النتائج الاحصائية أن قيم (ألفا كرونباخ) للأبعاد هي كالتالي (0.801+0.732) و القيمة للمتغير ككل هي (0.872) مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر من 0.7، فقد تحقق ثبات المقياس.

وفقا للنتائج الاحصائية بالأعلى ، التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية ، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيه هذه الاستبانات للتطبيق والوثوق بها ، واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فروض الدراسة .

المتغير المستقل
إدارة المعرفة

المتغير التابع
التمكين الإداري

العبارة	Cronbach's Alpha if Item Deleted
D1	.856
D2	.857
D3	.870
D4	.854
D5	.847
T1	.843
T2	.850
T3	.869
T4	.875

العبارة	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S1	.863
S2	.870
S3	.875
S4	.873
S5	.886
U1	.865
U2	.864
U3	.867
O1	.863
O2	.864
O3	.864
O4	.866
O5	.869
O6	.862

1.5 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

قد تم قياس استجابات أفراد العينة ل فقرات المقياس , طبقا لمقياس ليكرت الخماسي , وفقا لما يلي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	1	1	2	3

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا لمعادلة التالية :

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $100 \div 5$ (المقياس الخماسي)
 $20\% = ($

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية , كما يلي :

دلالة المتوسطات الحسابية

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	من 20 إلى أقل من 36%	منخفض جدا
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	من 36 إلى أقل من 52%	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	من 52 إلى أقل من 68%	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	من 68 إلى أقل من 84%	مرتفع
من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	من 84 إلى أقل من 100%	مرتفع جدا

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي ، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقا للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي . حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى إدارة المعرفة وأبعاده وكذلك مستوى التمكين الإداري وأبعاده ، وذلك وفقا لوجهة نظر عينة الدراسة .. وذلك كما يلي :

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحرافات المعيارية		الاتجاه العام		مستوى الأهمية / الممارسة	
إدارة المعرفة	مشاركة المعرفة	3.65	3.75	0.630	0.591	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	استخدام المعرفة والاستفادة منها		3.60		0.719				
	المنظمة المتعلمة		3.59		0.764				

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية / الممارسة	
التمكين الإداري	تفويض السلطة	3.55	3.49	0.770	0.796	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	التدريب والتعلم		3.63		0.843				

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من الجدول بالأعلى الخاص بالمتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي :

- تظهر نتائج توصيف المتغير المستقل (إدارة المعرفة) : إلى أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من إدارة المعرفة في المؤسسات، وقد بلغ المتوسط المعياري لبعد (مشاركة المعرفة) هو (3.70) بنسبة موافقة 74% عند انحراف معياري بلغ (0.591)، و بلغ المتوسط المعياري لبعد (استخدام المعرفة والاستفادة منها) هو (3.60) بنسبة موافقة 72% عند انحراف معياري بلغ (0.719) و بلغ المتوسط المعياري لبعد (المنظمة المتعلمة) هو (3.59) بنسبة موافقة 71.8% عند انحراف معياري بلغ (0.764)، حيث كان المتوسط الحسابي للمتغير ككل (3.65) بنسبة موافقة عالية بلغت 73% عند انحراف معياري (0.630).

- بالنسبة لتوصيف المتغير التابع (التمكين الإداري) : أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة ، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من التمكين الإداري في المؤسسات، وقد بلغ المتوسط المعياري لبعد (تفويض السلطة) هو (3.49) بنسبة موافقة 69.8% عند انحراف معياري بلغ (0.796) و بلغ المتوسط المعياري لبعد (التدريب والتعلم) هو (3.63) بنسبة موافقة 72.6% عند انحراف معياري بلغ (0.843)، وذلك ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (3.55) بنسبة موافقة عالية بلغت 71% عند انحراف معياري (0.770)

وفقا للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة ، أشارت النتائج الاحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل (إدارة المعرفة) إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو موافقة و أن تطبيقه في القطاع مرتفع ، بينما كانت النتائج الاحصائية الوصفية للمتغير التابع (التمكين الإداري) وابعاده ذات مستوى مرتفع في القطاع المصرفي ، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة .

