

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 riyyadh

اعداد:

سناء عثمان سعيد

Sanaa uthman said

مشروع التخرج-1

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

## 1. الفصل الاول

### الإطار العام

## 1.1. المقدمة

شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات وتغيرات هائلة في مختلف المجالات، الذي نتج عنه ارتفاع وتيرة التغيير و زيادة الضغوط على المؤسسات لمواكبة هذا التغييرات المتسارعة و ارتفاع مستوى التنافسية بينها. ومع هذا التطور المستمر

أضحت المعرفة عنصرا أساسيا في رفع كفاءة المؤسسات وتحسين الوضع الاستراتيجي لها.(اسماء،2016)

إن مفهوم " المعرفة " هو مصطلح قديم وليس بالأمر الجديد، فالمعرفة رافقت الانسان منذ تفتح وعيه وتطورت معه حتى أصبحت تؤثر على حياته الاقتصادية و الاجتماعية، ومن المؤكد ان التقدم والتطور الهائل في تقنية المعلومات الذي يشهده القرن الحالي، يلعب دورا محوريا في تطبيق إدارة المعرفة من خلال قدرتها على زيادة سرعة عملية توليد ونقل

المعرفة، وتساعد في جمع و تنظيم معرفة المجتمع وتوفيرها عن طريق المشاركة.(بدر مخلوف،2014)

فقد أصبحت المؤسسات تولي اهتماما بالراس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء المنظمة وتهيئة بيئة محفزة تساعد على استغلال المعارف و خلق اساليب عمل جديدة بعيدا عن الروتين والخبرات، وتمكين العاملين الذين يهتمون بتنمية وتطوير إمكانات العنصر البشري وتحسين مستوى ادائه ، ورفع مستوى الانتماء والالتزام التنظيمي لديه. فهي استراتيجية تطبقها المؤسسات بغية تحقيق التميز المؤسسي(صحراوي&نورة،2022 ) وأصبحت المنظمات تأخذ بالاعتبار أن الموظفين هم الاساس الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها المختلفة فبذلت الجهد والمال والوقت لاختيار أفضلهم كفاءة ، وتعمل على تمكينهم ، فتوفر لهم التدريب المناسب ، وتمنحهم المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من

اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وتشجعهم على المبادرة والإبداع ، وهكذا تزايد الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري منذ اواخر القرن العشرين، فاعتبر أهم فلسفات الإدارة الحديثة التي تقوم على تطبيق الإدارة المنفتحة بتعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفاعلة في إدارة المنظمات. (المعاني،2009،ورد من أحمد،

(2022، ص28 & 27)

يهدف البحث الى شرح مفهوم إدارة المعرفة وأهدافها واستراتيجيتها وأهميتها في الارتقاء بالميزة التنافسية للمؤسسات ، إضافة الى التعرض لبعض المفاهيم التي لها علاقة بإدارة المعرفة ، وربطها بالتمكين الإداري باعتباره موضوعا مهما في تعزيز المشاركة والابداع والابتكار و إعطاء حرية اتخاذ القرار و تحمل المسؤولية . وكيف سيساعد هذا في الإثراء

بالرصيد المعرفي و كيفية تحقيقها في ظل البيئة المستدامة .

الغرض من هذه الدراسة المقترحة هو كيف تؤثر إدارة المعرفة على التمكين الإداري في المؤسسات . من خلال إجراء بحث وعرض بعض الدراسات و التوصيات و كيفية تطبيقها و المعوقات التي تحد من تطبيقها داخل المؤسسات .

وبناء على هذا، يهدف البحث الحالي الى دراسة تأثير إدارة المعرفة على التمكين الإداري في المؤسسات .

## مشكلة البحث

فرضت التطورات الحديثة العديد من التحديات امام المؤسسات ما أدى الى ظهور عدد من المفاهيم الحديثة و التي دعت إليها بعض العوامل كالعولمة وزيادة حدة المنافسة وظهور اقتصاد المعرفة ،( رعاد،دلال&عماري،2023) وشهد العقدين الأخيرين ما يعرف بالحدثة وما بعد الحدثة وبروز المنظمات ونشوة ظاهرة ما يسمى بالمؤسسات وتماشيا مع التطور المتسارع في تقنيات المعلومات و تراكم المعارف، ما أدى الى تحول بارز من فكرة الآلات و الرأسمال المادي ، الى اعتبار المعرفة التي تمثل الرأس المال الحقيقي.(انيس،2022/2023) وتشمل مشكلة البحث مجالين رئيسيين : الفجوة النظرية و الفجوة التطبيقية .

## الفجوة النظرية

قلة شرح أهمية إدارة المعرفة ودور عملياتها : زادت الحاجة الكثير من المؤسسات الى إدارة المعرفة نظرا لما تحققه للمنشآت من فوائد متعددة ، إلا أن هنا فجوة في فهم أهميتها و الحاجة الى خلق مؤسسات متعلمة تسمح بالتعلم التنظيمي وتعطي للقيام بنشاطاتها.

نقص التمكين الإداري في المؤسسات والصعوبات والتحديات في تحقيقه : حيث العديد من المؤسسات لا تشجع على تحسين الأداء الإداري ومنحهم السلطة و الحرية والثقة في اتخاذ القرارات ، مما يجعلهم يشعرون بالأهمية وتحمل المسؤولية .

## الفجوة التطبيقية

عدم وجود شرح كافي من الابحاث السابقة للأهمية لإدارة المعرفة ودورها في المؤسسات و اساليب تطبيقها على أرض الواقع، و بالتالي عدم اسهامها في رفع قيمة وميزة المنشأة التنافسية يهدف البحث الى عرض بعض متطلبات تطبيق إدارة المعرفة و التزاماتها .

محدودة التمكين الإداري : يعد التمكين من اهم مداخل التطوير الإداري و الذي يهتم بمنح الحرية والاستقلالية وسلطة واسعة لتحمل المسؤولية وصنع القرارات ، ولقلة الدراسات التي تناولت التمكين الإداري ، الامر الذي استدعى ان تتوجه الدراسة الحالية الى عرض خطوات التغلب على صعوبات تطبيق التمكين الإداري داخل المؤسسات.

ما مدى تطبيق إدارة المعرفة وتحقيق التمكين الإداري في مؤسسات مكة المكرمة ؟

## أهمية البحث

إن الأهمية المتزايدة بإدارة المعرفة والتمكين الإداري داخل المؤسسات لم يكن ترفاً فكرياً مجرداً، وإنما جاء استجابة لعدة متطلبات و مؤثرات و متغيرات طرأت على بيئة العمل. كما تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بمدى كفاءة وفاعلية المنظمات في تحسين مستوى الأداء الوظيفي والتمكين الإداري واستغلال المعارف و المهارات والطاقات و الإمكانيات التي يمتلكها العنصر البشري والمؤسسة .

وتتمثل الأهمية العلمية والعملية لهذا البحث .

## الأهمية النظرية

تتبع الأهمية العلمية للدراسة من سد الفجوة البحثية التي توصلت إليها من الدراسات و الموضوعات السابقة ، من خلال الوقوف على أهمية إدارة المعرفة ودورها في تعزيز التميز المؤسسي و التعرض الى عملياتها وما يمكن ان تضيفه للمؤسسات الصغيرة في مكة المكرمة ، ايضا تسليط الضوء على مفهوم (المنظمة المتعلمة) لمواكبة التطورات الحاصلة في المؤسسات ، وذلك لتحقيق الاستمرارية والنجاح . كشف العلاقة بين إدارة المعرفة والتمكين الإداري ، وسيقدم البحث تأصيل نظري حول خطوات التغلب على الصعوبات والمعوقات كإطار إرشادي لتطوير ممارساتهم الإدارية، الأمر الذي من شأنه مساعدة صناع القرار في اتخاذ القرارات الرشيدة .

## الأهمية التطبيقية

إبراز أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف التنظيمية و الميزة التنافسية و توفير الوصول الى المعرفة الصحيحة وتهيئة و بناء بيئة متعلمة .

ستفيد هذه الدراسة في ايجاد قاعدة معلوماتية وافية عن مستوى التمكين في المؤسسات ، بما يساهم في ايجاد حلول لمعالجة و التغلب على الصعوبات والتحديات التي تعيق تطبيق التمكين الإداري.

## سؤال البحث الرئيسي

تهدف الدراسة الحالية الى الإجابة على السؤال الرئيسي التالي :

كيف تؤثر إدارة المعرفة على التمكين الإداري ؟

## الأسئلة الفرعية :

1. ما هي التحديات التي تواجه مشاركة المعارف والتمكين في مؤسسات مكة ؟
2. كيف تساعد التدريب والتعلم في خلق منظمة متعلمة ؟
3. ما هي اهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بكل من إدارة المعرفة والتمكين الاداري ؟
4. ما العلاقة بين استخدام المعارف والاستفادة منها و تفويض السلطة ؟
5. ما مدى ممارسة التمكين الإداري في المؤسسات ؟

## أهداف البحث :

1. التعرف على إدارة المعرفة والتمكين الإداري
2. دراسة العلاقة بين استخدام المعارف والاستفادة منها و تفويض السلطة
3. الكشف عن دور التدريب والتعلم في خلق منظمة متعلمة
4. تسليط الضوء مدى ممارسة التمكين الإداري في المؤسسات
5. التعرف على التحديات التي تواجه مشاركة المعارف والتمكين الإداري في المؤسسات

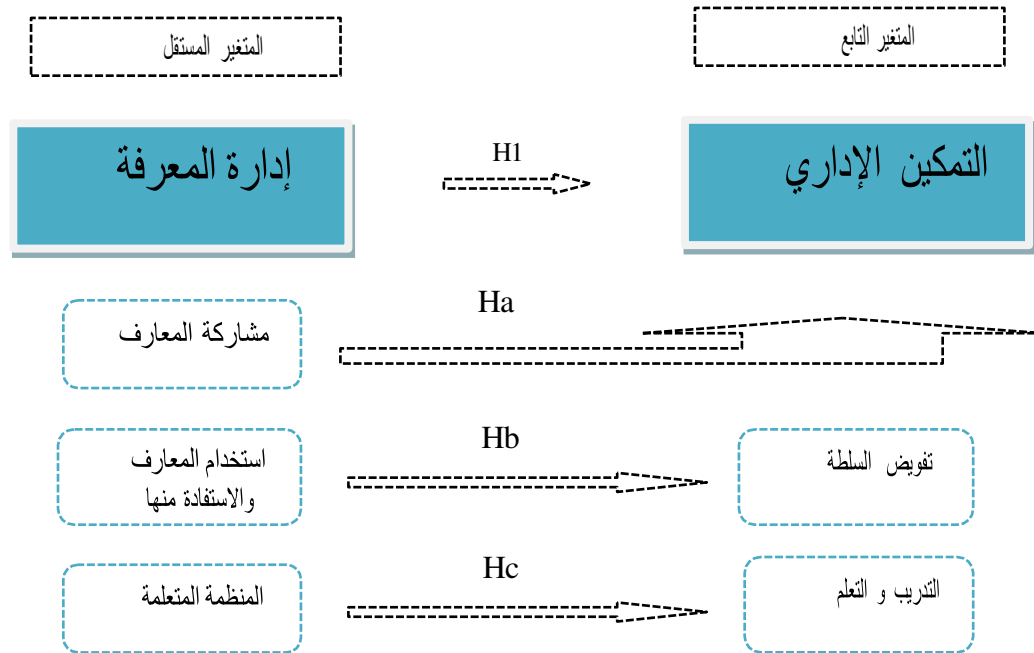
## فرضيات البحث :

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين لإدارة المعرفة والتمكين الإداري  
توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام المعارف والاستفادة منها و تفويض السلطة

توجد علاقة معنوية بين التدريب والتعلم و المنظمة متعلمة

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

نموذج البحث :

