



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع :/2015

القسم: علوم التسيير
الميدان: العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: مالية و بنوك
فرع: مالية المؤسسة

مذكرة بعنوان:

دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسة الإقتصادية دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز - ميله -

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مالية و بنوك

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب (ة):

- قرين ربيع

- غريوج نادية

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم و لقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله	حيمر حمودي
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله	بوسالم أبو بكر
مشرفا و مقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله	قرين ربيع

السنة الجامعية: 2015/2014

كلمة شكر

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته
و سلطانه الذي ألممني الطموح و الصبر و سدد خطايا،
بأن من عليّ بإتمام هذه المذكرة، ومنّ عليّ بفضل و نعمه
التي لاتعد و لا تحصى،

و الصلاة و السلام على من لا نبي بعده
سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم و على اله و صحبه أجمعين، و بعد
أتوجه بخالص الشكر و التقدير
لأستاذي قرين ربيع، الذي كان لتفضله بالإشراف على هذا البحث أكبر
الأثر في إثرائه بأفكاره النيرة، و معلوماته القيمة، و لم يبخل بجهده
ونصائحه،

جزاه الله عنى وعن زملائي خير الجزاء
و أتقدم بالشكر و الاحترام و التقدير للسادة الأفاضل عضوي لجنة المناقشة
الموقرين على ما بدلاه من جهد في قراءة مذكرتي المتواضعة و على ما
أبدياه من مقترحات قيمة بما يثري المذكرة .

كما أتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى كل من ساهم في إبداء النصح
و المشورة في مسيرتي العلمية، خاصة ، الأستاذ بوسالم أبو بكر، الأستاذة
حسيني ابتسام بالإضافة إلى من ساهم في إتمام الدراسة الميدانية :
لمشيلي زهير ، دحمان عمار و بوعروج .

كما لا يفوتني شكر كافة أساتذة معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
و طالبة الماجستير هالية و بنوك دةعة 2015

الإهداء

اهدي ثمرة نجا حي:

لكي أمي ، نبع العنان حباً

لك أبي رمز الصبر و الإيثار فخراً

لكم إخوتي و أفراد عائلتي، سندي و عونني اعتزازاً

لك زوجي، بدرا هلّ في سمانني نوراً

إلى كل من علمني حرفاً، أساتذتي تقديراً

إلى كل من ساعدني شكراً

*** نادبة ***

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميلة- وقد تم تطبيق أداة الدراسة على (96) عامل في مؤسسة التوزيع تم اختيارهم بطريقة عشوائية. تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، واستخدمت الطالبة المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- هناك دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة (متطلبات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة) في تمكين العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميلة-

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - ميلة- لإدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة) وتوصي الدراسة بضرورة تهيئة البيئة المناسبة لتبني وتطبيق إدارة المعرفة، وضرورة تشجيع العاملين على التعلم وتحمل المسؤولية، ومنحهم الصلاحيات لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم، بهدف وتنمية قدراتهم و تحفيزهم على الإبداع.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، تمكين العاملين.

Résumé

This study aimed to identify the role of knowledge management in employees empowerment In the electricity and gas distribution Corporation-Mila. The application study on tool (96) Employee in the distribution Corporation, selected at random. The data was processed using the statistical package for Social Sciences (spss). Student used descriptive analytical study.

The study reached a set of results such as:

- There is a statistically significant role for knowledge management (knowledge management knowledge management processes) employees empowerment at The electricity and gas distribution Corporation-Mila.

-There are significant differences of the level of awareness of employees of the electricity and gas distribution Corporation-Mila-knowledge management attributable to demographic variables (gender, age, educational level, job, years of experience)

The study recommends the creation of an enabling environment for the adoption and implementation of knowledge management, and the need to encourage employees to learn and bear responsibility, giving them the authority to make decisions related to their functions, in order to develop their abilities and stimulate creativity.

Keywords: knowledge, knowledge management, empowerment of employees

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	العناصر
I	البسمة
II	شكر وتقدير
III	إهداء
IV	ملخص الدراسة
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الملاحق
مقدمة عامة	
أ	تمهيد
ب	أولاً: إشكالية الدراسة
ب	ثانياً: فرضيات الدراسة
ج	ثالثاً: أهمية الدراسة
ج	رابعاً: أهداف الدراسة
ج	خامساً: أسباب اختيار الموضوع
ج	سادساً: منهج الدراسة
د	سابعاً: حدود الدراسة
د	ثامناً: انموذج الدراسة
هـ	تاسعاً: الدراسات السابقة
ز	عاشراً: صعوبات البحث
ز	حادي عشر: هيكل الدراسة
ز	ثاني عشر: مصطلحات الدراسة

الفصل الأول إطار نظري لإدارة المعرفة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية المعرفة
03	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
07	المطلب الثاني: مصادر المعرفة
09	المطلب الثالث: أنواع المعرفة
11	المطلب الرابع: خصائص وأهمية المعرفة
13	المبحث الثاني: عموميات حول إدارة المعرفة
13	المطلب الأول: مفهوم ونشأة إدارة المعرفة
15	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة
17	المطلب الثالث: متطلبات إدارة المعرفة
18	المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة
21	المبحث الثالث: استراتيجيات، نماذج ومقاييس إدارة المعرفة
21	المطلب الأول: استراتيجيات إدارة المعرفة
23	المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة
29	المطلب الثالث: قياس أداء إدارة المعرفة
31	المطلب الرابع: معوقات إدارة المعرفة
32	خلاصة الفصل

الفصل الثاني	
إطار نظري لتمكين العاملين	
34	تمهيد
35	المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين
35	المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين
36	المطلب الثاني: أشكال تمكين العاملين
37	المطلب الثالث: أسباب تمكين العاملين
38	المطلب الرابع: تمكين العاملين والمفاهيم الإدارية المشابهة
39	المبحث الثاني: أبعاد، أساليب، مستويات ومزايا تمكين العاملين
39	المطلب الأول: أبعاد التمكين
41	المطلب الثاني: أساليب تمكين العاملين
43	المطلب الثالث: مستويات تمكين العاملين
45	المطلب الرابع: مزايا ومعوقات تمكين العاملين
46	المبحث الثالث: أساسيات تطبيق تمكين العاملين
46	المطلب الأول: متطلبات تمكين العاملين
47	المطلب الثاني: خطوات تمكين العاملين
50	المطلب الثالث: نماذج تمكين العاملين
53	المطلب الرابع: علاقة إدارة المعرفة بتمكين العاملين
55	خلاصة الفصل

الفصل الثالث

دراسة ميدانية حول دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز
- ميلة -

57	تمهيد
58	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة سونالغاز
58	المطلب الأول: نبذة عن مجمع سونالغاز
60	المطلب الثاني: تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميلة -
60	المطلب الثالث: مهام مديرية توزيع الكهرباء و الغاز - ميلة -
61	المطلب الرابع: لتنظيم مديرية توزيع الكهرباء و الغاز - ميلة -
64	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية
65	المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة
65	المطلب الثاني: أداة الدراسة
66	المطلب الثالث: إجراءات تطبيق أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية
67	المطلب الرابع: اختبار صدق و ثبات أداة الدراسة
70	المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
71	المطلب الأول: تحليل محور البيانات العامة
76	المطلب الثاني: تحليل متغيرات الدراسة
84	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
88	خلاصة الفصل
90	خاتمة
94	قائمة المصادر والمراجع
102	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال والحدود

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	01
06	العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة	02
07	هرمية المعرفة	03
08	مصادر المعرفة	04
19	عمليات إدارة المعرفة	06
24	المعارف الفردية والجماعية (نموذج نوناكا بومارد)	07
25	نموذج نقل المعارف (نموذج نوناكا وتاكيوشي)	08
26	نموذج ماركوردت	09
27	نموذج سكانديا	10
44	تسلسل عملية تمكين العاملين	11
53	التمكين كعملية إدراكية	12
54	العلاقة بين التمكين والمعرفة	13
61	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميلة -	14
71	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	15
72	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	16
73	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	17
74	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	18
75	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	19

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
04	الفرق بين البيانات والمعلومات	01
29	مراقب الاصول غير الملموسة نموذج(Sveibly)	02
30	مقاييس أداء إدارة المعرفة حسب بعض الباحثين	03
66	مقياس ليكرت الخماسي	04
66	عدد الاستبانات الموزعة و المسترجعة	05
67	مقياس التحليل للمتوسطات	06
68	معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات البعد الأول (الثقافة التنظيمية) بالدرجة الكلية للمحور	07
68	معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الأول (الهيكل التنظيمي) بالدرجة الكلية للمحور	08
68	معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الأول (الموارد البشرية) بالدرجة الكلية للمحور	09
68	معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الأول (التكنولوجيا) بالدرجة الكلية للمحور	10
69	معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الأول (دعم القيادة) بالدرجة الكلية للمحور	11
69	معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الأول(اكتساب وتوليد المعرفة) بالدرجة الكلية للمحور	12

69	معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الأول (تخزين المعرفة) بالدرجة الكلية للمحور	13
69	معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الثاني (مشاركة وتوزيع المعرفة) بالدرجة الكلية للمحور	14
69	معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الثاني (استخدام المعرفة) بالدرجة الكلية للمحور	15
70	معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الثالث (تمكين العاملين) بالدرجة الكلية للمحور	16
70	قيمة معاملات الثبات (ألفا كرومباخ) لمتغيرات الدراسة	17
71	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	19
72	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	20
73	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	21
73	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	22
74	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	23
75	اختبار التوزيع الطبيعي	24
76	تحليل أبعاد (متطلبات إدارة المعرفة)	25
77	تحليل فقرات بعد (الثقافة التنظيمية)	26
77	تحليل فقرات بعد (الهيكل التنظيمي)	27
78	تحليل فقرات بعد (الموارد البشرية)	28
79	تحليل فقرات بعد (التكنولوجيا)	29
79	تحليل بعد (دعم القيادة)	30
80	تحليل أبعاد عمليات إدارة المعرفة	31
81	تحليل فقرات بعد اكتساب و توليد المعرفة	32

81	تحليل فقرات بعد تخزين المعرفة	33
82	تحليل فقرات بعد توزيع و مشاركة المعرفة	34
83	تحليل فقرات بعد تطبيق واستخدام المعرفة	35
83	تحليل فقرات محور تمكين العاملين	36
85	نتائج تحليل (One Way Anova) لاختبار فروق المتوسطات الحسابية التي تعزى للمتغيرات الشخصية لمستوى إدارة المعرفة	37
86	تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Régression Analyses)	38
87	تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Régression Analyses)	39
87	تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Régression Analyses)	40

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الاستبيان
02	قائمة الأساتذة المحكمين
03	معامل الثبات الفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة
04	اختبار اعتدالية التوزيع
05	تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analyses) لمتطلبات إدارة المعرفة وتمكين العاملين
06	تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analyses) لعمليات إدارة المعرفة وتمكين العاملين
07	تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analyses) لإدارة المعرفة وتمكين العاملين

المقدمة

مقدمة

تواجه معظم دول العالم مجموعة من التحولات العميقة والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم يأتي في مقدمتها الثورة العلمية والتكنولوجية، تلك الثورة التي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم المتسارع في علوم الحاسبات وشبكات المعلومات، والتكنولوجيا الرقمية، وسرعة انتشار شبكة الانترنت والبريد الالكتروني، حيث مهدت ثورة المعلوماتية لظهور مجتمع المعرفة، ذلك المجتمع الذي تتسابق فيه الدول وتتصارح حول تملك وحيازة اكبر قدر من المعارف والمعلومات، بعدما تأكد أن من ينتج المعرفة هو القادر على امتلاكها، ومن يمتلكها هو المؤهل للقيادة، ومن يملك زمام القيادة هو الأقدر على الاختيار واتخاذ القرار.

واثر التحول الكبير في المفاهيم الاقتصادية الكلاسيكية كان لا بد من ظهور اسلوب اداري يتماشى مع المعطيات الجديدة ويضمن الاستغلال الأمثل للمعرفة، فكانت إدارة المعرفة هي الآلية التي اعتمدت لتحقيق السبق في مجابهة مختلف التحديات، وذلك بوصفها تطورا فكريا في عالم الاعمال ينبغي اعتماده من قبل المنظمات لكي تبديع وتحقق السبق التنافسي في مجال النشاط، فضلا عن البقاء والاستمرار، وانطلاقا من أن إدارة المعرفة هي البيئة الجديدة التي تحث على الإبداع والابتكار والتجديد، تركز إدارة المعرفة على عمليات تعليم القوى العاملة وتدريبها على كيفية استغلال المعرفة، وبناء القاعدة المعرفية لدى المنظمات والعاملين بها، بحيث يقترن نجاح المنظمة في قدرتها على استغلال المعرفة التي تمتلكها، ومحاولة تطويرها بغرض خلق معارف جديدة لتوظيفها في ابتكار سياسات وأساليب عمل ومخرجات جديدة تلبي الاحتياجات وتحقق الأهداف.

وباعتبار أن الموظف هو العنصر الأول والأساسي في نجاح عمل المنظمات وتحقيق أهدافها، لأنه المتحمس والمستجيب والمدرک والمبادئ والمطور والمدير والعقل المدبر لكل ما من شأنه بقاء المنظمة ونموها، وبالتالي فإن تمكين هذا الموظف هو بمثابة منح الثقة وتقدير الدور له كأصل منظمي هام، حيث يعد تمكين الموظفين هو الصيحة التي تتردد في مجال تطور الفكر الاداري بعد ان تحول الاهتمام تماما من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن المنظمة الممكنة.

يعد تمكين العاملين من الموضوعات التي برزت على الساحة في اواخر عقد الثمانينات من القرن العشرين ولاقت رواجاً كبيراً خلال النصف الاخير من التسعينات من الناحيتين النظرية والتطبيقية، بحيث قد تقاس فاعلية المديرين في السنوات القادمة باداء من يقعون في نطاق إشرافهم أكثر من أدائهم كموظفين، فعمل القائد هو تمكين الآخرين من العمل بأفضل مستوى من الكفاءة والفاعلية.

وقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميلة.

اولا: اشكالية الدراسة

يتطلب نجاح منظمات الاعمال مواكبة كل ماهو جديد في الادارة، وفي قدرتها على توظيف مواردها في نشاطات تحصل من خلالها على مخرجات تسهم في بقائها ونموها، وتضمن لها الوصول إلى مراكز متقدمة في الريادة والإبداع، فعندما تتمكن المنظمة من بلورة افكارها المتعلقة بادارة المعرفة فانما تستطيع الامساك بزمام المبادرة وان تجسد ذلك في الواقع بنتائج مميزة.

وباعتبار أن المورد البشري يمثل حجر الاساس في بناء المنظمة وتميزها، تظهر معالم اشكالية الدراسة

في السؤال الرئيسي التالي :

- ماهو دور ادارة المعرفة في تمكين العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -ميلة-؟

انطلاقا من الاشكالية المطروحة اعلاه يمكن طرح الاستئلة الفرعية التالية :

- ما هو دور متطلبات إدارة المعرفة في تمكين العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميلة؟
- ما هو دور عمليات إدارة المعرفة في تمكين العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميلة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد المبحوثين لمستوى إدارة المعرفة للمتغيرات الديمغرافية؟

ثانيا : فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية المقترحة، وللإحاطة بالجوانب المختلفة للموضوع، يمكن صياغة الفرضيات التالية لتوجيه مسار البحث والتمثلة في :

الفرضية الرئيسية

- يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لادارة المعرفة في تمكين العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميلة.

الفرضية الفرعية الأولى:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لمتطلبات إدارة المعرفة في تمكين العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في ميله.

الفرضية الفرعية الثانية:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لعمليات إدارة المعرفة في تمكين العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -ميلة-.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لإدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس العمر المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة) في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -ميلة-.

ثالثا : أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال :

- تناولها لموضوع إدارة المعرفة بوصفها نهجا إداريا حديثا ومقوما من مقومات نجاح المنظمات.
- وجود ندرة واضحة في الدراسات بالمكتبة الجزائرية حول موضوع تمكين العاملين
- توضيح العلاقة بين إدارة المعرفة وتمكين العاملين.
- تقديم التوصيات المناسبة في هذا المجال.

رابعا : أهداف الدراسة

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الاهداف التالية :

- توضيح فروقات تصورات المبحوثين لمستوى إدارة المعرفة والتي تعزى للمتغيرات الشخصية.
- تحديد دور متطلبات ادارة المعرفة في تمكين العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميلة.
- تحديد دور عمليات إدارة المعرفة في تمكين العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بميلة.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

- يمكن إجمال أسباب اختيار الموضوع فيمايلي:
- الرغبة والميلول الشخصي لدراسة هذا الموضوع.
- حداثة الموضوع في ميدان البحث العلمي في الجزائر.
- الاطلاع على إمكانية المؤسسات الجزائرية لانتهاج الاساليب والمفاهيم الادارية الحديثة مثل ادارة المعرفة، وتمكين العاملين.

سادسا: منهج الدراسة

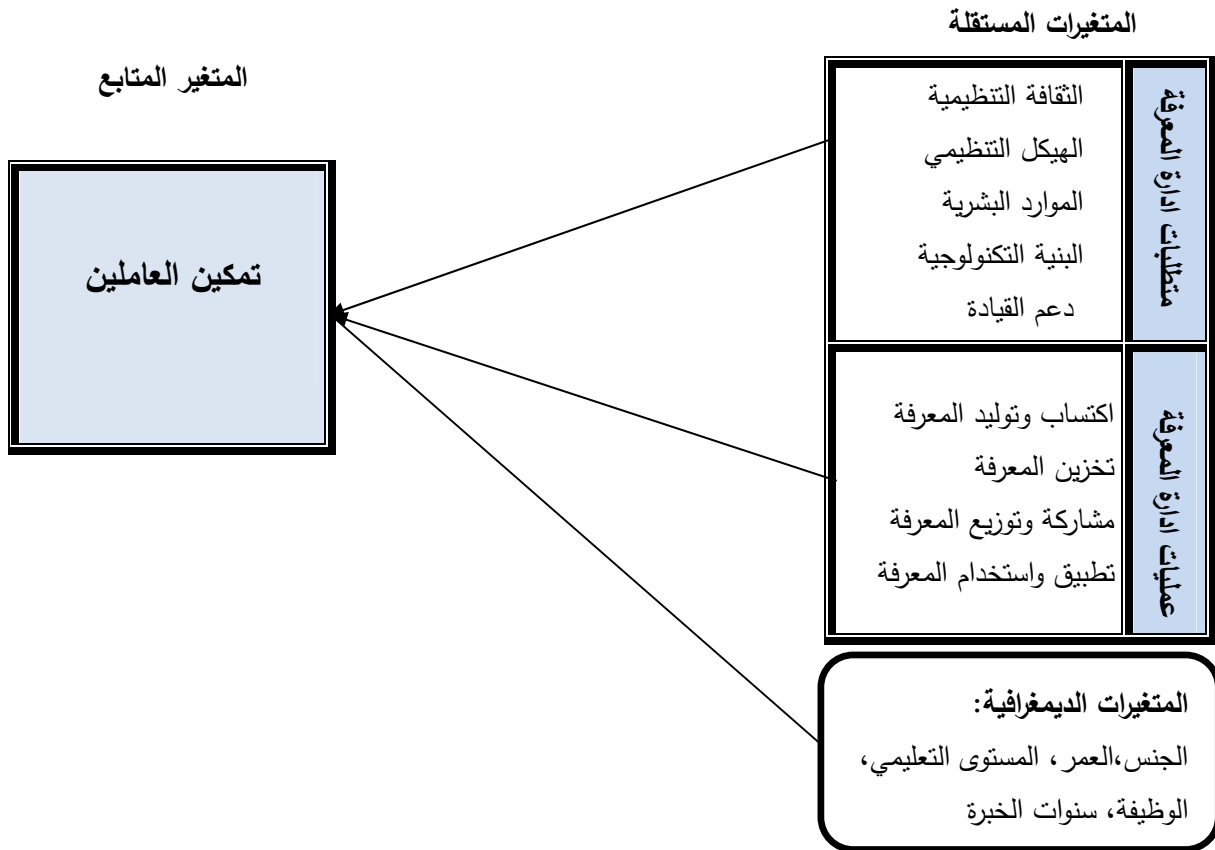
حتى تتمكن من الاجابة على الاسئلة المطروحة ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المتبناة سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، فالمنهج الوصفي للجانب النظري الذي يعتمد على وصف المفاهيم الواردة في الدراسة وصفا علميا بهدف تحديد ملامحها وما تمتاز به من خصائص تمهيدا لتحليلها، بمعنى أن الوصول الى النتائج في هذا البحث قد تمت وفقا لتسلسل منطقي ابتداء من وصف العلاقة بين المفاهيم الاساسية في هذه الدراسة. ثم المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي والذي يعتمد على تحليل طبيعة العلاقات التي تم وصفها بناء على المنهج السابق، ومن ثم بيان نتائج بصورتها الواقعية وتقييم ماأفرزه التحليل للعلاقات بين المفاهيم الأساسية.

سابعاً: حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: ركزنا في دراستنا على توضيح عموميات حول ادارة المعرفة (متطلباتها وعملياتها واهم استراتيجياتها) كما تطرقنا الى ماهية تمكين العاملين مع ابراز دور ادارة المعرفة في تمكين العاملين
- الحدود البشرية: وهو يضم جميع العناصر التي يفترض ان تسهم الدراسة والذين لهم علاقة بموضوع البحث، وتتمثل في مختلف العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-ميلة-
- الحدود المكانية: تتمثل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -ميلة-
- الحدود الزمانية : ويتمثل في الوقت الذي استغرق في اجراء الدراسة الميدانية ابتداء من اعداد الاستبانة وتوزيعها ثم العمل على تفرغها وتحليل نتائجها، وقد انطلقت هذه الدراسة من شهر مارس إلى شهر ماي 2015.

ثامناً : نموذج الدراسة :

الشكل رقم(01): نموذج الدراسة



يتضح من المخطط انه يشمل متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (تمكين العاملين) بالإضافة إلى (المتغيرات الشخصية)، حيث يتكون المتغير المستقل من بعدين رئيسيين هما (متطلبات إدارة المعرفة: الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، التكنولوجيا، دعم القيادة) و (عمليات إدارة المعرفة: اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع ومشاركة المعرفة، استخدام المعرفة)، أما المتغيرات الشخصية فتشمل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة).

تاسعا: الدراسات السابقة

-الدراسات باللغة العربية

1-دراسة: رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق ادارة المعرفة، دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة،رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010.

هدفت الدراسة لإبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونجاح تطبيق إدارة المعرفة، وتم إعداد استبيان لتحقيق ذلك الغرض، واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، عن طريق دراسة حالة بعض البنوك العمومية الجزائرية. وأظهرت النتائج التالية:

- هناك علاقة ايجابية بين الثقافة السائدة في البنوك ونجاح عمليات إدارة المعرفة.
- أكبر عامل ثقافي مؤثر في نجاح عمليات إدارة المعرفة هو ممارسات الإدارة العليا.
- الثقافة السائدة في البنوك العمومية الجزائرية لازالت لا تلائم متطلبات ثقافة إدارة المعرفة وتوصي الدراسة بضرورة تبني إدارة المعرفة وإيجاد بيئة عمل تسودها الثقة والاحترام المتبادل والسلوك الأخلاقي والعلاقات التفاعلية الفاعلة بين المستويات الإدارية المختلفة في البنوك واعتماد مبدأ المساءلة والمسؤولية الفردية.

2- دراسة: ابو بكر بوسالم، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الاردن، 2010

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى أفراد شركة،سوناطراك الجزائرية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (383) مفردة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، (SPSS) لتحليل بيانات الإستبانة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- أن هناك أثر لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لأفراد شركة سوناطراك البترولية الجزائرية.



- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العامل بين في شركة سوناطراك الجزائرية لتمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي المستوى الوظيفي)

- أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك البترولية الجزائرية لتمكين العاملين تعزى لمتغير الخبرة.

وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطاءهم كفرص للتعلم لأجل الرفع من مستوى ولاءهم التنظيمي

3- دراسة: المعاني احمد اثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر تمكين الموظفين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، وتناولت الدراسة مستلزمات التمكين الهيكلي وعناصر التمكين النفسي للموظفين وتأثيرها على تحقيق التميز من خلال الجودة الشاملة. تكون مجتمع الدراسة من جميع منظمات القطاع العام المشاركة في الجائزة لثلاث دورات وعددها 76 منظمة، وتم اختيار عينة عشوائية من رؤساء الأقسام والموظفين في كل شركة لتوفير البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- توافر مستلزمات التمكين الهيكلي لمجموع الشركات بدرجة متوسطة،
 - إدراك الموظفين بكونهم ممكنين بدرجة عالية،
 - تحقيق الجودة الشاملة بدرجة متوسطة
 - وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين توافر مستلزمات التمكين الهيكلي وتحقيق تمكين الموظفين النفسي وتأثير كل منهما على تحقيق الجودة الشاملة والتميز
 - وجود تأثير لتحقيق الجودة الشاملة على تحقيق التميز في منظمات عينة الدراسة
- وتوصي الدراسة بضرورة ايلاء توفير مستلزمات التمكين الهيكلي درجة أعلى وذلك لأهميتها في تحقيق تمكين العاملين النفسي الذي يؤدي إلى تحقيق التميز.

4 - دراسة سلوى محمد شرفى دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة أعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، وقد جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة باستخدام

إستبانة تم توزيعها على جميع المدراء العاميين ورؤساء الأقسام في المصارف المبحوثة، وعددهم 174 موظف وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- تطبق المصارف في قطاع غزة نظام تكنولوجيا إدارة المعرفة لجميع الوحدات والأقسام، وتحرص على ضرورة الإستفادة من إستخدام تكنولوجيا معلومات والإتصال والإستفادة من الخبرات والمهارات لديها.
- عدم وجود وحدة تنظيمية أو قسم خاص لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات داخل أي مصرف في قطاع غزة، إلا أنه يتم تطبيق نظم إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات داخل المصارف.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ومجالات الميزة التنافسية (جودة المنتجات، الأداء المالي، السيطرة على الأسواق، كفاءة العمليات، الإبداع والتطوير) عند مستوى دلالة 0.05.

وتوصلت الدراسة بعدة توصيات وأهمها :

- تعميق وعي وإدراك المسؤولين في المصارف للتحديات الكبيرة والمعوقات المستمرة والمنافسة الشديدة التي يواجهها القطاع المصرفي في قطاع غزة حاضرا ومستقبلا.
- ضرورة أن يولي المسؤولين في القطاع المصرفي في قطاع غزة اهتماما زائدا لإدارة المعرفة والعمل على إنشاء إدارة متخصصة لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.

عاشرا : صعوبات الدراسة

من بين الصعوبات التي واجهتنا :

- ضيق الوقت لإنجاز الدراسة.
- قلة المراجع الخاصة بموضوع الدراسة في مكتبات المركز الجامعي بميلة.
- قلة وجود دراسات سابقة تربط بين إدارة المعرفة وتمكين العاملين (حسب علم الطالبة)

حادي عشر: هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى :

- مقدمة عامة والتي تحتوي على تمهيد للموضوع، مشكلة الدراسة وأسئلتها الفرعية، إضافة إلى الفرضيات، وأهمية الدراسة وأهدافها وأسباب اختيار الموضوع، نموذج الدراسة، الدراسات السابقة، منهجية ومصطلح الدراسة.

- الفصل الأول: المتمثل في الإطار النظري لإدارة المعرفة، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول ماهية المعرفة، أما المبحث الثاني عموميات حول إدارة المعرفة، في حين أشرنا في المبحث الأخير إلى إستراتيجيات، نماذج ومقاييس إدارة المعرفة.

- الفصل الثاني: والمتمثل في الإطار النظري لتمكين العاملين، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، حيث خصص المبحث الأول لماهية تمكين العاملين، أما المبحث الثاني تناول ابعاد، أساليب، مستويات ومزايا التمكين، وفي المبحث الأخير تناولنا أساسيات تطبيق تمكين العاملين.

- الفصل الثالث: ويتمثل في دراسة ميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميلا - بهدف معرفة دور إدارة المعرفة لتمكين العاملين وقسم إلى ثلاثة مباحث. حيث خصص المبحث الأول للتعرف على مديرية التوزيع بميلا أما المبحث الثاني تصميم الدراسة الميدانية، وفي الأخير تطرقنا إلى تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

- خاتمة: وتحتوي على نتائج الدراسة، ونتائج إختبار الفرضيات، بالإضافة إلى التوصيات والمقترحات.

الثاني عشر: مصطلحات الدراسة

- **المعرفة:** هي المعلومات المنظمة القابلة للإستخدام في حل مشكلة معينة.
- **إدارة المعرفة:** هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المنظمة من أجل التقاط، جمع، تصنيف، تنظيم وخبز كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاطها وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع بمستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي ككل.
- **تمكين العاملين:** هو إعطاء العاملين الصلاحيات ومسؤوليات، ومنحهم الحرية بأداء العمل بطريقتهم دون التدخل المباشر من الرئيس مع توفير بيئة مناسبة لهم والثقة المطلقة فيهم لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء أعمالهم.