1.4 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (البيرسون) بين متغيرات الدراسة ، التي تم قياسها باستخدام SPSS

23 ذلك على النحو التالي :

Correlations

		knowledgem anagement	empowermen t
knowledgemanagement	Pearson Correlation	1	.867**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
	Bootstrap ^b Bias	0	-.003-
	Std. Error	0	.055
	95% Confidence Interval Lower	1	.737
	Upper	1	.944
empowerment	Pearson Correlation	.867**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30
	Bootstrap ^b Bias	-.003-	0
	Std. Error	.055	0
	95% Confidence Interval Lower	.737	1
	Upper	.944	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

b. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

❖ الارتباط الخطي بين إدارة المعرفة وابعاده (كمتغير مستقل) والتمكين الإداري وابعاده (كمتغير تابع) :

- تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب (0.867) بين إدارة المعرفة كممتغير مستقل والتمكين الإداري كممتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.01) .
- تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين إدارة المعرفة كممتغير مستقل وبعاده (مشاركة المعرفة ، استخدام المعرفة والاستفادة منها ، المنظمة المتعلمة) عند معامل ارتباط : 0.633 ، 0.707 ، 0.837 وبين كل بعد من ابعاد التمكين الإداري كممتغير التابع (تفويض السلطة ، التدريب والتعلم) عند معامل ارتباط : (0.645 ، 0.562) عند مستوى دلالة أقل من (0.0) .
- يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة ، مما يدل على قوة هذا الارتباط .

1.4 اختبار فرضيات ومناقشة النتائج

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية ، ويتم عرض النتائج الاحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الاحصائية SPSS 23 على النحو التالي :

الفرضية الرئيسية للدراسة :

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين لإدارة المعرفة والتمكين الإداري

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي :

3. توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحديات التي تواجه مشاركة المعارف والتمكين الإداري

2. توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام المعارف والاستفادة منها و تفويض السلطة

3. توجد علاقة معنوية بين التدريب والتعلم و المنظمة متعلمة

نتائج اختبار الفرض الرئيسي للدراسة :

ينص هذا الفرض على أنه ' _ توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة و التمكين الاداري .

❖ ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط بين إدارة المعرفة محل الدراسة كمتغير مستقل و التمكين الاداري كمتغير تابع .

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.867 ^a	.752	.743	.391

a. Predictors: (Constant), knowledgemanagement

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.933	1	12.933	84.709	.000 ^b
	Residual	4.275	28	.153		
	Total	17.208	29			

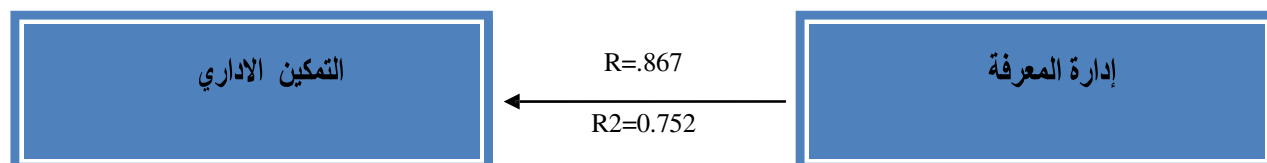
a. Dependent Variable: empowerment

b. Predictors: (Constant), knowledgemanagement

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-.324	.427		-.759	.454	-1.198	.550
	knowledgemanagement	1.061	.115	.867	9.204	.000	.825	1.297

a. Dependent Variable: empowerment



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي :

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (84.709) وهو (sig.F) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.01) .
- وتشير قيمة معامل الارتباط (R=0.867) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين إدارة المعرفة و التمكين الاداري .
- يشير (R2=0.752) إلى أن (75.2%) من التباين الحاصل التمكين الاداري ككل يمكن ان تفسره من خلال التباين في مستوى إدارة المعرفة .
- تشير قيمة (t) (9.204) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (0.867) حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (t) أقل من (0.01) .

وبناء على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة والتمكين الاداري كمتغير تابع .

تتفق هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة للباحث إسماعيل الدين في تقييم العلاقة بين ممارسات التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية .

نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول للدراسة :

ينص هذا الفرض على أنه : " توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحديات التي تواجه مشاركة المعارف والتمكين الإداري " يختبر هذا الفرض العلاقة المباشرة بين مشاركة المعارف كبعد للمتغير المستقل و التمكين الإداري كمتغير تابع .