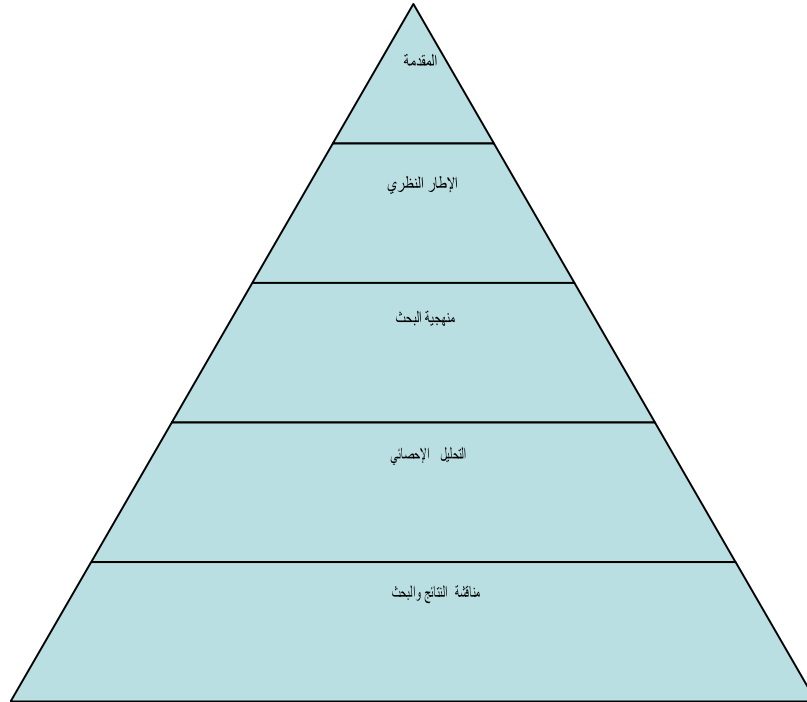


الدراسة الميدانية :

سيتم إجراء الدراسة في العديد من مؤسسات مكة الخاصة بالطوافة وعرض الاستبيان على العديد من موظفيها وموظفي الشركات اخرى سيتم اختيارهم بعد الانتهاء من الاستبيان .

## هيكل المشروع المقترح :

- الفصل الأول : المقدمة
- الفصل الثاني : الإطار النظري
- الفصل الثالث : منهجية البحث
- الفصل الرابع : التحليل الإحصائي
- الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة



## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

## 2.1 المقدمة

تتواجد المؤسسات في بيئة كثيرة المتغيرات وسريعة التطور، لذلك تسعى أي مؤسسة لتوفير كل المكائيات المتاحة من أجل التكيف السريع مع التطورات، مما يدفع بالعديد من المؤسسات الى تبني وتطبيق مفاهيم و أساليب إدارية حديثة، تأس بشكل خاص مواردها البشرية على اعتبارها أنها أهم مورد فيها، ومن بين هذه الأساليب نجد ما يسمى بإدارة المعرفة والتمكين الإداري لما لهم من دور فعال في تحسين و تطوير أداء العاملين في المؤسسة، وبالتالي الأداء الكلي لها .

وتتحول أغلب المؤسسات الى مؤسسات قائمة على المعرفة والمهارات الأكثر أهمية اليوم لدى المديرين تتمثل في مهارة إدارة المعرفة و التعامل الفعال مع أفراد المعرفة، وأصبحت المعرفة اليوم هي الأكثر قدرة على إنشاء القيمة وتوليد المال للأفراد والمنظمات، إذ تعد إدارة المعرفة من أهم السمات الحيوية الأنشطة 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 بالحياة والنشاط بشكل غير محدود .

لذا أصبح موضوع إدارة المعرفة مركز اهتمام من قبل المهتمين بإدارة الأعمال كما سعت الكثير من المؤسسات الى إنتاجه، باعتبار ان العامل هو الحامل الرئيسي للمعرفة، وجب على المؤسسات تعزيز قدراته وكفاءته من خلال تدريبه وتحفيزه، ويمكن تحقيق كل هذا من خلال مدخل تمكين الإداري الذي يساعدهم على تفجير الطاقات الكامنة لديهم التي تظهر في شكل ابداعات واقتراحات،

والتمكين الإداري يعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على دوافع وقدرات المورد البشري، وتجعله على انسجام مع أهداف وقيم المؤسسة، وتزداد أهمية التمكين الإداري مع تزايد حاجات المؤسسات بمختلف أنواعها لتحسين كفاءاتها أجل رضا العميل بوصفه سيد السوق، كما يسعى المديرون في المؤسسة الممكنة لتوفير مناخ ملائم يشجع على الإبداع والابتكار وبناء فريق العمل وتوليد الثقة بين المديرين والعاملين، مع إتاحة المعلومات الكافية لاتخاذ قرارات وإشراكهم في الدورات التدريبية بما يتناسب واحتياجاتهم لتحسين مستواهم وتقديم أداء أفضل . ( مروة & يسرى , 2023/2022 )

ويطلق على العصر الحالي "عصر المعرفة" أي تم الانتقال من الاقتصاد التقليدي القائم على الموارد المادية إلى الاقتصاد الجديد الذي يقوم على المعرفة والموجودات الفكرية، حيث تعد المعرفة اليوم من أهم ضمانات بقاء المؤسسات في ظل التنافسية الشديدة التي ولتها العولمة من خلال ادارة العمليات التي تساعد في انتاجها وتوظيفها وبالتالي خلق قيمة مضافة وثررة للمؤسسات وتحقيقي المتميز والابداع . ( بوزبرة , حميدة, & مختارية , 2023 )

إن إدارة المعرفة من أحدث العلوم في العصر الحالي، الا ان المعرفة كانت معروفة منذ القدم عند الانسان حيث يقول سقراط "المعرفة هي النور الذي ينقي العقل ويبصر به الانسان حقيقة الاشياء"، لهذا وجب على المؤسسات الاقتصادية الاهتمام بها لتبصر حقيقة الميزة التنافسية (موسى بابا, سعيد, منير بيات, & محمد, 2023)

## إدارة المعرفة 2.2

منذ أكثر من ثلاثين سنة مضت أعلن خبير الإدارة (بيتر دراكر) أن تفعيل عمل إدارة المعرفة وجعلها أكثر إنتاجية سيكون من أكبر مهام الإدارة في هذا القرن، ، مثلما كان الأمر بخصوص العمل اليدوي في القرن الماضي . لقد كان حدس بيتر دراكر عن جعل العمل المعرفي أكثر إنتاجية في محلة.

وقد بدأ هذا الدور يتعاطم في العقود الأخيرة نتيجة عدة اتجاهات تطويرية منها العولمة مع زيادة شدة المنافسة. والتحول نحو الاقتصاد المبني على المعرفة جنباً إلى جنب مع تغير الهياكل المنظمة، وكذلك القابليات والتفضيلات الجديدة لعمال المعرفة. إذ ساعدت هذه الاتجاهات التطويرية على انبثاق عالم جديد يشار إليه بالموجة الثالثة، وعصر المعرفة، والاقتصاد المعرفي وبغض النظر عن هذه المصطلحات والتسميات فإن هذا العالم الجديد يتمثل بالتحول الذي يحدث في بيئة الأعمال نحو اعتماد المعرفة كمورد استراتيجي . فالمنظمات بدأت بالتحرك نحو الهياكل القائمة على المعرفة ، و أن نجاح أعمالها يعتمد بشكل متزايد على مدى نجاح عمال المعرفة في تطوير وتطبيق المعرفة بشكل مثمر وفعال

وتعد إدارة المعرفة في الوقت الحالي من أهم الأفكار الحديثة ذات الأثر الفعال على نجاح المؤسسات، وتطور إدارة المعرفة حول محاولة استخلاص ثم تخزين وتبادل المعرفة والفهم والخبرة المتراكمة بداخل المنظمة الواقع أن المؤسسة في حقيقتها كائن حي تعيش على المعرفة، وتتزود من مصادرها المختلفة وتنمو وتتطور باستخدام الجديد والمستحدث منها وقد تنهوى كفاءاتها وتنهار قدرتها التنافسية حين تتقدم أرصدها المعرفية، وتتوقف عملية التجديد المعرفي بها .

لا يخفى على أحد ما شكلته المعلومات والمعارف في الوقت الحاضر، حتى أننا نسمع كلمة المعرفة أصل والمعرفة مال والمعرفة اقتصاد.. الخ، وما يهم هنا أن المعرفة فعلاً هي أصل جديد، وهي أحدث وأفضل عوامل الإنتاج الذي يعتبر مورد أساسي لإنشاء الثروة، حيث أصبحت للمعرفة في هذه الأونة قيمة ومكانة مميزة كونها عصب التقدم في شتى المجالات ولا يمكن للمنظمات اليوم أن تتفوق على غيرها إلا بالاعتماد على المعرفة التي تعتبر مصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة والاقتصاد معاً . (فاطمة محبوب، 2024/2023)

إن تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة التي تعني في الوقت ذاته استثمار المعرفة من ناحية أخرى، فالحصول عليها وتخزينها والمشاركة فيها لا تعد كافية في نظر المتخصصين في المجال بل المهم هو كيفية وطريقة تحويل هذه المعرفة إلى التطبيق الفعلي والتنفيذ على أرضية الميدان، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ والتطبيق الميداني تعد مجرد كلفة ضائعة لا تسمن ولا تغني من جوع، كما أن نجاح أي مؤسسة في برامج إدارة المعرفة لديها مرهون ومتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما تتوفر عليه من إنجازات محققة ميدانياً على أرض الواقع تعكس نجاح التجربة ، ولعل الفجوة بين ما تعرفه (المعرفة) وما نفذته (الإنتاج/ الإنجاز) من ما تعرفه يعد أحد أهم معايير ومؤشرات التقييم والتقييم في هذا المجال، كما أن ضمان الجودة يتطلب توفير عوامل

خاصة ومعينة، يمكن تحديدها بناء على نوعية مساهمتها في تحقيق الغايات المرجوة سواء كانت مالية، مادية أو بشرية، ولأن مؤسسات التعليم العالي يمكن عدها بمثابة المرحلة الختامية للتعليم الذي يمر عبر مراحل معينة طيلة المشوار التعليمي ذلك تحرص هذه الأخيرة على تحسين إنتاج و جودة العملية التعليمية من خلال مساهمتها في تعظيم القدرة المعرفية للخريج والأخذ بيده إلى بر الأمان من أجل تحقيق الغايات المنشودة والأمان الموعودة. (صلاح الدين الكبيسي 2005 , ورد عن سهيلة, جدع, أمينة, & كزيز, 2022)

تعد المعرفة محركا للاقتصاد والتقدم الاجتماعي والصلاح الفعال لأي مؤسسة من المؤسسات، وذلك إذا أدارته بشكل جيد، لذلك برزت إدارة المعرفة كمدخل استراتيجي يمكن أن يسهم في تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة من خلال استخدام المعرفة وتشاركها كأحد أبرز عملياته .