الفصل الأول

إطار نظري لإدارة المعرفة

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة المعرفة

تمهيد

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تلقى اهتماما واسعا من قبل المهتمين بإدارة الأعمال. إذ تسعى العديد من المنظمات إلى تحويل أعمالها ونشاطاتها إلى نشاطات قائمة على المعرفة، فتعمل على توجيه استثمارها اتجاه توليد المعرفة والاهتمام أكثر بالنشاطات والأفراد والوسائل الأخرى التي تعمل على خلق المعرفة، لتتحول إلى منظمات تمتلك رأس مال فكري، وتبتعد عن الأعمال التقليدية التي يقوم بها الأفراد العاديين قدر الإمكان، وتتجه صوب أفراد المعرفة الذين يعتبرون الأصل والأكثر أهمية ومساهمة في تحقيق المزايا التنافسية التي تسعى إليها العديد من الشركات. وبهذا أصبحت إدارة المعرفة أحدث أنواع الإدارات التي يتم الاهتمام بها على نطاق واسع وعميق. سواء كمفاهيم، أساليب أو تطبيقات. وهذا ما سننتظر له في هذا الفصل والذي يتضمن المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية المعرفة
- المبحث الثاني: عموميات حول إدارة المعرفة
- المبحث الثالث: استراتيجيات، نماذج ومقاييس إدارة المعرفة.

المبحث الأول: ماهية المعرفة

يعيش العالم اليوم مرحلة تشهد اعتمادا كبيرا على المعرفة لدرجة أطلق عليه "عالم المعرفة". حيث أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل من الأفراد والمنظمات، وتعد مصدر قوة ونفوذ يمارسها من يمتلكها على من يجهلها. سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المعرفة في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فسيتضمن مختلف مصادر المعرفة، وفي المطلب الثالث سنتطرق إلى أنواع المعرفة، والمطلب الرابع سيشتمل على خصائص وأهمية المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

ان تعريف المعرفة يستلزم علم ما قبل المعرفة المعرفة، وحتى نصل إلى المعرفة لابد أن نمر قبلها بمرحلتين هما:

أولاً: البيانات (data)

البيانات هي جمع لكلمة بيان وتعني " المادة الخام المسجلة كرموز، أرقام، جمل أو عبارات يمكن للإنسان تفسيرها أو تعليمها"¹.

وتعرف البيانات أيضا على أنها " حقائق خام غير منظمة وليس لها معنى، تحتاج إلى تنظيم و معالجة لتحويلها إلى معلومات ذات معنى"².

ثانياً: المعلومات (information):

المعلومات " مفردها معلومة وهي أصغر وحدة في المعلومات، وهي "ناتج معالجة البيانات من خلال إخضاعها لعمليات خاصة بذلك"³.

وتعرف كذلك بأنها " بيانات توضع في إطار ومحتوى واضح ومحدد، وذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ القرار، ويمكن تقديمها في أشكال متعددة منها الشكل البياني، صورة أو محادثة مع طرف آخر"⁴

¹-أبو بكر محمود الهوش، مقدمة في اقتصاديات المعلومات والمعرفة، دار المريخ للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص19.

²-فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال مدخل معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص242.

³-مصطفى ربحي عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2012، ص43.

⁴-علاوي عبد الفتاح وآخرون، تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخل استراتيجي في اقتصاد المعرفة، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسية للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي13،12نوفمبر2005، ص307.

و يكمن الفرق بين البيانات و المعلومات فيما يلي:

الجدول رقم (1) الفرق بين البيانات و المعلومات.

البيانات	المعلومات	مجال الفرق
غير منتظمة في هيكل تنظيمي	منتظمة ضمن هيكل تنظيمي	الترتيب
غير محددة القيمة	محددة القيمة	القيمة
لا تستعمل على الصعيد الرسمي	تستعمل على الصعيدين الرسمي وغير رسمي	الاستعمال
عديدة المصادر	محددة المصادر	المصدر
منخفضة	عالية	الدقة
مدخلات	مدخلات	موقعها في النظام
كبيرة الحجم	صغيرة نسبيا بحجم البيانات	الحجم

المصدر: ربحي مصطفى عليان, اقتصاد المعرفة, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2012, ص 25.

ثالثا: المعرفة

لغة: مشتقة من الفعل عرف، و معرفة الشيء: إدراكه بحاسة من الحواس¹، والمعرفة: إدراك الشيء على ما هو عليه²

اصطلاحا: يتباين تعريف المعرفة بتباين مداخل المفهوم، وكذلك بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب في مجال هذا المفهوم. كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكيته والتغيرات السريعة التي تدخل عليه.

ومن المناهج التي تناولت مفهوم المعرفة نجد:³

- المنهج الاقتصادي: الذي يرى في المعرفة رأس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها الفعلي.
- المنهج المعلوماتي: الذي يرى في المعرفة قدرة على التعامل مع المعلومات وتوظيفها لتحقيق هدف موصوف.
- المنهج الإداري: يرى في المعرفة موجودا تتعامل معه إدارة المنظمة في سعيها لإنتاج السلع والخدمات.

¹-القاموس المحيط،المجلد الثاني، دار إحياء التراث العربي، بيروت، لبنان، ط2، 1996.

²-لمنجد الإعدادي: دار المشرق، ط2، لبنان، 1977، ص566.

³-حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 68 .

- المنهج التقني: يرى في المعرفة قدرات تقنية تتمكن المنظمة من توظيفها لتحقيق أهدافها.
- المنهج الاجتماعي: ينصرف في تصوره للمعرفة كونها بنية اجتماعية تعمل المنظمة على توظيف عناصرها لتحقيق أهدافها.
- المنهج الوظيفي: يرى أن للمعرفة وظيفة تجعل منها قوة تتيح للمنظمة مواجهة تحدياتها و تحقيق تميزها و اقتدارها.
- المنهج الشمولي: يتضمن تصورا يضم كافة المناهج الواردة سابقا.و بالتالي فهو موجود اقتصادي ذو هيكل اجتماعي ينتج عن تفاعل العوامل التقنية والتنظيمية ويمد المنظمة بقدرة تجعلها في موقف يتيح لها إدراك التميز.
- المنهج الثنائي: ويشير إلى إن المعرفة تتكون من جزأين الأول ظاهر يمكن التعامل المباشر معه وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل، أما الجزء الثاني فهو ذو سمة ضمنية غير ظاهرة مضمونها المهارات و الخبرة و الاستدلال والحكمة.
- ومن أهم تعريفات المعرفة ما يلي:
- المعرفة هي "الاستخدام المثمر للمعلومات"¹.
- المعرفة هي " الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير الفلسفي و الدراسات الميدانية وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمن"²
- المعرفة هي "مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة"³
- المعرفة "هي المعلومات التي يتم تنظيمها و معالجتها ونقل الفهم والخبرة و التعليم والتي تقودنا إلى المعرفة لأداء الأعمال بإتقان واتخاذ قرارات صائبة"⁴
- المعرفة " هي مجموع الحقائق، وجهات النظر، الآراء، الأحكام، أساليب العمل، الخبرات، التجارب، المعلومات، البيانات، المفاهيم والاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة وتستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين و معالجته"¹.

¹-سعداوي موسى، إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي،الجزائر،يومي 13،14ديسمبر 2011،ص03.

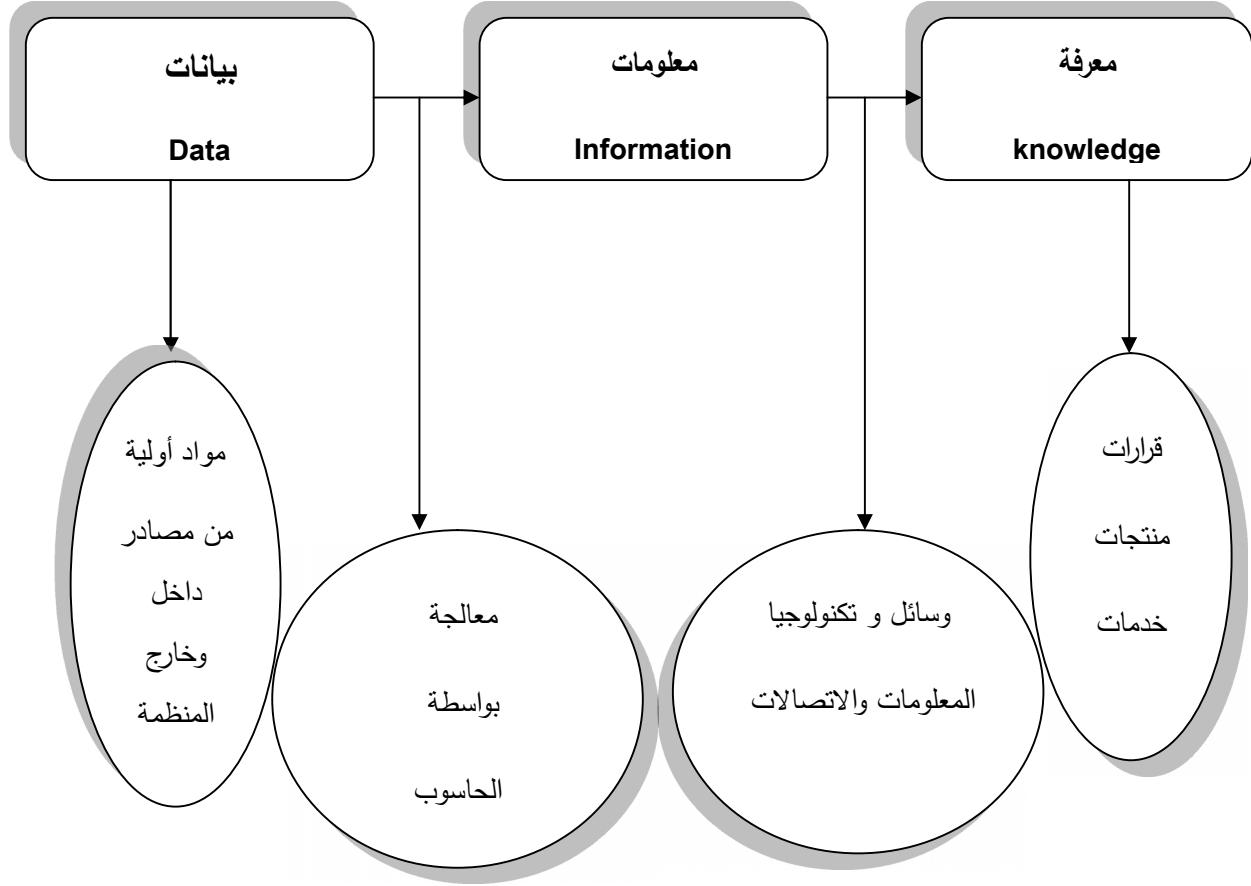
²-مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014، ص325.

³-عبد الستار العلي، غسان العمري، عامر قندلجي، المدخل إلى الدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2012، ط3، ص26.

⁴-عامر ابراهيم قندلجي،علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، دار اليسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، ط2008، ص37.

والشكل التالي يبين لنا العلاقة بين البيانات والمعلومات و المعرفة.

الشكل رقم(02)العلاقة بين البيانات،المعلومات و المعرفة



المصدر: صباح رحيمة محسن، عبد الفتاح إبراهيم زربية، فتحي احمد الزبياني، نظم المعلومات المالية أسسها النظرية و بناء قواعد البيانات،الوراق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2010،ص41.

من خلال هذا الشكل تتبين العلاقة التكاملية بين البيانات والمعلومات والمعرفة، فالبيانات موادها الأولية (قوائم، رموز أو أرقام) من مصادر مختلفة، تعالج بواسطة الحاسوب فتصبح معلومة تنقل بواسطة وسائل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، فتتراكم هذه المعلومات لدى المنظمات وتصبح معروفة ويمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات وتحسين المنتجات والخدمات التي تقدمها.

رابعاً: الحكمة (Wisdom)

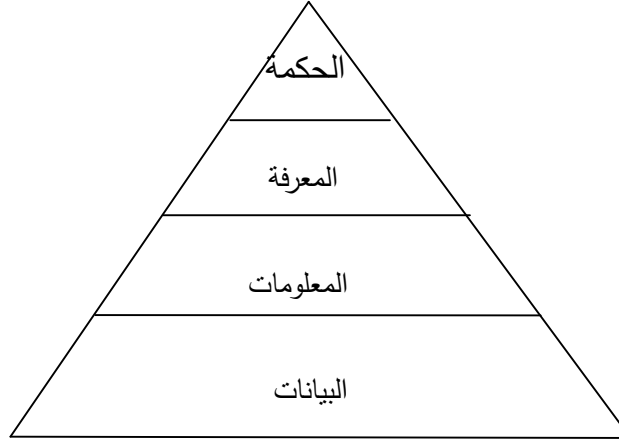
تتطور المعرفة لتمتد إلى مفهوم أوسع وأشمل هو الحكمة، وهي تمثل ذروة الهرم المعرفي و تجسد الذكاء وفهم ما هو صحيح وخطأ وحققيقي وزائف وفهم القيمة الدائمة، كما تشمل الحكمة القدرة على قبول

¹ - رجي مصطفى عليان، اقتصاد المعرفة، مرجع سابق، ص 67.

التوجهات الجديدة التي يمكن أن يكون مرغوبا فيها ويمكن إدراكها. والحكمة هي استخدام المعرفة المعبر عنها في مبادئ للوصول إلى قرارات حكيمة حول المواقف الخلاقية.¹

ويمكن تمثيل مسار عملية الارتقاء من مستوى البيانات إلى الحكمة بالشكل التالي:

الشكل رقم (03) هرمية المعرفة.



Source: Joseph M, Firestone Ph.D. Mark W. Mcelroy , Key Issues The New Knowledge management, An imprint of Elsevier Science Amsterdam Boston Heidelberg London New York Oxford Paris San Diego San Francisco Singapore Sydney Tokyo, 2003, P18

إذن البيانات هي مواد و حقائق خام أولية ليست ذات قيمة في شكلها الأولي تتم معالجتها لتتحول إلى معلومات مناسبة بحيث تعطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار ويتراكم المعلومات نصل غالى المعرفة القابلة للاستخدام والفهم والاستيعاب من قبل الأفراد الآخرين، ويتراكم المعرفة بنظرة وتفكير متقدم مستند على شخص ذا قيم والتزام ووعي نرتقي إلى الحكمة و هي:² "الاستخدام البصير للمعرفة".

المطلب الثاني: مصادر المعرفة

يعرف مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي ويجمع المعرفة. والذكاء والخبرة والتعلم هي أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد، وفي عصرنا الحالي تتنوع مصادر المعرفة ويحصرها الباحثون في قسمين:

1- المصادر الداخلية

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد و الجماعات و المنظمة ككل وعملياتها التكنولوجية المعتمدة. ومن أمثلة المصادر الداخلية

¹-رحي مصطفى عليان، اقتصاد المعرفة، مرجع سابق، ص67

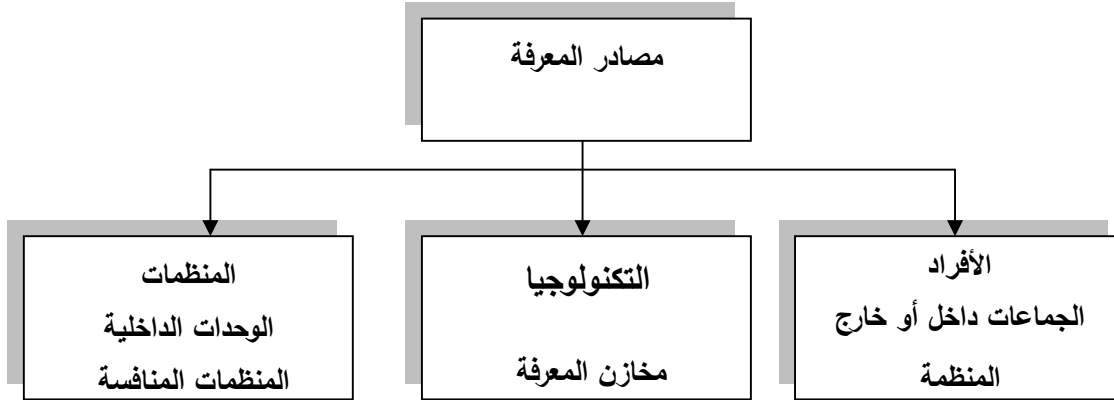
²-أبو القاسم حمدي، التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل اقتصاد المبني على المعرفة دراسة حالة مديرية الصيانة سوناطراك الإغواط، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة الجزائر 03، 2012، ص17.

المؤتمرات الداخلية، المكتبات الداخلية، المكتبات الالكترونية، التعلم بالعمل أو البحث والعمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء، العقل، الخبرة، المهارة و براءات الاختراع الداخلية¹.

2-المصادر الخارجية

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل على المنظمات عملية استنساخ المعرفة. ومن أمثلة هذه المصادر: المكتبات، الانترنت، القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، المنافسون، الموردون والزبائن، الجامعات، مراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية. وتعد البيئة الخارجية المصدر الأساسي للمعلومات والمعرفة، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم ومن خلال مدركاتهم الحسية والسمعية على اكتساب البيانات من الأحداث التي يمر بها هؤلاء الأفراد، والتي تؤدي إلى تنمية قدراتهم الإدراكية و الفهمية مما يمكنهم من معالجة القضايا و المشاكل المختلفة التي تواجههم².

الشكل رقم (04) مصادر المعرفة



المصدر: اسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص77.

المطلب الثالث: أنواع المعرفة

تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة في أي منظمة كانت تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها و تحديد جوانب الضعف فيها و البحث عن كيفية تطويرها وإيجادها وتحويلها وتبادلها واستثمارها، وفي هذا الصدد سنأخذ بعض التصنيفات في هذا المجال:

¹-عزراء بن الشارف، التفسير بالكفاءات و دورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية مع اختصاصي المعلومات بمؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير، تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص211.

²-اسمهان ماجد الطاهر، المرجع السابق، ص ص75،76.

صنف ميشال زاك (MH.ZACK) المعرفة إلى ثلاثة أنواع¹:

- 1_المعرفة الجوهريّة: وهي النطاق الأدنى من المعرفة والذي يكون مطلوباً من أجل الدخول في الصناعة بشكل أساسي، ولكنه لا يضمن للمنظمة قابلية البقاء والتنافسية للحد البعيد، ولكن لا بد من توفرها للدخول أصلاً للسوق وتكون مثل هذه المعارف سمة يحتفظ بها أصحاب الصناعة نفسها دون غيرهم.
- 2_المعرفة المتقدمة: وهي نطاق المعرفة الذي يعطي المنظمة القابلية للبقاء والتنافسية، حيث أن المنظمة تكون قادرة بذلك المستوى من المعرفة على تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن الآخرين في السوق.
- 3_المعرفة الابتكارية: وهي ذلك المستوى المتطور من المعرفة الذي يعطي المنظمة مهمة القدرة على قيادة الصناعة والتفوق على المنافسين بفضل ابتكار المعرفة متجاوزة الممارسات التقليدية في السوق.

أما ماركرودت (Marquardt) فقد قسم المعرفة إلى خمسة أنواع²:

- 1- معرفة ماذا (know- what): وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو مطلوب.
 - 2- معرفة كيف (know - how): وهي معرفة كيف يجب التعامل مع المعرفة.
 - 3- معرفة لماذا (know - why): وهي معرفة لماذا هناك حاجة لنوع معين من المعرفة.
 - 4- معرفة أين (know -where): وهي معرفة أين يمكن العثور على معرفة ما بعينها.
 - 5- معرفة متى (know -when): وهي معرفة متى تكون هناك حاجة لمعرفة معينة.
- أما نوناكا (NONAKA) فقد قدم تصنيفاً آخر وهو التصنيف الأكثر شيوعاً حيث قسم المعرفة إلى نوعين:

1 - المعرفة الظاهرة (Expiat knowledge):

وهي المعرفة المكتوبة أو المرمزة التي تحتويها المراجع، الكتب، الوثائق، المدونات، التقارير وأوساط تخزين المعلومات الرقمية، لذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد ويمكن بسهولة تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر، ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها، وبالتالي تخزينها واسترجاعها³. وقد عرفها نوناكا (NONAKA) بأنها " البيانات الرسمية والنظامية والصلبة التي تقرأ كميّاً، والطرق المرمزة والمبادئ العامة التي تكون قابلة للنقل والتعلم"⁴.

¹-مصطفى ربحي عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص83.

²-حسين موسى قاسم البنا، مرجع سابق، ص76.

³-محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص40.

⁴-زينة بن وسعد، سمرة مباركي، المعرفة في البنوك الجزائرية، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، يومي 13، 12 نوفمبر 2005، ص367.

2- المعرفة الكامنة (Tacite Knowledge):

وهي المعرفة الغير ملموسة والداخلية والتجريبية والبدئية والتي تكون غير موثقة ويتم الحفاظ عليها في العقل البشري. فهي معرفة شخصية تحتوي على التجربة البشرية، وتتميز هذه المعرفة بكونها تعتمد على عوامل غير ملموسة كالتصورات، القيم، المهارات، الحدس والخبرة.¹

وتعرف بالمعرفة الكامنة لأنها مخزنة في عقول أصحابها ما لم يعبروا عنها بشكل من الأشكال، ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين، إذ تظل حبيسة عقول الأفراد، وقد تندثر معهم ولا يقدر لها الظهور إلى العلن أبداً، وفي أحيان أخرى تنتهي لأصحاب تلك المعارف المخزنة الفرص والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها وإظهارها.²

ووفق هذا التقسيم فإن للمعرفة أربعة أنماط للتحويل وتشمل:³

أ- عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى: عند مشاركة الفرد بمعرفته الضمنية مع الآخرين وجها لوجه.

ب- عملية تحويل معرفة صريحة إلى معرفة صريحة أخرى: عندما يمزج الفرد أجزاء من المعرفة الصحيحة ليخرج بحكم مهارته و خبرته بمعرفة جديدة.

ج- عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة: وهذه العملية من أساسيات التوسع في قاعدة المعرفة التنظيمية من خلال ترميز أو تدوين الخبرات وتخزينها بالشكل الذي يمكن به إعادة استخدامها والمشاركة بها مع الآخرين.

د- عملية تحويل معرفة صريحة إلى ضمنية: عندما يبدأ الموظفون بتطبيق المعرفة الصريحة أو المشاركة بها واستخدامها في توسيع معرفتهم الضمنية.

من المؤكد أن قدرة المنظمة على تحديد نمط المعرفة المطلوب هو أمر غاية الأهمية، حيث أن المنظمات التي تكون لديها هذه الميزة هي التي ستكون الأقدر على مواجهة احتياجاتها بفاعلية دون غيرها.

المطلب الرابع: خصائص و أهمية المعرفة

المعرفة نتاج عمل إنساني فكري يمتاز بالسمو و الرقي، حيث ميز الله الإنسان بصفات خاصة تميزه عن باقي المخلوقات، و التي من أهمها القدرة على التفكير والتأمل والتبصر، والتي يقوم بها العقل البشري

¹-عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص26.

²-سملاي يحضيه، إثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص156.

³-محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2014، ص121.

للوصول إلى المعرفة، هذه الأخيرة التي تتميز بعدة خصائص تسهل توريثها عبر الأجيال، كما أن للمعرفة أهمية بالغة سواء للفرد أو للمنظمة.

أولاً: خصائص المعرفة

تتميز المعرفة بعدة خصائص تميزها عن الموارد الأخرى نذكر منها ما يلي:

1-المعرفة تولد: وهذا متمثل في قدرة الأفراد على الابتكار وتوليد معارف جديدة، و قدرة بعض المنظمات من خلال فرق العمل على توليد معارف جديدة.¹

2-المعرفة تموت: كما تولد المعرفة فإنها تموت، والسبب في ذلك يعود إلى استبدال المعارف الجديدة محل القديمة.²

3-المعرفة تمتلك: فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها.³

4-المعرفة تخزن: إن المعرفة قابلة للخنز و يتم ذلك عندما يحتفظ بالمعرفة على الورق والأفلام والأشرطة وبقية الوسائل الالكترونية الحديثة.⁴

5-المعرفة تصنف: إلى جانب المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، هناك أنماط أخرى من التصنيفات، كما هو الحال في معرفة الأدلة ومعرفة العملية تتعلق بكيفية عمل الأشياء، ومعرفة المهارة تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء، ومعرفة المهارة وتتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء بطريقة ذات قيمة للشركة، ومعرفة الأفراد وهي كل المعرفة المتعلقة بالرؤية والحدس والعلاقات التي تستخدم في العمل.⁵

6- المعرفة متجذرة في الأفراد: إن المعرفة يحتفظ بها في رؤوس الأفراد بشكل خلاق، فهناك معرفة فطرية متجذرة يتم الاحتفاظ بها كإمكانات ذهنية يمكن أن تحول إلى معرفة صريحة.⁶ وهناك مزايا وخصائص أخرى للمعرفة نذكر منها:⁷

- المعرفة فعل إنساني؛

- المعرفة تنتج عن التفكير؛

¹-مقبل بن شاهر المنيعي البيشي، متطلبات إدارة المعرفة في مجلس الشورى ومدى جاهزته لتطبيقها، رسالة ماجستير، في العلوم الادارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص12.

²-نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005، ص11.

³-أميرة هاتف حدادي الجنابي، اثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006، ص27.

⁴-علاء فرحان طالب الدعيمي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2011، ص48.

⁵-مصطفى ربحي عليان، ادارة المعرفة، مرجع سابق، ص99.

⁶-علاء فرحان طالب الدعيمي، المرجع السابق، ص48.

⁷-محمد عوادا الزيادات، مرجع سابق، ص22.

- المعرفة تتولد في المرحلة الراهنة؛
- المعرفة تنتمي إلى الجماعات؛
- المعرفة تتولد تراكميا في حدود القيم.

ثانياً: أهمية المعرفة

تعد المعرفة مصدر قوة هائل يدفع إلى التقدم و الارتفاع، وهي مصدر تهديد قوي وفرض نفوذ وهيمنة يمارسها الأقوياء بالمعرفة على الضعفاء بالجهل¹. ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة فيما يلي²:

- يعتمد قرار إنشاء المنظمة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها أو خدماتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم، ونوعيات العملاء المرتقين وتفضيلاتهم.

- كذلك تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة، وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة، والظروف الاقتصادية العامة والتحويلات الجارية والمحتملة والتي من شأنها جميعاً أن تؤثر في جدوى نشاط معين، فضلاً عن المعرفة المتخصصة بطبيعة (مجال النشاط) ومقوماتها ومتطلباتها المالية والتقنية والبشرية ومن ثم احتمالات النجاح أو الفشل فيها.

- تحدد نوعيات و مستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمنظمة ما فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هياكلها التنظيمية والوظيفية، ونظم العمل واختيار تقنيات الأداء ومعاييره وغير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المنظمة وتفعيل ما بها من موارد. كما تؤثر المعرفة المكتسبة من الخبرات والتجارب والاطلاع على ممارسات الآخرين في قرارات إعادة الهيكلة وغيرها من محاولات التطوير والتحسين في أداء المنظمات.

- يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها حقلاً مهماً من حقول العمل الإداري، وهي تعتمد كلية على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها، ويكون النجاح فيها رهناً بجودة وحدثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها على رصد وتقويم لممارسات المنافسين وتطلعات العملاء.

- و إذ لا تتوقف مسيرة التطوير التقني والتحديث العلمي لكل مجالات الحياة، يصبح توفر المعرفة بتلك التطورات أمراً حيوياً للإدارة في المنظمات المختلفة حتى تصبح ملاحقتها والحصول منها على ما يناسبها

¹-جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة، دار اليازوري، للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص16.

²-علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص ص، 206،205.

ويوافق ظروفها، أو العمل على التكيف مع المتطلبات التي يفرضها استخدام المكتشفات العلمية و التقنية المتجددة.

- تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظم وآليات التسويق والتوزيع والوصول بتلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت الصحيح.

نخلص من ذلك إلى حقيقة مهمة أن المنظمة في حقيقتها هي كائن حي تعيش على المعرفة، تنشا في إطارها، وتتزود من مصادرها المختلفة، و تتطور وتتمو باستخدام الجديد والمتطور منها، وتنتهي حياة المنظمة حين يمتنع عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود، أو قد تصدأ و تنهار كفاءتها وتتهار قدراتها التنافسية حين تتجمد وتتقدم أرصدها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي بها.

المبحث الثاني: عموميات حول إدارة المعرفة

تواجد مفهوم المعرفة و حده في المنظمة و تفعيله لا يكفي، بل يستلزم ذلك إدارة تسعى للاهتمام بالجانب المعرفي من خلال التخطيط وتحليل المعلومات لخدمة جميع النشاطات الإدارية في المكان والوقت المناسب، وهذا في إطار يطلق عليه " إدارة المعرفة " و التي سيتم معالجة مفهومها ونشأتها في المطلب الأول، أما المطلب فيتضمن أهميتها وأهدافها، وفي المطلب الثالث سنتطرق إلى أهم عناصر ومتطلبات إدارة المعرفة.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي عرفت تطور سريعا خلال العقدتين الأخيرين، و لاقت اهتماما واسعا من قبل الباحثين الذين أسهبوا في الكتابة عنها.