❖ ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط بين مشاركة المعارف كبعد للمتغير المستقل و التمكين الإداري كمتغير تابع.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.600 ^a	.360	.328	1.926

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.130	1	7.130	19.810	.000 ^b
	Residual	10.078	28	.360		
	Total	17.208	29			

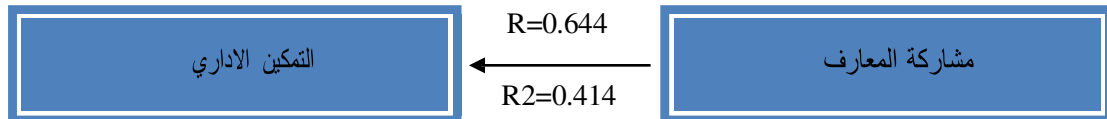
a. Dependent Variable: empowerment

b. Predictors: (Constant), share

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.400	.716		.559	.581
	share	.839	.188	.644	4.451	.000

a. Dependent Variable: empowerment



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي :

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (19.810) وهو (sig.F) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.01) .
- وتشير قيمة معامل الارتباط (R=0.644) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين مشاركة المعارف والتمكين الإداري
- يشير (R2=0.414) إلى أن (41.4%) من التباين الحاصل إدارة المعرفة يمكن ان تفسيره من خلال التباين في مستوى التمكين الإداري.
- تشير قيمة (t) (4.451) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (0.644) حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (t) أقل من (0.01) .

وبناء على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعارف كبعد للمتغير المستقل والتمكين الإداري كمتغير تابع

تتفق هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة للباحثة صباح بن سهلة في (دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة)

نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني للدراسة :

ينص هذا الفرض على أنه : " توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام المعارف والاستفادة منها و تفويض السلطة " يختبر هذا الفرض العلاقة المباشرة بين استخدام المعارف كبعد للمتغير المستقل والاستفادة منها و تفويض السلطة كبعد للمتغير التابع .

❖ ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط بين استخدام المعارف كبعد للمتغير المستقل والاستفادة منها و تفويض السلطة كبعد للمتغير التابع .

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.842 ^a	.709	.699	.437

a. Predictors: (Constant), Ues

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.036	1	13.036	68.375	.000 ^b
	Residual	5.338	28	.191		
	Total	18.375	29			

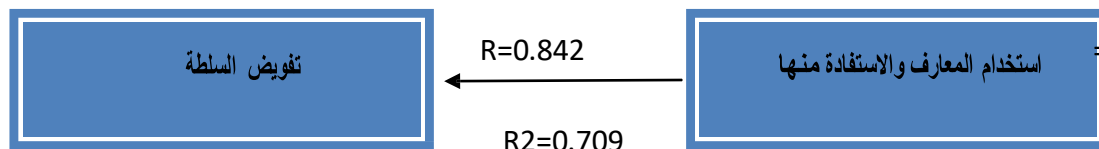
a. Dependent Variable: delegate

b. Predictors: (Constant), Ues

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.128	.414		.309	.759
	Ues	.933	.113	.842	8.269	.000

a. Dependent Variable: delegate



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي :

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (68.375) وهو (sig.F) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.01) .
- وتشير قيمة معامل الارتباط (R=0.842) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين استخدام المعارف والاستفادة منها كبعد للمتغير المستقل وتفويض السلطة كبعد للمتغير التابع .
- يشير (R2=0.709) إلى أن (70.9%) من التباين الحاصل استخدام المعارف والاستفادة منها تفويض السلطة . يمكن أن تفسره من خلال التباين في مستوى
- تشير قيمة (t) (8.269) إلى معنوية معامل الانحدار بينا (0.842) حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (t) أقل من (0.01) .

وبناء على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام المعارف والاستفادة منها كبعد للمتغير المستقل و تفويض السلطة كبعد للمتغير التابع .

تتفق هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة للباحثة صباح بن سهلة في (دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة)

نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث للدراسة :

ينص هذ الفرض على أنه : " توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين المنظمة المتعلمة والتدريب والتعلم "

يختبر هذا الفرض العلاقة المباشرة بين المنظمة المتعلمة كبعد للمتغير المستقل والتدريب والتعلم كبعد للمتغير التابع.