في العصر الحديث تم تناول المعرفة من خلال المدارس الفكرية والإدارية سواء بشكل صريح أو ضمني، فنجد المدرسة الكلاسيكية من خلال الإدارة العلمية لفريدريك تايلور الذي ركز على استخدام الخ براء المتخصصين لابتكار طرق جديدة للعمل، ومبادئ الإدارة لهنري فاول الذي حدد وظائف المدير، والإدارة البيروقراطية لماكس فيبر حين دعا إلى ضرورة اعتماد الخ برة والمهارة في العمل، ومدرسة العلاقات الإنسانية التي أكدت على الاهتمام بالأفراد، والاتجاهات الإدارية الحديثة كنظم المعلومات الإدارية التي تركز على دور المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية. (صلاح الدين الكبيسي 2005 , ورد عن سهيلة, جدع, أمينة, & كزيز, 2022)

لقد شهدت المعرفة اختلافا كبيرا في تحديد نوعها، لأنها ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا. فاختلفت تبعا لاختلاف مصادرها وآلية المشاركة فيها وتبادلها والغاية من تطبيقها وأهدافها. لذلك نجد تصنيفات عديدة للمعرفة نذكر منها ما يلي : تصنيف NONAKA : قسم المعرفة إلى نوعين هما:

**المعرفة الصريحة:** وهي المعرفة الرسمية، القياسية، المشفرة، النظامية، الصلبة، والمعبر عنها كميا، وقابلة للنقل والتعليم وتسمى أيضا المعرفة المتسربة لإمكانية تسريبها إلى خارج المؤسسة. ونجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونا كما في براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية...الخ. كما نجدها مجسدة في منتجات المؤسسة وخدماتها، أدلة وإجراءات العمل، وخططها ومعايير تقييم أعمالها

**المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم، وتسمى المعرفة الملتصقة والتي توجد في عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة. وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية المؤسسة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة . (صلاح الدين الكبيسي 2005 , ورد عن سهيلة, جدع, أمينة, & كزيز, 2022)

## تعريف إدارة المعرفة

تنوعت وتعددت تعريف إدارة المعرفة وهذا تنوع سببه اختلاف الباحثون والمختصون في نظرتهم لمفهوم إدارة المعرفة، باختلاف مرجعياتهم الفكرية وقاعاتهم الشخصية، فلم يتم التوصل إلى تعريف محدد متفق عليه لذا سنطرق لبعض التعاريف منها:

○ هي الإدارة الجزئية أو البسيط وهي معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما ، وهي عبارة عن مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات و المعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة وهي أنواع مختلفة .(عبد الستار العلي, 2012, ورد عن بوزيرة & محيدة, 2024/2023)

○ والمعرفة هي عبارة عن بيانات تم معالجتها وأصبحت معلومات ثم أصبحت معرفة لتتحول إلى حكمة.( أحمد علي, . 2012 ورد عن بوزيرة & محيدة , 2024/2023)

المعرفة هي الاستفادة الكمية من المعلومات والبيانات وربطهما مع إمكانيات و مهارات الأشخاص وقدراتهم من ○ جهة، ومن جية أخرى توافر عناصر الالتزام والتحفيز، المال، القوة، التعلم، المرونة والمنافسة والمعرفة هي الإجابة عمى التساؤلات والحالات الحرجة وهي الأكثر تعلقا بالأعمال. ومع ذلك تبقى الممتلك الأكثر إهمالا، و المعرفة إما أن تخزن في عقل الفرد، أو ترمز في العمليات التنظيمية والوثائق، المنتجات، خدمات تسهيلات، أنظمة . (ورد عن بوزيرة & محيدة , 2024/2023 )

○ عرفها جاي ليبوويتز jay liebowitz : عرفها أنها الادارة المنظمة للأصول المعرفية بهدف خلق قيمة مضافة وتلبية الاحتياجات الاستراتيجية، وهي تشمل كافة المبادرات والعمليات والنظم التي تعمل على إنتاج واكتساب المعرفة وتصنيفها وتخزينها ونشرها واستخدامها وإعادة استخدامها . (ورد عن بوزيرة & محيدة , 2024/2023 )

○ عرفها etal mertins : : أنها كل الوسائل والأدوات والأساليب التي تسهم في تكامل عمليات المعرفة الجوهرية والمتضمنة اربع عمليات هي : توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة لتقييم الأداء في كافة المستويات التنظيمية وذلك من خلال التركيز على خلق القيم(ورد عن بوزيرة & محيدة , 2024/2023 )

- Knowledge management is one of the most vital resources to all companies and it is the right way to build a successful and reliable team (Tooranloo & Saghafi, 2018). Knowledge management is defined as a set of initiatives, activities and strategies used by organizations to create, store, apply and transfer the knowledge in order to develop the organizational performance (Govareshki et al., 2017). It refers to an organization's external and internal performance including, customer satisfaction, brand reputation, loyalty strategies, stakeholder policies, and employee engagement and retention (Demir et al., 2021). Also, it can be described as the process of identifying and leveraging collective knowledge to foster competitiveness, and to enhance the organizational ability of innovativeness and .(responsiveness to environmental changes (Santoro et al., 2018

Knowledge management maximizes the exchange of information among stakeholders, promoting the generation of innovations and contributes critically in cooperation within the organization's departments (Singh & El-Kassar, 2019). Furthermore, managing the flow of information in the organizations creates changes in knowledge management that is beneficial to organizations, in other words, knowledge management helps organizations to share information from economic sectors and different groups of employees and then achieve an( Salahat, M. A. (2021).

## 2.2.1 مشاركة المعارف

إذا كانت إدارة المعرفة تمثل أحد الحلول الجيدة للتحديات التي تواجهها مؤسسات اليوم باعتبار المعرفة أصلا استراتيجيا يمنح الاستمرارية والتفوق لها في ظل محيط يتميز بالتعقيد واللايقين، فإن المشكلة الكبرى التي تواجه إدارة المعرفة ترتبط بمسألة مشاركة المعرفة وليس بقضايا تحصيل المعرفة وإنتاجها، لكون مشاركة المعرفة مع الآخرين يعني تجاوز عقبات متعددة ومعالجة قيود ومحددات في النفس الإنسانية خاصة إذا ارتبطت بالخبرة والمهارة الفردية المكتسبة. (سهيلة، جدع، أمينة & كزيز، 2022)

انطلاقا من كون المعرفة موردا يخضع لقانون تزايد الغلة أي يزداد بالاستخدام والمشاركة، وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأفراد، الجماعات والمؤسسة تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، فقد سعت المؤسسات إلى تشجيع التشار في المعرفة والبحث عن أساليب واستراتيجيات لتوفير هيكل تنظيمي متكامل، مناخ تنظيمي داعم ومحفز نحو النشر في المعرفة. (سهيلة، جدع، أمينة & كزيز، 2022)

لقد تعددت تعاريف المعرفة التشاركية:

- تعرف مشاركة المعرفة Sharing Knowledge بشكل عام بأنها: عملية إيصال ونقل ونشر المعرفة الصريحة والضمنية الى الأفراد الآخرين. كما تعرف كشكل من أشكال الاتصال في المنظمة بأنها: أحد أشكال الاتصال بين العاملين في المنظمة والتي تشمل عناصر الاتصال من المرسل للمحتوى المعرفي وقنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، والمستقبل للمحتوى المعرفي. (شذى أيوب، 2023)
- مشاركة المعرفة sharing knowledge هي الوسائل التي تنتقل المعرفة من خلالها من المصدر إلى المستقبل فهي عملية تبادلية يتم من خلال تبادل المعرفة بين اثنين أو أكثر من المتشاركين. (Kim2008، ورد عن اسراء سليمان، 2023)
- عملية تحويل ونقل المهارات والخبرات والمفاهيم من فرد إلى آخر في المؤسسة كما تعرف بأنها عملية تفاعلية بين الأفراد يتم من خلالها تبادل ونقل المعرفة سواء داخل المؤسسة أو خارجها(ابوخلوه، الطاهر، وخالد، 2020)
- عملية اتصالية يتم فيها مناقشة المعارف وتبادلها من خلال التفاعل المباشر بين الأفراد أو عن طريق الإنترنت بغرض رفع قيمة المعرفة الموجودة داخل المنظمة (محمد، 2020/2021)
- نقل المعرفة من المصدر إلى المستلم عبر وسيلة نقل ثم اكتساب هذه المعرفة من قبل المستلم مما ينجم على هذه العملية إما تغيير سلوك أو تطوير معرفة جديدة ( الشويخي ، خالد، 2018)

○ هي عملية تبادل المعلومات والاقتراحات والمشاركة في الأفكار المهمة ذات العلاقة بين أعضاء الفريق بعضهم ببعض (الصوبيعي، 2019)

(التعريف من إعداد سهيلة، جدع، أمينة & كزيز).

### اهمية مشاركة المعرفة:

تبرز أهمية المعرفة لمؤسسات ليس في المعرفة في حد ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها، وكذا في الدور الذي تؤديه في تحول المؤسسة إلى الاقتصاد المعرفي، والذي يتم التأكيد من خلاله على أهمية أرس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية. و يمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط التالية:

أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكل تكون أكثر مرونة؛

➤ أدت المعرفة إلى تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المؤسسة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها؛

➤ يمكن للمؤسسات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها واستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة؛

➤ توجه المعرفة الإدارية مدراء المؤسسات إلى كيفية أداء مهامها بكفاءة؛

➤ المعرفة هي الأساس وراء كيفية خلق المؤسسة وتطورها ونضجها؛

➤ المعرفة أصبحت أساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها؛

➤ تعد المورد الوحيد في المؤسسة الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، وإنما لا تعاني من مشكلة الندرة، باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبنى بالتراكم وال يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية

(رضوان، باغي & بن قارة مصطفى محمد إسلام , 2022 )

### مستويات مشاركة المعرفة:

يمكن التميز بين ثلاث مستويات لمشاركة المعرفة وهي :

المستوى الفردي، والتي تعد مهمة جدا للمنظمة، ويتطلب من المنظمة هنا فهم فهما مناسباً لاحتياجات ورغبات أفرادها كي تتمكن من دعم مهامهم في مجال تطوير معارفهم ومشاركتها مع زملائهم.

والمستوى الجماعي الذي يدرس ويهتم بمشاركة المعرفة على مستوى الجماعات داخل المنظمة، وعلى مستوى المنظمة والتي تنطلع من خلاله المنظمة إلى مشاركة المعرفة في مجالات تحقق المنافع الاستراتيجية الحالية والمستقبلية التي تضمن لها الترابط بين الأفراد والجماعات والمنظمة.

وبشير Ackerman إلى ثلاث أنواع من مشاركة المعرفة وهي استرجاع المعرفة إذ يتم مشاركة المعرفة من المنظمة إلى الأفراد، أي أنه أثناء عملية استرجاع المعرفة التنظيمية يتعلم الأفراد من المنظمة، وتبادل المعرفة أي مشاركة المعرفة من شخص إلى آخر بقصد تبادل المعرفة الفردية الموجودة، وأثناء عملية التبادل يتعلم الأفراد، وخلق المعرفة أي مشاركة المعرفة بين الأفراد بقصد توليد معرفة جديدة، وهي عملية التعلم الداخلي التي تنتج عنها تشكيلة جديدة من المعرفة التنظيمية.

(. سهيلة, جدع, أمينة, & كزيز, 2022)

### أبعاد مشاركة المعرفة

تعددت وتنوعت الأبعاد التي يستخدمها الباحثون لمشاركة المعرفة، إلا أنه بشكل عام تتجسد هذه الأبعاد في:

-(الاتجاهات الفردية) (Attitudes Individual): نزعة الفرد أو استعداد المسبق إلى تقويم موضوع ما بطريقة معينة، وتحدد طريقة السلوك وتفسرها، فالإتجاهات تنعكس في سلوك الفرد وفي أقواله وأفعاله وتفاعله مع الآخرين.

(الخبرة) (Expertise): يختزل ضمن مصطلح الخبرة مفهوم المعرفة أو المهارات أو القدرة على الملاحظة، وذلك بأسلوب فطري عفوي، ويكتسب الفرد الخبرة من خلال ممارسة نشاط أو عمل معين، وإن تكرر هذا العمل يؤدي إلى زيادة هذه الخبرة واكتسابها عمق أكبر.

نظام الحوافز (System Reward): هو المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار الحافز قوة خارجية يمكن استخدامها من قبل الإدارة في جذب الأفراد الأكفاء للعمل لديها.

(الثقافة التنظيمية) (Culture Organizational): تعرف بأنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشتر بها أعضاء المنظمة.

(الهيكل التنظيمي) (Structure Organizational): يشكل الهيكل التنظيمي أو الخريطة التنظيمية الإطار العام للتسلسل الإداري للمؤسسة، فهو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح السلطة والمسؤولية داخل التنظيم . خطوط  
(. سهيلة, جدع, أمينة, & كزيز, 2022)

## استخدام المعارف والاستفادة منها 2.2.2

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو استخدام المعرفة المتاحة والاستفادة منها للمنظمة، حيث أن استخدام المعرفة أهم عملية في عمليات إدارة المعرفة، ولن تقود عمليات التوليد والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء مثلما يقوم به التطبيق و الاستفادة الفعالة للمعرفة، ولاسيما العملية الاستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، والنتيجة الحتمية لذلك تصبح المعرفة قوة وثروة في آن واحد إذا تم تطبيقها(العتيبي، 2018، صفحة (175) ورد عن اية الرحمان، بشرابر، عادل & حماده) .