أولا: نشأة إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة و جديدة في الوقت نفسه. فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبيا، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية ومنذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم.

في عام 1980م أشار ادوارد فراينبوم (Edward Freignebaum) إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة" ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفة جديدة هي "مهندس المعرفة".

في عام 1997م ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو " إدارة المعرفة (Knowledge Management)، وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها كمثال: تغيير عنوان مجلة "تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال" إلى "إدارة ومعالجة المعرفة"¹ في منتصف التسعينات ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الانترنت حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا والتي أنشأت عام 1989م وشرعت في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الانترنت في عام 1994م. ومما هو ملاحظ أن الاهتمام به أخذ يتزايد وخاصة بعد أن تبنت الكثير من المنظمات مفهوم إدارة المعرفة. وعلى غرار ذلك فقد شهد عام 1999م تخصيص البنك الدولي 4% من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة².

ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة

إدارة المعرفة كمصطلح لها تعاريف كثيرة تحاول أن تحدد معالمها بدقة، وسنعرض بعضها فيما يلي:

- إدارة المعرفة " هي حزمة أنشطة استقطاب، امتلاك، نشر، تكوين وابتكار المعرفة واستخدامها لتحسين أنشطة الأعمال الأساسية من خلال الأفراد وفرق العمل، عبر المجالات الوظيفية والتنظيمية ".³
- إدارة المعرفة " هي المحاولة المنظمة والمستمرة لاستخدام المعرفة في المنظمة لتحسين أدائها".⁴
- إدارة المعرفة " هي مجموعة العمليات والأنشطة التي تستخدمها المنظمة للاستحواذ على المعرفة وخلقها وبيئها واستخدامها في المنظمة".⁵
- إدارة المعرفة " تعني العمل من أجل تعظيم كفاءة رأس المال المفكر في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشكيلا وربط لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي".⁶
- إدارة المعرفة " هي مجموعة متكاملة من الأنشطة الإدارية والعمليات المعلوماتية والمعرفية والوظيفية لتكوين معرفة علمية جديدة نحو أمر معين".⁷

¹-صفوان المبيضين، تطبيقات الإدارة في منظمات الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص ص، 196،197.

²-بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص 07.

³-سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة المفاهيم، النظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 41.

⁴-عاطف محمود عوض، دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الأول، 2012، ص 407.

⁵-نبيل مرسي، احمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 105.

⁶-محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 228.

⁷-محمد سرور الحريري، الإدارة الحديثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014، ص 39.

- إدارة المعرفة " هي مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع. بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات والإجراءات، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين"¹

وبناء على ماسبق يمكن استخلاص تعريف لإدارة المعرفة على أنها نظام يركز على الأساليب الإبداعية والأدوات والممارسات المعرفية التي تقدم عليها المنظمة لرصد المعرفة وتوليدها وحفظها وتوصيلها واستخدامها بفاعلية بهدف الوصول إلى قرارات من أجل اكتساب ميزة تنافسية. وبمعنى آخر هي فن تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة أعمال

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

أولاً: أهمية إدارة المعرفة

إن ظهور إدارة المعرفة وأهميتها يعود إلى أهم ثلاث تحديات تواجه إدارة الأعمال اليوم وهي:²

- كيفية اقتفاء اثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية، والتجارة الالكترونية؛
- كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة؛
- الآلية التي تمكن المنظمة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعليم التنظيمي

ويمكن ذكر أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:³

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية كتوليد الإيرادات الجديدة؛
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
- تعد أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المستبق عن علاقات غير معروفة والفجوات في توقعاتها؛

¹-هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة، مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005، ص22.

²-عبد الستار العلي وآخرون، ط3، ص27.

³-صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص ص42،43.

- تساهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية الغير مستقرة؛
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من خلال تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع و خدمات جديدة؛
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة و الغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية؛
- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.
- وتكمن أهمية إدارة المعرفة كذلك من خلال دورها في:¹
- خلق قواعد و معطيات حركية تستخلص فائدة حقيقية من المعلومات و المعارف المنظمة؛
- تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال؛
- تطوير مراكز الكفاءات؛
- استخدام مراكز عمل ضرورية لخلق و الحفاظ على إدارة المعرفة (الخبراء، الوسطاء، الوثائقين)؛
- إدخال التقنيات الجديدة للمعلومات و الاتصال لتشجيع التعاون (الانترنت).

ثانياً: أهداف إدارة المعرفة

- تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق العديد من الأهداف نذكر منها مايلي:²
- الإسهام في رفع كفاءة الأداء و تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة؛
- توفير مناخ ايجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على الإبداع و إطلاق معارفهم الكامنة و إتاحتها للمنظمة؛
- السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء و تطبيق مدخل إدارة المعرفة؛
- تحسين عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في المنظمة؛
- تمكين العاملين وزيادة قدراتهم على أداء مهامهم بكفاءة و فاعلية؛
- تحسين عمليات الاتصال و التنسيق و زيادة تعاون بين العاملين مما يسهم في رفع الأداء؛
- تنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات و زيادة إحساسها بمشكلات التغيير و توقعاتها في وقت مبكر مما يسمح بالاستعداد لمواجهتها؛
- خفض التكاليف، وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة ؛
- زيادة سرعة التعلم التنظيمي و مشمولة مختلف قطاعات و مستويات المنظمة، إذ تصبح المعرفة الدالة على نتائج الأداء و خبرات الآخرين متاحة، مما يدفع العاملين بدرجات متفاوتة تبعاً لقدراتهم الفكرية و طاقاتهم

¹-نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص ص، 91، 92.

²-أيمن عودة المعاني، اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 03، 2009، ص 378.

المعرفية إلى اكتساب المعرفة الجديدة و تمثلها في بناءهم المعرفي الذاتي، ثم تنعكس على أنماط الأداء و مستوياتهم بما يؤدي إلى التحسين و التطوير و تجنب الفشل.

المطلب الثالث: متطلبات إدارة المعرفة

لا تعمل إدارة المعرفة في فراغ، بل تعمل في إطار بيئة تنظيمية تتضمن عناصر ومتغيرات تتفاعل فيما بينها وتؤثر على عملية إدارة المعرفة وتساندها بما يحقق فعالية تنظيمية أكبر وتتمثل هذه المتغيرات فيما يلي:

1- توفير البنية التحتية اللازمة: والمتمثلة في التقنية التكنولوجية اللازمة لذلك، والتي قوامها الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك. مثل: البرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة، وهذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيات المعلومات وأنظمة المعلومات.¹

وتخدم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات الكثيرة من العمليات مثل عملية معالجة البيانات و تخزينها، وعمليات الاتصال والشبكات. وتعتبر من أهم العناصر التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند بناء نظام إدارة المعرفة، حيث تساعد في زيادة قدرات المنظمة المعرفية وتساعد على إظهار أربع سمات مهمة في المعرفة هي:²

- سهولة الوصول للمعرفة.

- زيادة العمق في المعرفة.

- الغنى المعرفي بمعنى إثراء الغزارة المعرفية.

- وأخيرا تساعد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في عملية تجميع المعرفة.

2- توفير الموارد البشرية اللازمة: حيث تعتبر من أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة، وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها، بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة لذات العلاقة.

3- الهيكل التنظيمي: إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، وكذا التحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم فيها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد

¹-مصطفى ربحي عليان، مرجع سابق، ص182.

²-اسمهان ماجد الطاهر، مها مهدي الخفاف، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط2، 2013، ص290.

الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.¹

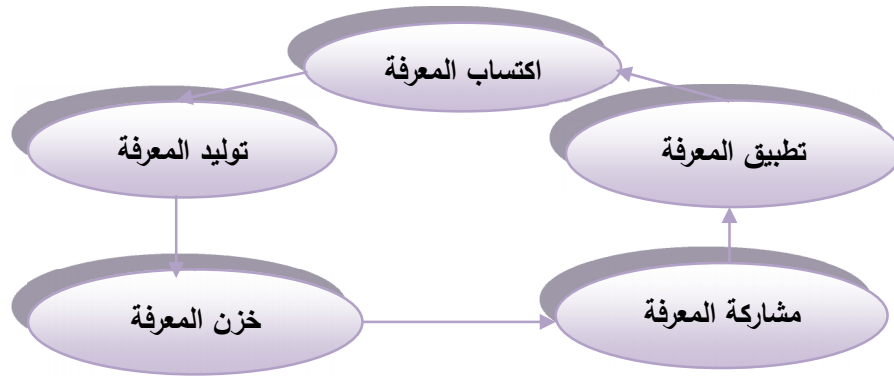
4- الثقافة التنظيمية: تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات و التوقعات و القيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة"². ويعتبر الثقافة التنظيمية عاملا مهما في إدارة المعرفة عن الطريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية، وبناء شبكات فاعلة في علاقات بين الأفراد لتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة. فليس التقنية هي التي تلعب الدور الحاسم في المعرفة إنما الثقافة الفردية والمؤسسية تلعب دورا مهما وفاعلا في ذلك، حيث أن قسما كبيرا من المعرفة موجود في أذهان الأفراد العاملين في المؤسسة وهم الذين يولدون المعرفة، وقد يكون خلق ثقافة المعرفة والخبرة والقدرة على توليد المعرفة وشحنهم بالحوافز³.

المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة

لقد تعددت عمليات إدارة المعرفة بتعدد الباحثين المختصين في هذا المجال ورغم اختلاف آراءهم في تحديد هذه العمليات إلا أنهم يتفقون على أن هذه العمليات و إذا كانت تختلف حسب طبيعة عمل المؤسسة إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام لإدارة المعرفة، ويقصد بعمليات إدارة المعرفة مجموع العمليات المتتالية و المتكاملة التي تشكل دورة حياة المعرفة.

والشكل التالي يوضح خلاصة العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة:

الشكل رقم (05) عمليات إدارة المعرفة



المصدر: إعداد الطالبة

¹-مصطفى رحي عليان، إدارة المعرفة، المرجع السابق، ص182.

²-البيسوني عبد الله جاد البيسوني، إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي العربية، أعمال المؤتمر الدولي السادس لقسم علم الاجتماع بكلية الآداب جامعة الزقازيق المنعقد يومي 05، 06ديسمبر 2012، المجلد 03، ص973.

³-مصطفى رحي عليان، نفس المرجع.

1- إكتساب المعرفة:

ويقصد بها "تجميع المعلومات ودمجها مع بعضها البعض وربطها بخبرات ومعارف العنصر البشري وذلك من خلال تخزين وتصنيف المعلومات بمصادر تنظيمية مشتركة"¹ تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، وهي إما تكون من مصادر داخلية مثل المعرفة والإدارات المتخصصة في جمع المعلومات والمعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال... الخ. وقد تكون من مصادر خارجية من خلال التكنولوجيا وما توفره من تسهيلات مثل: المؤتمرات الفيديوية، والشبكة العالمية (الانترنت) وغيرها، كما تحصل المؤسسة على المعرفة من خلال الأبحاث الأكاديمية والخبراء المختصين.²

2- توليد المعرفة:

بعد عملية اكتساب المعرفة تجد المؤسسة نفسها مضطرة إلى توليد المعرفة و ذلك باستمرار من اجل تدعيم مكانتها التنافسية، بحيث نجد عند الكثير من المنظمات أن توليد المعرفة هو ابتكار وتوليد أفكار جديدة، أي خلق معرفة جديدة. ويجب الإشارة إلى أن عملية توليد أفكار المعرفة لا يجب أن تقتصر على أقسام البحث والتطوير فقط، بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمؤسسة، فالكل مسؤول عن عملية توليد المعرفة.

وهذا ما يؤكد (نونكا وتاكوشي) " أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، أي أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد، و لذلك يجب عليها توفير البيئة المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد."³

¹ - عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص91.

² - غسان عيسى العمري، دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد 27، العدد 52، ص 92.

³ - احمد بن خليفة، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالوادي، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد إدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، المركز

الجامعي بالوادي، 2010

ويحتاج توليد المعرفة إلى توافر ثلاثة شروط هي:¹

- وجود مصادر داخلية وخارجية للمعلومات.
- أن يكون لدى المنظمة والأفراد العاملين فيها الطاقات الاستيعابية لإحداث التكامل في المعلومات المستلمة من شبكة العمل.
- أن تكون المعرفة مبتكرة لإحداث التأثير المطلوب أثناء التطبيق.

3-خزن المعرفة:

قد تبدل المنظمة جهدا كبيرا في اكتساب و توليد المعرفة، إلا أنها قد تكون عرضة لان تفقدها سواء بالنسيان أو تعثر سبل الوصول إليها، ومن هنا فان تخزين المعرفة و استرجاعها عند الحاجة يشكل عنصرا هاما من عناصر إدارة المعرفة، و يشار إلى هذا العنصر غالبا باسم الذاكرة التنظيمية organization (memory) التي تعرف بأنها " الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية " و تصنف إلى نوعين هما: الذاكرة اللفظية (semantic) و تشير إلى المعرفة الصريحة المصنفة مثل: أرشيف المنظمة وتقاريرها السنوية وما شابه ذلك، والنوع الثاني هو الذاكرة العرضية (episodic) ويقصد بها المعرفة المحددة المرتبطة بموقف معين في سياق محدد كاتخاذ قرار معين ونتائجه في زمان ومكان محددين، ولاشك أن لتكنولوجيا المعلومات أثر كبير على الذاكرة التنظيمية بما تتيحه من نظم متطورة لتخزين واسترجاع البيانات ونظم إدارتها بما يؤدي إلى الاحتفاظ بالمعرفة وسهولة استخدامها.²

4-مشاركة المعرفة:

تعنى مشاركة المعرفة توصيل المعرفة الضمنية أو المعرفة الصريحة إلى الأفراد عن طريق الاتصالات، وتسهل أدوات التعاون المختلفة من الرسائل الإلكترونية إلى غرف المحادثة عمليات مشاركة المعرفة ونقلها بين الأفراد والجماعات.وتتم عملية مشاركة المعرفة من خلال عمليتين هما: التبادل والعمليات الاجتماعية المختلفة في المنظمة، فالتبادل يسهل نقل ومشاركة المعرفة الصريحة، أما العمليات الاجتماعية فيتم من خلالها نقل المعرفة الضمنية.³

¹ -فريدة زيني، اثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على الشركة الوطنية لاتصالات الجزائر، بحث مقدم ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول رأس المال البشري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13،14 ديسمبر 2011، ص06.

² -حسن العلواني، إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، بحث مقدم ضمن فعاليات المؤتمر العربي الثاني في الإدارة حول القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة، من 06-08 نوفمبر 2001، ص315.

³ -اسمهان ماجد الطاهر، مرجع سابق، ص93.

5- تطبيق المعرفة:

يعني الاستفادة منها واستخدامها وإعادة استخدامها، فتوليد المعرفة، و حزنها و مشاركتها هي إجراءات عبثية إذا لم يتم استخدامها بفاعلية، أي إيجاد معنى للمعلومات المستلمة و تطبيقها على تصرفات العاملين إما مباشرة أو من خلال هيكل المنظمة و نظمها.

و لتطبيق المعرفة لابد من توافر شروط أهمها:

- أن يدرك العاملون بأنهم يمتلكون المعلومات اللازمة لتحسين خدمة الزبائن و جودة المنتجات
- أن يكون العاملون قادرين على إيجاد معنى للمعلومات التي يتلقونها.
- أن يحصل العاملون على الحرية لتطبيق معرفتهم.¹

المبحث الثالث: استراتيجيات، نماذج و مقاييس أداء إدارة المعرفة

إن التعرف علي عناصر، متطلبات وعمليات إدارة المعرفة لا يكفي للمبادرة في تطبيقها، بل لا بد من الحاجة للفهم الجيد للاستراتيجيات إدارة المعرفة واهم نماذجها، وكذا معرفة درجة فاعليتها من خلال قياس أداء إدارة المعرفة لاستخدامها بشكل فعال ينعكس إيجابا علي المنظمة، ويعزز قدراتها التنافسية في بيئة الأعمال. سننتقل في هذا المبحث إلي استراتيجيات إدارة المعرفة في المطلب الأول، أما المطلب الثاني سيتضمن بعض نماذج إدارة المعرفة، وقد خصصنا المطلب الثالث لمختلف المقاييس لقياس أداء إدارة المعرفة.

المطلب الأول: استراتيجيات إدارة المعرفة

تعرف إستراتيجية المعرفة على أنها أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو اقتناص الفرص من البيئة، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع، سعيا لتحقيق رسالة وأهداف المشروع. وتقوم الإستراتيجية بصنع المعرفة من خلال التركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة، حيث تساعد على توجيه المؤسسة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية.²

اقترح wiig ثلاث استراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المنظمات و هي على النحو التالي:

¹-سليمان فارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 26، العدد02، 2010، ص71.

²-اسمهان ماجد الطاهر، مرجع سابق، ص246

- 1- إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة: ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجيا وذلك حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، ويكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عالي من الاهتمام، و تمكن هذه الإستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة.¹
- 2- إستراتيجية التروي و الحذر: و تعتمد هذه الإستراتيجية على تبني إدارة المعرفة بحيطه و حذر، إذ تطبق في البداية عندما تكون أوضاع المنظمة ملائمة و مناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع ووفق الحاجة. إن استخدام هذه الإستراتيجية يقلل من حجم المخاطر و يتيح للمنظمة تحقيق مكاسب تنافسية.²
- 3- إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة و الفاعلة: وتعد هذه الإستراتيجية جزءا من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمة و تقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية فيما يتعلق بالمخاطرة، علاوة على أنها ذات مردود عالي بالنسبة للمنظمات التي تأخذ على نفسها إلتراما بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة.³

أما هانس(hansen) فقد قدم إستراتيجيتين مختلفتين هما:

- 1- إستراتيجية الترميز: تتمحور حول الحاسوب و تركز علي ترميز، توثيق و تخزين المعرفة في قواعد المتاحة لكل الأفراد. وتعتمد علي المعرفة الصريحة لوصفها معرفة قياسية، رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتفاسم، ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفية قياسية يمكن من خلال شبكة الشركة تعميمها علي جميع العاملين من أجل الإطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المنظمة المختلفة.⁴
- 2- إستراتيجية الشخصية: وتعتمد علي المعرفة الضمنية وهي المعرفة الغير قابلة للترميز القياسي، والغير رسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، و غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب، وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعاشية المشتركة والتشارك في العمل والفريق والخبرة. ومثل هذه الإستراتيجية تعتمد على المؤسسات الاستشارية مثل مؤسسة "ماكززي" و "مجموعة بوسطن"، ومن هذا المدخل فإن الأفراد الذين يكتسبون معرفة جديدة في دراسة أية حالة استشارية فريدة لا يقومون بترميز معرفتهم في مؤسساتهم، وفي أغلب الأحيان لا يستطيعون ذلك، لهذا فإن هذا النوع من المعرفة تظل في رؤوس الأفراد

¹-محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص143

²-جوير محمد، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية، دراسة حالة في القطاع المصرفي الجزائري، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الاغواط، الجزائر، 2011، ص65.

³-محمد عواد الزيادات، المرجع السابق، ص144.

⁴- يوسف لمحظ، نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، تقييم استعداد مكتبة احمد عروة الجامعية لتبني إدارة المعرفة، رسالة ماجستير،

تخصص أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص71.

و لا يتم تبادلها مع الآخرين في المؤسسة إلا في حالات العمل الجماعي في حل المشكلات وتقديم الاستشارات أو عند عقد جلسات عصف الأفكار ومحاورات الفرد للفرد.¹

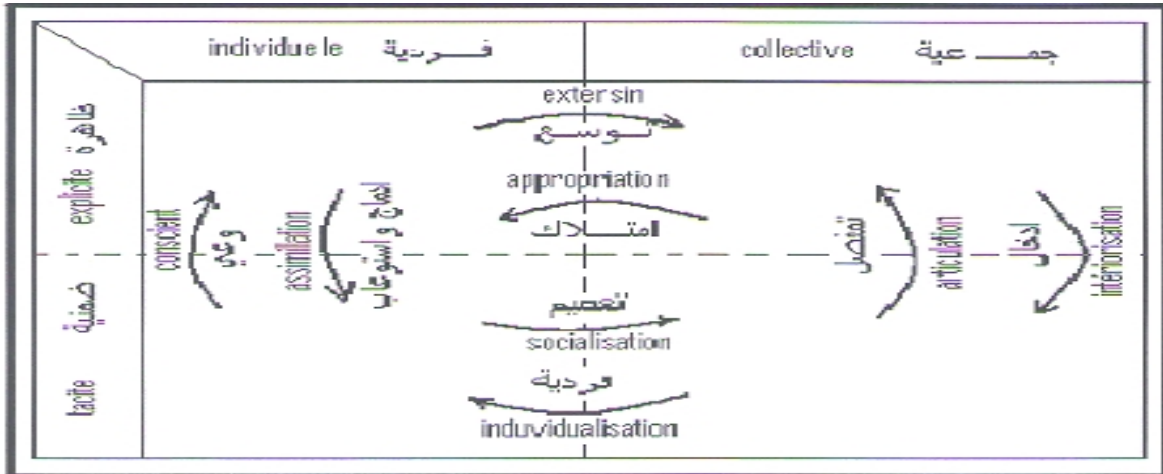
المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة

قدم العديد من الباحثين نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم و توجيه جهود و أنشطة إدارة المعرفة في المنظمات، وكان هدف كل منهم توعية المنظمات لبناء استراتيجيات معرفية تساعدها في تحقيق أهدافها. وسنعرض فيما يلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وفهم إدارة المعرفة في المنظمات.

أولاً: نموذج نوناكا بومارد (Nonak Boumard)

لا يتم انتقال المعارف إلى الفرد كما يتم عندما يتعلق الأمر بالجماعة، فالتعلم الفردي يختلف عن التعلم الجماعي من حيث طرقة و منهجيته و كذلك من حيث الأدوات التي تعتمد عليها، كما أن المعارف الفردية يختلف التعامل معها عن المعارف الجماعية، انطلاقاً من هذا الاعتبار جاء النموذج الذي يدمج البعدين الفردي و الجماعي و الذي يساهم في وضعه بومارد (Boumad) ويظهر ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): المعارف الفردية و الجماعية



المصدر: حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة منظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2012، ص18.

كما يظهر في الشكل فان مزج طبيعة المعارف بالبعدين الفردي و الجماعي يؤدي إلى بروز ثنائي كفاءات لنقل المعارف:²

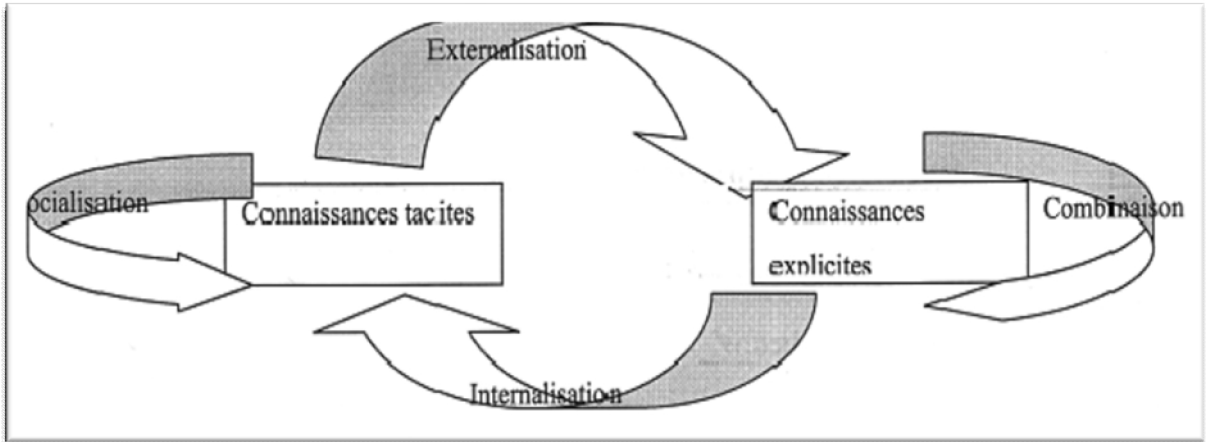
- عند انتقال المعارف الظاهرة من الفرد إلى الجماعة يحدث توسع في المعارف.

¹-حسين عجلان حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة، عمان، الأردن، 2008، ص112.

²-حسن بوزناق، نفس المرجع.

- في الاتجاه المعاكس (من الجماعة إلى الفرد) يحدث امتلاك من طرف الفرد.
- عند انتقال المعارف الباطنية من الفرد إلى الجماعة نكون في حالة تعميم المعارف.
- أما عند انتقالها في الاتجاه العكسي فتحدث فردية، بمعنى تصبح على مستوى الفرد.
- عند انتقال المعارف الشخصية الباطنية لتصبح ظاهرة لدى نفس الفرد، يصبح هذا الأخير واعيا بها.
- عند تحول المعارف الظاهرة الفردية إلى باطنية عند نفس الفرد، فتكون قد انضمت إلى المعارف الباطنية أي يكون قد دمجها أو استوعبها.
- يدل تحول المعارف الجماعية الباطنية إلى ظاهرة، تكون في حالة تموصل أو ارتباط.
- وفي الاتجاه المعاكس تكون في حالة إدخال أو تدخيل.
- **ثانيا نموذج نوناكا و تاكوشي (Nanak -takouchi)**
- بالاعتماد على المعرفة الضمنية (Tacit) والمعرفة الصريحة (Explicit)، قدم Nonaka et Takouchi أربع طرق لنقل المعارف كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم (07) نموذج نقل المعارف



المصدر: حسن بوزناق، إدارة المعرفة و دورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة منظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2012، ص19.

- 1- **الشراكة (Socialisation):** هي المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية، حيث عندما تتفاعل الضمنية لشخص ما أو لعدة أشخاص يمكن أن تصبح معرفة لأفراد آخرين، فيحدث هذا الانتقال طبيعيا بالأعمال الجماعية مثل: تقنيات الحل الجماعي للمشاكل العلاقات مع الزبائن والموردين.
- 2- **الإخراج (Externalisation):** هي المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة، وتتضمن تحويل المعرفة الضمنية إلى مفاهيم واضحة بالاستعانة بالتشبيه، الأشكال والرسوم.

3-التوفقة أو الترابطية (La combinaison):وهي المعرفة الصريحة نحو المعرفة الصريحة، وتمثل العملية التي من خلالها تجمع و تدمج المفاهيم فيما بينها لتكون حجم من المعارف عن طريق الكلام المشترك، العروض الشفوية ووسائل الإعلام والاتصال.

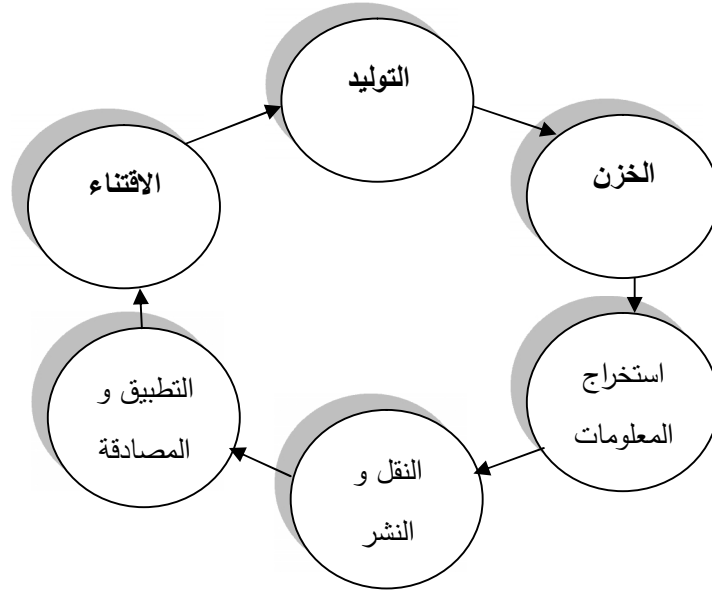
4-الإدخال (L'internalisation): من المعرفة الصريحة إلى الضمنية، حيث أن التطبيق المتكرر للمعرفة أو المهارة سوف يؤدي إلى تسريحها و تعميقها في تصريحات وذاكرة الفاعلين والمؤسسة ككل.¹

ثالثا: نموذج ماركوردت (Marquardt)

يقترح (Marquardt) مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة.ويمثل النموذج المقترح ست خطوات لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات المتسلسلة التالية:

الاقتناء، التوليد، الخزن، استخراج المعلومات وخبزها، النقل و النشر، التطبيق و المصادقة.

الشكل رقم (08) نموذج ماركوردت (Marquardt)



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص237.

كما يوضح النموذج إن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاية في حال نمو هذه العمليات الست و تفاعلها.وبالتالي، فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، ويجب تطبيقها باعتبارها قالب متكامل.كل جزء فيه يرتكز على الأجزاء الأخرى و يتمها في أن واحد، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل

¹-حسن بوزناق، نفس المرجع.