❖ ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المنظمة المتعلمة كبعد للمتغير المستقل والتدريب والتعلم كبعد للمتغير التابع.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.748 ^a	.559	.543	.570

a. Predictors: (Constant), organization

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.509	1	11.509	35.468	.000 ^b
	Residual	9.085	28	.324		
	Total	20.594	29			

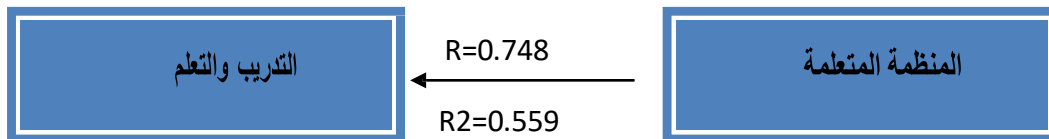
a. Dependent Variable: train

b. Predictors: (Constant), organization

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.666	.508		1.312	.200
	organization	.824	.138	.748	5.956	.000

a. Dependent Variable: train



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي :

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (35.468) وهو (sig.F) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.01) .
- وتُشير قيمة معامل الارتباط (R=0.748) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين المنظمة المتعلمة كبعد للمتغير المستقل والتدريب والتعلم كبعد للمتغير التابع .
- يشير (R2=0.559) إلى أن (55.9%) من التباين الحاصل المنظمة المتعلمة يمكن أن تفسره من خلال التباين في مستوى التدريب والتعلم .
- تُشير قيمة (t)(5.956) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (0.748) حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (t) أقل من (0.01) .

وبناء على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة احصائية بين المنظمة المتعلمة والتدريب والتعلم .

تتفق هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة للباحثة صباح بن سهله في (دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة)

1.4 الخلاصة

من أجل التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الحالية، فقد تم استخدام برنامج SPSS V 23 فقد قامت الباحثة بالتحليل الوصفي لعينة الدراسة، كذلك قامت بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة. وفقا لنتائج التحليل الإحصائي لهذه الدراسة، فقد تحقق المصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة. كذلك، فقد تم إثبات الفرض الرئيسي للدراسة والفروض الثالث الفرعية.

المحتويات

1.	الفصل الاول.....	2
	الإطار العام.....	2
1.1.	المقدمة.....	3
	مشكلة البحث.....	4
	الفجوة النظرية	4
	الفجوة التطبيقية	4
	أهمية البحث.....	5
	الأهمية النظرية	5
	الأهمية التطبيقية	5
	سؤال البحث الرئيسي	6
	هيكل المشروع المقترح	8
	الفصل الثاني.....	9
	الدراسات السابقة.....	9
	2.1.المقدمة.....	10
	2.2 إدارة المعرفة	11
	تعريف إدارة المعرفة	13
	2.2.1.مشاركة المعارف.....	15
	مستويات مشاركة المعرفة	16
	2.2.3 المنظمة المتعلمة.....	19
	2.3 التمكين الإداري.....	20
	أبعاد التمكين الإداري.....	22
	2.3.1.العلاقة بين إدارة المعرفة والتمكين الإداري	23
	الخاتمة	26
	1 الفصل الثالث	27
3.1.	المقدمة.....	28
3.2.	التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة	28
3.3.	تصميم البحث	29
3.4.	مجتمع الدراسة وطرق وتقنيات أخذ العينة	30
	3.4.1.مجتمع الدراسة	30
	3.4.2 عينة الدراسة	30

3.4.3 طرق وتقنيات أخذ العينة	30
3.5. طريقة جمع البيانات	31
3.6 أنواع البيانات	33
3.6.1 البيانات الأولية	33
3.6.2 البيانات الثانوية	33
3.7 طرق وأساليب تحليل البيانات	33
3.8 الخاتمة	34
التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة	35
المراجع	59
الملاحق	62

المراجع

- إسماعيل مخلوف, ب. ب. & بدر. (2014). إدارة المعرفة: آفاق وتحديات. المجلة المصرية للتنمية والتخطيط, 22(2).
[10.21608/INP.2014.165287](https://doi.org/10.21608/INP.2014.165287)
- زجوري . (2016). ادارة المعرفة. <http://dspace.univ-guelma.dz:8080/xmlui/handle/123456789/667>.
- أحمد, أ. ح. م. & أحمد حمدان محمد. (2022). اللامركزية وتحقيق التمكين الإداري في الأجهزة الإدارية بالمحليات. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية, 120(1), 22-35. [10.21608/aial.2023.173977.1388](https://doi.org/10.21608/aial.2023.173977.1388)
- صحراوي, & بن رجم. (2023). فاعلية التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي. <http://dspace.univ-guelma.dz/jsui/handle/123456789/14584>
- بن شتّاح , & أنيس. (2023). واقع تطبيق ادارة المعرفة ودورها في بناء المنظمة المتعلمة. <http://dspace.univ-guelma.dz/jsui/handle/123456789/14617>
- رعاد, دلال شيراز, & عماري. (2023). دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة (Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت). <http://dspace.univ-tiaret.dz:80/handle/123456789/13713>

بلمهول, & بن عسكر يسرى. (2023). دور التمكين الإداري في تحقيق إدارة المعرفة (Doctoral dissertation, university center of abdalhafid boussouf-MILA

<http://dspace.centre-univ-mila.dz/jspui/handle/123456789/3271>

بوزيرة, حميدة, & مختارية. (2023). دور إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي (Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت).

