

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 الأساس 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

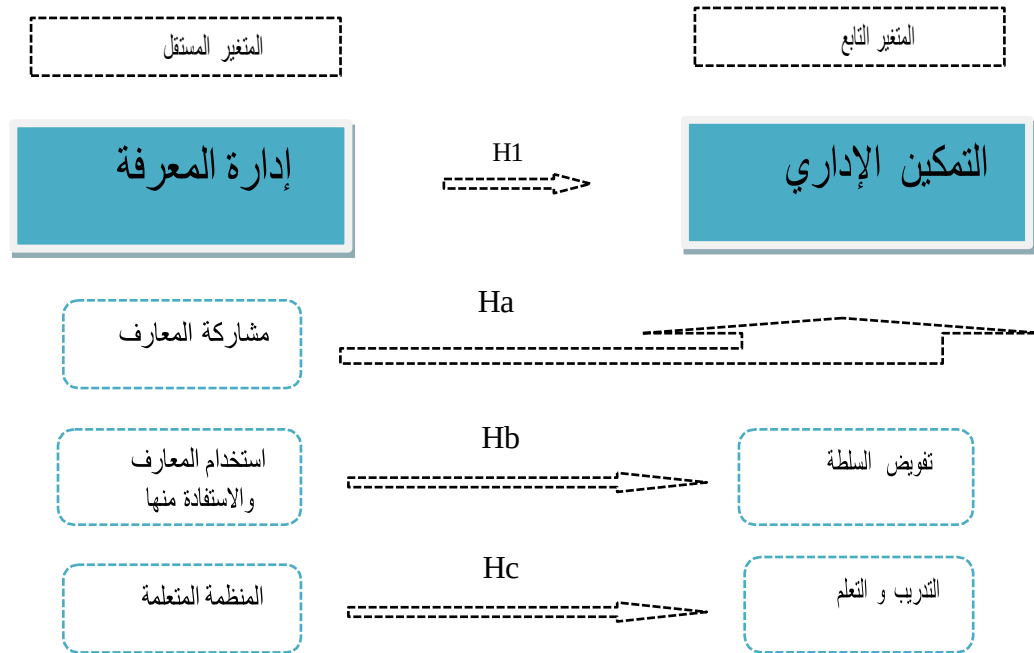
فرضيات البحث :

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 :

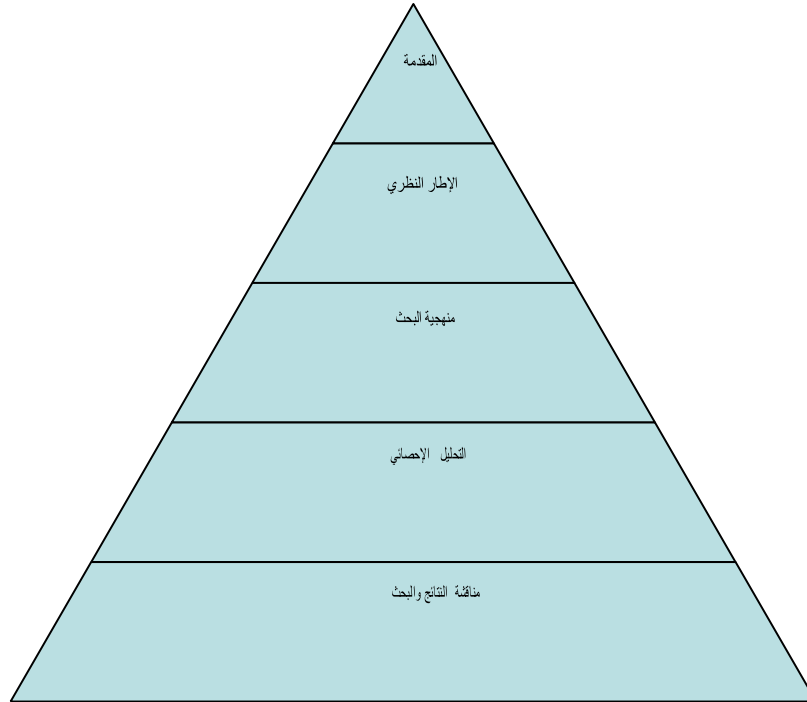


الدراسة الميدانية :

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

مخطط 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

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)
- زوري . (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, 20(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/jspui/handle/123456789/14584>
- بن شتّاح , & أنيس. (2023). واقع تطبيق ادارة المعرفة ودورها في بناء المنظمة المتعلمة. <http://dspace.univ-guelma.dz/jspui/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>

محبوب. (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 (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي
مرباح-ورقلة).
<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/35295>

سليمان مصطفى, & إسراء سليمان مصطفى سليمان. (2023). مشاركة المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم 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, جدع, 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 (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي
مرباح-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. (31, Journal of Baghdad College of Economic sciences University).

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 الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية, 2(6).

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

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

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

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

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

الملاحق

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

Correlation Matrix^a

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

a. Determinant = 1.205E-5

Correlation Matrix^a

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

a. Determinant = .007

Communalities

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

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Communalities

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

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

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

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

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

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Reliability Statistics

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

Reliability Statistics

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

Inter-Item Correlation Matrix

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

Item-Total Statistics

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

Inter-Item Correlation Matrix

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

Item-Total Statistics

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

Descriptive Statistics

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

Descriptive Statistics

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