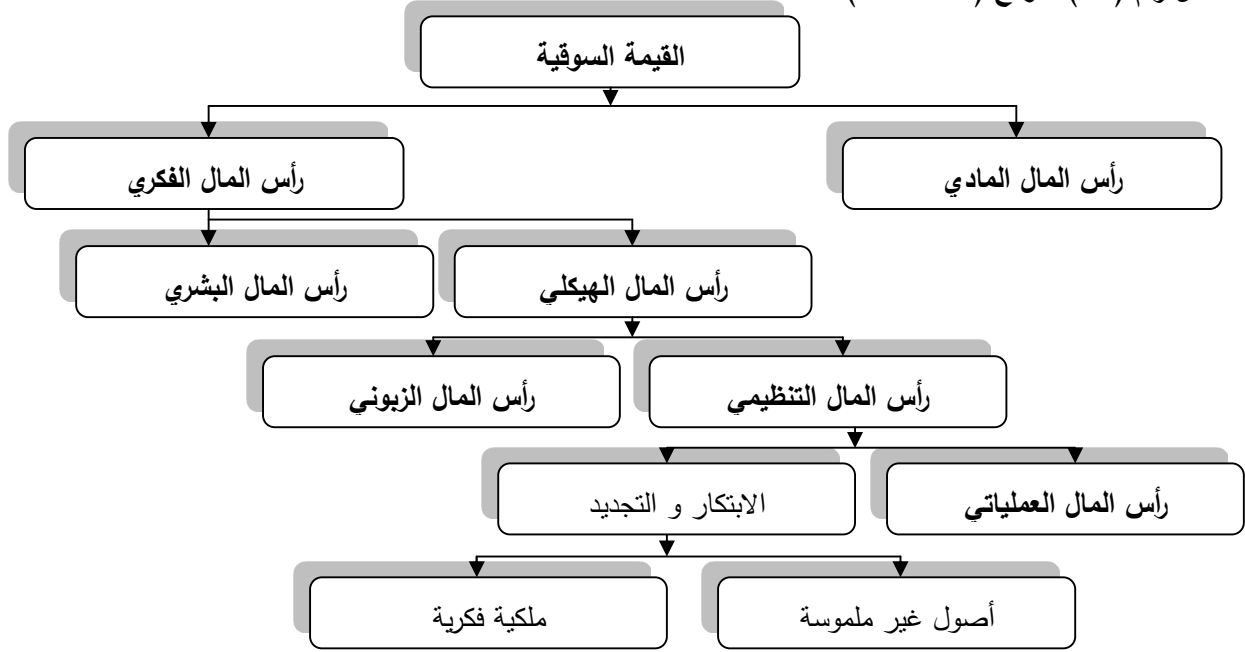
مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح، وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.¹

رابعا: نموذج شركة سكandia skandia

يرتبط نموذج "سكandia" بشركة التامين السويدية (skandia) التي كانت الشركة الأولى التي أعدت تقريرا سنويا لتحليل رأس مالها الفكري، بل ذهبت إلى أبعد الحدود عندما قامت بتعيين ادفانسون (edvinsson) كأول مدير في العالم لإدارة رأس المال الفكري.

قام "Edvinsson" مع زملائه بتطوير نموذج رأس المال من منظور شامل، لا يقتصر فقط على المؤشرات المرتبطة برأس المال المالي وإنما كذلك برأس المال البشري والهيكلية والزبوني والتنظيمي.

الشكل رقم (09) نموذج (skandia):



المصدر: عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع، نقود، مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2011، ص 129.

إن هذا النموذج يحلل كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري على حدى لضمان تركيز أكبر في التحليل والقياس على خمسة مجالات هي: التركيز المالي، الزبوني، العملياتي، التطوير والتجديد وأخيرا التركيز على الموارد البشرية.

¹-مصطفى ربحي عليان، نفس المرجع.

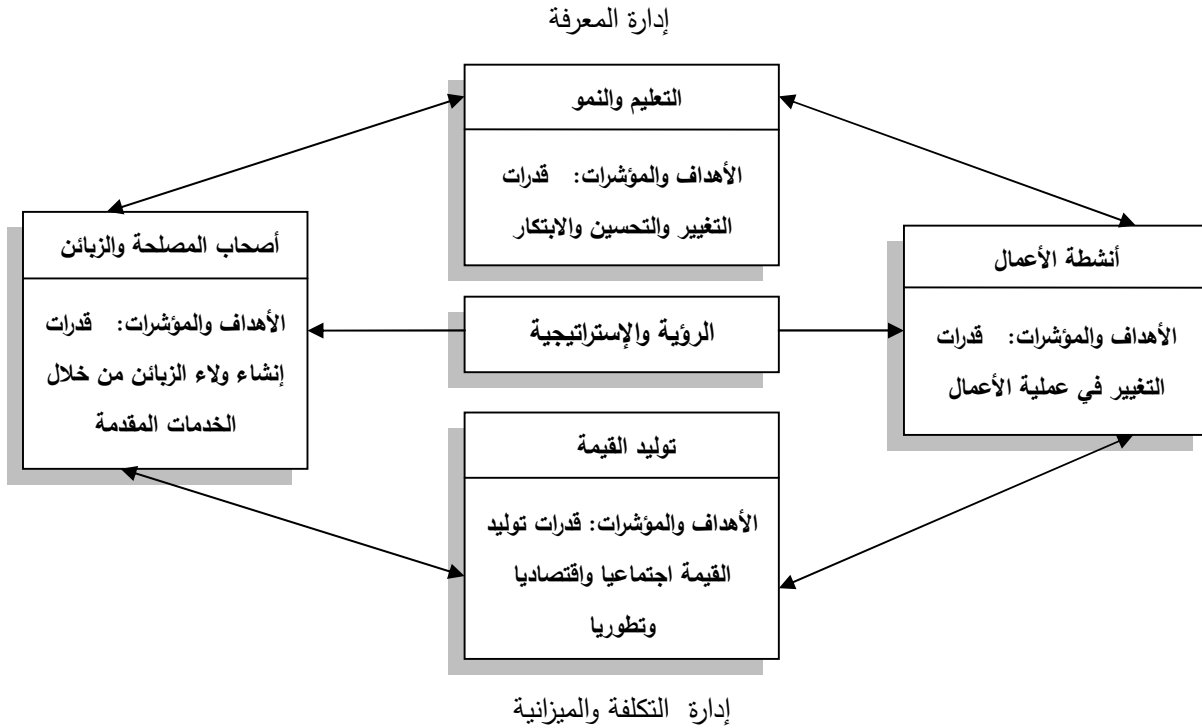
خامسا: نموذج بطاقة النقاط المتوازنة

ويعرف أيضا بنموذج كابلي ونورتن (Kapplo and Norton) والذي يهدف إلى تحقيق التوازن بين المنظور المحاسبي التقليدي للأصول غير الملموسة والنماذج القياسية الأخرى لتقييم رأس المال الفكري. ويركز هذا النموذج على فحص درجة نجاح المنظمة في تحقيق التوازن بين أهدافها المالية وبناء القدرات الذاتية لتحقيق النمو المستهدف في المستقبل.

كما تسعى أن تترجم رسالة المنظمة واستراتيجياتها إلى مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء، تغطي أربع وجهات النظر (منظورات) هي :

- منظور التعلم والنمو والابتكار؛ منظور الأعمال الحاسمة، منظور الزبون؛ منظور مالي.

الشكل رقم (10): نموذج بطاقة النقاط المتوازنة



المصدر: نجم عبود نجم: إدارة اللاملموسات إدارة مالا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 233.

من الشكل أعلاه يتضح أن أنموذج بطاقة النقاط المتساوية يحاول تحقيق التوازن ما بين تقييم وقياس المتغيرات الخارجية المؤثرة والمرتبطة بأصحاب المصلحة والزبائن، وقياس المتغيرات الداخلية ذات العلاقة بأنشطة الأعمال الجوهرية، باعتبار أن المنظمة حددت رؤية إستراتيجية قائمة على المعرفة، فبطبيعة الحال ولتحقيق هذا الهدف، لا بد أن تكون مبنية على أساس التحسين المستمر لعملياتها من جهة وإنشاء ولاء للزبائن من خلال الخدمات المقدمة من جهة أخرى.

سادسا: أنموذج مراقبة الأصول غير الملموسة (Sveibly)

قدم sveibly سنوات 1997- 1998- 2001 هذا النموذج، كما يصفه بأن له هدف عملي أكثر منه نظري، وهو مدخل غير نقدي لقياس الأصول غير الملموسة في المنظمة على ضوء أربع معايير أساسية هي: النمو، الابتكار، الكفاءة و الاستقرار.

كما يركز الأنموذج على مفهوم مقابلة الأصول الملموسة بالأصول غير الملموسة لاستخراج القيمة السوقية، حيث الأصول غير ملموسة تتكون من ثلاث مكونات أساسية هي: الجدارة والمهارة، الهيكل الداخلي (أنشطة المنظمة) والهيكل الخارجي (الزبائن وأصحاب المصلحة).

كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (02): نموذج sveibly مراقبة الاصول غير الملموسة

القيمة السوقية			
الأصول غير ملموسة			الأصول الملموسة
مؤشرات الهيكل الداخلي	مؤشرات لهيكل الخارجي	الجدارة والمهارة	
			النمو
			الابتكار
			الكفاءة
			الاستقرار

المرجع: عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع، نقود، مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2011، ص 135.

من خلال هذا الجدول نجد أن كل فئة من الفئات الثلاث للأصول غير الملموسة يتم قياسها على ضوء أربعة معايير (النمو، الابتكار، الكفاءة والاستقرار).

و يمكن التعبير عن نموذج SVEIBLY بالمعادلات التالية:¹

القيمة السوقية = القيمة الصافية للأصول الملموسة + قيمة الأصول غير ملموسة
 قيمة الأصول غير ملموسة = الكفاءة الفردية + الهيكل الداخلي + الهيكل الخارجي.

¹ - عامر بشير: المرجع السابق، ص 136.

المطلب الثالث: قياس أداء إدارة المعرفة

لكي تحدد المنظمات درجة فاعلية جهود إدارة المعرفة فإنها تحتاج إلى قياس أداء إدارة المعرفة، وذلك في محاولة منها لفرض الرقابة على عملياتها وتقييمها وتطويرها، فضلا عن تمكنها من قياس جودة المعرفة التنظيمية، وهناك عدة أسباب تدفع المنظمات لقياس أداء إدارة المعرفة منها:

-امتلاك المنظمات قاعدة للانطلاق نحو إجراء التقييم الشامل؛

-تحقيق الإدارة على التركيز على كل ما هو مهم؛

-تحديد مقدار الاستثمار المطلوب من قبل المنظمة في إدارة المعرفة؛

ومن هذا المنطلق توالت المحاولات الهادفة إلى التوصل إلى مقاييس لأداء إدارة المعرفة من منظورات مختلفة تعكس رؤى أصحابها وتوجهاتهم الفكرية.

و سنذكر بعض النماذج في هذا الصدد ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3) مقاييس أداء إدارة المعرفة حسب بعض الباحثين

الباحث	المقاييس المعتمدة	الوصف
Faichild (2002)	بطاقة العلامات المتوازنة	-المحور المالي: معدل العائد على الاستثمار بالموجودات - الزبون: الرضا، الاحتفاظ و الحصة السوقية - العمليات الداخلية: الجودة، وقت لاستجابة، الكلفة، التجديد - التعليم و النمو: رضا العاملين و توافر نظم المعلومات.
Kamkamhalli And tam (2004)	-بيوت الجودة -بطاقة العلامات المتوازنة -المقارنة المرجعية	-وظيفة نشر الجودة -المحور المالي، الزبون، العمليات الداخلية، التعليم و النمو -المقارنة المرجعية من وجهة نظر مركز الجودة
Lee et al وزملاؤه 2005	عمليات إدارة المعرفة	-خلق المعرفة -تراكم المعرفة -المشاركة بالمعرفة -استعمال المعرفة -تدوير المعرفة (إضفاء الصفة الذاتية عليها)
che	التحليل النوعي	الاستبيان، مقابلات الخبراء وعوامل النجاح الحرجة
	التحليل المالي	العائد على الاستثمار بالموجودات، صافي القيمة الحالية، نسبة Q لتوبين
And	تحليل المؤشر غير مالي	التطبيقات المشتركة، تقييم معرفة العملية والمحتوى والمحيط والفرد
	تحليل الأداء الداخلي	مكونات بطاقة العلامات المتوازنة
	تحليل الأداء الخارجي	المقارنة المرجعية و أفضل التطبيقات .

التحليل الموجه نحو المشروع	Che	الأنماط الجماعية أو نموذج إدارة المعرفة
التحليل الموجه نحو المنظمة	(2005)	رأس المال الفكري .
أداء الزبون	Lee and lee (2007)	رضا الزبون، الزبائن الجدد، المحافظة على الزبائن الحاليين.
الأداء المالي		العائد على الاستثمار بالمجودات، الحصة السوقية، صافي الربح والقيمة الاقتصادية المضافة.
المقاييس المالية	Tseng 2008	معدل التغير في المبيعات خلال السنوات الثلاثة الأخيرة
المقاييس غير المالية		التنافسية والإبداع
جودة المعرفة	Tongchuay prameetplgra (2008)	التوقيت المناسب، الدقة، الاكتمال، الاتساق، الصلة والتوالي.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: إحسان دهش جلاب: العلاقة بين القابلية الامتصاصية للمعرفة و أداء إدارة المعرفة، دراسة تحليلية لأراء عينة المهندسين في شركة زين العراق للاتصالات، مجلة رؤى الاقتصادية، جامعة القادسية، العدد الثالث، ديسمبر 2012، ص ص، 22، 32.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة المعرفة

تواجه عملية تطبيق إدارة المعرفة العديد من المعوقات نوجزها فيما يلي:¹
أولاً: المعوقات الإدارية

- عدم توافر الوقت لدى الأفراد العاملين لإدارة المعرفة؛
- الثقافة التنظيمية السلبية السائدة داخل المنظمات؛
- نقص الفهم والوعي بأهمية وفوائد إدارة المعرفة؛
- عدم القدرة على قياس العوائد المادية لإدارة المعرفة؛
- نقص المهارات الخاصة بأساليب إدارة المعرفة؛
- نقص الدعم والتمويل لتطبيق إدارة المعرفة؛
- نقص البواعث والحوافز للمشاركة في إدارة المعرفة؛
- نقص التكنولوجيا المناسبة في المنظمات؛
- عدم الالتزام من قبل الإدارة العليا.

¹-حسن حسين البيلاوي، سلامة عبد العظيم حسين، إدارة المعرفة في التعليم، دار وفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص، 121، 122.

ثانياً: المعوقات التنظيمية

وترجع إلى أن المتخصصين في إدارة المعرفة وإدارة التعلم منعزلين عن بعضهم البعض في معظم المنظمات، ومن ثقل الفرص المتاحة لعملية الاتصال والتواصل بينهم، وكذلك فإن إدارة التعلم تقتصر فقط على قسم التدريب كجزء من الموارد البشرية، أما إدارة المعرفة فلا تخص قسم التدريب، فهي تتميز بمكانة وموقع متميز وفريد.

بالإضافة إلى غموض مفاهيم إدارة المعرفة، وعدم القدرة على فهمها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات المختلفة، على الرغم من وجود اتفاق جزئي حول مفاهيم وتعريفات المعرفة، ومحتواها الفكري وبعض المفاهيم الأساسية الأخرى التي قد تؤدي إلى سوء الفهم، وفقد الفرص للاتصال مع الأفراد الآخرين.

خلاصة

كون المنظمة لا تعيش في منأى عن بيئة ديناميكية، تتميز بوتيرة تسارع عالية فان هذا يحتم على المنظمة الاطلاع على كل كبيرة وصغيرة موجودة في ميدان نشاطها، وهذا لا يكون إلا بالاعتماد على المعرفة التي تعتبر مورد حيوي مهم، وتمثل أحد أهم نقاط قوة المنظمة وبقائها في طليعة منافسيها، إذ أن المنظمة تعتمد على مصادر معينة في جمع المعرفة مراعية بذلك وجود نوعين من المعرفة هما: الضمنية والصريحة. وكلاهما يبرزان الأهمية الكبيرة للمعارف وأثارها الإيجابية على الأعمال والمنظمة ككل، بحيث تسعى المنظمة من خلال تبنيها لإدارة المعرفة إلى تحقيق أهدافها من خلال عملياتها واستخدام إستراتيجيات ونماذج معرفية تؤدي إلى تحصيل وبناء موجودات معرفية. فمن الواضح أن إدارة المعرفة تستطيع أن تسهم في إرساء أسس المجتمع المعلوماتي من خلال تبادل أفضل للأفكار، مما يتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة وإمكانية أحسن للابتكار والتطوير من خلال تمكين العاملين.

الفصل الثاني

إطار نظري لتمكين العاملين

الفصل الثاني

إطار نظري لتمكين العاملين

تمهيد

يشهد العالم تحولات و تطورات سريعة في مختلف المجالات، بحيث أصبحت المنظمات تواجه مشكلة مواكبة هذه التطورات والتغيرات واستخدام أساليب العمل بما يحقق الارتقاء بمستوى أداء العاملين ومستوى أداء المنظمة ككل، ويزداد اهتمام الإدارة بالموارد البشرية التي تشكل حجر الأساس في كل إبداع وتطوير في المنظمة، حيث تعمل على حسن توجيه الأفراد و بناء قدراتهم و مهاراتهم من خلال ربط أهداف المنظمة مع أهدافهم، و إيجاد بيئة أو مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة الفاعلة للأفراد و خلق الشعور بالمسؤولية لديهم و الرضا عن العمل وولائهم للمنظمة والعمل على بث روح التعاون والعمل الجماعي، وهذا في إطار ما يسمى بتمكين العاملين. سنتطرق في هذا الفصل إلى توضيح الإطار النظري لهذا المفهوم المعاصر من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين

المبحث الثاني: ابعاد، اساليب، مستويات ومزايا تمكين العاملين

المبحث الثالث: أساسيات تطبيق تمكين العاملين

المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين

أحتل مفهوم تمكين العاملين أهمية بالغة خلال العقود الماضية، نظرا لما حققه من نجاحات باهرة وملفتة للنظر في العديد من المنظمات التي تثبت هذا المفهوم المعاصر لتطوير وتنمية المورد البشري من خلال العديد من الممارسات، والقصد من ذلك هو إيجاد قوة تتصف بالفاعلية و الأداء المتميز، من خلال تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث أن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح وتبقى أساليب التطوير داخل المنظمة. ولفهم حقيقة هذا المفهوم سنتطرق إلى تعريف تمكين العاملين في المطلب الأول، وذكر أسباب تبنيه في المطلب الثاني، أما المطلب الثالث يتضمن أشكال تمكين العاملين، وفي المطلب الأخير نميز بين مفهوم تمكين العاملين وبعض المفاهيم الإدارية المشابهة.

المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين

لا يختلف مفهوم تمكين العاملين عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث تزخر الأدبيات بالعديد من التعاريف، فهناك من نظر إليه نظرة فلسفية وآخرون اعتبروه ممارسة ثقافية تعمل على تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير طريقة عملهم. ومن أهم التعريفات نجد:

لغة: مصدر تمكن وهو من الفعل مكن: أي أصبح ذا مكان وسلطة، ويقال: فلان تمكن عند الناس: أي علا شأنه، وأمكنه من الشيء: قدر عليه أو ظفر به.¹

اصطلاحا:

التمكين: "هو العملية التي يقوم من خلالها المدبرون بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم"²

التمكين: "إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين"³

التمكين: "مفهوم نفسي يواجه فيه كثير من العاملين تقرير الذات، المعنى، القدرة، و الأثر بخصوص أدوارهم في المنظمة"⁴

¹-المعجم الوسيط ، إصدارات مجمع اللغة العربية ، القاهرة ، 3ط ، 1998 ، ص 354

²- زكريا مطلق الدوري ، أحمد على صالح ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة ، دار اليازوي العملية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2009 ، ص 27.

³- عبد الرحمن الجاموس ، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2013، ص 193.

⁴- احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسني ، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2013 ، ص 22.

التمكين: " رفع قدرات أي فرد عند اضطراره بمسؤوليات وصلاحيات أكبر في المنظمة التي يعمل بها من خلال التدريب والثقة والدعم"¹

وفي هذا السياق أجريت دراسة ميدانية على شريحة من القياديين والعاملين في منظمات أمريكية مختلفة طلب منهم إعطاء تعريف لمصطلح تمكين العاملين ، فجاءت إجاباتهم كمايلي:²

- هو تفويض للصلاحيات ليتمكن العاملون من القيام بمهامهم، دون الرجوع لمدراءهم أو من هم اعلي منهم.
 - هو تحديد المسؤوليات للعاملين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لقيامهم بها دون إشراف مباشر عليهم.
 - هو تشجيع العاملين وحثهم على المبادرة والمخاطرة لمواجهة المواقف المتجددة.
 - هو جعل العاملين يديرون أنفسهم ذاتيا ويؤدون أعمالهم طوعيا.
 - هو حالة من الشعور بالولاء والانتماء بين العاملين ليعملوا كفريق متعاون.
 - هو الشعور بقوة التأثير و بإرادة التعبير والمشاركة من قبل العاملين.
- من خلال التعريفات السابقة نجد بأن كلها تتفق على أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و إعطائهم حرية التصرف والعمل، ومنحهم القوة والدافعية والثقة في النفس والقدرات المعرفية التي يمتلكونها من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثاني: أشكال تمكين العاملين

يتخذ التمكين أشكال متعددة بناءا على الهيئة التي يتم إطلاق مبادرات التمكين عليها، فعملية تمكين العاملين تظهر في أشكال عديدة منها:³

- 1- **عملية التمكين الرسمية:** وهي التي تستند إلى قوانين وسياسات وممارسات المنظمة.
- 2- **عملية التمكين غير الرسمية:** والتي تشتمل على فعاليات غير مخطط لها. مثل: تقديم فكرة أو مقترح للمشرف.
- 3- **عملية التمكين الطوعية:** وهي التي لا تستند إلى أي قواعد مؤسسية .
- 4- **عملية التمكين المؤسسية:** حيث نجد أن القوانين المعمول بها في البلد تدعم تمكين العاملين في عملية صنع القرار في المنظمات، حيث تظهر بعض القوانين المتعلقة بما يسمى " التحديد المشترك للقرارات"
- 5- **عملية التمكين المباشر:** وتظهر عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر على عملية صنع القرار.
- 6- **عملية التمكين التمثيلية:** وتتم عندما يقوم بعض العاملين بتمثيل زملائهم في بعض المجالس و الهيئات وفيما يخص أنواع تمكين العاملين نجد ثلاث أنواع هي:¹

¹ - محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،الأردن ، ط2، 2014، ص 319.

² - عامر خضير الكيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،مصر، 2004، ص ص،135، 136.

³ - قاسم البنا ، مرجع سابق، ص 44.

1- التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

2- التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها و تحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، و بالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

3- تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات و حلها، كذلك قدرته على إجراء التحسين و التغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

المطلب الثالث: أسباب تمكين العاملين

تتعدد الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين، ويمكن تحديدها في الآتي:

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق؛
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛
- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية؛
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و خاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة؛
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية و الخلاقة؛
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي و التحفيز و الانتماء التنظيمي؛
- خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد .
- إعطاء الأفراد مسؤولية اكبر و تمكينهم من اكتساب إحساس اكبر بانجاز عملهم².

إن أكثر الأسباب قوة و متانة هو خلق و إقامة منظمة تعلم فريدة من نوعها مع قدرات أداء عالية، إذ يعد التمكين أساسيا لمنظمات التعلم لأنه يطلق العنان لإمكانيات ابتكار الموظفين، ويفتح لهم التدريب و التعلم و يعطيهم حرية التصرف و فق معرفتهم وإدراكهم، ففي عالم اليوم عندما تستنفد المنافسة بصورة متزايدة علي الأفكار الجديدة والمبتكرة فأن تمكين العاملين يصبح حاسما لنجاح المنظمات وأن هذا النشاط الابتكاري لا يمكن تكوينه لدي العاملين من خلال القوة والأشراف عليه علي نحو تقليدي، إذ أن العاملين في الخطوط الأولى دائما يمتلكون تفهما أفضل من مدرائهم عن كيفية تحسين العمل وإرضاء الزبائن وحل مشاكل الإنتاج،

¹- محمد موسى احمد ، إدارة الأفراد (الموارد البشرية p.h) بين النظرية و التطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية مصر، 2014، ص 191

²- تيسير زاهر ، اثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد 28. العدد 02 ، 2012 ، ص 266.

فضلا عن أن العاملين هم أكثر خضوعا لقرار ما أو لطريقة أداء معينة عندما تكون لهم صلة متينة بعملية صياغة القرار¹.

المطلب الرابع: تمكين العاملين و المفاهيم الإدارية الأخرى

حظي موضوع تمكين العاملين باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين منذ بداية عام 1990م مما حداً ببعض الباحثين إلى تسمية عصر التسعينيات بأنه (عصر التمكين) إلا أنه رغم تعدد البحوث والدراسات مازال الغموض والتناقض الشديد بين الباحثين قائماً حول مفهوم تمكين العاملين والفرق بينه وبين المفاهيم الإدارية الأخرى مثل التفويض ، والمشاركة، والإثراء الوظيفي .

1-تمكين العاملين و تفويض السلطة

التمكين أكثر ثراء من التفويض ، ففي التفويض نجد أن من يعمل في المستوي الإداري الأعلى يفوض بعض صلاحياته لمن يعمل في مستوي أدني ، وقد لا يتيح له إلا قدراً يسيراً من المعلومات والتسيير والدعم ، أما في التمكين فتتاح للمستوي الأدنى صلاحيات أوسع ، وتكون المعلومات مشتركة بين الإدارة والعاملين ويتجاوز مفهوم التمكين النظرة التقليدية إزاء المسؤولية حيث يوقع قدراً كبيراً من المسؤولية علي عاتق الموظف المعني (الممكن) فأن كانتا النتائج ايجابية تتم مكافأته وإذ كانت سلبية تتم محاسبته ومسائلته كي يتعلم من دروس ويراكم الخبرات، وبشير التطبيق الفعلي لمفهوم التفويض إلا أن بعض المسؤولين قد يفوضون بعض مهامهم وصلاحياتهم بغرض التخلص من أعبائها وليس لتطوير الموظفين لديهم وتكريس الثقة فيهم بخلاف التمكين، وفي التفويض قد يلغي المسؤول تفويضه أو يحجبه أو يعدل نطاقه في توقيت معين، أما التمكين فيمثل إستراتيجية مستمرة في ضوء فلسفة أدارية يقتنع المديرون فيها بأهمية التمكين لتحفيزهم على أفضل أداء وإتاحة فرص التعلم والتدريب والتأهل لمهام أوسع وأرقى.²

2- تمكين العاملين والمشاركة:

المشاركة تتمثل في السماح للعامل بالتعبير عن وجهة نظره للمدير في القرارات التي يتأثر بها بغض النظر عن مدى اخذ المدير بذلك عند اتخاذ القرار النهائي، والتمكين يتأسس في جانب منه على عملية المشاركة من قبل العاملين، و المشاركة هي المفتاح الاول و الركن الرئيسي لتمكين العاملين.³

¹ - زكريا الدوري ، نجم العزاوي ، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الواحد والعشرين ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،الأردن ، 2012 ، ص ص ، 345 ، 346.

² - عبد الله بن عبد الرحمان البريدي، نورة بنت محمد الرشيد، مستويات و معوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية، دراسة تطبيقية علي عينة من مصارف مدينة بريدة، مجلة دورية الإدارة العامة، المجلد 52، العدد 02 مارس 2012، ص 168 .

³ -جوامع رقية، دعم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2012-2014، ص10.

3- تمكين العاملين والإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته. وبناءً على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.¹

المبحث الثاني: أبعاد، أساليب، مستويات ومزايا تمكين العاملين

إن تمكين العاملين لا يمكن أن يتم دون إيمان من المديرين بأهميته وفوائده فغالباً ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم الفرص للمبادأة وتقبل التحدي، وفي ضوء ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية وتطوير الأساليب والطرق التي يمكن الاستعانة بها. سنتطرق في هذا المبحث إلى أبعاد التمكين في المطلب الأول، ثم مختلف الأساليب المتبعة لتمكين العاملين في المطلب الثاني، أما المطلب الثالث سيتضمن مستويات التمكين، وفي المطلب الأخير نذكر أهم مزايا ومعوقات تمكين العاملين.

المطلب الأول: أبعاد التمكين

يقصد بأبعاد التمكين تلك المواصفات التي إذا توافرت لدى العامل وامتلكها ، أحس بأنه ممكن ، وقد اختلف الباحثون في وضع أبعاد للتمكين ، فمنهم من يجد أن للتمكين بعدين هما:²

1- **البعد المهاري:** ويقصد به اكتساب العاملين مهارات العمل الجماعي، من خلال التدريب على مهارات التوافق وحل النزاع ، والقيادة وبناء الثقة

2- **البعد الإداري:** ويقصد به إعطاء العاملين حرية التصرف، وصلاحيات اتخاذ القرارات كأعضاء في المنظمة فيما يتعلق بأعمالها.