<http://dspace.univ-tiaret.dz:80/handle/123456789/13698>

محيوب. (2024). محاضرات في مادة إدارة المعرفة (Doctoral dissertation, university center of abdalhafid boussouf-MILA).

موسى بابا, سعيد, منير بيات, & محمد. أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر-نقرة (Dissertation Doctoral, جامعة قاصدي مزاب-ورقلة).

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/35295>

سليمان مصطفى, & إسراء سليمان مصطفى سليمان. (2023). مشاركة المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بجامعة سوهاج: دراسة ميدانية. المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة, 2(2), 253-314. [10.21608/AIKM.2023.182948.1034](https://doi.org/10.21608/AIKM.2023.182948.1034)

قزدر, ش. م. أ., & شذى محمد أيوب. (2023). مشاركة المعرفة بين المنظمات: تصور مقترح لمتطلبات مشاركة المعرفة بين الجامعات. المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات, 4(13), 77-100. [10.21608/JINFO.2023.321077](https://doi.org/10.21608/JINFO.2023.321077)

سهيلة, جديع, أمينة, & كزيز. (2022). دور مشاركة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي (Doctoral dissertation, جامعة العربي التبسي تبسة) <http://localhost:8080/jspui/handle/123456789/5933>

رضوان, باغي, & بن قارة مصطفى محمد إسلام. (2022). دور مشاركة المعرفة في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة (Doctoral dissertation, university center of abdalhafid boussouf-MILA).

<http://dspace.centre-univ-mila.dz/jspui/handle/123456789/2261>

اية الرحمان, بشراب, عادل, & حماده. أثر تطبيق المعرفة على أداء العاملين دراسة ميدانية في مؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف) بنقرت (Dissertation Doctoral, جامعة قاصدي مزاب-ورقلة).

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/32419>

الاستاذ الدكتور صلاح عبد القادر احمد النعيمي, & المدرس المساعد باسم فيصل عبد نايف. (2012). دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة. (Journal of Baghdad College of Economic sciences University, 31).

قيج, حامد, & علي. (2023). تأثير التمكين الإداري والقيادة التحويلية على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في فلسطين.

<https://scholar.ptuk.edu.ps/handle/123456789/1078>

كحاحلية, & بياضي. (2023). دور التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين (Doctoral dissertation, جامعة الشهيد الشيوخ العربي النسي نسبة).
<http://localhost:8080/jspui/handle/123456789/9646>

بن ختو, & نور الإيمان. أثر أبعاد التمكين الإداري على أداء المؤسسة الخدمية دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر-ورقلة
(Doctoral dissertation). <http://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/21248>

د. سلامة محمد وليد سالم سلامة. (2016). أثر أبعاد التمكين الإداري على السلو الإبداعى للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية, 2(6).

عتيق علي أحمد الثقفي. (2020). إدارة المعرفة كمغير وسيط بين القيادة التحويلية والتمكين الإداري (دراسة حالة غرفة الطائف التجارية). مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية, 4(7), 26-43. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.B040120>

Salahat, M. A. (2021). Employee empowerment, knowledge management and decision-making agility; mediating role of extra-role performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(7), 960-977.

الدين & إسماعيل. (2024). (تقييم العلاقة بين ممارسات التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية-دراسة حالة وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية (Doctoral dissertation, جامعة غرداية). <https://dspace.univ-ghardaia.edu.dz/xmlui/handle/123456789/6792>

Bensahla, S. (2016). دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة (Doctoral dissertation, Université Mohamed Khider-Biskra).