ويرى (الكبيسي، 2005، ص (79) ورد عن اية الرحمان، بشرابر، عادل & حماده) إن استخدام المعرفة أم يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة ، وقد استخدمت عدة اساليب لتطبيق المعرفة منها : الفرق متعددة الخبرات الداخلية ، مبادرات العمل ومقترحات الخبير الداخلي ، اعتماد للسيطرة على المعرفة ، التدريب الفرقي من قبل خبرات متمرسين ، عملية تطبيق المعرفة تستهدف تحقيق أهداف النمو والتكيف للمنظمة، فلا بد من ترابط استراتيجية إدارة المعرفة مع الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة، ومن ثم ينبغي أن تطبق المعرفة على الأهداف الاستراتيجية من خلال استخدام نماذج إدارة المعرفة تستطيع المنظمة استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ.

تعرف تطبيق المعرفة على أنها: " تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، حيث يتم توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المنظمي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، إذ أنه من الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة إلى المعرفة المتاحة وتطبيق المعرفة من خلال نوعين من العمليات (يوحنا، 2013، صفحة (22) ورد عن اية الرحمان، بشرابر، عادل & حماده)

1.العمليات الموجهة (المباشرة): وتعني العملية التي يقوم بها الأفراد وبمعالجة المعرفة مباشرة نحو الفعل الآخر من دون الانتقال أو تحويل المعرفة إلى ذلك الشخص الذي وجهت إلى المعرفة.

2. المعرفة الروتينية: وتعني الانتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد والنماذج التي توجه الآخرين نحو السلو المستقبلي.

### 2.2.3 المنظمة المتعلمة

يجمع العديد من الباحثين والمفكرين المعاصرين من أمثال (Huber 2006 93): على أن بقاء المنظمات ونجاحها في الظروف المعاصرة يعتمد على قدرتها على التحول إلى منظمات تعلم، وممارسة التعلم الذي يحدث قيمة مضافة في أعماله. هذا وتتوجه المنظمات نحو تحويل نحو تعلمته إلى منتجات أو خدمات، وعلاقات، وعلاقات، وعمليات محسنة جديدة تصل بها إلى السوق وبشكل السوق وبشكل أفضل وأسرع مما يأتي به المنافسون، المنافسون، وهذا ما يفسر اتجاه المنظمات إلى مكافأة من يندفع نحو يندفع نحو التعلم، التعلم، بنفس القدر الذي يكافئ به الأداء المتميز.

ويمكن أن نصور العلاقة بين بناء المنظمة المتعلمة وعمليات إدارة المعرفة على أنها علاقة تبادلية وفي حالة من الترابط والانسائية ويوجد اعتماد متبادل بين المنظمة وعمليات إدارة المعرفة ولكي تكون المنظمة متعلمة لابد من توافر إدارة المعرفة

التي تكون تباعاً للمنظمة المتعلمة (الكبيسي ، : 2004 ص (124) ورد عن الأستاذ الدكتور صلاح عبد القادر احمد النعيمي ,

&المدرس المساعد باسم فيصل عبد نايف) فالتعلم التنظيمي المتكامل هو الذي تتضافر فيه الجهود لاكتساب المعرفة العلمية والعملية المتخصصة وتوزيعها ونقلها وحفظها وتغذيتها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها والمتعاملين معها. ما التميز المعرفي فيستلزم توافر المختبرات والمراكز البحثية والتطويرية لا ابتكار المعرفة وتوليدها وتوظيفها لتصبح وسائل وأساليب قابلة للتطبيق لتصبح وسائل وأساليب قابلة للتطبيق". .. والمنظمة المتعلمة كمدخل مطلوب من إدارة المعرفة فيجب عليها والمنظمة المتعلمة كمدخل مطلوب من إدارة المعرفة فيجب عليها أن تتمتع بالتعليم التنظيمي والمعرفة نتيجة من التعلم التنظيمي أن تتمتع بالتعليم التنظيمي والمعرفة نتيجة من التعلم التنظيمي. "كما وتعتمد المنظمة المتعلمة و إدارة كما

وتعتمد المنظمة المتعلمة و إدارة المعرفة على بعضهما البعض، إذ يمكن أن تعد إدارة المعرفة وعمليات كنظام فرعي من المنظمة المتعلمة ،

والتغييرات في إدارة المعرفة تؤدي إلى التغييرات في المنظمة والعكس بالعكس والتغييرات في إدارة المعرفة تؤدي إلى التغييرات في المنظمة والعكس بالعكس (نجم، 2008 : 237). (كما يمكن عدّ عمليات خلق المعرفة كما يمكن عدّ عمليات خلق المعرفة (تعلم)، ويعرّف التعلم بأنه اكتساب المعرفة أو الفهم أو

ويعرّف التعلم بأنه اكتساب المعرفة أو الفهم أو البراعة من خلال الخبرة أو الدراسة البراعة من خلال الخبرة أو الدراسة، وتعريف عمليات اكتساب أو

خلق المعرفة بأنها وتعريف عمليات اكتساب أو خلق المعرفة بأنها (تعلم) يسمح لنا بسمح لنا بالتمييز بين المعرفة كعملية والمعرفة كشيء مدر بالحواس بالتمييز بين المعرفة كعملية والمعرفة كشيء مدر بالحواس، إي أننا عندما نقرر اكتساب معرفة إي أننا عندما نقرر اكتساب معرفة، نحتاج لعمليات تعلم لمساندة ذلك

الجهد لعمليات تعلم لمساندة ذلك الجهد، وتحدد غاية التعلم عندنا شكل معرفتنا وتحدد غاية التعلم عندنا شكل معرفتنا، وينتج عن وجود غايات مختلفة حول التعلم مجموعات مختلفة من المعارف حول التعلم مجموعات مختلفة من المعارف، وتتطلب أنواع المعارف المختلفة عمليات تعلم مختلفة

وتتطلب أنواع المعارف المختلفة عمليات تعلم مختلفة،

فالمعرفة المعتمدة على المهارة مثل استيفاء بيانات استمارة قد تتطلب فقط عرضاً توضيحياً وقليلًا من المعرفة المعتمدة على المهارة مثل استيفاء بيانات استمارة قد تتطلب فقط عرضاً توضيحياً وقليلًا من الممارسة أما المعرفة النظرية فيكون التعلم فيها أكثر كثافة الممارسة أما المعرفة النظرية فيكون التعلم فيها أكثر كثافة، تحتاج إلى عمليات بحثية ودراسة متعمقة تحتاج إلى

عمليات بحثية ودراسة متعمقة ومناقشة نقدية مع الخبراء ومناقشة نقدية مع الخبراء، ويتضمن اكتساب المعرفة المهنية برسم استراتيجيات الأعمال ويتضمن اكتساب المعرفة المهنية برسم استراتيجيات الأعمال (صقر، 2002: 12). ورد عن الأستاذ الدكتور صلاح عبد القادر احمد النعيمي & المدرس المساعد باسم فيصل عبد نايف)

### 2.3 التمكين الإداري

برز موضوع التمكين Empowerment بشكل عام ضمن الموضوعات المتعلقة البعد الإنسان كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة (Zhuo, 2017, Musaad &، اذ تم تقديم مفهوم التمكين في الثمانينيات لأول مرة، وأخذ به من قبل الباحثين والأكاديميين والمؤسسات بشكل أوسع في التسعينيات، وهو أسلوب اداري حديث تم تطبيقه من قبل المديرين بهدف رفع مستوى الإنتاجية من خلال تعزيز التزام الموظفين فيما يتعلق بعمل المنظمة (et Allameh, 2012). al, اذ أن (Kanter 1977) هي أول من قدمت مفهوم تمكين الموظفين، وتبع ذلك التقدير، قيام العديد من الباحثين بدراسة أهميته ونتائج بالنسبة لمختلف المؤسسات (Jang & Lee, Kim, 2017). ومن جهة أخرى، شكلت بعض المفاهيم الإدارية عند ظهورها في الأدب النظري الخاص بالمؤسسات؛ بدايات ظهور مفهوم التمكين والعناصر الأساسية له، مثل، النهج الاجتماعي الثقافي، والإثراء الوظيفي الذي يعمل على زيادة التحكم واتخاذ القرار في عمل الأفراد واستقلاليته (Honold, 1997)، حيث يصف البعض التمكين في المقام الأول كهدف، والبعض الآخر يصفه على أنه عملية، وآخرين يعتبرونه على أنه شكل من أشكال التدخل (GlenMaye)، (Gutiérrez 1995, DeLois) وبغض النظر عن الشكل الذي أخذه التمكين داخل المؤسسات، يبقى التمكين مفهوما إداريا هاما لكافة المؤسسات المعاصرة.

#### تعريف التمكين

أوضحوا (al et Petter, 2002) (وجود اختلاف في تعريف التمكين، ويعود ذلك الى اختلاف الفرد والمكان. ومن جهة أخرى، فتتو ع أبعاد التمكين وتعددتها يجعل من تعريفه أمرا في غاية الصعوبة، حيث يستخدم الباحثون والمهتمون كلمات وتعابير مختلفة لوصف أساليب إدارية متشابهة، فيما نظر العديد من الباحثين الى أبعاد التمكين من خلال جوانب مختلفة حيث يطلق التمكين على كل من عملية التوجيه والاشرف في عمل الأفراد، واستقلاليته في العمل، وتنوع العمل الجماعي، والأنظمة التي تربط الأجر بالأداء (Honold, 1997).

وعلى الرغم من أن الباحثين قد قاموا بمناقشة التمكين من اتجاهات مختلفة، إلا أن هذه الاتجاهات لم تؤدي إلى تناقضات حادة في تحديد و جهات النظر حول مفهومه، لكنها تعطي اختلافات في الرؤى الفلسفية للمفهوم، ومن جهة أخرى، يظهر الاتفاق على أن التمكين يعني أساسا بمنح الموظفين القوة اللازمة وحرية الأوسع ضمن سياق وظيفتهم المحددة ، بالإضافة الى منحهم حرية التعبير عن آرائهم حول قضايا العمل المختلفة (Zhuo & Musaad, 2017) وهو كذلك عملية منح الاستقلالية للموظفين للقيام بالأعمال الموكلة إليهم بطريقتهم الخاصة ، بهدف تحقيق احساسهم بالتقدير، وضمان مشاركتهم والتزامهم،

وشعورهم بقيمة وبمعني وظائفهم (403). Brown, 2014, p. أو هو عملية منح الموظفين سلطة اتخاذ القرارات المهمة داخل المؤسسة، مع تحميلهم المسؤولية عن نتائجها (26). Jones & George, 2011, p. و هو كذلك عملية نقل لبعض السلطات الإدارية أو الامتيازات أو القدرة إلى الموظفين (2002). al et Petter. كما و يعتبر التمكين الإداري مفهوما معاصرا يعمل على رفع وتطوير قدرات و مهارات الأفراد لحل ومواجهة المشاكل الإدارية، وإتاحة الفرص أمامهم للمبادرة والتحدي؛ وذلك من خلال تشجيعهم على تحمل مسؤوليات اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، والتعاون، والمشاركة في عملية تحديد وتحقيق الأهداف والخطط التنظيمية (2015; ALshbiel, 2020; al., et Maani Al). إذ يمكن تعريف التمكين على أنه تلك الممارسات الإدارية التي تقضي إلى منح ونقل بعض السلطات وحرية اتخاذ القرارات من المستويات الإدارية الأعلى، إلى المرؤوسين في المستويات الإدارية الأدنى فيما يتعلق بمجال عملهم، بالإضافة إلى تنمية قدراتهم المهنية وتطويرهم من جهة أخرى، بما يضمن شعورهم بالجدارة والقدرة، والمعنى اتجاه أعمالهم ومهامهم وإمكانية التأثير فيها، مع التزامهم بتحمل المسؤولية تجاهها. (ورد عن قبح. حامد, & علي. (2023).