وهناك من الباحثين من يرى بأن للتمكين خمسة أبعاد وهي:

¹ - عبد العزيز علي مرزوق، عبد الباري محمد الطاهر، تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج

الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج ، 2004، متوفر على الموقع: <http://www.minshawi.com/other/altaher.htm>

² - أيمن عودة المعاني ، عبد الحكيم عقلة اخو ارشيدة ، التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، دراسة ميدانية تحليلية ، المجلة الأردنية ، المجلد 05 ، العدد 02 ، 2009 ، ص 240.

1- المهمة: يهتم هذا المحور بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من اداء المهام التي وظيف من اجلها، والى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة في المنظمة كرضا العاملين مثلاً¹.

1- تحديد المهمة: يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار حجم الاستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهامهم والى أي مدى يتم توجيههم. أو حاجتهم للحصول على إذن لانجاز المهام التي يقومون بها والى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام، والى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال².

2- القوة: إن أول خطوات التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء ، وبأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكنهم³

3- الالتزام : يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الموظفين والانتماء التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين لديهم، والقيام بتحفيزهم من خلال توفير احتياجاتهم للقوة، والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس⁴.

4- الثقافة : يبحث في هذا المحور في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين ، و إلى أي مدى يمكن وصف الثقافة بأنها بيروقراطية أو سلطوية أم ديمقراطية، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة و التحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً له⁵.

- بينما يحدد البعض أربعة أبعاد هي:

1- المعنى: مدى شعور الفرد أن عمله ثمين ذو قيمة، ويتأثر هذا الشعور باعتبارات عديدة منها متطلبات العمل، الأدوار التي يقوم بها الفرد في عمله، القيم والمعتقدات السائدة. وكلما كانت هذه الاعتبارات منسجمة

¹- حسين موسى قاسم البنا ، مرجع سابق ص 53.

²-سعد بن مرزوق العتيبي، **جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي**، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة،جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، يومي 17 و 18 افريل 2005،ص7.

³- تامر ممتاز عبد الخالق ، **اثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية**، دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس ، 2010 ص 29.

⁴-سعد بن مرزوق العتيبي، **تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الإداري**، الاجتماع الإقليمي الثاني الإدارة وتنمية الموارد البشرية، عمان ، من 11-13 ديسمبر 2004، ص8

⁵-محمد سامر العجمي، **تمكين العاملين**، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009، ص09.

- أو متوافقة مع بعضها كلما كان للعمل معنى اكبر لدى الفرد و العكس بالعكس و يمكن للإدارة التدخل لتحقيق الانسجام و جعل العمل له معنى عند من يقوم به.¹
- 2- الأهمية أو الجدارة : وتتحقق الكفاية والجدارة لدى العامل عندما يدرك بأنه قادر على انجاز مهام عمله بنجاح ومهارة عالية، اعتمادا على خبراته ومهاراته ومعارفه.²
- 3- حرية التصرف : وتعني إدراك الفرد بأنه يملك الحرية الكافية لاختيار طرق تنفيذ عمله.³
- 4- التأثير: وهي إدراك الشخص بان له تأثير على نشاطات عمله و انه يوثر و يساهم في سياسات و قرارات المنظمة و التي تتعلق بعمله.⁴

المطلب الثاني: أساليب تمكين العاملين

لقد تطرقت الكتابات المعاصرة حول تمكين العاملين إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها:⁵

1- أسلوب القيادة

يعد تمكين المرءوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة. وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

2- أسلوب تمكين الأفراد

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية Cognitive للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. هذا وقد توصلت الدراسات إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في

¹-رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص242.

²-جوامع رقبة، دور التمكين في دعم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نفضال، رسالة ماجستير في العلوم

التجارية والمالية، تخصص إدارة أعمال، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2012-2014، ص22.

³-احمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، بحث مقدم ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي السابع، تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال-التحديات-الفرص-الأفاق، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، ص17.

⁴-رياض ابازيد، اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الاردن، مجلة جامعة النجاح للابحاث(العلوم

الانسانية) المجلد24، العدد02، 2010، ص501.

⁵- يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص ص، 40، 41

التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

3- أسلوب تمكين الفريق

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي. وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة (Qualité circles) في السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي. والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً.

إن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ومسوفاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وإن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط (Flat Structures) بدلاً من التنظيمات الهرمية. هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء؛ لأن الاعتمادية المتبادلة (Interdependency) بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد (Dependency).

كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، وعندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعدّ عرضة للخطأ والقصور.

4- أسلوب إدارة الجودة الشاملة والتمكين:

يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تمثيلاً مع تمكين الموظفين، ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة. وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعاً من الحرية في التصرف ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة، لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية.

5- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماداً بعداً أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، وحتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة. وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكل المناسبة والتفاعل بين هذه جميعاً.

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم،

ويعملون أيضاً على صنع القرارات الإستراتيجية. وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً كأن يقول أحدنا: "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملاءمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة.

إن عوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من الأسس المهمة في تكوين فريق وفرد متمكين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسة بشكل عام.

المطلب الثالث: مستويات تمكين العاملين

إن أي عملية تغيير داخل التنظيم تحتاج إلى وقت بالدرجة الأولى، إلى جانب أنها تتم على مراحل لتحقيق الغايات المرجوة منها، وبما أن التمكين يمثل إستراتيجية هامة للمنظمة، لا بد من أن نتبناها نظرياً وعملياً، لذا فهي بحاجة إلى وقت لتستطيع تطبيق مراحل تمكين العاملين تدريجياً، هذا وقد حدد (pastor) خمس مستويات يمكن للفريق والإداري تطبيقها وهي:¹

1-المستوى الأول: يتخذ الإداري القرارات و يعلم الفريق ، قد يبدو هذا أساسا واضحا، ولكن في الأغلب يضع المديرون قرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.

2-المستوى الثاني: في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات ويضع القرارات معتمدا على الاقتراحات و يعلم الفريق بها.

3-المستوى الثالث: يناقش المدير و الفريق في الوضع بشكل مفصل ويطلب المدير أوراق عمل ومدخلات من الفريق، و قد يأخذ أو لا يأخذ بها، ويعلم الفريق بذلك.

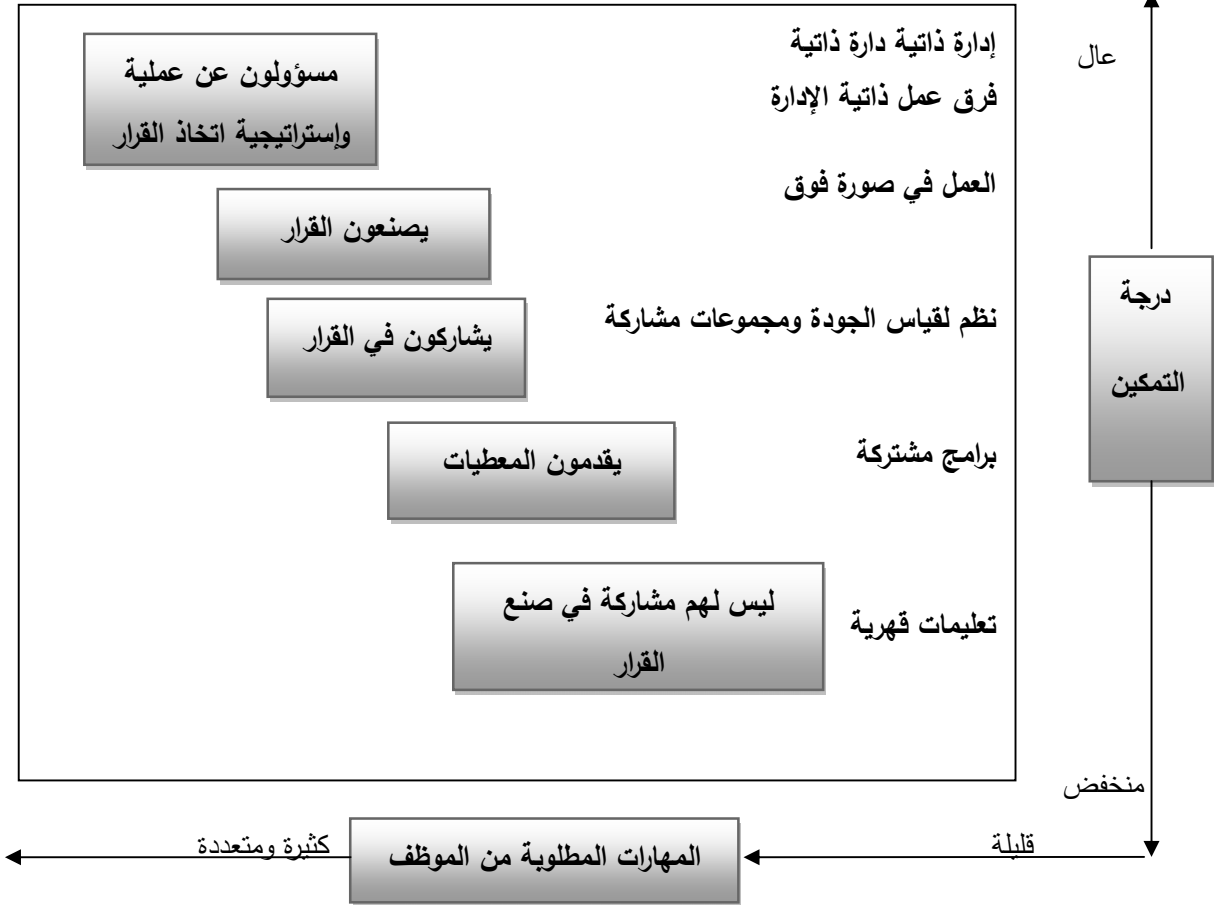
4-المستوى الرابع: في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، وفي هذه النقطة تقرر القرارات بشكل نهائي وتعاوني بين المدير والفريق.

5-المستوى الخامس: هذا المستوى هو التمكين المطلق، ويكون عندما تمنح فرق العمل والتي تكون ذاتية الإدارة، سلطة توظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق، ووضع معدلات المكافآت... الخ.

إن المنظمات اليوم تطبق برامج التمكين، لكن بدرجات متفاوتة، حيث يعني التمكين في بعض المنظمات تشجيع العاملين على طرح الأفكار، بينما يحتفظ المديرون بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرارات، و في بعضها

¹ -رزق الله حنان، اثر التمكين على جودة الخدمة التعليمية دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009، ص52.

الأخر يشير التمكين إلى إعطاء العاملين حرية و سلطة كاملة لاتخاذ القرار بحرية، ومهما اختلفت المنظمات في مستوى ممارسة التمكين فانه لا بد من أتباع المراحل كما هو موضح في الشكل التالي:
الشكل رقم (11) تسلسل عملية تمكين العاملين



المصدر: افندي عطية حسين، **تمكين العاملين** ، مدخل للتحسين وللتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة 2003 ، ص 38.

المطلب الرابع: مزايا ومعوقات تمكين العاملين

أولاً: مزايا تمكين العاملين

لتمكين العاملين عدة مزايا و فوائد تعود على الفرد و المنظمة على حد السواء نذكر منها:¹

أ- بالنسبة للمنظمة:

-ارتفاع الإنتاجية؛

¹ -William Umiker, **Empowerment The Latest Motivation Strategy**, Health Care Supervisor, Vol. 11, No.2, Dec 1992,P233

- انخفاض نسبة الغياب و دوران العمل؛
- تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات؛
- تحقيق مكانة متميزة؛
- زيادة القدرة التنافسية ؛
- زيادة التعاون على حل المشكلات؛
- ارتفاع القدرات الإبتكارية.
- ب-بالنسبة للفرد :**

- إتباع حاجات الفرد من تقدير واثبات الذات؛
- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل؛
- ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة؛
- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته و رؤسائه؛
- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد؛
- تنمية الشعور بالمسؤولية؛

ثانيا : معوقات تمكين العاملين

قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين ،ومن تلك المعوقات مايلي:¹

- الهيكل التنظيمي الهرمي؛
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار؛
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة؛
- عدم الرغبة في التغيير؛
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها و السلطة؛
- خوف العاملين من تحمل السلطة و المسؤولية؛
- الأنظمة و الإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة و الابتكار؛
- السرية في تبادل المعلومات؛
- ضعف نظام التحفيز؛
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية؛

¹-سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين، مرجع سابق، ص ص،40،39.

- ضعف التدريب و التطوير الذاتي؛
- عدم الثقة الإدارية؛
- عدم ملائمة نظام المكافأة.

المبحث الثالث: أساسيات تطبيق تمكين العاملين

لا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل عنصراً أساسياً للمنظمات، خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة، لذلك فإن المنظمات في حاجة ماسة للتغيير وتبنى ممارسات وسياسات تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة، مما يستلزم توفير المتطلبات الضرورية والإسراع في تهيئة البيئة المناسبة لذلك، سننطلق في هذا المبحث إلى متطلبات تمكين العاملين في المطلب الأول، وخطوات تطبيقه في المطلب الثاني، وهم النماذج المقترحة من طرف الباحثين لتمكين العاملين، وفي الأخير سنتعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة وتمكين العاملين.

المطلب الأول: متطلبات تمكين العاملين

تؤكد الكثير من الأدبيات على أهمية خلق بعض المقومات الأساسية وتوطيدها قبل تمكين العاملين في المنظمة. وتشتمل عملية تمكين العاملين على أربعة ركائز أساسية:¹

1- المعرفة والمهارة:

تعتبر المهارة والمعرفة من المقومات الأساسية لنجاح عملية التمكين، وهذا ما يعزز الموارد البشرية، والتي ركزت على ضرورة تعليم الأفراد وتدريبهم وتوجيههم، فكلما حققت الإدارة هذا المفهوم ومن خلال الطرق والأساليب المتبعة وكلما زادت خبرة الفرد ومستواه المعرفي، كلما زادت قدرته على أداء مهامه و واجباته بفعالية، فالتمكين من خلال ما يوفره للأفراد من صلاحيات واستقلالية في العمل وحرية، فإنه يوطد مفاهيمه و معانيه وينشر ثقافة تنظيمية جديدة، قائمة على ذلك تسهل عملية الوصول للأهداف.

2- الاتصال و تدفق المعلومات:

للمعلومة دور مهم في تحقيق فاعلية التنظيم، وتحسين جودة القرار الإداري، و لكن وسيلة الاتصال تبقي الأداة الفاعلة في الحفاظ على استمرارية هذه الجودة، حيث تعتمد آلية التمكين على مقدار ما يتوفر من معلومات، وعلى طريقة معالجتها و كيفية إيصالها إلى مختلف المستويات الإدارية، فالتمكين كفكر إداري حديث يتطلب استخدام المفاهيم الحديثة في أنماط الاتصال الإداري و ليس الأنماط التقليدية.

¹-موسى اللوزي، التنظيم الإداري الاساليب والاستشارات، زمزم للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص،270،271.

3-الثقة:

يعتمد التمكين في كفاءاته وفعاليته على مقدار ما يتوفر من ثقة بين العاملين مع بعضهم البعض، وبين العاملين و الإدارة، وبين الإدارات بكل مستوياتها. فالثقة هي استعداد العامل في تعامله مع الآخرين على المصادقية وعدم الشك، وإيمانه بكفاءتهم وإخلاصهم في العمل، وهذه الثقة تبني على المعلومة المتوفرة، وليس على المشاعر و العواطف و الرغبات.

4-الحوافز المادية والمعنوية:

إن إعطاء الأفراد قدرا من الحرية وتحمل المسؤولية لترسيخ مفهوم التمكين يتطلب الكثير من الإدارة للحفاظ على هذا المفهوم وتطويره، فاستخدام الحوافز المادية والمعنوية تعتبر إحدى الأدوات الضرورية لدعم التمكين وتشجيع الأفراد على ذلك، حيث يترجم التمكين من خلال الممارسات السلوكية، وكون السلوك يتأثر بالكثير من العوامل والتي قد تؤدي إلى تغييره أو تراخيه، لذلك فإن استخدام الحوافز المادية و المعنوية هو وسيلة للحفاظ على السلوك الجدي و المتبع من الأفراد من خلال تأديتهم لواجباتهم ومهامهم.

المطلب الثاني: خطوات تمكين العاملين

المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تتفهم ان تبني التمكين ليست بحال من الأحوال اختيار سهل. وقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على عدة خطوات كالآتي:¹

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين وضوح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين أسباب مختلفة. هل السبب ؟

-تحسين خدمة العملاء؛

-رفع مستوى الجودة؛

-زيادة الإنتاجية؛

- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين؛

-تخفيف عبء العمل عن المدير.

وأيا كان السبب أو الأسباب، فإن شرح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، ويجب على المديرين أيضا شرح الهيئة والشكل الذي

¹-سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، بحث مقدم ضمن فعاليات المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ - جمهورية مصر العربية، 27-29 نوفمبر 2004، ص ص، 107-110.

سيكون عليه التمكين، حيث يحتاج المديرون لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين لما يتضمنه المستوى من السلطات، حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي قبل المضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين، هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين، أن العديد من المديرين قد أمضوا العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكونون غير راغبين في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات يشارك فيها المرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمديرون عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم فيها، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل مباشر.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

بكل تأكيد لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والشركة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين. فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا. وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن الشركة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للشركة، فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم وعن الشركة ككل، يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح الشركة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

الخطوة السابعة: توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود الشركة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المدبرون للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح، يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف الشركة، يجب أن تقوم الشركة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في خلال فرق العمل.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، يجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في الشركة.

المطلب الثالث: نماذج تمكين العاملين

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفق لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وتظهر مراجعة للأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين، والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين. وسنعرض بعض النماذج فيمايلي :

1- نموذج (Conger and Kanungo، 1988):

عرف (Conger and Kanungo) التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين، حيث تم تعريف التمكين كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعتمد على تقديم المعلومات عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم المعلومات عن الفاعلية الذاتية.

ويؤكد النموذج على أن التمكين مماثل لمفهوم القوة، حيث يمكن النظر له من زاويتين أولهما: النظر للتمكين كمركب اتصالي فهو يدل ضمناً على تفويض السلطة. وثانيهما: النظر للتمكين كمركب نفسي فهو يدل ضمناً على أكثر من الشراكة في السلطة.

وقد حدد النموذج خمس مراحل لعملية التمكين، تتضمن:

المرحلة الأولى: يتم في هذه المرحلة تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب الإحساس بفقدان القوة لدى الموظفين مثل: البيروقراطية والاتصالات، والمركزية والمكافآت والتحفيز والروتين، حيث يتم التعرف على دور هذه العوامل في الإحساس بالضعف لدى الموظفين وهنا تعمل الإدارة على إزالة هذه الأسباب الكابحة للتمكين.

المرحلة الثانية: استخدام الأساليب الإدارية الحديثة مثل: المشاركة والإثراء الوظيفي والمكافآت لإزالة العوامل المسببة لشعور الموظفين بالضعف ليتم تزويد المرؤوسين فيما بعد بمعلومات عن فاعليتهم الذاتية.

المرحلة الثالثة: وهنا يتم تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للموظفين وذلك باستخدام أربعة مصادر: المكاسب الغير فعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، الاستثارة العاطفية.

المرحلة الرابعة: ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء والاعتقاد بفاعليته الذاتية.

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار مبادرة المرؤوسين لانجاز أهداف المهمة المعطاة.¹

اختصاراً يرى الكاتبان أن: التمكين هو " العملية التي من خلالها يعتقد الفرد أن فاعليته الذاتية تتحسن " أن تمكن يعني أن تسعى على تقوية اعتقاد الفرد بفاعليته الذاتية أو تعمل على إضعاف أو التقليل من اعتقاد الفرد بفقدانه للقوة.

1- نموذج (Thomas and Velthouse، 1990)

¹ - مصعب بن عبد الهادي القتامي، التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الامن بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009، ص ص، 15، 16.

قام الكاتبان بإكمال العمل الذي أنجزه conger and kanungo، بحيث بنيا نموذج التمكين الإدراكي وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي " تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها، والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز". ويؤكد النموذج على أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات الذي يتضمن كيفية النظرة للعالم الخارجي، ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة. وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين حيث شعر أنها تمثل أساسا لتمكين العاملين.

-الكفاية: ويقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة" فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها، ويعرفون جيدا بأنهم يمكن أن يؤديوا تلك المهام بإتقان إن هم بذلوا جهدا. فالكفاية شعور الفرد بالانجاز عند أدائه أنشطة المهام التي اختارها بمهارة، والشعور بالكفاية يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد، والجودة في أداء المهام.

-التأثير الحسي والإدراكي: ويقصد به " الدرجة التي ينظر للسلوك أنه يمكن أن يعمل اختلافا فيما يتعلق بانجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد" وقيم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات.

-إعطاء معنى العمل: تهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد، فإعطاء معنى العمل تعني أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسة مهام لأغراض نبيلة. فالشعور بالمعنى يمثل إحساسا أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وانه يؤدي رسالة ذات قيمة.

-الاختيار: أن يشعر الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له و أدائها بطريقة تبدو ملائمة، وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعورا أن الفرد حر في اختياره، و الإحساس بأنه قادر على استخدام حكمة الشخص و التصرف من خلال تفهمه المهمة التي يقوم بها.¹

3- نموذج (Davis, 2001)

اقترح (Davis) نموذج يتكون من عشرة طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين عمالهم وهي:

-التمكين من خلال المسؤوليات: حيث يقدم المدير للموظف الإرشاد والتوجيه المناسب ويشعره بامتلاكه للوظيفة مما يزيد من درجة تحمل المسؤولية لدى الفرد.

-التمكين من خلال الصلاحيات: هو إعطاء بعض الصلاحيات للأفراد لكي يتحقق لديهم الحماس والإبداع في العمل.

¹-حسين موسى قاسم البناء، مرجع سابق، ص62.

- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي:** حيث أنه يجب وضع معايير قصوى للأداء من أجل تحفيز الأفراد للوصول إليها مع ضرورة توفر شروط لهذه المعايير كالموضوعية والمصادقية.
- التمكين من خلال التدريب والتطوير:** يجب على الشركة أن تقوم بصقل مهارات ومعارف ومحاولة تعديل سلوك أفرادها من أجل زرع الثقة التنظيمية فيهم.
- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات:** مشاركة المعلومات بين الأفراد هو شرط أساسي لكي يتمكن الأفراد من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، انطلاقاً من كون المعلومة هي التي تغذي القرار.
- التمكين من خلال التغذية الراجعة:** التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر مهم في التمكين لكي يتمكن الفرد من إجراء التعديلات المناسبة على سلوكه.
- التمكين من خلال التقدير والاهتمام:** يحتاج العامل إلى قيام المدير بتعزيز شعوره والذي يوصله إلى إدراكه لذاته.

- التمكين من خلال الاحترام:** يحتاج العمال لأن يعاملوا بكل احترام وتقدير من أجل أظهار أداء متميز.
 - التمكين من خلال الثقة:** لدى شعور الأفراد بثقة مديرهم يصبحون أكثر تركيزاً في مهام عملهم دون السعي إلى البحث عن تبرير كل موقف يواجههم .
 - التمكين من خلال السماح بالفشل:** كثيراً ما يكون الفشل هو نقطة بداية النجاح وذلك من خلال التعلم من الأحداث السابقة، وكلما شعر الفرد بتواجد إمكانيات ومجال للخطأ كلما كانت إمكانيات التعلم لديه أكبر.¹
- 4- نموذج (Spritzer ، 1995)**

يعتمد نموذج (spritzer) على مجموعة من العوامل تؤدي إلى التمكين ، ويمكن تقسيمها إلى:²

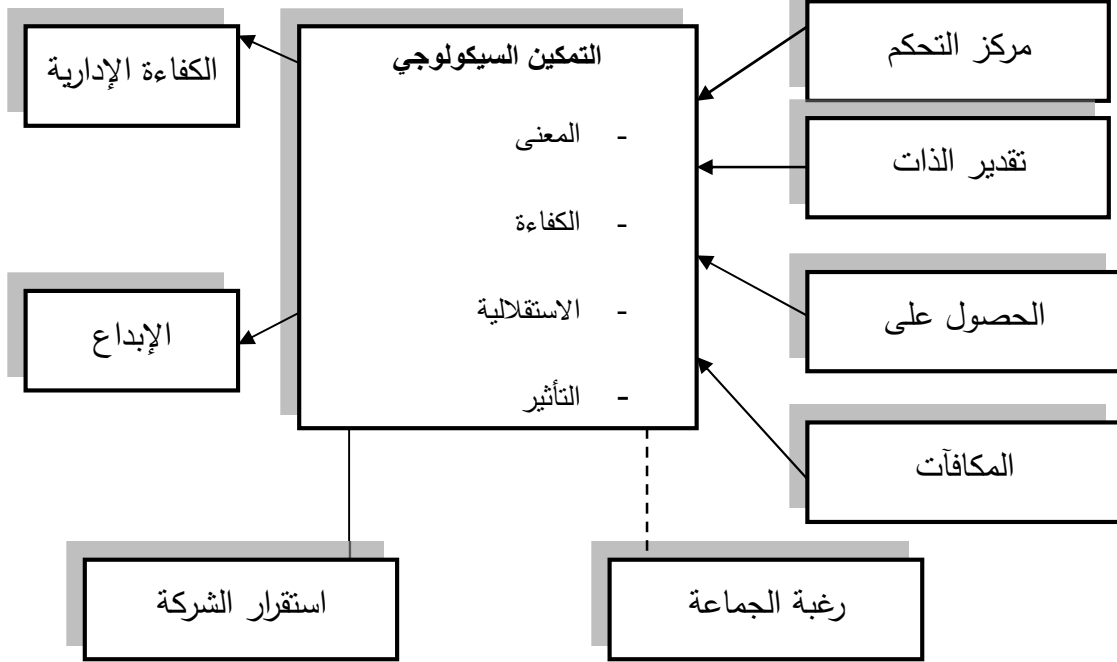
أ- عوامل ترجع لخصائص الفرد مثل مركز التحكم ودرجة تقديره لذاته.

- ب- عوامل ترجع لخصائص الوظيفة مثل مشاركة المعلومات ونظم التحفيز والمكافآت.
- هذه العوامل تؤدي إلى التمكين الذي يتكون من أربعة أبعاد هي نفسها التي أتى بها نموذج كل من (Tomas & Velthouse) وهي (التأثير، المعنى، الكفاءة، الاستقلالية) كما أن التمكين حسب هذا النموذج يؤدي إلى الكفاءة الإدارية والإبداع مع وجود عنصرين يدعمان عملية التمكين هما رغبة الجماعة واستقرار الشركة. والشكل رقم (12) يوضح ذلك:

¹ - أويكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2012، ص44.

² - أبو بكر بوسالم، اثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك الجزائرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2010، ص36

الشكل رقم (12): التمكين كعملية إدراكية



المصدر: أبو بكر بوسالم، اثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك الجزائرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2010، ص 36

المطلب الرابع: علاقة إدارة المعرفة بتمكين العاملين

إن تمكين العاملين يتطلب توفير القدرات لديهم لاتخاذ القرارات وحل المشاكل و هذا يتطلب امتلاك الفرد لمعارف علمية معينة بالإضافة إلى اكتساب مهارات تتعلق باستخدام أدوات معينة وقد يحتاج الفرد لزيادة مستوى كفاءته في العمل إلى زيادة معارفه و مهاراته فيه ومن هنا فان بناء المعارف و المهارات التي يحتاجها الفرد يصبح جزءا من عملية تمكينه وأساسا مهما من أسس التمكين . وفي ظل التطورات الحديثة وبروز ما يعرف بإدارة المعرفة ظهرت اتجاهات و أساليب تعزز تمكين العاملين في ظل هذه المفاهيم الحديثة من يصنف العاملين إلى:

- 1- **مستخدم المعرفة (knowledge user):** وهم من يستخدمون المعرفة بعد ابتكارها
- 2- **مبدع المعرفة (knowledge creator):** وهم من يخلقون الأفكار و الأساليب الإبداعية الجديدة ويعملون على توظيفها في المنظمة.

إن النظرة التقليدية في المنظمات تتجه إلى دعم فئة محدودة من العاملين في المنظمة لابتكار المعرفة، بينما جُلّ العاملين في المنظمة ينظر إليهم كمستخدمين للمعرفة ولا يمكنهم تقديم أفكار إبداعية، أما الاتجاه الحديث ومع فيهدف إلى تشجيع مختلف العاملين وتحفيزهم للابتكار و الإبداع و يتم ذلك من خلال تمكين العاملين

يلاحظ مما سبق وجود دورة تربط التمكين بالمعرفة كما يوضحه الشكل رقم(12) حيث أن التمكين يتطلب بناء المعارف و المهارات لدى الفرد و بذلك يصبح مستخدم للمعرفة، وان ما يتمتع به الفرد في ظل التمكين من استقلالية و دافعية تجعله مولدا للمعرفة من خلال الابتكارات والإبداعات التي يقدمها. وتساهم المعرفة في التمكين من خلال التطوير والنمو في الفرد ذاته وفي معارفه، ومن خلال الفخر بالانجاز واحترام الذات وزيادة الثقة بالنفس ، وقد يحفز ذلك على مزيد من الإبداع والابتكار.