: <http://thesis.univ-biskra.dz/id/eprint/2559>

الملاحق

رقم السؤال	بيانات العناصر	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
إدارة المعرفة						
مشاركة المعارف						
1	تنظم المؤسسة اجتماعات عمل و دورية لتبادل المعارف بين العاملين	5	4	3	2	1
2	يتقبل الموظفون فكرة التشار المعرفي ولا يحتكرونها كمصدر قوة لهم	5	4	3	2	1
3	تحرص المؤسسة على الاستفادة من المعارف المخزنة ورقيا وإلكترونيا	5	4	3	2	1
4	توفر المؤسسة بيئة عمل مريحة تشجع على تبادل المعارف	5	4	3	2	1
5	يستخدم الموظفون تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتبادل المعارف	5	4	3	2	1
استخدام المعارف والاستفادة منها						
6	تستخدم المؤسسة مصادر المعرفة المختلفة في اتخاذ القرارات	5	4	3	2	1
7	توفر المؤسسة الظروف و الوسائل الملائمة لتطبيق المعارف الجديدة	5	4	3	2	1
8	تعتمد المؤسسة على خبراء ذوي كفاءات عالية تطبيق المعرفة	5	4	3	2	1
المنظمة المتعلمة						
9	يناقش الموظفون في المؤسسة الأخطاء بصراحة بهدف التعلم والاستفادة منها.	5	4	3	2	1
10	تمنح المؤسسة وقتا كافيا للموظفين لتعلم أثناء العمل.	5	4	3	2	1
11	يتم تشجيع الموظفين على إثارة أسئلة مختلفة بغض النظر عن موقعهم الوظيفي	5	4	3	2	1
12	تتعاون المؤسسة مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع	5	4	3	2	1
13	تتمكن المؤسسة الموظفين من الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة.	5	4	3	2	1
14	تدعم المؤسسة بشكل عام طلبات الموظفين بخصوص فرص التعلم و التدريب	5	4	3	2	1
التمكين الإداري						
تفويض السلطة						
15	تقوم المؤسسة بتفويض السلطات الكافية للموظفين للقيام بوظائفهم	5	4	3	2	1
16	تمنح إدارة المؤسسة الموظفين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات	5	4	3	2	1
17	يمنح مدير المؤسسة المرونة المناسبة للتصرف في أداء المهام المفوضة للموظفين	5	4	3	2	1
18	توفر المؤسسة مختلف المعلومات التي يحتاجها الموظفون لأداء المهام المفوضة لهم	5	4	3	2	1
19	تقوم المؤسسة بإرشاد الموظفين عند منحهم بعض الصلاحيات	5	4	3	2	1
التدريب والتعلم						
20	تتيح المؤسسة للموظفين فرصة التعلم واكتساب المعارف والخبرات الجديدة في مجال العمل	5	4	3	2	1
21	توفر المؤسسة للموظفين دورات تدريبية لزيادة الكفاءة والمهارات	5	4	3	2	1
22	تسمح المؤسسة بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات لتنمية المعارف	5	4	3	2	1
23	تقوم المؤسسة بتدريب الموظفين قبل وبعد تكليفهم بالمهام الإدارية	5	4	3	2	1

Correlation Matrix^a

		S1	S2	S3	S4	S5	U1	U2	U3	O1	O2	O3	O4	O5	O6
Correlation	S1	1.000	.552	.359	.141	-.028	.567	.640	.365	.527	.556	.402	.449	.223	.715
	S2	.552	1.000	.495	.195	.074	.472	.374	.116	.341	.287	.309	.252	.391	.316
	S3	.359	.495	1.000	.233	-.055	.445	.378	.152	.072	.363	.439	.093	.285	.125
	S4	.141	.195	.233	1.000	.250	.274	.208	.421	.328	.012	.519	.204	.397	.259
	S5	-.028	.074	-.055	.250	1.000	.328	-.071	.240	.293	.049	.042	.166	.077	.157
	U1	.567	.472	.445	.274	.328	1.000	.229	.259	.642	.260	.479	.360	.146	.542
	U2	.640	.374	.378	.208	-.071	.229	1.000	.327	.230	.821	.316	.663	.272	.660
	U3	.365	.116	.152	.421	.240	.259	.327	1.000	.423	.493	.450	.472	.534	.322
	O1	.527	.341	.072	.328	.293	.642	.230	.423	1.000	.334	.524	.460	.323	.631
	O2	.556	.287	.363	.012	.049	.260	.821	.493	.334	1.000	.331	.621	.361	.526
	O3	.402	.309	.439	.519	.042	.479	.316	.450	.524	.331	1.000	.084	.727	.386
	O4	.449	.252	.093	.204	.166	.360	.663	.472	.460	.621	.084	1.000	.231	.651
	O5	.223	.391	.285	.397	.077	.146	.272	.534	.323	.361	.727	.231	1.000	.186
	O6	.715	.316	.125	.259	.157	.542	.660	.322	.631	.526	.386	.651	.186	1.000
Sig. (1-tailed)	S1		.001	.026	.229	.442	.001	.000	.024	.001	.001	.014	.006	.119	.000
	S2	.001		.003	.150	.348	.004	.021	.271	.033	.062	.049	.089	.016	.045
	S3	.026	.003		.108	.387	.007	.020	.211	.353	.024	.008	.313	.064	.256
	S4	.229	.150	.108		.092	.072	.135	.010	.039	.476	.002	.140	.015	.084
	S5	.442	.348	.387	.092		.038	.355	.101	.058	.398	.414	.190	.344	.204
	U1	.001	.004	.007	.072	.038		.112	.083	.000	.082	.004	.025	.221	.001
	U2	.000	.021	.020	.135	.355	.112		.039	.111	.000	.044	.000	.073	.000
	U3	.024	.271	.211	.010	.101	.083	.039		.010	.003	.006	.004	.001	.041
	O1	.001	.033	.353	.039	.058	.000	.111	.010		.036	.001	.005	.041	.000
	O2	.001	.062	.024	.476	.398	.082	.000	.003	.036		.037	.000	.025	.001
	O3	.014	.049	.008	.002	.414	.004	.044	.006	.001	.037		.329	.000	.018
	O4	.006	.089	.313	.140	.190	.025	.000	.004	.005	.000	.329		.109	.000
	O5	.119	.016	.064	.015	.344	.221	.073	.001	.041	.025	.000	.109		.163
	O6	.000	.045	.256	.084	.204	.001	.000	.041	.000	.001	.018	.000	.163	