### أهمية التمكين الإداري:

تطرق العديد من الباحثين والمفكرين إلى مدى أهمية التمكين الإداري بالنسبة للمنظمات والعاملين فيها، ففي ظل المنافسة الحادة والبيئة المتزايدة التعقيد، يمكن اعتباره استراتيجية جديدة تساعد المنظمات على التحسن والتطور المستمر وتساعد العاملين على التأقلم مع بيئة العمل كونه يحقق فوائد كبيرة لها وعليه يمكن إبراز أهمية التمكين الإداري في النقاط التالية - :

- يمثل التمكين الإداري أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في المنظمات ووفقا لذلك فإن المنظمات في حاجة ملحة لتبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات البيئية والتنظيمية المعاصرة.

- يعتبر مفهوم التمكين الإداري ضروريا لزيادة فعالية الإنتاجية من خلال سعي المنظمات الاستخراج أقصى طاقات العاملين لديها والحصول على أفضل إبداعاتهم. وينظر للتمكين بشكل عام باعتباره جزءا من خطة كلية الإحراز تقدم منظم في مجالات الفاعلية الإنتاجية و إدارة الجودة وخدمة العميل واستمرارية التطور .

- يعود التمكين الإداري بفوائد على العاملين لأنه يجعله يشعرون بأنهم يقدمون الأفضل لمؤسساتهم مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتعزيز شعورهم بالذات (ورد عن كحاحلية & بياضي. 2023)

### التمكين والتفويض

يوجد تشابه كبير بين كل من التمكين وتفويض السلطة، ففويض السلطة هو عملية نقل الرئيس لجانب من اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه دون الحاجة للرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته على هذه الاختصاصات أمام رؤسائه، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أنه حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، عكس التمكين الذي يتحمل فيه الأفراد الذين تم تمكينهم مسؤولية النتيجة النهائية وهو حالة دائمة نسبياً، كما أن التفويض يفقد لمطلوبات أساسية لا تتوفر إلا في التمكين . (جعفر أبو القاسم، 1991، ورد عن كحاحلية & بياضي).

### أبعاد التمكين الإداري 2.3.1:

(1) **تفويض السلطة** : تتمثل عملية التمكين وفق هذه الطريقة في تفويض الصالحات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا، من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات وأن يصبح العاملين مشاركون في التأثير على القرارات الاستراتيجية للمنظمة (Spreitzer, Gretchen, 2007, p.5).

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى مستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم . (أيمن عوده المعاني وعبد الحكيم عقلة آخر رشيدة، 2009، ورد عن بن ختو & نور الإيمان، 2019)

(2) **التدريب والتعلم** : ينبغي لأي مؤسسة أن توفر نظام لتدريب الأفراد لتزويدهم بالمعارف والمهارات، الضرورية كمهارات التفاوض ومهارات اتخاذ القرار، وحل المنازعات وغير ذلك من المهارات القيادية ، فالتدريب يمكن الأفراد من بناء مهارات ليس لأداء أعمالهم فقط ، بل لتعلم مهارات و اقتصاديات المؤسسات الكبيرة لذلك لابد من أن يكون التدريب بشكل مستمر ومنظم ( حسن عبد السلام على عمران , (2017)، ورد عن بن ختو & نور الإيمان، 2019)

يشير التدريب إلى تطوير الأفراد وتمكينهم من تطوير المهام والأعمال التي يقومون بها ، والجدير بالذكر هو أن العديد من المنظمات اليابانية قد فاقت التوقعات بمستوى التدريب الذي تقدمه للعاملين داخل مؤسساتها ومن ثم زيادة مستوى مهاراتهم وتحقيق مستويات عالية من التنافسية. (جلاب والحسني، 2014، ص(83).د. سلامة محمد وليد سالم سلامة، 2016)

## العلاقة بين إدارة المعرفة والتمكين الإداري

تعددت وتنوعت الدراسات الخاصة بموضوع التمكين الإداري و إدارة المعرفة

**دراسة "رياض عيشوش"، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة: دراسة حالة بعض البنوك العمومية بالمسيلة، رسالة ماجستير، تخصص الاقتصاد و إدارة المعرفة والمعارف ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، :**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إدراك البنوك الجزائرية أهمية إدارة المعرفة ، وما إذا كانت قد بدأت فعال في تبني مبادراتها، ومدى مساهمة الثقافة التنظيمية في دعم هذا التنبؤ، وكذا وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية باعتبارها أحد مطالب إدارة المعرفة ، بالإضافة إلى الإدراك الضعيف للبنوك محل الدراسة لنهج إدارة المعرفة .

**-دراسة "مريم فيها خير"، بعنوان: تمكين العاملين وأهميته في فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة – دراسة ميدانية لمديريات مؤسسة سوناطراك - حاسي مسعود، 2018:**

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى أهمية تمكين العاملين في فعالية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود، واستخدام أداة القياس بالمعالجة الإحصائية عن طريق برنامج spss لتحليل البيانات، حيث شملت عينة البحث 240 عامل بالمؤسسة بمختلف المستويات الوظيفية واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت نتيجة الدراسة إلى وجود علاقة بين تمكين العاملين وتطبيق إدارة المعرفة، وهنا ارتباط قوي بين المتغير المستقل تمكين العاملين ، والمتغير التابع تطبيق إدارة المعرفة، وجاءت أعلى نسبة

ارتباط لأبعاد تمكين العاملين بتطبيق إدارة المعرفة بعد التدريب، يليها بعد التحفيز والتقدير، بعد الاتصال الفعال ، يليها بعد التعلم التنظيمي ثم بعد تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة متقاربة . كما خلصت الدراسة إلى أن واقع التطبيق إدارة المعرفة وتمكين العاملين بالمؤسسة كان مقبولا بمستوى متوسط غير كاف

**-دراسة "عقيل معمر عبيد"، (4740)، بعنوان: دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسة العامة -دراسة في جامعة واسط العراق.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وتمكين العاملين والعلاقة بينهما ، تم تحديد عينة البحث البالغة 20 مفردة من أصل 047 موظف، في جامعة واسط – العراق – يمثلون أكثر من 44% من أصل مجتمع البحث، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، أشارت الدراسة النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة المعرفة وتنمية القدرات على

تمكين العاملين في جامعة واسط ، و أشارت الدراسة الى العديد من التوصيات أهمها - :ضرورة إطلاق العنان للإبداع أو الابتكارات التي يقدمها المبدعون من منتسبي الجامعة، وتشجيعها والعمل على تنميتها.  
(ورد عن مروة , بلمهبول , بن عسكر يسرى , 2023 )

- أما دراسة (الشوابكة 2017) بعنوان أثر تمكين الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، دراسة تطبيقية في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، هدفت إلى التعرف على أثر تمكين الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، وتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدم الباحث المنهج الوصفي على التحليلي اعتمادا استبانة أعدت لهذه الغاية، واقتارت عينة الدراسة على الإدارة الوسطى والتشغيلية ضمن الهيئة الإدارية في جامعة العلوم الإسلامية العالمية والبالغ عددهم (112) وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة شملت (60) فرد من الإداريين العاملين في الجامعة المبحوث، ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لتمكين الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمشاركة العاملين بالمعلومات المتعلقة بالعمل لتمكينهم من اتخاذ القرارات وتحسين أدائهم الوظيفي. أما دراسة (اندرأوس 2006) فقد هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، وبيّنت الدراسة إلى أن شيوع مفاهيم الثقة والتمكين بدرجة عالية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (الجامعة، والكلية، والجنس، والجامعة التي تخرج فيها القائد الأكاديمي) لصالح الجامعة الأردنية، والكليات الإنسانية، والإناث، وخريجي الجامعات العربية على التوالي.

- و هدفت دراسة (القوافنة، 2007) إلى التعرف على مفهوم التمكين والفلسفة التي يقوم عليها وواقع تطبيقها على أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية، كما هدفت إلى التعرف على أثر توفر الشروط المسبقة للتمكين على مستوى تمكين أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن جامعة البلقاء تنبني مفهوم التمكين بدرجة متوسطة، لبعض مقومات التمكين كالثقة وأن هنا تنبنا عاليا.

- أما دراسة (البلوش ي، 2008) فقد هدفت إلى معرفة مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكلية الشرطة في دولة الإمارات العربية وعلاقته برضاها الوظيفي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبيّنت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري والرضا الوظيفي بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس في التمكين والرضا الوظيفي بحسب متغيرات (الجنسية، والمؤهل العلمي، والرئية، والعمر، وسنوات الخبرة

(

أما دراسة (الكبيسي، 2005) بعنوان إدارة المعرفة وتطوير المنظمات) هفت هذه الدراسة إلى توضيح أن إدارة المعرفة جاءت من أجل إتمام خطوات ووظائف تمثل في عمليات إدارة المعرفة الأربعة (تحايل المعرفة واكتسابها، توزيع المعرفة وإيصالها، تفسير المعرفة، توظيف باستثمار المعرفة)، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بتمكين فرق المعرفة من خلال تعظيم أدوارهم ومشاركتهم، وأشارت إلى أداة من أدوات تقنيات تمكين فريق المعرفة وهي التمكين من خلال إعطاء المعلومات للعاملين استنادا إلى نظم المعلومات

- اما دراسة ، Angel L، Carolina، (2007 ) عنوان تحت ( knowledge management Strategic ، performance and innovation )

هدفت إلى تسليط الضوء على آثار إدارة المعرفة على وضع استراتيجيات الابتكار في الشركة وأداء الشركات ومعرفة الآثار الحقيقي التي تنتج عن إدارة المعرفة في المنظمات المدروسة، و استنادا إلى دراسة ميدانية تتألف من 310 منظمة من المنظمات الإسبانية أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر على الابتكار والإداء التنظيمي بشكل مباشر وغير مباشر، وتوصلت الدراسة إلى تقديم مساعدة الأكاديميين والمديرين لتصميم البرامج الاستراتيجية لإدارة المعرفة في النظام لتحقيق أعلى مستوى من الابتكارات بشكل فعال وكفاءة.

(جميع الدراسات وردت من عتيق علي أحمد الثقفي. (2020)

## الخاتمة

عالجت هذه الدراسة تأثير إدارة المعرفة على التمكين الإداري وذلك بعد عرض الإطار النظري لإدارة المعرفة والتمكين الإداري بالتركيز على أبعادهم ومفاهيمهم و الدراسات السابقة المتعلقة بهم و أهميتهما بنسبة للمؤسسات و ضرورة الاهتمام باتباع الأساليب العلمية الحديثة لإدارة المعرفة والتمكين الإداري وتشجيع البرامج التدريبية و تطبيق المنظمة لإدارة المعرفة كأسلوب إداري يتماشى مع المتغيرات والمستجدات التي تحدث في العالم أصبحت فيه المعرفة وأساليب تسييرها سمة النظام العالمي الجديد الرقمي، التي بفضلها يمكن للمؤسسة من تحقيق التفوق والإبداع. حيث أن تطبيق إدارة المعرفة داخل المنظمة يتطلب و توفير مجموعة من الدعائم والمتطلبات كأنظمة المعلومات والتكنولوجيا والكفاءات التي تساعد في كسب ونقل واستغلال معارفها وتسييرها بشكل أفضل من أجل تدعيم عملياتها المختلفة.

ويعتبر التمكين الإداري وسيلة هامة لتطوير قدرات وكفاءة العاملين، ويؤثر بشكل في إنجاح ُ إيجابي على زيادة الإنتاجية بالإضافة لتحسين أداء المنظمة، التي تعتبر من المفاهيم الإدارية التي تهدف إلى تطور أداء المؤسسات من خلال الاستجابة

لتحقيق رغبات العميل

### 3 الفصل الثالث منهجية دراسة

### 3.3. المقدمة

يستند موضوع بحثي على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياته .

بناء على طبيعة الموضوع والأهداف التي اسعى إلى تحقيقها من خلال دراستي ( لتأثير إدارة المعرفة على التمكين الإداري ) اعتمدت على المنهج الوصفي، حيث يهدف المنهج الوصفي إلى دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات القائمة بينهما، ويهدف للوصول إلى وصف علمي متكامل لها ويهدف إلى دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة أو الموقف أو مجموعة من الأحداث أو مجموعة الأوضاع وذلك بهدف الحصول إلى معلومات كافية ودقيقة عنها و تهدف إلى التعرف على المعتقدات والاتجاهات عند الأفراد و الجماعات و يظهر استخدامي لهذا المنهج من خلال

جمع البيانات حول تأثير إدارة المعرفة على التمكين الإداري من خلال تتبع المؤسسات وذلك لمحاولة التعرف على مدى ارتباط هذين المتغيرين مع بعضهما البعض وتأثرهما ببيئة الدراسة .

### 3.3. التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة

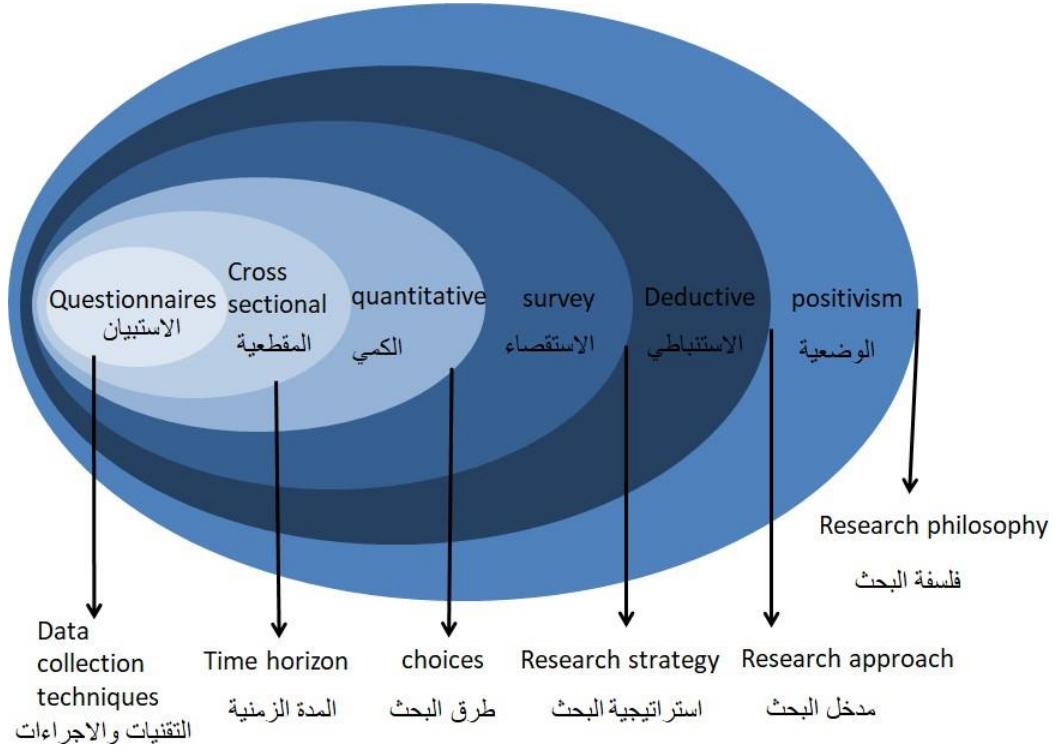
#### 1.2.3. إدارة المعرفة

هي النمط الإداري الذي يعتمد على مكتسبات الفرد ونتائج محصلاته ودراسته و معرفته السابقة و المتكررة للمعارف والعلوم والتقنيات الحديثة . فهو مدخل وظيفي يرمي إلى مشاركة المعارف والاستفادة منها وتوجيه المنظمة إلى اكتشاف الخبرات ومنتجات الفكر الانساني ومخرجات العقل الانساني و توجيهها نحو التجديد المستمر في الراس المال الفكري لتحقيق أفضل النتائج للمؤسسات و المنظمات المعاصرة .

#### 1.2.2. التمكين الإداري

هو ممارسة إدارية استراتيجية تسهم في تعزيز دور الفرد في المنظمة من خلال تفويض السلطة و منح التدريب والتعلم للموظفين و ايضا تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار و تحمل المسؤولية ورفع مستوى رضا الموظفين داخل المؤسسات .

### 3.3. تصميم البحث



1. فلسفة البحث (الوضعية ، *positivism*)  
هي إطار يدعم تصميم وإجراء وتفسير الدراسات البحثية. والذي يشمل الافتراضات والمعتقدات والمبادئ التي توجه الباحثين في نهجهم لتوليد المعرفة والنظريات المختلفة. حيث توفر فلسفة البحث عدسة يتم من خلالها جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها ، مما يضمن الدقة والصلاحية والموثوقية في عملية البحث.
2. منهج البحث (الاستنباطي ، *Deductive*)  
الأساليب العلمية الصحيحة، التي يتبعها الباحثون؛ من أجل الكشف والتقصي والتعمق والتحليل؛ لإجلاء الالتباس والتشكك والغموض الذي يحيط بظاهرة معينة، وفي النهاية التوصل للنتائج المدعومة بالفرائض والبراهين.
3. استراتيجية البحث (المسح ، *survey*)  
هي جميع الخطوات التي يتبعها الباحث منذ بداية الدراسة و بعد تحديد أهداف أو الغرض من الدراسة و حتى الانتهاء إلى تحقيق كافة أهداف الدراسة و التي قد تكون باختبار فرضية ما أو إيجاد حلول لمشكلة أو عدد من المشاكل التي يدرسها الباحث.
4. نوع البحث (الكمي ، *Quantitative*)  
هي التي تركز بشكل رئيسي على المصادر الميدانية للمعلومات، كأن يجمع الباحث العلمي بيانات ومعلومات بحثه من قبل أفراد عينة الدراسة التي تمثل مجتمع البحث، مستخدماً أداة دراسية أو أكثر ومن أبرز هذه الأدوات (الاستبيان، الملاحظة، المقابلات).
5. الأفق الزمني (المقطع العرضي ، *Cross sectional*)  
هو نقطة زمنية ثابتة في المستقبل يتم فيها تقييم عمليات معينة أو يفترض أن تنتهي.
6. طرق جمع وتحليل البيانات (الاستبيان ، *Questionnaires*)  
عملية جمع وتحليل البيانات الدقيقة من مصادر مختلفة للعثور على إجابات لمشاكل البحث والاتجاهات والاحتمالات ، وما إلى ذلك ، لتقييم النتائج المحتملة

### 3.3. مجتمع الدراسة وطرق وتقنيات أخذ العينة

يقدم هذا الجزء معلومات عن مجتمع الدراسة وعينتها. بالإضافة إلى ذلك، يوضح هذا الجزء الأساليب والتقنيات التي تم وضعها لاختيار عينة الدراسة، وتحديد حجم العينة

#### 3.3.3 مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه هو المجموعة الكاملة من الأفراد الذين سيتم الاستدلال عليهم . ويتمثل مجتمع الدراسة في بحثنا هذا موظفي ومدراء بعض مؤسسات مكة المكرمة الصغيرة مثل شركة بلاد الحرمين للطواف. حيث اشتمل البحث في الجانب الميداني من الدراسة على الاستبيان ، وتتكون الاستبانة من 29 سؤال يتعلق بموضوع البحث وابعاده ،

#### 3.3.3 عينة الدراسة

تمت الدراسة على أساس أسلوب الحصر الشامل ، ويعني طريقة جمع المعلومات من جميع عناصر و مفردات مجتمع الدراسة بأساليب مختلفة ،

وتم تعميم النتائج التي يمكن الوصول إليها من خلال دراسة العينة على المجتمع الأصلي و تتكون عينة الدراسة التي تم اختبارها في بحثنا هذا من موظفين و مدراء والبالغ عددهم 30 موظف وكان حجم العينة 30 حيث تم توزيع 30 استبانة على أفراد عينة الدراسة وقد استرجعت منها 30 استبانة التي تم توزيعها

#### 3.3.3 طرق وتقنيات أخذ العينة

من أجل اخذ العينة تم الاعتماد على أسلوب اخذ العينات الاحتمالية من خلال العينة العشوائية البسيطة

| عدد افراد عينة الدراسة | النسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة | عدد الاستبيانات الموزعة | الاستبيانات المسترجعة |
|------------------------|------------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| 30                     | %100                               | 30                      | 30                    |

### 3.3. طريقة جمع البيانات

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وعليه فقد اعتمد البحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث.

### 1.5.3. إدارة المعرفة

تم تطوير استبانة لقياس تأثير إدارة المعرفة في مؤسسات مكة المكرمة بالاعتماد على مراجعة الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة ، وقد تكونت الاستبانة من ( 15 ) فقرة موزعة على ثلاث أبعاد ، حيث أن بعد مشاركة المعارف يتكون من 5 عناصر ، و بعد استخدام المعارف والاستفادة منها يتكون من 5 عناصر ، وبعد المنظمة المتعلمة يتكون من 5 عناصر . نوع الاستبيان هو ليكرت الخماسي. حيث، 1= غير موافق بشدة ،بينما 5= موافق بشدة

جدول (1) المقياس المستخدم لقياس إدارة المعرفة

| المتغير المستقل | الأبعاد                            | عدد العناصر | المصادر                                                                                      |
|-----------------|------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| إدارة المعرفة   | مشاركة المعارف                     | 5           | - سليمان فوزي<br>(2022-2023)<br><br>(أثر إدارة المعرفة على<br>تحسين مهارات<br>الموظفين)      |
|                 | استخدام المعارف<br>والاستفادة منها | 3           |                                                                                              |
|                 | المنظمة المتعلمة                   | 6           | سالم اليوسعيدي<br>(2018)<br>( درجة توافر أبعاد<br>المنظمة المتعلمة في كلية<br>السلطان قابوس) |
|                 | العدد الكلي                        | 14          |                                                                                              |

## 1.5.2. التمكن الإداري

تم تطوير استبانة لقياس التمكن الإداري في مؤسسات مكة المكرمة بالاعتماد على مراجعة الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة ، وقد تكونت الاستبانة من ( 15 ) فقرة موزعة على اثنين من ابعاد ، حيث أن بعد تفويض السلطة يتكون من 5 عناصر، و بعد التدريب والتعلم يتكون من 5 عناصر ، . نوع الاستبيان هو ليكرت الخماسي. حيث، 1= غير موافق بشدة ,بينما 5= موافق بشدة

جدول ( 2 ) المقياس المستخدم لقياس التمكن الإداري

| المصادر                                           | عدد العناصر | الأبعاد          | المتغير التابع |
|---------------------------------------------------|-------------|------------------|----------------|
| شُنين زينة<br>(2019-2020)                         | 5           | تفويض السلطة     | التمكن الإداري |
| أثر التمكن الإداري على<br>أداء الموارد<br>البشرية | 4           | التدريب و التعلم |                |
|                                                   | 9           | العدد الكلي      |                |

### 3.6 أنواع البيانات

سيتم التمييز بين البيانات الأولية و البيانات الثانوية المستخدمة في مشروع البحث

#### 3.6.3 البيانات الأولية

هي البيانات الأصلية التي تم جمعها لغرض مشكلة البحث. وقد وجدت أن انساب وسيلة لجمع البيانات الأولية لأجل التعرف على أثر إدارة المعرفة على التمكين الإداري في مؤسسات مكة المكرمة هي الاستبيان . وهي أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية ، التي يتطلب الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث.

وسيم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف البحث.

#### 3.6.3 البيانات الثانوية

هي المعلومات التي يجمعها الآخرون لغرض آخر غير المشروع المطروح، ولكنها قد تكون مفيدة للمشروع.... أو البيانات التي يتم جمعها ومعالجتها بواسطة باحث واحد وإعادة تحليلها لغرض مختلف بواسطة باحث آخر.