الشكل رقم(13):العلاقة بين التمكين والمعرفة



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص، 252، 253.

خلاصة

يعتبر تمكين العاملين من المواضيع التي برزت في أواخر الثمانينات، ولاقت اهتماما واسعا من قبل الباحثين خلال النصف الأخير من عقد التسعينات، وبالرغم من وضع الباحثين للعديد من التعاريف إلا أنه بقي يشوبه بعض الغموض بسبب اشتراكه في محتواه مع بعض المفاهيم الإدارية مثل تفويض السلطة، المشاركة والإثراء الوظيفي، وقد اتفق الباحثين في وضع نقاط أساسية يركز عليها التمكين أهمها:

- منح حرية أكبر للعاملين في اتخاذ القرار
- مشاركة العاملين في القرارات المتخذة بشأن عملهم
- توفير البيئة المناسبة لتمكين العاملين
- توفير المتطلبات اللازمة للعاملين لابتكار الأفكار الجديدة (الثقة، الاتصال، التحفيز، والمعرفة والمهارة)
- ضرورة دراسة سلوك المديرين وتهيئتهم لتبني مفهوم التمكين في المنظمة

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

تمهيد

تعد سونلغاز من الهياكل المهمة في الجزائر إذ تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في البلاد و هذا في ظل التغيرات و التطورات التي تؤثر عليها. ولتحقيق الهدف الذي تسعى إليه الدراسة وهو معرفة دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين اخترنا مديرية توزيع الكهرباء و الغاز - ميله - لإجراء الدراسة الميدانية. سننطلق في هذا الفصل إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والمنهج المتبع في الدراسة، بالإضافة إلى وصف خصائص العينة المبحوثة، وتحليل البيانات باستخدام الأدوات المناسبة للوصول إلى نتائج وتوصيات ووضع مقترحات.

لأجل ذلك قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة سونالغاز

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز

تعتبر مديريةية التوزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز من أهم المؤسسات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريةيات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن وهذا ما يسمح لها أن تكون من المؤسسات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني. وسنتطرق في هذا المبحث الى التطور التاريخي لمجمع سونلغاز الجزائر في المطلب الأول، ثم إعطاء نبذة عن مديريةية توزيع الكهرباء و الغاز - ميلة- في المطلب الثاني، أما المطلب الثالث سيتضمن الهيكل التنظيمي للمديرية ومختلف وظائف المصالح و الأقسام بها.

المطلب الأول: التعريف بمجمع سونلغاز

تعتبر الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز و التي تعرف اختصارا باسم "سونلغاز" المتعامل التاريخي في الإمداد بالطاقة الكهربائية و الغاز في الجزائر، ومهامها الرئيسية هي: إنتاج نقل و توزيع الكهرباء، نقل و توزيع الغاز، إضافة إلى ذلك يسمح لها القانون الأساسي الجديد بالتدخل في قطاعات أخرى من القطاعات ذات الأهمية النسبية للمؤسسة و ميدان توزيع الكهرباء و الغاز نحو الخارج.

أولاً: التطور التاريخي لمجمع سونلغاز

لقد مرت الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز في تطورها بعدة مراحل نلخص أهمها فيما يلي:

1- مرحلة إنشاء الشركة العمومية "كهرباء و غاز الجزائر"

تحتكر نشاط إنتاج و توزيع EGA وقد تم إنشاؤها في سنة 1947 وهي معروفة اختصارا بالحروف الرامزة للطاقة الكهربائية و الغازية في الجزائر.

2- مرحلة إنشاء " الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز"

بعد الاستقلال تكفلت الدولة الجزائرية المستقلة بالمؤسسة العمومية للكهرباء و غاز الجزائر، حيث تم تحويل المؤسسة العمومية للكهرباء و غاز الجزائر " الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز" التي تحتكر إنتاج نقل و توزيع الكهرباء إضافة إلى احتكار النشاط التجاري للغاز الطبيعي داخل التراب الوطني.

3- إعادة هيكلة الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز

في سنة 1983 تمت إعادة هيكلة الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز أين زودت ب 05 شركات فرعية للأشغال المتخصصة و هي:

• (KAHRIF): الإنارة و إيصال الكهرباء .

• (KAHRAKIB): للتركيب و المنشأة الكهربائية.

• (KANAGHAZ): انجاز شبكات نقل الغاز.

• (INERGA): شركة إنجاز المنشآت الأساسية.

• (ETTERKIB): شركة التركيب الصناعي.

4- تغيير الشكل القانوني للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز :

في سنة 1991 تم تحويل الشكل القانوني للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز إلى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري EPIC، التي تسهر على أداء الخدمة العمومية في مجال الكهرباء و الغاز داخل التراب الوطني الجزائري.

أما في سنة 1995 فقد أكد الشكل القانوني لسونلغاز على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تابعة لوزارة الطاقة و المناجم لها شخصية معنوية و تتمتع بالاستقلالية المالية.

5- تغيير الشكل القانوني للمؤسسة العمومية للكهرباء و الغاز و توسعها :

في سنة 2002 تم تحويل المؤسسة العمومية للكهرباء و الغاز إلى شركة ذات أسهم "ش.ذ.ا" دون إنشاء شخصية معنوية جديدة لها، و تنشط بواسطة فروعها لنشاطات إنتاج نقل و توزيع الغاز، يقدر رأسمالها بمائة و خمسين مليار دينار جزائري (150000000000 دج) موزعة على مائة و خمسين ألف سهم (150000 سهم).

و في سنة 2004 أصبحت سونلغاز شركة قابضة أو ما يعرف بالهولدينغ أي قسمت المؤسسات الموكل إليها المهام الرئيسية إلى فروع تضمن سيرورة نشاطها و هي:

• سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPO)

• مسير شبكة نقل الغاز (GRTG)

• مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)

وفي سنة 2006 تم إعادة هيكلة وظيفة التوزيع و قامت بتشكيل 04 فروع تتمركز على مستوى الجزائر، الوسط، الغرب، الشرق و هي:

1- سونلغاز توزيع الجزائر (SDA) : هي شركة مساهمة و فرع من فروع سونلغاز منذ 2006 برأس مال قدره تسعة ملايين دينار جزائري (9000000000 دج) و تغطي نواحي العاصمة ، بومرداس، تيبازة ، و تتمثل مهمة هذه الشركة في الاستغلال و التسويق و التطوير و الصيانة لشبكة الكهرباء و الغاز.

2- سونلغاز توزيع الوسط (SDC): أنشئت هذه الشركة في جانفي 2004 برأس مال قدره 16242 مليار دينار جزائري و تغطي مناطق: البويرة، المسيلة، الجلفة، الاغواط ، بسكرة، اليزي ، ورقلة ، و في سنة 2006 تم إعادة هيكلة وظيفة التوزيع أين أوكلت إلى 04 فروع تتمركز على مستوى الجزائر، تيزي وزو، غرداية، حيث تتولى تسيير 1200958 زبونا في مجال الكهرباء و 389410 زبونا في مجال الغاز.

3- سونلغاز توزيع الغرب (SDO): هي شركة مساهمة و فرع من فروع مجمع سونلغاز منذ ديسمبر 2005 برأس مال قدره 25 مليار دينار جزائري 25000000000 دج و تغطي هذه الشركة عمليا كافة مناطق الغرب الجزائري.

4- سونلغاز توزيع الشرق (SDE): هي شركة مساهمة و فرع من فروع مجمع سونلغاز منذ جانفي 2006 برأس مال قدره 24 مليار دينار جزائري 24000000000 دج، يقع مقرها بقسنطينة و تغطي هذه

الشركة عمليا كافة أنحاء الشرق الجزائري و تضم الولايات التالية:قسنطينة، ميله، سطيف، جيجل، سكيكده، بجاية، خنشلة، باتنة، ام البواقي، تبسة، قالمة، عنابة، سوق أهراس، مسيلة، برج بوعريج، الطارف.

و لقد ارتأينا أن تكون مديرية التوزيع ميله مجالا لدراستنا التطبيقية.

المطلب الثاني: تعريف مديرية توزيع الكهرباء و الغاز - ميله -:

تم فتح شعبة الكهرباء و الغاز بولاية ميله سنة 1987، و كانت تابعة لمركز قسنطينة إلا أن الأعمال الموكلة لهذه الشعبة كانت تقتصر فقط على متابعة أشغال الكهرباء و الغاز و التدخل من اجل إصلاح الإعطاب الناتجة آنذاك.

و في جانفي سنة 1992 تم فتح مركز ميله و كانت له الاستقلالية التامة في إدارة شؤون الولاية فيما يخص التزود بالطاقة الكهربائية و الغازية.

و بموجب التحولات التي طرأت على مجموعة سونلغاز سنة 2005 قام مجلس إدارة المجموعة بإعادة تسمية مراكز التوزيع إلى مديريات جهوية.

وفي سنة 2009 م و بموجب توصيات مجلس الإدارة المنعقد 2009/02/03 تم تحويل تسمية المديريات الجهوية إلى مديرية التوزيع.

يبلغ عدد عمال مديرية التوزيع لولاية ميله 431 عامل، و تقع هذه المديرية في وسط عمرانى على مشارف طريق جيش التحرير الوطني و على مقربة من المؤسسات التالية:

- من الجهة الشمالية ديوان الترقية و التسيير
- من الجهة الجنوبية مستشفى الإخوة مغلاوى
- من الجهة الغربية مدرسة الشرطة
- من الجهة الشرقية ثانوية ديدوش مراد.

المطلب الثالث: مهام مديرية توزيع الكهرباء و الغاز - ميله -:

المديرية العامة للتوزيع مسؤولة ضمن صلاحياتها بتوزيع الطاقة الكهربائية و الغازية و تلبية احتياجات العملاء من هاتين الطائفتين.

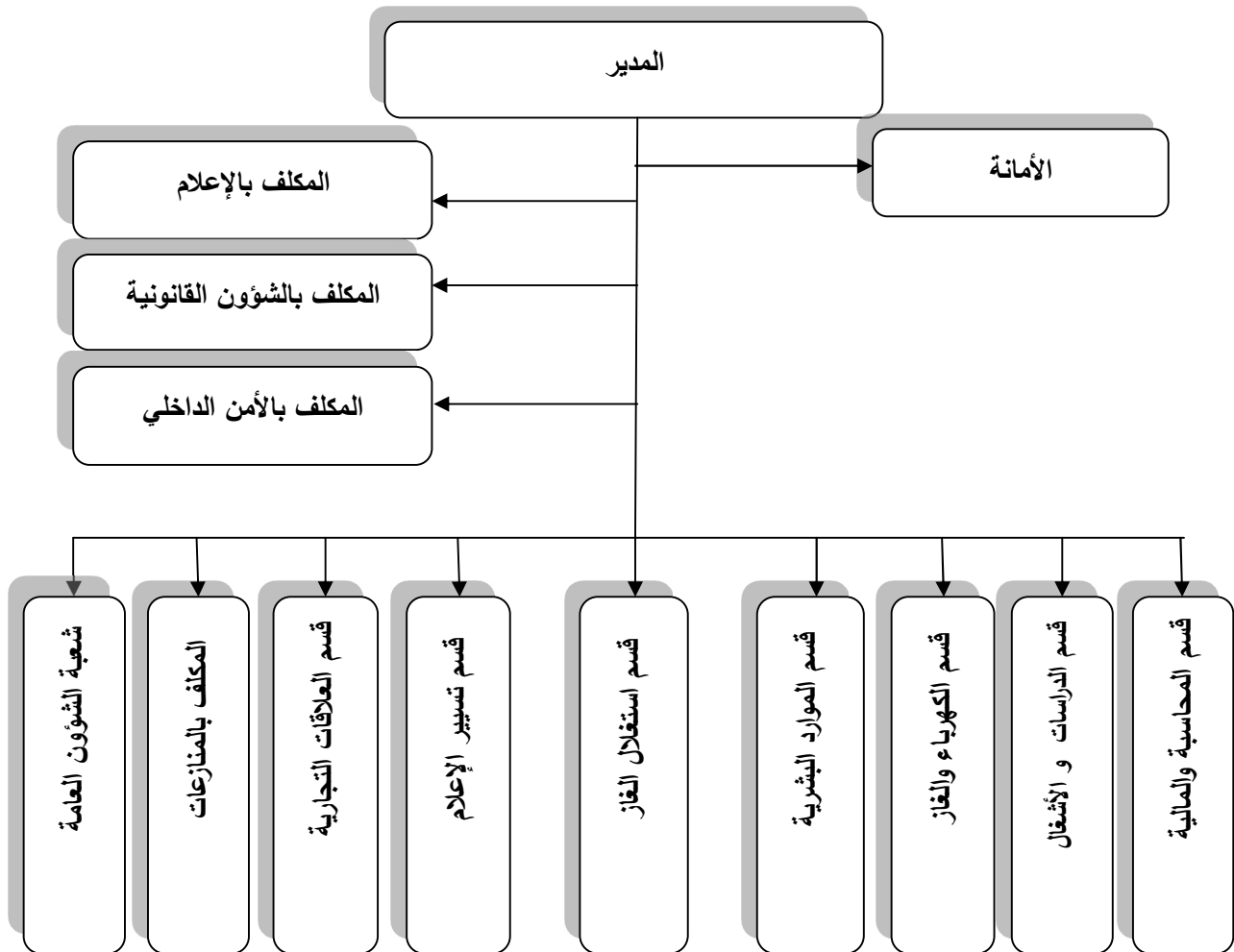
و يمكن ذكر أهم الوظائف التي تؤديها المديرية العامة للتوزيع للشرق فيما يلي:

- شراء الطاقة الكهربائية و الغازية و إعادة بيعها للعملاء بمختلف أنواعهم (توتر/ضغط عالي، توتر / ضغط متوسط، توتر / ضغط منخفض) على مستوى شرق البلاد؛
- المشاركة في وضع السياسة التجارية؛
- تنفيذ السياسة التجارية عن طريق وضع قاعدة العملاء و إدارة الأعمال و مراقبة التنفيذ و التطبيق؛
- ضمان إدارة و تنمية الموارد البشرية و الوسائل المادية اللازمة لعملية التوزيع؛

- ضمان سلامة الأشخاص و الممتلكات فيما يتعلق بأنشطة التوزيع؛
 - التحقق من صحة برامج الاستثمارات؛
 - إدارة، قيادة، تشغيل، صيانة و تطوير الشبكات و جداول المنشآت؛
 - المشاركة في وضع المواصفات الفنية و اختيار الموارد و الموافقة عليها.
- المطلب الرابع: تنظيم شركة توزيع الكهرباء و الغاز - ميلة -**

سنتطرق في هذا المطلب إلى الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز - ميلة- ثم مختلف وظائف الأقسام و المصالح فيها.

أولاً: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز - ميلة-
الشكل رقم(14): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز ميلة



المصدر: مصلحة المستخدمين

ثانياً: وظائف مختلف الاقسام و المصالح في مديرية التوزيع ميلة:

- 1- مدير المركز: يعتبر المسئول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المركز حيث يقوم بالسهر على المتابعة والإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمركز

- 2- الأمانة العامة: تهتم بمتابعة البريد الوارد والصادر من وإلى المركز وتقوم بوظائف الاتصال المختلفة، ضبط جميع العمليات اللازمة لسير العمل في الإدارة و العلاقات الداخلية و الخارجية و تنظيم الجداول الزمنية للأعمال، التحضير للاجتماعات و التحركات، إنشاء و تحديث السجلات... الخ
- 3- مكلف بالإعلام والاتصال: ويحرص على توفير المعلومات التي تتعلق بالعاملين داخل المؤسسة وتوزيعها في الوقت المناسب، و يعتبر الناطق الرسمي باسم المديرية في وسائل الإعلام المختلف
- 4-المهندس المكلف بالأمن: هو مكلف بالوقاية و الأمن الصناعي يقوم بمراقبة الشبكات الكهربائية و الغازية مطابقتها للمواصفات الأمنية.
- 4- المكلف بالأمن الداخلي: يعمل على ضمان الأمن الداخلي للعمال و الموظفين داخل الشركة و السهر على امن الشركة في حد ذاتها.
- 6- قسم المحاسبة و المالية: ينقسم إلى 03 مصالح:
- مصلحة المالية: تقوم بمتابعة الحسابات المالية و إعداد التقديرات المالية للمدى القصير .
 - مصلحة الأشغال: تعمل على التحقق من مدى مصداقية القيود المحاسبية و المالية و التنظيمات الداخلية و الخارجية، إضافة إلى ضمان النشاط الجبائي و تصفية الحسابات.
 - مصلحة الميزانية و مراقبة التسيير: تهتم بإعداد الحصيلة الشهرية و السنوية
- 7- قسم الدراسات و الأشغال: ينقسم إلى ثلاث مصالح:
- مصلحة الكهرباء: تقوم بدراسة و متابعة الأشغال الخاصة بالتموين بالكهرباء.
 - مصلحة الغاز: تقوم بدراسة و متابعة الأشغال الخاصة بالتموين بالغاز.
 - مصلحة التوصيل: تقوم بإتمام عملية التوصيل بالكهرباء و الغاز.
- 8- قسم استغلال الكهرباء: وينقسم إلى خمسة مصالح:
- مصلحة تطوير الشبكات: تهتم بتطوير و توسيع الشبكات الكهربائية.
 - مصلحة المراقبة والاستغلال: يهتم بالمتابعة اليومية لانقطاع التيار الكهربائي وإعداد تقرير شهري يبين جميع أعمالها.
 - مصلحة الصيانة الكهربائية: تهتم بإعداد رزنامة سنوية لصيانة خطوط الكهرباء ومتابعتها، إعلام جميع الزبائن عند الانقطاع المبرمجة للكهرباء أثناء صيانة خطوط الكهرباء.
 - مصلحة التحكم عن بعد: تسيير المحولات الكهربائية، مراقبة أجهزة التحكم عن بعد.
 - شعبة أشغال تحت التوتر: القيام بالأشغال دون حدوث انقطاع.
- 9- قسم الموارد البشرية:
- يقوم هذا القسم بمتابعة الموظفين المستخدمين من بداية تعيينهم بالشركة إلى غاية قرار تقاعدهم و ينقسم إلى مصلحتين:

- **مصلحة الأجور**: تهتم هذه المصلحة بأجور العمال و العمل على دفعها، كما تتعامل بصفة مباشرة مع مصلحة المحاسبة و المالية عن طريق إعداد مذكرة الأجور لكل عامل.
- **مصلحة الموظفين**: تتعامل مع الموظفين من الناحية الإدارية، وذلك من خلال توظيف العمال و متابعة إجراءات العمل، تثبيت العمال الجدد، متابعة جداول الحضور، الغياب و العطل.

10- قسم استغلال الغاز: ينقسم إلى 3 مصالح

- مصلحة تطوير الشبكات: تهتم بتطوير و توسيع شبكات الغاز.
- مصلحة استغلال الشبكات: تهتم بالمتابعة اليومية لانقطاع الغاز.
- مصلحة الصيانة: تهتم بصيانة الشبكة الغازية.

11- قسم تسيير الإعلام الآلي:

- تسيير مختلف قواعد المعطيات و الشبكات المحلية.
- مساعدة مختلف المصالح و الأقسام بالمعلومات الضرورية في مجال الإعلام الآلي.
- حساب و إنشاء فواتير استهلاك الطاقة.

12- قسم العلاقات التجارية

يعتبر هذا القسم من أهم و أبرز الأقسام على مستوى المديرية الجهوية لكونه الواجهة الأولى بين الشركة و الزبون، كما تصب فيه معظم الأقسام و المصالح على مستوى المديرية، ينقسم هذا القسم إلى عدة مصالح هي:

- **مصلحة الزبائن**: تلقي شكاوي الزبائن و طلباتهم.
- **مصلحة التقني التجاري**: تهتم بمتابعة و تسيير الزبائن الجدد.
- **مصلحة الفوترة و التحصيل**: تنقسم هذه المصلحة إلى ثلاث أفواج هي : فوج فوترة الإدارات، فوج فوترة الزبائن ذوي التوتر و الضغط المتوسط و فوج الخزينة.

13- المكلف بالمنازعات: يعتبر الناطق القانوني باسم الشركة، و يعمل على تمثيل الشركة في

النزاعات القانونية، كما يعمل على التكفل بالدفاع عن مصالح الشركة و حل كل مشاكلها.

14- شعبة الشؤون العامة: تنقسم إلى :

- فوج الوسائل: يشرف على الهاتف، البريد، الآلة الناسخة.
- فوج الشراء: يهتم بشراء الأثاث و الأجهزة اللازمة.
- حظيرة السيارات

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

سنتعرض في هذا المبحث الأساليب والطرق التي تم اعتمادها في الدراسة الميدانية، حيث سيتضمن مجتمع البحث والعينة المدروسة، والأداة المستخدمة، وطرق جمع البيانات والإجراءات اللازمة لذلك وأساليب تحليل البيانات وتفسيرها.

المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وهو الأسلوب الذي تتمثل فيه معالم الطريقة العلمية بشكل صحيح والذي يحاول وصف وتقييم "دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز - ميله -" ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

ثانياً: مصادر جمع البيانات

اعتمدت الطالبة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات التي تطلبتها الدراسة، وهما:

- 1-المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأت الطالبة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على العينة المستهدفة.
- 2-المصادر الثانوية: والتي تتمثل في: الكتب و المراجع العربية و الأجنبية ذات العلاقة و الدوريات و المقالات التي لها علاقة بموضوع الدراسة. بالإضافة إلى الأبحاث و الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، و البحث و التصفح في مواقع الانترنت المختلفة.

ثالثاً: مجتمع و عينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة "جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث." ويتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية ميله والبالغ عددهم (431) عامل.

ونظراً لضيق الوقت و تعذر إجراء المسح الشامل للمجتمع اختارت الطالبة عينة مكونة من (110) عامل، وقد تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة وهي العينة التي يتم اختيارها بطريقة بحيث يكون لكل عنصر من عناصر المجتمع نفس فرصة الاختيار، وزعت على هذه العينة (110) استبانة وبعدها تم استرداد (100) استبانة ، كان يصلح للتحليل (96) فقط، بعد أن تم استبعاد (4) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

اعتمدت الطالبة على الاستبانة كأداة لقياس أبعاد متغيرات الدراسة (إدارة المعرفة، و تمكين العاملين) بعد الاطلاع و الأخذ بأراء الأساتذة في مجال موضوع الدراسة، و التي استهدفت الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة من حيث معالجتها لأسئلة الدراسة واختبار فرضياتها حيث وجهت الاستبانة إلى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز - ميله - . و قسمت الاستبانة إلى جزئين رئيسيين هما:

1-الجزء الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة من خلال (5) متغيرات هي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة المهنية).

2-الجزء الثاني: وهو الجزء الخاص بمتغيرات الدراسة (إدارة المعرفة، تمكين العاملين) و قسم إلى ثلاث محاور كالآتي:

المحور الأول: متطلبات إدارة المعرفة وتتكون من خمسة أبعاد وهي:

- الثقافة التنظيمية: تم قياسه من خلال 03 عبارات.
- الهيكل التنظيمي: تم قياسه من خلال 03 عبارات.
- الأفراد: تم قياسه من خلال 03 عبارات.
- التكنولوجيا: تم قياسه من خلال 03 عبارات.
- دعم القيادة: تم قياسه من خلال 03 عبارات.

المحور الثاني: عمليات إدارة المعرفة وتتكون من أربعة أبعاد هي:

- اكتساب و توليد المعرفة: تم قياسه من خلال 03 عبارات.
- تخزين المعرفة: تم قياسه من خلال 03 عبارات.
- توزيع ومشاركة المعرفة: تم قياسه من خلال 03 عبارات.
- تطبيق واستخدام المعرفة: تم قياسه من خلال 03 عبارات.

المحور الثالث: تمكين العاملين تم قياسه من خلال 12 عبارة.

وتم إجراء تحليل الجزء الأول من الاستبانة باستخدام التكرارات و النسب المئوية، في حين تم قياس المتغيرات المستقلة و التابعة باستخدام المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري، من خلال مجموعة من الفقرات، بإتباع أسلوب القياس المستند على (مقياس ليكرت الخماسي) وكانت بدائل الإجابة لكل فقرة من (1) إلى (4) وفقا لما يلي:

الجدول رقم(04):مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	2	3	4	5

المصدر: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS دار وائل للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2008، ص2.

المطلب الثاني: إجراءات تطبيق أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

أولاً: إجراءات تطبيق أداة الدراسة

بعد الحصول على وثيقة السماح بالتريص من إدارة المعهد و المصادقة عليها من قبل مدير مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية ميله بهدف تسهيل القيام بالدراسة الميدانية، وبعد تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها النهائية بالاستعانة بأراء مجموعة من الأساتذة المحكمين من المركز الجامعي بولاية ميله، أجريت زيارات متكررة للمؤسسة محل الدراسة، حيث تم توزيع (110) من الاستبيانات على مجموعة من العمال بطريقة عشوائية، وبعد عملية جمع الاستبيانات تم اعتماد (96) منها لإجراء التحليل وتم استبعاد (14) لان (10) منها لم تسترجع، أما (4) الأخرى غير صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، بعد ذلك تم جمع البيانات و تحويلها إلى معلومات و رصد النتائج في جداول خاصة، و تم تحليلها إحصائياً باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

الجدول رقم(05): عدد الاستبانات الموزعة و المسترجعة

الاستبانات الموزعة	الاستبيانات الصالحة	الاستبيانات المستبعدة
110	96	14
%100	%87.27	%12.73

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول نجد بان عدد الاستبيانات المسترجعة الصالحة للدراسة بلغ (96) استبانة بنسبة (87.27%) وهي نسبة مقبولة لإجراء التحليل الإحصائي.

ثانياً: أساليب المعالجة الإحصائية

تم جراء المعالجة الإحصائية بشقيها: الإحصاء الوصفي و الإحصاء الاستدلالي، باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (statistique package for social sciences) للإجابة على تساؤلات الدراسة و اختبار فرضياتها، وتم اعتماد مستوى الدلالة (0.05) لتفسير نتائج الاختبارات، وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- ترميز و إدخال البيانات إلى الحاسوب: حسب مقياس ليكرت الخماسي (1 غير موافق تماما، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق، 5 موافق تماما).

- التكرار و النسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة.
 - اختبار كولومجروف_سمرنوف (1-Sample K-S): لاختبار اعتدالية التوزيع (اتباع البيانات التوزيع الطبيعي)
 - معامل الفا كرومباخ: للتأكد من درجة ثبات اداة الدراسة المستخدمة.
 - معامل سبيرمان : لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه(الاتساق الداخلي للاداة)
 - المتوسطات: استعمل كمؤشر لترتيب العبارات حسب اهميتها من وجهة نظر الافراد المبحوثين
 - الانحراف المعياري: لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل عبارة من العبارات عن متوسطها الحسابي، اي معرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.
 - اختبار تحليل التباين الاحادي: للتعرف على ما اذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات الافراد المبحوثين حول مستوى ادارة المعرفة في المؤسسة، باختلاف متغيراتهم الشخصية.
 - تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار الفرضيات الموضوعية للدراسة.
- وسيتم اعتماد مقياس التحليل لفقرات الإستبانة بناءا على متوسطات إجابات الأفراد المبحوثين على النحو التالي:

الجدول رقم(06): مقياس التحليل للمتوسطات الحسابية

الدرجة	الوسط الحسابي
ضعيفة	من 1 إلى اقل أو يساوي 2.49
متوسطة	من 2.50 إلى اقل أو يساوي 3.49
مرتفعة	من 3.50 إلى 5

المطلب الرابع: صدق و ثبات اداة الدراسة

اولا: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس الأداة ما وضعت لقياسه، وقد قامت الطالبة بالتأكد من صدق الاستبانة بالطريقتين الآتيتين:

1-الصدق الظاهري للأداة:

للتأكد من مدى صلاحية الاستبانة و ملائمتها لأغراض البحث، تم عرضها على عدد من المحكمين من أساتذة المركز الجامعي بولاية ميلة(الملحق رقم02)، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الإستبانة في فقراتها إلى أن وصلت أداة الدراسة إلى شكلها النهائي (في الملحق رقم 01).