a. Determinant = 1.205E-5

Correlation Matrix^a

		D1	D2	D3	D4	D5	T1	T2	T3	T4
Correlation	D1	1.000	.448	.291	.446	.540	.499	.582	.452	.418
	D2	.448	1.000	.445	.566	.542	.688	.463	.287	.113
	D3	.291	.445	1.000	.355	.404	.428	.392	.162	.199
	D4	.446	.566	.355	1.000	.438	.742	.423	.275	.422
	D5	.540	.542	.404	.438	1.000	.697	.682	.456	.299
	T1	.499	.688	.428	.742	.697	1.000	.688	.257	.264
	T2	.582	.463	.392	.423	.682	.688	1.000	.312	.366
	T3	.452	.287	.162	.275	.456	.257	.312	1.000	.561
	T4	.418	.113	.199	.422	.299	.264	.366	.561	1.000
Sig. (1-tailed)	D1		.006	.060	.007	.001	.003	.000	.006	.011
	D2	.006		.007	.001	.001	.000	.005	.062	.277
	D3	.060	.007		.027	.013	.009	.016	.196	.146
	D4	.007	.001	.027		.008	.000	.010	.071	.010
	D5	.001	.001	.013	.008		.000	.000	.006	.054
	T1	.003	.000	.009	.000	.000		.000	.085	.079
	T2	.000	.005	.016	.010	.000	.000		.047	.023
	T3	.006	.062	.196	.071	.006	.085	.047		.001
	T4	.011	.277	.146	.010	.054	.079	.023	.001	

a. Determinant = .007

Communalities

	Initial	Extraction
D1	1.000	.589
D2	1.000	.683
D3	1.000	.403
D4	1.000	.566
D5	1.000	.664
T1	1.000	.836
T2	1.000	.627
T3	1.000	.720
T4	1.000	.746

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Communalities

	Initial	Extraction
S1	1.000	.767
S2	1.000	.634
S3	1.000	.703
S4	1.000	.568
S5	1.000	.556
U1	1.000	.840
U2	1.000	.869
U3	1.000	.723
O1	1.000	.736
O2	1.000	.812
O3	1.000	.801
O4	1.000	.775
O5	1.000	.788
O6	1.000	.786

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.680	40.574	40.574	5.680	40.574	40.574	3.498	24.984	24.984
2	1.808	12.915	53.489	1.808	12.915	53.489	2.463	17.594	42.578
3	1.521	10.866	64.354	1.521	10.866	64.354	2.372	16.946	59.524
4	1.349	9.636	73.990	1.349	9.636	73.990	2.025	14.466	73.990
5	.856	6.114	80.104						
6	.699	4.996	85.100						
7	.613	4.381	89.481						
8	.472	3.370	92.851						
9	.393	2.810	95.662						
10	.237	1.694	97.355						
11	.158	1.126	98.482						
12	.117	.838	99.320						
13	.066	.475	99.795						
14	.029	.205	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.563	50.700	50.700	4.563	50.700	50.700	3.693	41.032	41.032
2	1.271	14.127	64.827	1.271	14.127	64.827	2.142	23.796	64.827
3	.740	8.225	73.052						
4	.707	7.854	80.906						
5	.594	6.596	87.502						
6	.477	5.295	92.796						
7	.293	3.260	96.056						
8	.229	2.541	98.597						
9	.126	1.403	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.872	.873	9