تم الاعتماد في معالجة الإطار النظري على المصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في المراجع العربية ذات الصلة، والمقالات والوثائق التي لها علاقة بموضوع البحث، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

### 3.7 طرق وأساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها الاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم وتحديد 28 لتحليل البيانات المجمعة. استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي ( spss ) وتحديد 28 لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت

### 3.8. الخاتمة

تناول الفصل الثالث لدراسة تأثير إدارة المعرفة على التمكين الإداري على منهجية الدراسة واحتوى الفصل الثالث على المقدمة والتعريفات الإجرائية للمتغيرات وتصميم البحث ومجتمع الدراسة وطرق وتقنيات أخذ العينة و أنواع البيانات و استخدام الاستبيان كأداة للجمع البيانات .

### 3. الفصل الرابع

التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة

### 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:

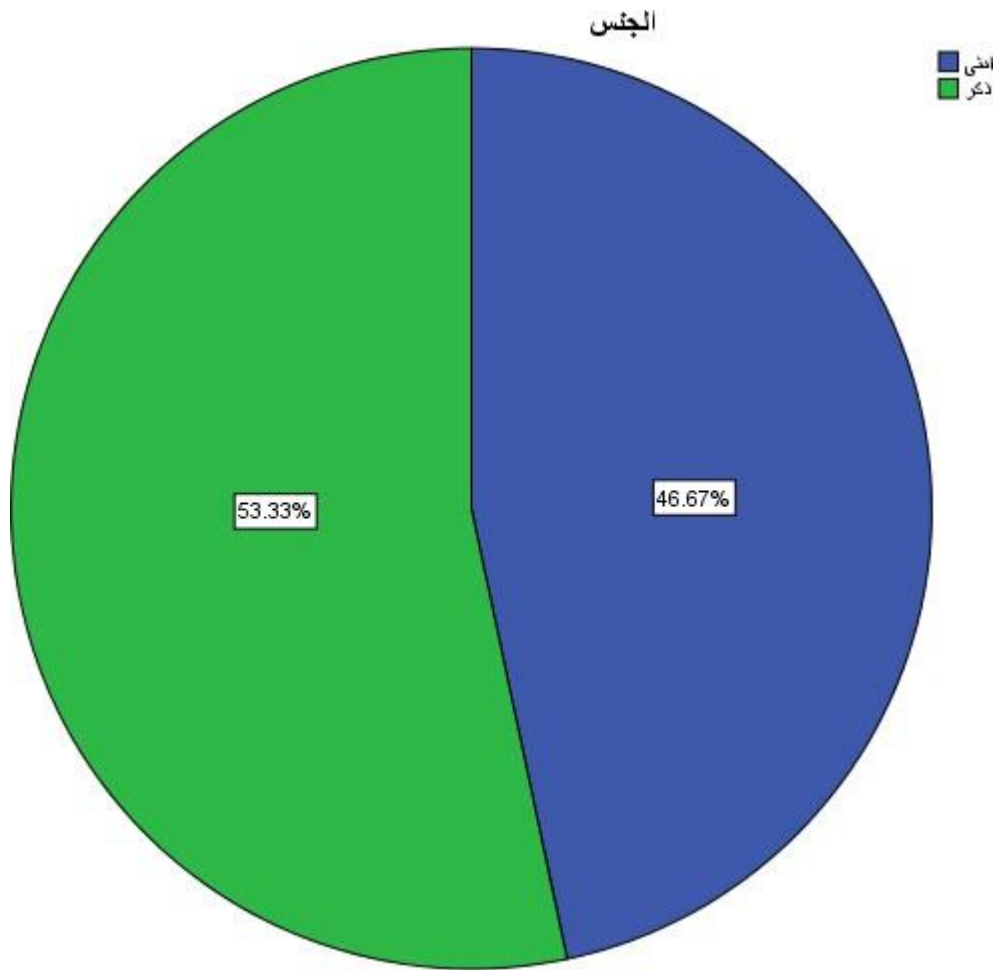
- الجنس ويشتمل على ( ذكر ، أنثى )
  - الفئة العمرية وتشتمل على ( من 20 \_ 29 سنة ، من 30 \_ 39 سنة ، 40 سنة فأكثر )
  - المؤهل العلمي ويشتمل على ( بكالوريوس ، دبلوم ، دكتوراه )
  - عدد سنوات الخبرة ويشتمل على ( 3 سنوات فأقل ، من 5 \_ 9 سنوات ، 10 سنوات فأكثر )
  - المركز الوظيفي ويشتمل على ( موظف ، مدير ، 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%                    |

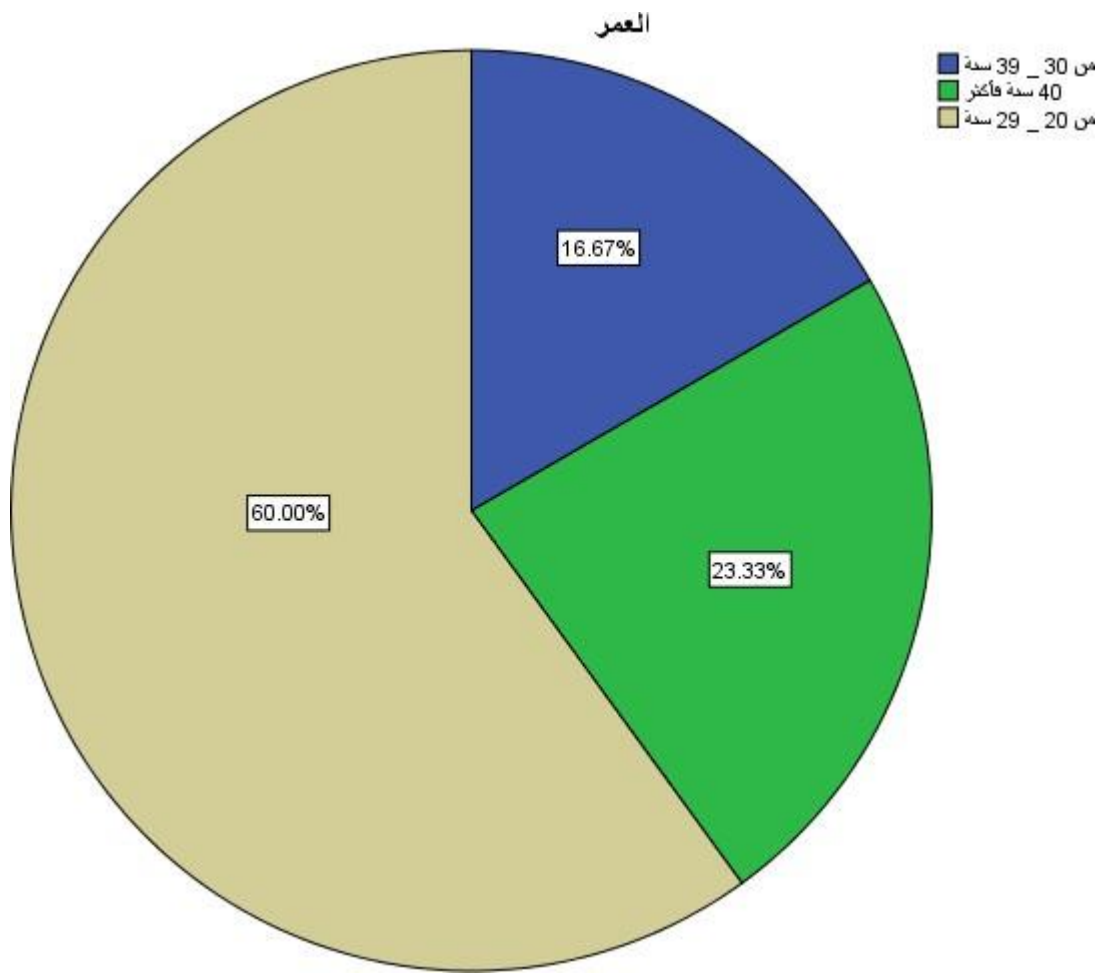
من بيانات الجدول تم استخلاص النتائج الآتية :

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 :



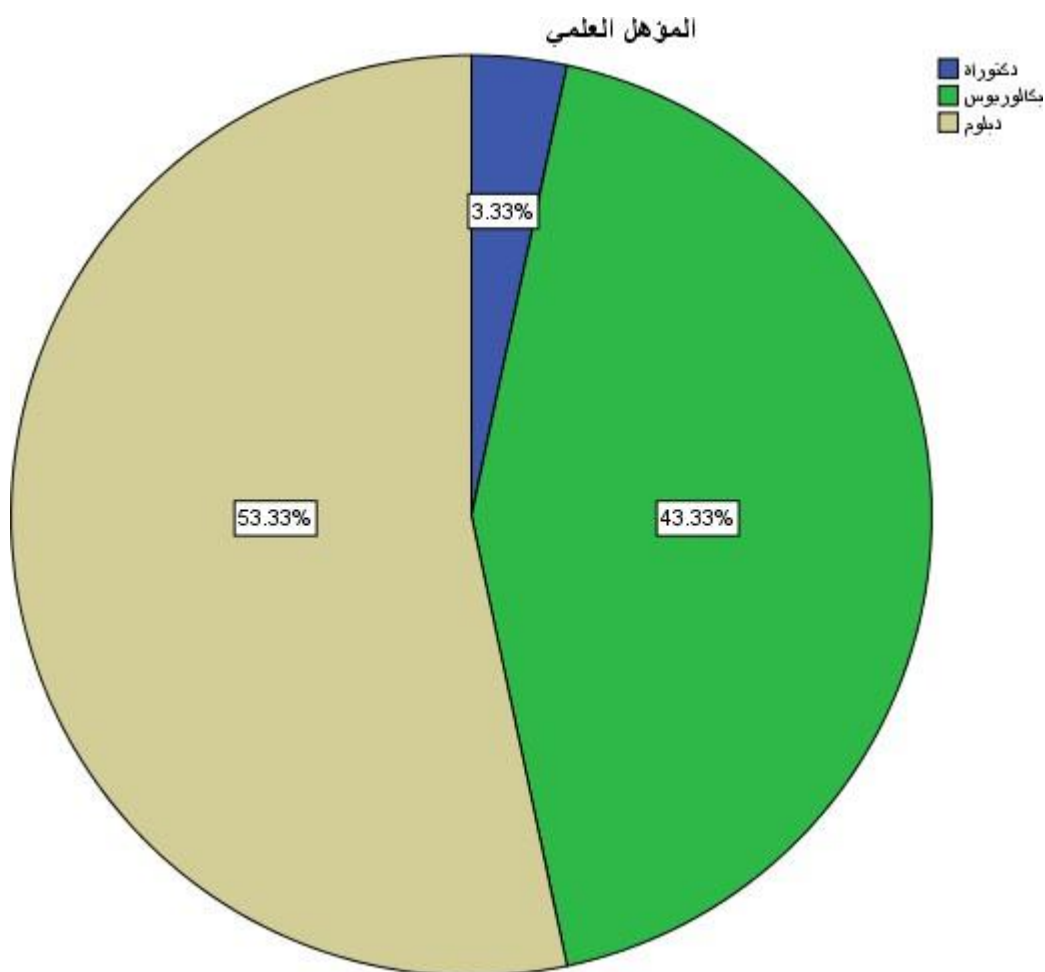
تصنيف عينة الدراسة وفقاً للجنس

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:



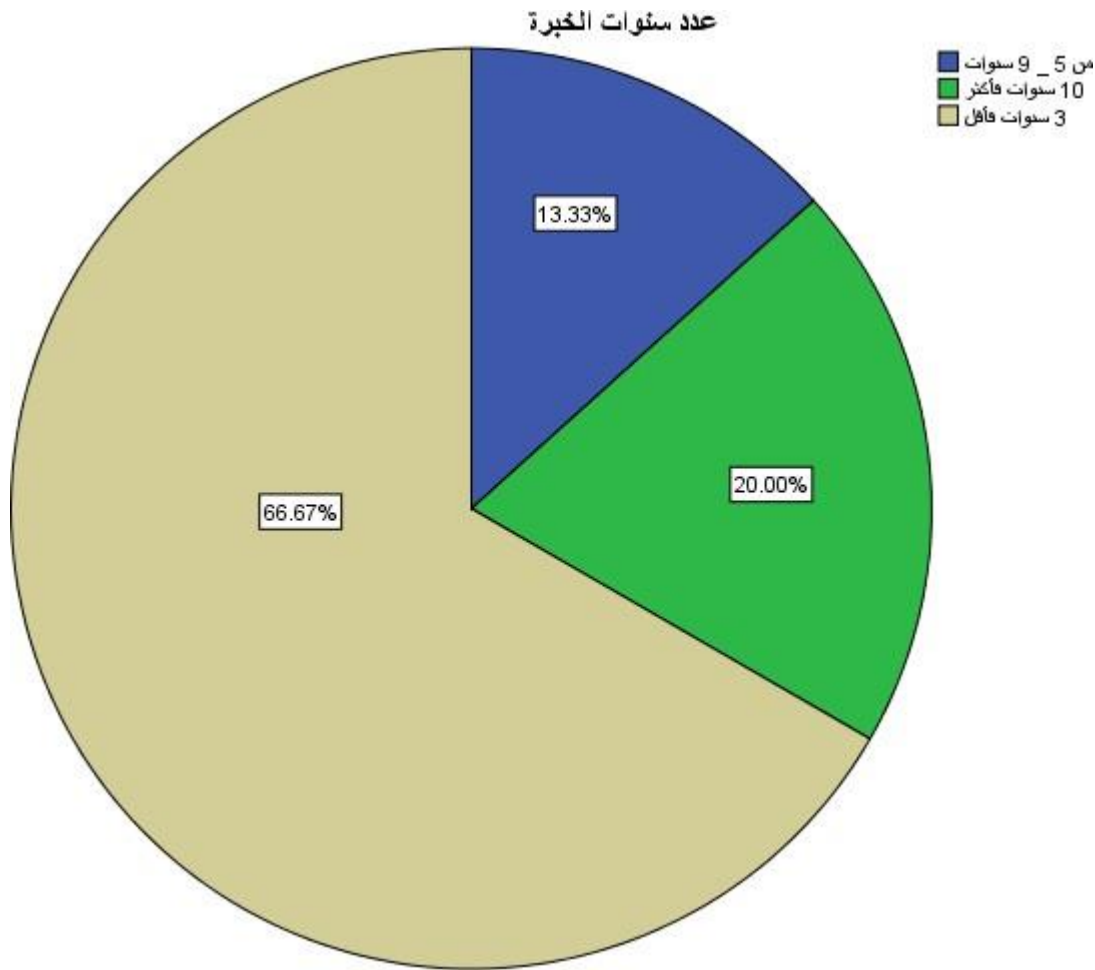
تصنيف عينة الدراسة وفقا للعمر

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 :



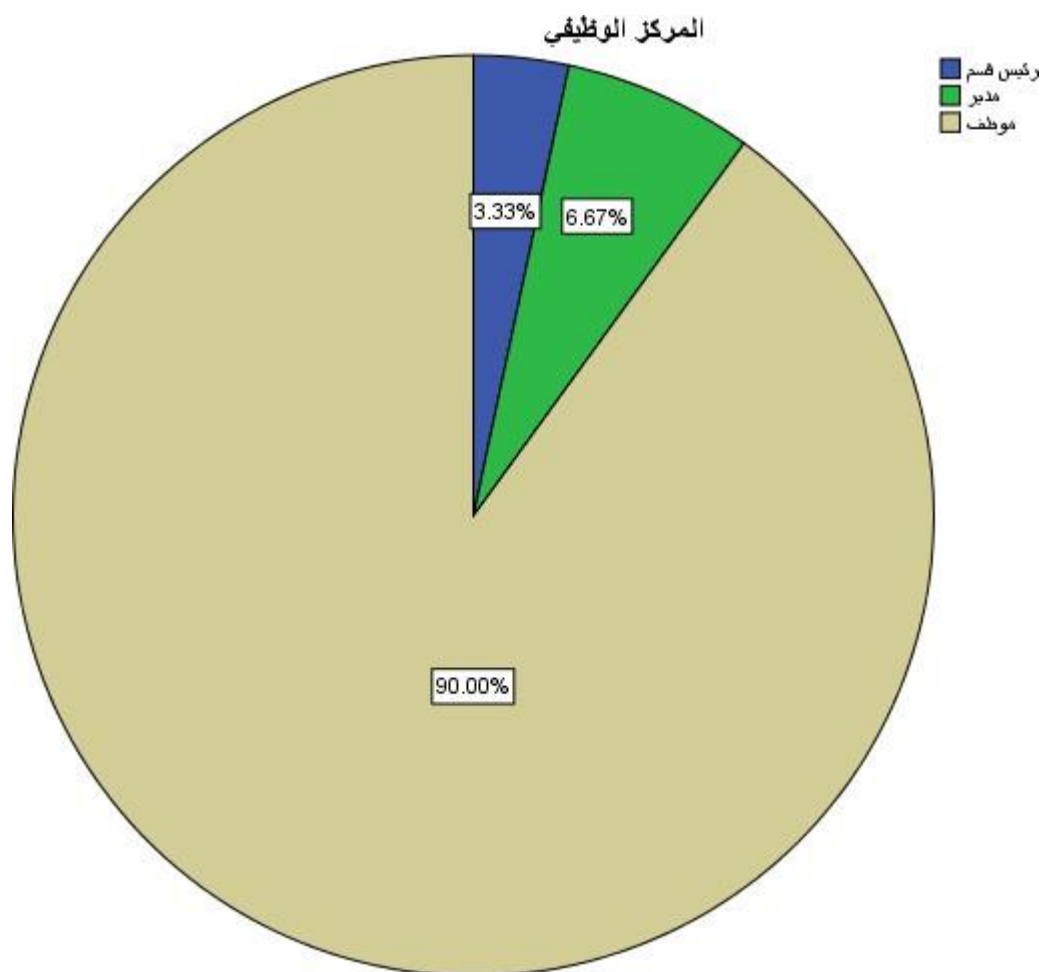
تصنيف عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

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             |        |       |
|                                 | 0.726          |                |        |       |
|                                 | S4             |                |        |       |
|                                 | 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 الاثنتين . 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

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

| العبارات | 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 التحليل 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<br>anagement | empowermen<br>t |
|---------------------|-------------------------------|-------------------------|-----------------|
| knowledgemanagement | Pearson Correlation           | 1                       | .867**          |
|                     | Sig. (2-tailed)               |                         | .000            |
|                     | N                             | 30                      | 30              |
|                     | Bootstrap <sup>b</sup> 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 <sup>b</sup> 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 <sup>a</sup> | .752     | .743              | .391                       |

a. Predictors: (Constant), knowledgemanagement

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 12.933         | 1  | 12.933      | 84.709 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 4.275          | 28 | .153        |        |                   |
|       | Total      | 17.208         | 29 |             |        |                   |

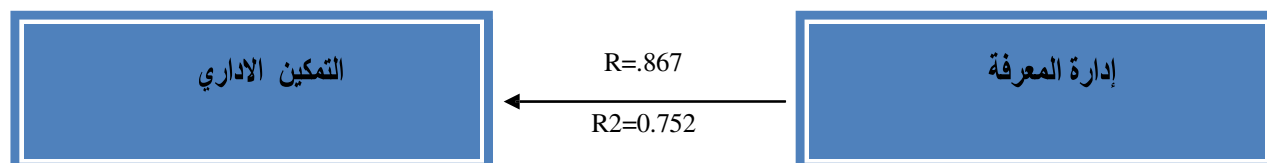
a. Dependent Variable: empowerment

b. Predictors: (Constant), knowledgemanagement

**Coefficients<sup>a</sup>**

| 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 <sup>a</sup> | .360     | .328              | 1.926                      |

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 7.130          | 1  | 7.130       | 19.810 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 10.078         | 28 | .360        |        |                   |
|       | Total      | 17.208         | 29 |             |        |                   |

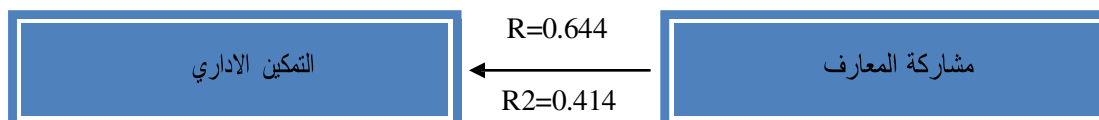
a. Dependent Variable: empowerment

b. Predictors: (Constant), share

**Coefficients<sup>a</sup>**

| 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 <sup>a</sup> | .709     | .699              | .437                       |

a. Predictors: (Constant), Ues

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 13.036         | 1  | 13.036      | 68.375 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 5.338          | 28 | .191        |        |                   |
|       | Total      | 18.375         | 29 |             |        |                   |

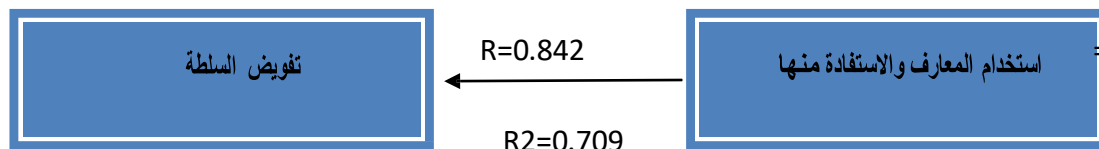
a. Dependent Variable: delegate

b. Predictors: (Constant), Ues

**Coefficients<sup>a</sup>**

| 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 بيتا ( 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 سهله 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 <sup>a</sup> | .559     | .543              | .570                       |

a. Predictors: (Constant), organization

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 11.509         | 1  | 11.509      | 35.468 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 9.085          | 28 | .324        |        |                   |
|       | Total      | 20.594         | 29 |             |        |                   |

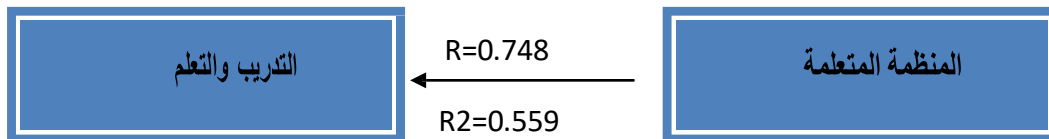
a. Dependent Variable: train

b. Predictors: (Constant), organization

**Coefficients<sup>a</sup>**

| 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 في 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

|       |                                               |    |
|-------|-----------------------------------------------|----|
| 3     | الفصل الاول.....                              | 2  |
|       | الإطار العام.....                             | 2  |
| 3.3   | المقدمة.....                                  | 3  |
|       | مشكلة البحث.....                              | 4  |
|       | الفجوة النظرية.....                           | 4  |
|       | الفجوة التطبيقية.....                         | 4  |
|       | أهمية البحث.....                              | 5  |
|       | الأهمية النظرية.....                          | 5  |
|       | الأهمية التطبيقية.....                        | 5  |
| 8     | سؤال البحث الرئيسي.....                       | 6  |
|       | هيكل المرسوم المقترح.....                     |    |
|       | الفصل الثاني.....                             |    |
|       | الدراسات السابقة.....                         | 9  |
|       | 2.1 المقدمة.....                              | 10 |
|       | 2.2 إدارة المعرفة.....                        | 11 |
|       | تعريف إدارة المعرفة.....                      | 13 |
|       | 2.2.3 مشاركة المعارف.....                     | 15 |
|       | مستويات مشاركة المعرفة.....                   | 16 |
|       | 2.2.1 المنظمة المتعلمة.....                   | 19 |
|       | 2.1 التمكن الإداري.....                       | 20 |
|       | 2.1.3 أبعاد التمكن الإداري.....               | 22 |
|       | العلاقة بـ إدارة المعرفة والتمكن الإداري..... | 23 |
|       | الخاتمة.....                                  | 26 |
|       | 1 الفصل الثالث.....                           | 27 |
| 3.1.  | المقدمة.....                                  | 28 |
| 3.2.  | التعريفات الإجرائية 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        |
| <b>المراجع .....</b>                  | <b>59</b> |
| <b>الملاحق .....</b>                  | <b>62</b> |

## 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, & اسراء 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 الاداري 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<sup>a</sup>

|                 |    | 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<sup>a</sup>

|                 |    | 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        |           |           |           |            |                |           |