1- صدق الاتساق الداخلي للأداة:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وتم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان حسب عينة الدراسة الكلية، وذلك بحساب معامل الارتباط سبيرمان (Sperman) لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، ويتضح ذلك من خلال الجداول الآتية:

الجدول رقم(07): معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات البعد الأول (الثقافة التنظيمية) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور الكلي
01	**0.756
02	**0.836
03	**0.633

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول رقم(08): معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الأول (الهيكل التنظيمي) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور الكلي
04	**0.838
05	**0.821
06	**0.579

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول رقم(09): معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الأول (الموارد البشرية) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور الكلي
07	**0.594
08	**0.799
09	**0.655

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول رقم(10): معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الأول (التكنولوجيا) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور الكلي
10	**0.730
11	**0.731
12	**0.430

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول رقم(11): معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الأول (دعم القيادة) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور الكلي
-------------	-----------------------------

**0.827	13
**0.864	14
**0.776	15

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول رقم(12): معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الأول(اكتساب وتوليد المعرفة) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور الكلي
16	**0.394
17	**0.787
18	**0.770

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول رقم(13): معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الثاني (تخزين المعرفة) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور الكلي
19	**0.748
20	**0.753
21	**0.602

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول رقم(14): معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الثاني(مشاركة وتوزيع المعرفة) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور الكلي
22	**0.889
23	**0.851
24	**0.817

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول رقم(15): معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الثاني (تطبيق و استخدام المعرفة) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور الكلي
25	**0.854
26	**0.764
27	**0.815

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول رقم(16): معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الثالث (تمكين العاملين) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور الكلي	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور الكلي
28	**0.687	34	**0.817

**0.852	35	**0.773	29
**0.624	36	**0.460	30
**0.807	37	**0.576	31
**0.616	38	**0.765	32
**0.489	39	**0.819	33

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

لاختبار ثبات الاستبانة تم احتساب معامل (ألفا كرونباخ) لقياس مدى ثبات أداة الدراسة وفقاً لإجابات الأفراد المبحوثين و البالغ عددهم (96) فرد، وكانت النتائج كما هي موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(17): قيمة معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمتغيرات الدراسة

المتغير	اسم المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	متطلبات إدارة المعرفة	15	0.936
الثاني	عمليات إدارة المعرفة	12	0.937
الثالث	تمكين العاملين	12	0.922
	جميع العبارات	39	0.971

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة إذ بلغت (0.936) للمحور الأول و (0.937) للمحور الثاني و (0.922) للمحور الثالث، وبلغ معامل الثبات الكلي (0.971)، وهو أكبر من (0.70) مما يدل على أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تحليل البيانات التي تم التوصل إليها من خلال البرنامج الإحصائي (spss) ، وبعدها سيتم اختبار الفرضيات من خلال النتائج المتحصل عليها.

المطلب الأول: تحليل محور البيانات العامة

اشتملت عينة الدراسة على عدد من المتغيرات الديمغرافية المتعلقة بالخصائص الشخصية للأفراد العاملين في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز - ميلا - (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة المهنية). ومن خلال المعلومات الواردة في المحور الأول من الاستبانة ، ونتائج (SPSS) نجد:

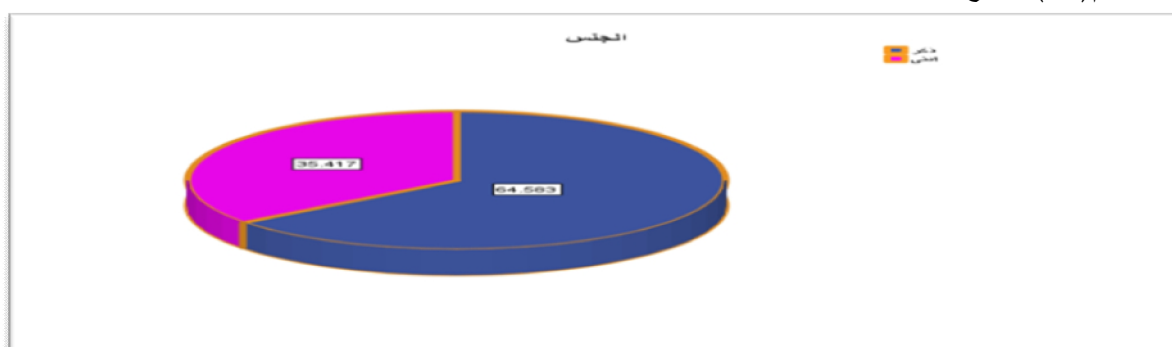
أولاً: الجنس:

فيما يلي سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس مع توضيح النسب المئوية و التكرارات.
جدول رقم(19): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	62	64.6%
أنثى	34	35.4%
المجموع	96	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم(15): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول رقم(19) و الشكل رقم(15) أن نسبة الذكور هي النسبة الغالبة في العينة وتقدر ب 64.5% من مجموع العينة المبحوثة وهي تقريبا ضعف نسبة الإناث البالغة 35.4%، ولعل ذلك راجع لطابع العمل في المؤسسة الذي يتطلب فئة الذكور أكثر من الإناث.

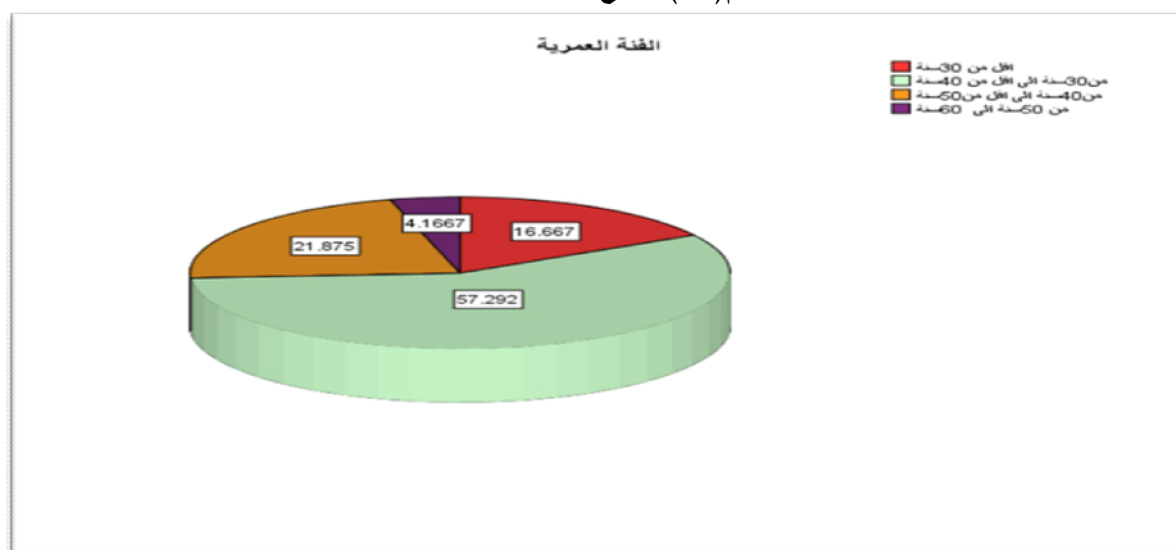
ثانياً: الفئة العمرية:

فيما يلي عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر، مع توضيح النسب المئوية والتكرارات.
الجدول رقم(20): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	16	16.7%
من 30 إلى اقل من 40 سنة	55	57.3%
من 40 إلى اقل من 50 سنة	21	21.9%
من 50 إلى 60 سنة	4	4.2%
المجموع	96	100%

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم(16):توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: إعداد الطالبة من خلال نتائج spss

يتضح من الجدول رقم (20) والشكل رقم(16) أن (55) من العمال والذين يمثلون ما نسبته 57.3% من إجمالي عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة وهم الفئة الأكبر، في حين أن (21) منهم يمثلون ما نسبته 21.9% من إجمالي العينة المبحوثة قد كانت أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة، بينما يلاحظ أن (16) عامل أقل من 30 سنة بنسبة 16.7%، ويبلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 50 سنة و 60 سنة (4) افراد بنسبة 4.2% من إجمالي العينة المبحوثة، مما يدل على ان الفئة العاملة بشكل اكبر هي فئة الكهول.

ثالثا: المستوى التعليمي:

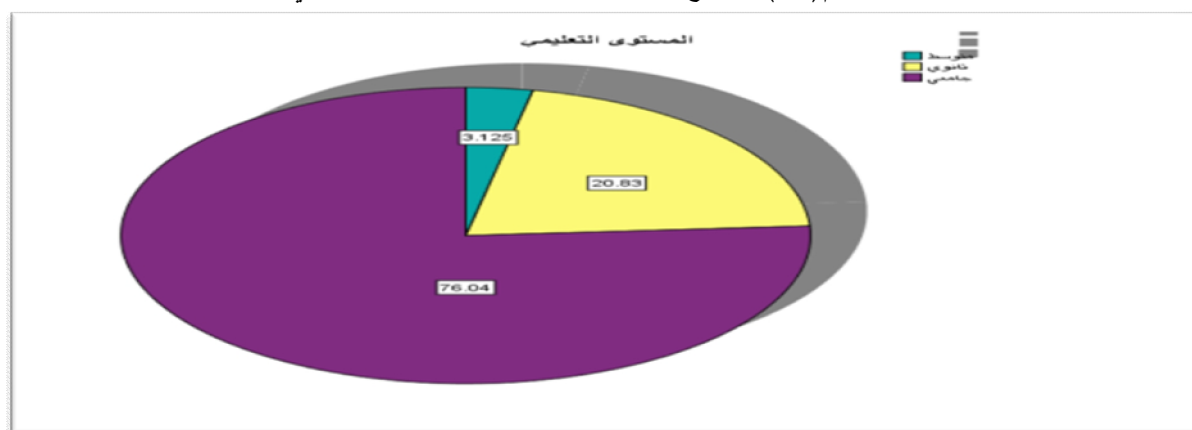
فيما يلي عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، مع توضيح النسب المئوية و التكرارات.

جدول رقم(21) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
3.2%	3	متوسط
20.8%	20	ثانوي
76%	73	جامعي
100%	96	الاجمالي

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم(17): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول رقم(21) و الشكل رقم(17) أن عدد العمال في العينة المبحوثة ذوي المستوى الجامعي يبلغ(73) عامل بنسبة 76 % وهي النسبة الأكبر، وتليها نسبة العمال ذوي المستوى الثانوي بـ20.8 % ما يعادل (20) عامل، ثم المستوى المتوسط بنسبة ضئيلة جدا تقدر بـ3.2 % فقط. مما يدل على أن المؤسسة توظف الجامعيين بنسبة اكبر للاستفادة من أفكارهم و مهاراتهم.

رابعا: المستوى الوظيفي:

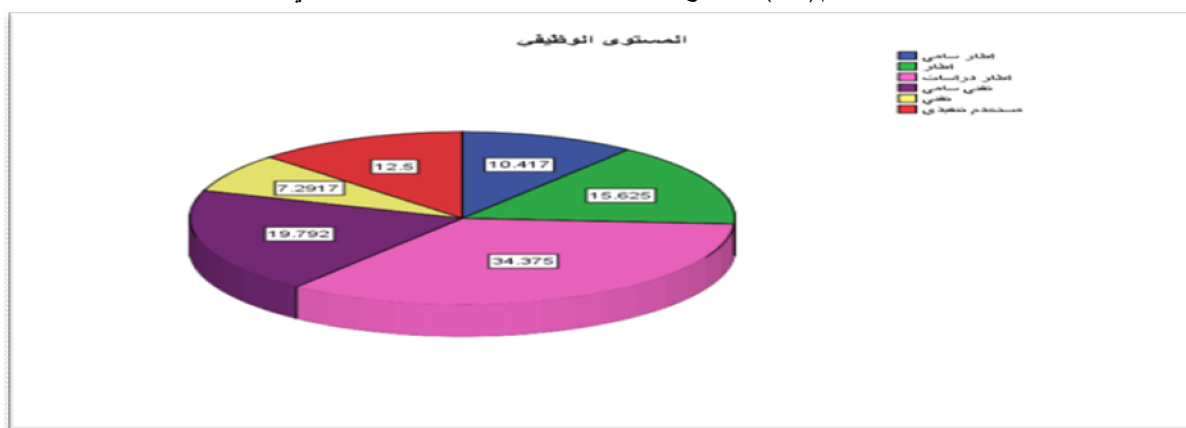
فيما يلي عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة، مع توضيح النسب المئوية والتكرارات.

الجدول رقم(22): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إطار سامي	10	10.4%
إطار	15	15.6%
إطار دراسات	33	34.4%
تقني سامي	19	19.8%
تقني	7	7.4%
مستخدم تنفيذي	12	12.5%
المجموع	96	100%

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم(18): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss

يتضح من الجدول رقم (22) والشكل رقم أن (18) من أفراد العينة المبحوثة بنسبته 34.37% من إجمالي العينة يمثلون فئة إطار دراسات وهي الفئة الأكبر، في حين أن (19) منهم بنسبته 19.79% من إجمالي العينة يمثلون فئة تقني سامي، و(15) منهم بنسبة 15.62% يمثلون فئة إطار، و(12) عامل بنسبة 12.5% يمثلون فئة مستخدم تنفيذي، و(10) من أفراد العينة بنسبة 10.42% يمثلون إطار سامي، و في الأخير فئة التقني بنسبة 7.29% من إجمالي العينة ما يعادل (7) أفراد.

خامسا: الأقدمية المهنية (سنوات الخبرة):

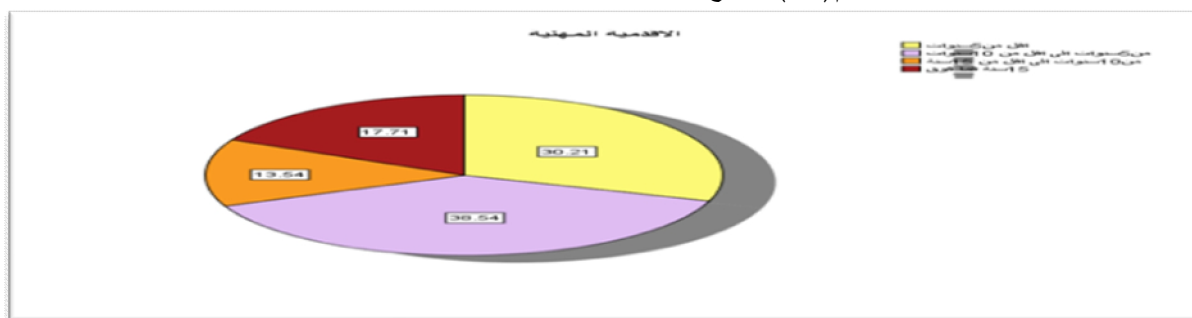
فيما يلي عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية، مع توضيح النسب المئوية و التكرارات.

الجدول رقم(23): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	29	30.2%
من 5 إلى 10 سنوات	37	38.5%
من 10 إلى 15 سنة	13	13.5%
15 سنة فأكثر	17	17.7%
المجموع	96	100%

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss

الشكل رقم(19):توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss

يتضح من خلال الجدول رقم(23) والشكل رقم(19) أن (37) من أفراد العينة المبحوثة بنسبة 38.54% تبلغ سنوات عملهم بالمؤسسة تتراوح ما بين 5 سنوات إلى أقل من 10سنوات وهي تمثل الفئة الأكبر في العينة ثم تليها فئة العمال التي تقل سنوات عملهم بالمؤسسة عن 5 سنوات بنسبة 30.2%، والفئة التي تزيد سنوات عملهم عن 15سنة بنسبة 17.7%، وأخيرا الفئة من 10سنوات إلى أقل من 15سنة بنسبة 13.54% ويمثلون بذلك أقل نسبة من حيث مدة العمل في المؤسسة.

(Test the normal distribution) اختبار التوزيع الطبيعي

تتمثل إعتدالية التوزيع في إتباع البيانات التوزيع الطبيعي، وللقيام بهذا الاختبار يتم استعمال اختبار كولموجوروف_سمرنوف(Kolmogorov-Smirnov)، والذي يعد من الاختبارات اللامعلمية للتوزيع الطبيعي. ويبين الجدول التالي نتائج الاختبار:

الجدول رقم(24):اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	عنوان المتغير	عدد الفقرات	قيمة (z)	قيمة مستوى الدلالة (Sig)
الأول	متطلبات إدارة المعرفة	15	1.124	0.160
الثاني	عمليات إدارة المعرفة	12	0.926	0.358
الثالث	تمكين العاملين	12	0.944	0.335
المجموع	جميع الفقرات	39	0.748	0.631

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

ويوضح الجدول رقم (24) نتائج اختبار (1Sample K-S) للتوزيع الطبيعي، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

المطلب الثاني: تحليل متغيرات الدراسة

سنتناول في هذا المطلب نتائج التحليل الإحصائي للبيانات وفق المقاييس الإحصائية الوصفية الأولية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، المرتبة و درجة موافقة المبحوثين) لمتغيرات الدراسة ضمن كل بعد من الأبعاد التي تم تصميمها و صياغتها في فقرات الاستبانة.

• متطلبات إدارة المعرفة:

وتم قياس متطلبات إدارة المعرفة من خلال خمسة أبعاد (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الأفراد، التكنولوجيا، دعم القيادة) و تظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم(25):تحليل أبعاد (متطلبات إدارة المعرفة)

الترتيب	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	الرقم
2	متوسطة	0.964	3.25	الثقافة التنظيمية	1
4	متوسطة	1.023	3.10	الهيكل التنظيمي	2
3	متوسطة	0.856	3.15	الأفراد	3
5	متوسطة	1.029	3.04	التكنولوجيا	4
1	متوسطة	1.159	3.26	دعم القيادة	5
/	متوسطة	0.866	3.16	متطلبات إدارة المعرفة	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول رقم(25) أن درجة موافقة الأفراد لمستوى توفر متطلبات إدارة المعرفة كانت متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور متطلبات إدارة المعرفة(3.16) بالانحراف معياري(0.866) أي أن المؤسسة محل الدراسة لا توفر المتطلبات اللازمة بشكل جيد لتطبيق إدارة المعرفة، حيث جاء بالمرتبة الأولى بعد دعم القيادة بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.159)، ثم تلاه بعد الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي(3.25) و انحراف معياري(0.964)، ثم الأفراد بمتوسط حسابي(3.15) وانحراف معياري(0.856)، والهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي(3.10) وانحراف معياري (1.023)، وفي الأخير البعد التكنولوجي بمتوسط حسابي(3.04) وانحراف معياري(1.159). ولتفصيل أكثر في النتائج المتحصل عليها ندرس فقرات كل بعد فرعي على حدى كالآتي:

1- الثقافة التنظيمية:

وتم قياس الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة من خلال (03) فقرات، مرقمة كما في الاستبانة من (01) إلى (03)، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم(26):تحليل فقرات بعد (الثقافة التنظيمية)

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	12
1	مرتفعة	1.076	3.50	تسعى المؤسسة لتعزيز العمل الجماعي وتبادل الأفكار بين العاملين.	01
2	متوسطة	1.151	3.15	توفر المؤسسة القيم التي تشجع العاملين على إطلاق إبداعاتهم.	02
3	متوسطة	1.110	3.10	تشجع المؤسسة على الاعتراف بالأخطاء و تصويبها واعتبارها مصدرا للتعلم	03
/	/	0.964	3.25	الثقافة التنظيمية	أولا

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول رقم(26) أن المتوسط الحسابي لبعده الثقافة التنظيمية، بلغ(3.25) بالانحراف معياري (0.964) ودرجة موافقة متوسطة، حيث جاءت العبارة(01) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.5) و انحراف معياري (1.076) بدرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسة تسعى لتعزيز العمل الجماعي وتبادل الأفكار بين العاملين، أما العبارة(02) و(03) فكانت متوسطات الحساب للعبارتين (3.15) و(3.10) على التوالي بدرجة موافقة متوسطة. وهذا يدل على أن هناك درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة على وجود ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة أي أن المؤسسة لا توفر الجو والقيم التي تساعد العاملين على ابتكار المعرفة.

2- الهيكل التنظيمي:

وتم قياس الهيكل التنظيمي كبعد من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة من خلال (03) فقرات، مرقمة كما في الاستبانة من (04) إلى(06)، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم(27): تحليل فقرات بعد (الهيكل التنظيمي)

الترتيب	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	الرقم
2	متوسطة	1.251	3.16	توفر المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يسمح باستيعاب متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية	04
1	متوسطة	1.202	3.20	توفر المؤسسة هيكل تنظيمي يسمح بتدفق المعارف في جميع الاتجاهات	05
3	متوسطة	1.109	2.97	تعمل المؤسسة على تقليل المستويات الهرمية لتتيح التقارب بين المستويات التنظيمية	06
/	/	1.023	3.1076	الهيكل التنظيمي	ثانيا

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول رقم(27) أن درجة الموافقة للأفراد المبحوثين حول توفر الهيكل التنظيمي المناسب لتطبيق إدارة المعرفة كانت متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له(3.10) بانحراف المعياري (1.023)، وبلغت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الهيكل التنظيمي على التوالي(3.20، 3.16، 2.97) بانحراف معياري(1.20، 1.251، 1.109) و درجة موافقة متوسطة.

3- الموارد البشرية:

وتم قياس الموارد البشرية كبعد من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة من خلال (03) فقرات، مرقمة كما في الاستبانة من (07) إلى (09)، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم(28): تحليل فقرات بعد(الموارد البشرية)

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
07	تستقطب المؤسسة كوادر بشرية مؤهلة للحصول على ما تمتلكه من المعرفة.	3.42	1.012	متوسطة	2
08	تقوم المؤسسة بتطوير و إدامة مهارات الأفراد و قدراتهم.	3.46	1.169	متوسطة	1
09	تقوم المؤسسة بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات.	2.58	0.991	متوسطة	3
ثالثا	الموارد البشرية	3.152	0.856	/	/

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول رقم(28) أن درجة الموافقة للأفراد المبحوثين حول سعي المؤسسة لتوفير الموارد البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة المعرفة كانت متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له(3.152) بانحراف المعياري(0.856)، وبلغت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الموارد البشرية على التوالي(3.46، 3.42، 2.58) بانحراف معياري(1.169، 1.012، 0.991) و درجة موافقة متوسطة.

4- البنية التكنولوجية :

وتم قياس البنية التكنولوجية كبعد من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة من خلال (03) فقرات، مرقمة كما في الاستبانة من (10) إلى(12)، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم(29): تحليل فقرات بعد (البنية التكنولوجية)

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
10	توفر المؤسسة خدمة الاتصال بالانترنت في مختلف المستويات الوظيفية	2.92	1.382	متوسطة	2
11	توفر المؤسسة لكل إدارة رابط الكتروني يوضح أهدافها ومهامها وانجازاتها	3.38	1.225	متوسط	1
12	توفر المؤسسة موقع خاص على الانترنت متاح للجميع	2.85	1.273	متوسط	3
ثالثا	البنية التكنولوجية	3.048	1.029	/	/

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول رقم(29) أن درجة الموافقة للأفراد المبحوثين حول توفير المؤسسة للبنية التكنولوجية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة كانت متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.048) بانحراف المعياري (1.029)، وبلغت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد البنية التكنولوجية على التوالي (3.38، 2.92، 2.85) بانحراف معياري (1.225، 1.382، 1.273) و درجة موافقة متوسطة.

5- دعم القيادة:

وتم قياس دعم القيادة كبعد من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة من خلال (03) فقرات، مرقمة كما في الاستبانة من (13) إلى (15)، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم(30): تحليل بعد دعم القيادة

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
13	توفر المؤسسة فرص التعلم للعاملين	3.53	1.256	مرتفعة	1
14	تشجع المؤسسة العاملين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم.	3.08	1.327	متوسطة	3
15	تعتمد المؤسسة على الأساليب القيادية القائمة على منح الصلاحيات للعاملين.	3.18	1.273	متوسطة	2
خامسا	دعم القيادة	3.263	1.159	/	/

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول رقم(30) أن درجة الموافقة للأفراد المبحوثين حول دعم القيادة للأفراد و تشجيعهم كانت متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.263) بانحراف المعياري (1.159)، وجاء العبرة رقم (13) بدرجة موافقة مرتفعة نسبيا بحيث بلغ المتوسط الحسابي للعبرة (3.53) والانحراف المعياري (1.256)، أي أن المؤسسة توفر فرص التعلم لفئة معينة دون أخرى

أما المتوسطات الحسابية للعبارتين (14، 15) على التوالي (3.18، 3.08) بانحراف معياري (1.273، 1.327) و درجة موافقة متوسطة.

• عمليات إدارة المعرفة:

وتم قياس عمليات إدارة المعرفة من خلال أربعة أبعاد (اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع ومشاركة المعرفة، تطبيق واستخدام المعرفة) و تظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم(31): تحليل أبعاد عمليات إدارة المعرفة

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
01	اكتساب و توليد المعرفة	3.22	0.870	متوسط	2
02	تخزين المعرفة	3.16	0.834	متوسط	3
03	توزيع و مشاركة المعرفة	3.05	1.070	متوسط	4
04	تطبيق و استخدام المعرفة	3.54	1.059	مرتفع	1
/	عمليات إدارة المعرفة	3.24	0.858	متوسط	/

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (31) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور عمليات إدارة المعرفة بلغ

(3.24) بدرجة موافقة متوسطة، حيث جاء بعد تطبيق المعرفة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

(3.54) وانحراف معياري(1.059) و بدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاء بعد اكتساب و توليد المعرفة في

المرتبة الثانية بمتوسط حسابي(3.22) و انحراف معياري(0.870)، و في المرتبة الثالثة بعد تخزين المعرفة

بمتوسط حسابي(3.16) وانحراف معياري(0.834)، و في الأخير بعد توزيع و مشاركة المعرفة بمتوسط

حسابي(3.05) وانحراف معياري(1.070).

ولتفصيل أكثر في النتائج المتحصل عليها ندرس فقرات كل بعد فرعي على حدى كالآتي:

1-اكتساب و توليد المعرفة:

وتم قياس اكتساب وتوليد المعرفة كبعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة من خلال (03) فقرات، مرقمة كما

في الاستبانة من (16) إلى (18)، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم(32):تحليل فقرات بعد اكتساب و توليد المعرفة

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
16	تعمل المؤسسة على اكتساب المعرفة من مختلف المصادر.	3.24	0.903	متوسطة	2
17	تعمل المؤسسة على تهيئة بيئة العمل للمساعدة على ابتكار المعرفة.	3.00	1.133	متوسطة	3
18	تمتلك المؤسسة التكنولوجيا التي تساعد في اكتساب وتوليد المعرفة الجديدة.	3.45	1.160	متوسطة	1
أولاً	اكتساب و توليد المعرفة	3.22	0.87	/	/

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (32) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعء اكتساب و توليد المعرفة بلغ(3.22) بدرجة موافقة متوسطة، حيث جاءت العبارة رقم(18) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.45) وانحراف معياري(0.160) ودرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت العبارة رقم(16) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي(3.24) وانحراف معياري(0.903)، وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم(17) بمتوسط حسابي(3.00) وانحراف معياري(1.133). وهذا يدل على أن المؤسسة لا تعطي أهمية كبيرة لاكتساب المعرفة و لا توفر الجو المناسب لتوليد المعرفة الجديدة بشكل جيد.

2-تحليل فقرات تخزين المعرفة:

وتم قياس تخزين المعرفة كبعء من أبعاد عمليات إدارة المعرفة من خلال (03) فقرات، مرقمة كما في الاستبانة من (19) إلى(21)، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم(33):تحليل فقرات بعد تخزين المعرفة

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
19	تتوفر المؤسسة على أرشيف لحفظ المعرفة	3.54	1.025	مرتفعة	1
20	تستخدم المؤسسة الأساليب الالكترونية لحفظ المعرفة	3.54	1.169	مرتفعة	2
21	تعمل المؤسسة على توثيق المعرفة المبتكرة في مكتبة خاصة	2.42	0.959	ضعيفة	3
ثانياً	تخزين المعرفة	3.166	0.834	/	/

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول رقم(33) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعء تخزين المعرفة بلغ(3.16) وبدرجة موافقة متوسطة، حيث جاءت العبارة رقم(19) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.54) وانحراف

معياري(1.025) وبدرجة موافقة مرتفعة, وكذلك العبارة رقم(20) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي(3.54) وانحراف معياري (1.169), وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم(21) بمتوسط حسابي(2.42) وانحراف معياري(0.959). وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بتخزين المعرفة في الأجهزة الالكترونية والأرشيف بنفس الدرجة مما يعني أنها تعتمد على الأساليب التقليدية في حفظ المعرفة.

توزيع و مشاركة المعرفة

وتم قياس توزيع و مشاركة المعرفة كبعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة من خلال (03) فقرات، مرقمة كما في الاستبانة من (22) إلى(24)، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم(34):تحليل فقرات بعد توزيع و مشاركة المعرفة

الترتيب	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	مرتفعة	1.273	3.52	تقوم المؤسسة بتوفير وسائل مختلفة لنقل المعرفة (اجتماعات دورية، نشرات، موقع ويب محدث،هاتف، فاكس...الخ)	22
2	متوسطة	1.243	2.95	توفر المؤسسة مناخ داعم لتبادل الأفكار و المعرفة بين العاملين.	23
3	متوسطة	1.067	2.70	تقدم المؤسسة مكافآت لتشجيع العمال على تحويل المعرفة الضمنية (في الأذهان) إلى معرفة صريحة (مكتوبة)	24
/	/	1.070	3.05	توزيع و مشاركة المعرفة	ثالثا

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss

يتضح من خلال الجدول رقم(34) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعده توزيع ومشاركة المعرفة بلغ(3.05) وبدرجة موافقة متوسطة, حيث جاءت العبارة رقم(22) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.52) وانحراف معياري(1.273) درجة موافقة مرتفعة, , في حين جاءت وبدرجة متوسطة كلا من العبارة رقم(23) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي(2.95) وانحراف معياري (1.243), والعبارة رقم(24) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(2.70) وانحراف معياري(1.067). وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بتوفير الوسائل المادية لنقل المعرفة، لكنها تهمل الجانب المعنوي لمشاركة المعارف بين العاملين.