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.876	.879	14

Inter-Item Correlation Matrix

	S1	S2	S3	S4	S5	U1	U2	U3	O1	O2	O3	O4	O5	O6
S1	1.000	.552	.359	.141	-.028	.567	.640	.365	.527	.556	.402	.449	.223	.715
S2	.552	1.000	.495	.195	.074	.472	.374	.116	.341	.287	.309	.252	.391	.316
S3	.359	.495	1.000	.233	-.055	.445	.378	.152	.072	.363	.439	.093	.285	.125
S4	.141	.195	.233	1.000	.250	.274	.208	.421	.328	.012	.519	.204	.397	.259
S5	-.028	.074	-.055	.250	1.000	.328	-.071	.240	.293	.049	.042	.166	.077	.157
U1	.567	.472	.445	.274	.328	1.000	.229	.259	.642	.260	.479	.360	.146	.542
U2	.640	.374	.378	.208	-.071	.229	1.000	.327	.230	.821	.316	.663	.272	.660
U3	.365	.116	.152	.421	.240	.259	.327	1.000	.423	.493	.450	.472	.534	.322
O1	.527	.341	.072	.328	.293	.642	.230	.423	1.000	.334	.524	.460	.323	.631
O2	.556	.287	.363	.012	.049	.260	.821	.493	.334	1.000	.331	.621	.361	.526
O3	.402	.309	.439	.519	.042	.479	.316	.450	.524	.331	1.000	.084	.727	.386
O4	.449	.252	.093	.204	.166	.360	.663	.472	.460	.621	.084	1.000	.231	.651
O5	.223	.391	.285	.397	.077	.146	.272	.534	.323	.361	.727	.231	1.000	.186
O6	.715	.316	.125	.259	.157	.542	.660	.322	.631	.526	.386	.651	.186	1.000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S1	47.40	67.559	.685	.790	.863
S2	47.57	67.289	.505	.688	.870
S3	47.47	69.913	.405	.614	.875
S4	47.23	71.151	.424	.638	.873
S5	47.07	73.513	.175	.418	.886
U1	47.47	68.257	.619	.824	.865
U2	47.70	65.045	.621	.927	.864
U3	47.33	67.333	.565	.674	.867
O1	47.33	64.575	.627	.784	.863
O2	47.53	66.671	.634	.868	.864
O3	47.47	65.568	.613	.913	.864
O4	47.73	65.789	.580	.860	.866
O5	47.57	67.426	.516	.850	.869
O6	47.43	66.530	.685	.798	.862

Inter-Item Correlation Matrix

	D1	D2	D3	D4	D5	T1	T2	T3	T4
D1	1.000	.448	.291	.446	.540	.499	.582	.452	.418
D2	.448	1.000	.445	.566	.542	.688	.463	.287	.113
D3	.291	.445	1.000	.355	.404	.428	.392	.162	.199
D4	.446	.566	.355	1.000	.438	.742	.423	.275	.422
D5	.540	.542	.404	.438	1.000	.697	.682	.456	.299
T1	.499	.688	.428	.742	.697	1.000	.688	.257	.264
T2	.582	.463	.392	.423	.682	.688	1.000	.312	.366
T3	.452	.287	.162	.275	.456	.257	.312	1.000	.561
T4	.418	.113	.199	.422	.299	.264	.366	.561	1.000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
D1	28.33	39.885	.653	.472	.856
D2	28.57	38.668	.623	.567	.857
D3	28.47	41.085	.461	.265	.870
D4	28.27	37.789	.652	.669	.854
D5	28.60	36.041	.725	.645	.847
T1	28.30	36.286	.772	.807	.843
T2	28.20	37.338	.698	.639	.850
T3	28.50	40.603	.481	.471	.869
T4	28.23	39.564	.448	.503	.875

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
share	30	1	5	3.75	.108	.591	.349
Use	30	1	5	3.60	.131	.719	.516
organization	30	1	5	3.59	.139	.764	.584
Knowledge management	30	1	5	3.65	.115	.630	.396
Valid N (list wise)	30						

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
delegate	30	1	5	3.49	.145	.796	.634
train	30	1	5	3.63	.154	.843	.710
empowerment	30	1	5	3.55	.141	.770	.593
Valid N (listwise)	30						