4- تطبيق و استخدام المعرفة

وتم قياس تطبيق و استخدام المعرفة كبعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة من خلال (03) فقرات، مرقمة كما في الاستبانة من (25) إلى(27)، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم(35): تحليل فقرات بعد تطبيق واستخدام المعرفة

الترتيب	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	الرقم
2	مرتفعة	1.132	3.54	تستخدم المؤسسة المعرفة في تطوير خدماتها ومنتجاتها.	25
1	مرتفعة	1.149	3.58	يستخدم العاملون المعرفة المتاحة في المؤسسة لتحسين	26

				أدائهم.	
3	مرتفعة	1.133	3.50	تستخدم المؤسسة الأفكار الجديدة في حل مشكلاتها.	27
/	/	1.059	3.541	تطبيق واستخدام المعرفة	ثالثا

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول رقم(35) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعده تطبيق المعرفة بلغ(3.541) بدرجة موافقة مرتفعة، حيث جاءت العبارة رقم(26) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.58) وانحراف معياري(1.149) ودرجة موافقة مرتفعة، و العبارة رقم(25) في المرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة ومتوسط حسابي(3.54) وانحراف معياري (1.132)، وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم(27) بمتوسط حسابي(3.50) وانحراف معياري(1.133) ودرجة موافقة مرتفعة. وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم باستخدام المعرفة المتوفرة لديها بشكل جيد في لتحقيق اهدافها.

• تمكين العاملين:

تم قياس المتغير التابع (تمكين العاملين) من خلال 12 عبارة، مرقمة كما في الاستبانة من (28) إلى(39)، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم(36): تحليل فقرات محور تمكين العاملين

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
28	يفوضني رئيسي المباشر السلطة الكافية لأداء مهام الوظيفية.	3.58	1.121	مرتفعة	6
29	امتلاك صلاحية اتخاذ القرار بشكل ذاتي بما يخص وظيفتي.	3.29	1.247	متوسطة	10
30	أقدم مقترحات حول عملي دون تردد أو خوف.	3.86	0.925	مرتفعة	4
31	احصل على المعلومات اللازمة لانجاز عملي في أي وقت أشاء.	3.18	1.046	متوسطة	11
32	تقدر الإدارة جهودي في العمل.	2.91	1.106	متوسطة	12
33	يتاح لي فرص التعلم و اكتساب المعرفة الجديدة في مساري المهني .	3.50	1.257	مرتفعة	9
34	يساعدني رئيسي المباشر في حل المشكلات التي تواجهني في عملي.	3.70	1.206	مرتفعة	5
35	يحق لي استخدام كافة الموارد المتاحة من اجل تطوير عملي.	3.56	1.221	مرتفعة	7
36	لدي إمكانية التعاون مع الآخرين.	4.09	0.834	مرتفعة	2
37	أشارك في القرارات المتعلقة بعملي.	3.55	1.160	مرتفعة	8

38	يمكنني التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتمام فوري.	3.99	0.923	مرتفعة	3
39	امتلك المهارات والمعرفة المناسبة لتنفيذ عملي بشكل جيد.	4.23	0.774	مرتفعة	1
/	تمكين العاملين	3.620	0.792	/	/

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول رقم(36) أن المتوسط الحسابي لهذا المتغير بلغ (3.62) مما يعني انه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة مرتفعة وهو إشارة إلى تحقيق المؤسسة المبحوثة لمستوى جيد من حيث تمكين العاملين فيها من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث عكست الفقرات (39، 36، 38، 30، 34، 38، 35، 37، 33) المستوى المرتفع لتمكين العاملين، بمتوسطات حسابية على التوالي (4.23، 4.09، 3.99، 3.86، 3.70، 3.58، 3.56، 3.55، 3.50)، بينما تشير المتوسطات الحسابية للفقرات (29، 31، 32) إلى المستوى المتوسط وبمتوسطات حسابية بلغت (3.29، 3.18، 2.91)، مما يدل أن المؤسسة تهتم بتطوير قدرات العاملين من خلال الثقة في قدراتهم ومنحهم فرص التعلم و تفويضهم بعض الصلاحيات و المسؤوليات مما يعزز لديهم الشعور بالجدارة و الكفاءة وأهمية العمل الذي يقومون به.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

في ضوء معالجة مشكلة الدراسة وأسئلتها الفرعية تمت صياغة الفرضيات التالية التي سيجري اختبارها كالتالي:

• الفرضية الفرعية الاولى:

H₀₋₂: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة في تمكين العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميله -

H₁₋₂: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة في تمكين العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميله -

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Régression Analyses)

الجدول رقم(38): تحليل الانحدار المتعدد

Modèle	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	T المحسوبة	Sig	beta
متطلبات ادارة المعرفة	0.767 ^a	0.588	11.585	0.00	0.767

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (38) إلى وجود دور للمتغير المستقل (متطلبات ادارة المعرفة) في المتغير التابع (تمكين العاملين)، استنادا إلى أن قيمة معامل الارتباط تقدر ب0.767، في حين بلغ معامل التحديد 0.588، مما يعني أن 58.8% من التغير في تمكين العاملين يرجع الى التغير

في متطلبات إدارة المعرفة. كما أن قيمة T المحسوبة بلغت (11.585) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ومستوى المعنوية (Sig= 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وتشير قيمة (Beta) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (متطلبات إدارة المعرفة) بوحدة واحده يقابله تغير بمقدار (76.7%) في المتغير التابع (تمكين العاملين). وهذا ما يقتضي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لمتطلبات إدارة المعرفة في تمكين العاملين في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز - ميله -"

• الفرضية الفرعية الثانية:

H₀₋₃: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تمكين العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميله -

H₁₋₃: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تمكين العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميله -

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Régression Analyses)

الجدول رقم(39): تحليل الانحدار المتعدد

Modèle	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	T المحسوبة	Sig	Beta
عمليات ادارة المعرفة	0.778 ^a	0.606	12.024	0.000	0.778

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (39) إلى وجود دور للمتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) في المتغير التابع (تمكين العاملين)، استنادا إلى قيمة معامل الارتباط التي تقدر ب0.778، في حين بلغ معامل التحديد 0.606، مما يعني أن 60.6% من التغير في تمكين العاملين يرجع إلى التغير في عمليات إدارة المعرفة. كما أن قيمة T المحسوبة بلغت (12.024) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ و مستوى المعنوية (Sig= 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وتشير قيمة (Beta) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) بوحدة واحده يقابله تغير بمقدار (77.8%) في المتغير التابع (تمكين العاملين) مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لعمليات إدارة المعرفة في تمكين العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز - ميله -"

• الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0-1 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لمستوى إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة)
 H_1-1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لمستوى إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة).

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لبيان الفروقات في المتوسطات الحسابية التي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة).

جدول رقم (37): نتائج تحليل (One Way Anova) لاختبار فروق المتوسطات الحسابية التي تعزى للمتغيرات

الشخصية لمستوى إدارة المعرفة

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الجنس	0.555	1	0.555	0.798	0.374
العمر	1.742	3	0.581	0.832	0.480
المستوى التعليمي	3.696	2	1.848	2.762	0.068
الوظيفة	7.287	5	1.457	2.237	0.057
سنوات الخبرة	3.267	3	1.089	1.599	0.195

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss

يتضح من خلال النتائج الإحصائية في الجدول رقم (37) أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى إدارة المعرفة باختلاف متغير الجنس حيث وجدت أن (F=0.798) ومستوى الدلالة (Sig=0.374) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى إدارة المعرفة باختلاف متغير العمر حيث وجدت أن (F=0.832) ومستوى الدلالة (Sig=0.480) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى إدارة المعرفة باختلاف متغير المستوى التعليمي حيث وجدت أن (F=2.762) ومستوى الدلالة (Sig=0.068) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى ادارة المعرفة باختلاف متغير الوظيفة بالشركة حيث وجدت أن (F=2.237) ومستوى الدلالة (Sig=0.057) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى إدارة المعرفة باختلاف متغير سنوات الخبرة حيث وجدت أن (F=1.599) ومستوى الدلالة (Sig=0.195) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

مما يقتضي قبول الفرضية الصفرية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لتصورات المبحوثين لمستوى إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز - ميله -" ورفض الفرضية البديلة.

• اختبار الفرضية الرئيسية

H₀: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تمكين العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميله -.

H₁: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تمكين العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميله -.

لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Régression Analyses) الجدول رقم(40): تحليل الانحدار المتعدد

Modèle	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	T المحسوبة	Sig	beta
ادارة المعرفة	0.800 ^a	0.640	12.928	0.000	0.800

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (40) إلى وجود دور للمتغير المستقل (إدارة المعرفة) في المتغير التابع (تمكين العاملين)، استنادا إلى قيمة معامل الارتباط التي تقدر ب0.800، في حين بلغ معامل التحديد 0.640، مما يعني أن 64% من التغير في تمكين العاملين يرجع إلى التغير في عمليات إدارة المعرفة. كما أن قيمة T المحسوبة بلغت (12.928) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وتشير قيمة (Beta) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (إدارة المعرفة) بوحدة واحده يقابله تغير بمقدار (80%) في المتغير التابع (تمكين العاملين).

مما يقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لإدارة المعرفة في تمكين العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز - ميله -

خلاصة

تم خلال هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بدور إدارة المعرفة في تمكين العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميله-، وقد اقتصرت الدراسة على 96 استبيان صالح للتحليل الإحصائي من أصل 110 استبيان، وبعد تفريغ استبيانات البحث واستخدام بعض الأساليب الإحصائية، تم اختبار فرضيات البحث الموضوعية، حيث تم التوصل إلى:

- قبول الفرضية الرئيسية: بحيث اتضح أن هناك دور لإدارة المعرفة في تمكين العاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز - ميله-.
- قبول الفرضية الفرعية الأولى: بحيث اتضح أن هناك دور لمتطلبات إدارة المعرفة في تمكين العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميله-.
- قبول الفرضية الفرعية الثانية: حيث اتضح أن هناك دور لعمليات إدارة المعرفة في تمكين العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميله-.
- قبول الفرضية الفرعية الثالثة: بحيث اتضح أنه لا توجد فروق في متوسط إجابات أفراد العينة المبحوثة حول مستوى إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز - ميله- تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة).

الخطمة

نظرا لما أفرزته التغيرات الحاصلة بسبب الانتقال إلى الاقتصاد المعرفي، يمكن القول أن حتمية إدارة المعرفة تتجلى من خلال الخصائص التي تتمتع بها والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، إذ أن الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة ويحقق الكفاءة والفعالية في الأداء.

وباعتبار المورد البشري، مورد استراتيجي و طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصرا فاعلا وقادرا على المشاركة الايجابية، فهو يبحث دائما على المبادرة والسعي للتطوير والانجاز، فإن المنطلق الرئيسي لإدارة المعرفة هو استثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها، وهذا المنطلق يفتح الباب على مصراعيه أمام المعرفة لتقفز بعصرها قفزة نوعية، وتخلق بتطبيقاتها في سماء الربح والتفوق جاعلة بذلك الإنسان العارف الكفاء أولا وأخيرا هو صاحب السمو الذي يليق لقيادة عصر أصبحت كل مؤشراتته تنبض بالمعرفة.

نتائج الدراسة:

- توصلت الدراسة من خلال شقيها النظري والميداني إلى العديد من النتائج، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- تعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري ظهر مع نهاية القرن الماضي نتيجة لتطور الفكر الإداري وتماشيا مع الأحداث والتغيرات المستمرة التي تميز هذا العصر.
 - تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفير جميع سبل النجاح من مادية وبشرية، بحيث يجب اختيار أفراد أكفاء و تدعيمهم و توفير البيئة المناسبة لهم لتقديم كل ما يملكون من قدرات و خبرات تخدم تميز المنظمة.
 - جوهر إدارة المعرفة هو تنمية القدرات الإنسانية و الأصول المعرفية لبناء منظمات المعرفة.
 - تسعى إدارة المعرفة من خلال عملياتها إلى توليد، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة بهدف تحقيق الإبداع والتميز.
 - يعد تمكين العاملين من المواضيع الحديثة، والذي تعتمده المنظمات كمنهج لرفع أداء العاملين وتحسين مستوى خدماتهم.
 - تركز سياسة التمكين على القيادة التمكينية، وهي القيادة التي تزود الأفراد بالمعلومات والمسؤوليات والسلطة والثقة، حتى يتم التصرف باستقلالية وفق خبرات الأفراد و معرفتهم.
 - تعتبر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، المفتاح الأول والركن الرئيسي للتمكين.
 - لا يمكن بأي حال من الأحوال نجاح فكرة التمكين في أي منظمة بغياب المتطلبات الأساسية لذلك، والمناخ التنظيمي المناسب، والاستعداد الإداري، بالإضافة إلى توفر الموظف العارف والقابل لتحمل المسؤولية بالشكل الجيد.

أما عن الدراسة الميدانية التي أجريت بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميله - فقد توصلنا إلى عدة نتائج أهمها:

- تعاني المديرية من نقص في توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة خاصة من الناحية التكنولوجية، حيث لا توفر البنية التكنولوجية لجميع المستويات الوظيفية فيها، بل تقتصر فقط على فئات معينة.

- تقوم مديرية التوزيع بتطبيق واستخدام المعرفة المتوفرة لتطوير منتجاتها، كما تسعى لاكتساب المعرفة من مختلف المصادر، إلا أنها تعاني من نقص مشاركة المعرفة مع جميع الموظفين، كما لاتزال تعتمد على الأرشيف كأداة رئيسية لتخزين المعرفة.

- يتوفر لدى المورد البشري في مديرية توزيع الكهرباء والغاز للشرق- ميله- الاستعداد الكافي لتنفيذ برامج إدارة المعرفة وتطبيقاتها.

- وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لإدارة المعرفة في تمكين العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميله-، وهذا ما اثبت صحة الفرضية الرئيسية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد المبحوثين لمستوى إدارة المعرفة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميله-، وهذا ما اثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى.

- وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لمتطلبات إدارة المعرفة في تمكين العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميله-، وهذا ما اثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية.

- وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لعمليات إدارة المعرفة في تمكين العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميله-، وهذا ما اثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

التوصيات

بناء على النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- ضرورة إنشاء وحدة إدارية خاصة بالمعرفة، تقوم بجميع ما يتعلق بتسيير المعارف.
- تهيئة بيئة معرفية ملائمة و تحسين وسائل العمل و توفيرها في جميع المستويات الوظيفية.
- تطوير الهيكل التنظيمي في المديرية مما يسمح في تدفق المعارف في جميع الاتجاهات.
- توفير الثقافة التنظيمية اللازمة وتوعية وتحفيز الأفراد على إظهار المعارفهم و استخدامها لتطوير عملهم وتحسين أدائهم.
- ضرورة الاهتمام بالمورد البشري من حيث الإعداد والتأهيل وتدريبهم على متطلبات تطبيق برامج إدارة المعرفة.

- استغلال طاقات الموظف و قدراته المعرفية وتميبتها، وتشجيع كل العمال على الإبداع وتقديم المقترحات الجديدة بغض النظر عن منصب عمله.
- التركيز على عمال المستوى التنفيذي أكثر والأخذ بأفكارهم وإبداعاتهم المتعلقة بتطوير المنتجات و الخدمات لأنهم الأقرب إلى ميدان العمل.
- تبني الأساليب القيادية المرتكزة على تفويض الصلاحيات.
- تعزيز ثقافة الانفتاح و التشارك و دفع العمال إلى روح العمل الجماعي و التناوب، بما يضمن الاستفادة و التعلم من بعضهم، و انتقال الخبرات فيما بينهم.
- التركيز على توثيق كل التجارب و الخبرات التي بحوزة الموظفين الحاليين و المقبلين على التقاعد، و الاستفادة القصوى بمعارفهم.
- على المؤسسة أن تضع هدف المعرفة و التعلم كهدف استراتيجي أسمى، تعمل على تحقيقه بمشاركة جميع موظفيها.

آفاق البحث:

- رغم الجهود المبذولة لإتمام هذا البحث، إلا أنه لا يخلو من النقائص بسبب ضيق الوقت حيث لم نستطع تغطية جميع جوانبه، بحيث حاولنا الإجابة على الإشكالية المطروحة بما هو متوفر من معلومات، إلا انه يمكن أن يكون هذا البحث كتمهيد لمواضيع أخرى ذات العلاقة، ويمكن اقتراح المواضيع التالي:
- إعادة إجراء نفس الدراسة مع تغيير دراسة الحالة وإجرائها في المؤسسات المصرفية، بالإضافة إلى استخدام المقابلة كأداة رئيسية لجمع المعلومات.
- الاستثمار في المورد البشري كمدخل لإدارة المعرفة في المؤسسة.
- دور تمكين العاملين في تفعيل إدارة المعرفة.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المصادر

01- القاموس المحيط، المجلد الثاني، دار إحياء التراث العربي، بيروت، لبنان، ط2، 1996.

02- المعجم الوسيط ، إصدارات مجمع اللغة العربية ، القاهرة ، ط3 ، 1998.

03- المنجد الإحصائي: دار المشرق، ط2، لبنان، 1977.

ثانياً: قائمة المراجع باللغة العربية

➤ الكتب

01- احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسني ، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

02- اسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

03- اسمهان ماجد الطاهر، مها مهدي الخفاف، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط2، 2013.

04- افندي عطية حسين، تمكين العاملين ، مدخل للتحسين وللتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة . 2003

05- البسيوني عبد الله جاد البسيوني، إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي العربية، أعمال المؤتمر الدولي السادس لقسم علم الاجتماع بكلية الآداب جامعة الزقازيق المنعقد يومي 05، 06 ديسمبر 2012، المجلد 03.

06- جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة، دار اليازوري، للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.

07- حسن حسين البيلاوي، سلامة عبد العظيم حسين، إدارة المعرفة في التعليم، دار وفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.

08- حسين عجلان حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة، عمان، الأردن، 2008. :

09- حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي ، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ، 2014.

10- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2012

- 11- ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 12- رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 13- زكريا الدوري ، نجم العزاوي ، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الواحد والعشرين ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2012.
- 14- زكريا مطلق الدوري ، أحمد على صالح ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2009.
- 15- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة المفاهيم، النظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 16- صفوان المبيضين، تطبيقات الإدارة في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- 17- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2005.
- 18- عامر ابراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، دار اليسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، ط2008، 3.
- 19- عامر خضير الكيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 20- عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم نكاء الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 21- عبد الرحمن الجاموس ، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2013،
- 22- عبد الستار العلي، غسان العمري، عامر قندلجي، المدخل إلى الدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط03، 2012.
- 23- عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن. 2010.
- 24- علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011.
- 25- علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.

- 26- فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال مدخل معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 27- محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2014.
- 28- محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 29- محمد سرور الحريري، الإدارة الحديثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014.
- 30- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2014.
- 31- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 32- محمد موسى احمد ، إدارة الأفراد (الموارد البشرية p.h) بين النظرية و التطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، مصر، 2014.
- 33- مصطفى ربحي عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2012.
- 34- مصطفى ربحي عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2008.
- 35- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014.
- 36- موسى اللوزي، التنظيم الإداري الاساليب والاستشارات، زمزم للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 37- نبيل مرسي، احمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 38- نجم عبود نجم: إدارة اللاملموسات إدارة مالا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 39- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005.
- 40- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، عمان 2009.
- 41- هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة، مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005.
- 42- يحيي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.

➤ المجلات والملتقيات

- 01- إحسان دهش جلاب: العلاقة بين القابلية الامتصاصية للمعرفة و أداء إدارة المعرفة، دراسة تحليلية لأراء عينة المهندسين في شركة زين العراق للاتصالات، مجلة رؤى الاقتصادية، جامعة القادسية، العدد الثالث، ديسمبر 2012.

- 02- احمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، بحث مقدم ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي السابع، تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال التحديات-الفرص-الأفاق، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة.
- 03- أيمن عودة المعاني ، عبد الحكيم عقلة اخو ارشيدة ، التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، دراسة ميدانية تحليلية ، المجلة الأردنية ، المجلد 05 ، العدد 02 ، 2009.
- 04- أيمن عودة المعاني، اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 03، 2009.
- 05- تيسير زاهر، اثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد 28. العدد 02 ، 2002.
- 06- حسن العلواني، إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، بحث مقدم ضمن فعاليات المؤتمر العربي الثاني في الإدارة حول القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة، من 06-08 نوفمبر 2001.
- 07- رياض ابازيد، اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للابحاث(العلوم الانسانية) المجلد 24، العدد 02، 2010.
- 08- زينة بن وسعد، سمرة مباركي، المعرفة في البنوك الجزائرية، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، يومي 13، 12 نوفمبر 2005.
- 09- سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الإقليمي الثاني للإدارة وتنمية الموارد البشرية، عمان، من 11-13 ديسمبر 2004 .
- 10- سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، بحث مقدم ضمن فعاليات المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ - جمهورية مصر العربية، 27-29 نوفمبر 2004 .
- 11- سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، يومي 17 و 18 افريل 2005.
- 12- سعداوي موسى، إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، يومي 13، 14 ديسمبر 2011.

13- سليمان فارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 26، العدد 02، 2010.

14- عاطف محمود عوض، دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الأول، 2012.

15- عبد العزيز علي مرزوق، عبد الباري محمد الطاهر، تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج ، 2004، متوفر على الموقع: <http://www.minshawi.com/other/altaher.htm>

16- عبد الله بن عبد الرحمان البريدي، نورة بنت محمد الرشيد، مستويات و معوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية، دراسة تطبيقية علي عينة من مصارف مدينة بريدة، مجلة دورية الإدارة العامة، المجلد 52، العدد 02 مارس 2012.

17- علاوي عبد الفتاح وآخرون، تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخل استراتيجي في اقتصاد المعرفة، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسية للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 13، 12 نوفمبر 2005.

18- غسان عيسى العمري، دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد 27، العدد 52.

19- فريدة زيني، اثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على الشركة الوطنية لاتصالات الجزائر، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول رأس المال البشري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13، 14 ديسمبر 2011.

➤ الاطروحات والرسائل الجامعية

01- أبو القاسم حمدي، التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل اقتصاد المبني على المعرفة دراسة حالة مديرية الصيانة سوناطراك الاغواط، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة الجزائر 03، 2012

02- تامر ممتاز عبد الخالق ، اثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس ، 2010

03- سملاي يحضيه، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، 2003.

- 04- عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع، نقود، مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2011.
- 05- أبو بكر بوسالم، اثر تمكين العاملين في الولاة التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك الجزائرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2010.
- 06- أبو بكر محمود الهوش، مقدمة في اقتصاديات المعلومات والمعرفة، دار المريخ للنشر، عمان، الأردن، 2013.
- 07- أبوبكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2012.
- 08- احمد بن خليفة، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالوادي، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد إدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، المركز الجامعي بالوادي، 2010.
- 09- أميرة هاتف حداوي الجنابي، اثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006.
- 10- بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
- 11- جوامع رقية، دعم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2012-2014.
- 12- جوبر محمد، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية، دراسة حالة في القطاع المصرفي الجزائري، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار تليجي، الاغواط، الجزائر، 2011.
- 13- حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة منظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2012.

14- رزق الله حنان، اثر التمكين على جودة الخدمة التعليمية دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009.

15- عذراء بن الشارف، التسيير بالكفاءات و دورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية مع اختصاصي المعلومات بمؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير، تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.

16- محمد سامر العجمي، تمكين العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009.

17- مصعب بن عبد الهادي القثامي، التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الامن بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009.

18- مقبل بن شاهر المنيعي البيشي، متطلبات إدارة المعرفة في مجلس الشورى ومدى جاهزيته لتطبيقها، رسالة ماجستير، في العلوم الادارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009.

19- يوسف لمحنت، نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، تقييم استعداد مكتبة احمد عروة الجامعية لتبني إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، تخصص أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة ، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.
ثالثا: قائمة المراجع باللغة الاجنبية

➤ الكتب

Key Issues The New Knowledge ,Ph.D. Mark W. Mcelroy Firestone,Joseph M01-
An imprint of Elsevier Science Amsterdam Boston Heidelberg London New managment
2003،York Oxford Paris San Diego San Francisco Singapore Sydney Tokyo

➤ المجلات والملتقيات

William Umiker, Empowerment The Latest Motivation Strategy, Health Care 02-
Supervisor, Vol. 11, No.2, Dec 1992

قائمة الملاحق

الملحق رقم(01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي _ عبدالحفيظ بوالصوف _
معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

التخصص:مالية وبنوك

القسم:علوم التسيير

استبيان حول

دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين
دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز للشرق – ميلة-

إشراف الأستاذ:

قرين ربيع

إعداد الطالبة:

غريوج نادية

سيدتي الفاضلة؛ سيدي الفاضل...

تم إعداد هذا الاستبيان في إطار إكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مالية و بنوك،

ويهدف التعرف على " دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في مؤسساتكم " .

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بإعطائنا جزءا من وقتكم للإجابة على الاسئلة بدقة و موضوعية، ونرجو أن تولو هذا الاستبيان اهتمامكم، علما أن المعلومات الواردة فيه ستعامل بسرية تامة وتستخدم لإغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير

السنة الجامعية:2014_2015

– يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

المحور الاول:البيانات الشخصي

1)الجنس:

انثى

ذكر

2)الفئة العمرية:

30الى اقل من 40سنة

اقل من 30 سنة

50الى اقل من 60سنة

40الى اقل من 50سنة

3)الحالة العائلية:

أخرى

متزوج

أعزب

4)المستوى التعليمي:

متوسط

ابتدائي

جامعي

ثانوي

5)الوظيفة:

تقني سامي

إطار سامي

تقني

إطار

مستخدم تنفيذي

اطار دراسات

6)الاقدمية المهنية :

5الى اقل من 10سنوات

اقل من 5سنوات

15سنة فأكثر

10الى اقل من 15سنة

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

أولاً: متطلبات إدارة المعرفة

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارات	الرقم
الثقافة التنظيمية						
					تسعى المؤسسة لتعزيز العمل الجماعي و تبادل الأفكار بين العاملين.	01
					توفر المؤسسة القيم التي تشجع العاملين على إطلاق إبداعاتهم.	02
					تشجع المؤسسة العاملين على الاعتراف بالأخطاء وتصويبها و اعتبارها مصدرا للتعلم	03
الهيكل التنظيمي						
					توفر المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يسمح باستيعاب متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية.	04
					توفر المؤسسة هيكل تنظيمي يسمح بتدفق المعارف في كل الاتجاهات.	05
					تعمل المؤسسة على تقليل المستويات الهرمية لتتيح التقارب بين المستويات التنظيمية.	06
الموارد البشرية						
					تستقطب المؤسسة كوادر بشرية مؤهلة للحصول على ما تمتلكه من المعرفة.	07
					تقوم المؤسسة بتطوير و إدامة مهارات الأفراد و قدراتهم.	08
					تقوم المؤسسة بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات.	09
البنية التكنولوجية						
					توفر المؤسسة خدمة الإنترنت في كل المستويات الوظيفية	10
					توفر المؤسسة لكل إدارة رابط الكتروني يوضح أهدافها ومهامها	11
					توفر المؤسسة موقع خاص على الانترنت متاح للجميع لطرح الانشغالات	12
دعم القيادة						
					توفر المؤسسة فرص التعلم للعاملين	13
					تشجع المؤسسة العاملين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم	14
					تعتمد المؤسسة على الأساليب القيادية القائمة على منح الصلاحيات للعاملين	15

ثانيا: عمليات ادارة المعرفة

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات	الرقم
اكتساب وتوليد المعرفة						
					تسعى المؤسسة لاكتساب المعرفة من مختلف المصادر (داخلية، خارجية).	16
					تعمل المؤسسة على تهيئة بيئة العمل للمساعدة على ابتكار المعرفة.	17
					تمتلك المؤسسة التكنولوجيا المتطورة التي تساعد على ابتكار المعرفة الجديدة	18
تخزين المعرفة						
					تتوفر المؤسسة على ارشيف لحفظ المعرفة	19
					تستخدم المؤسسة الاساليب الالكترونية لحفظ المعرفة	20
					تعمل المؤسسة على توثيق المعرفة المبتكرة في مكتبة خاصة	21
توزيع ومشاركة المعرفة						
					تقوم المؤسسة بتوفير متلف الوسائل لنقل المعرفة (اجتماعات دورية، نشرات، موقع ويب محدث، هاتف، فاكس...الخ)	22
					توفر المؤسسة مناخ داعم لتبادل الافكار والمعرفة بين العاملين	23
					تقدم المؤسسة مكافآت لتشجيع العمال على تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة.	24
استخدام المعرفة						
					تستخدم المؤسسة المعرفة لتطوير خدماتها ومنتجاتها.	25
					يستخدم العاملون المعرفة المتاحة في المؤسسة لتحسين ادائهم	26
					تستخدم المؤسسة الافكار الجديدة في حل مشكلاتها.	27

ثالثاً: تمكين العاملين

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارات	الرقم
					يفوضني رئيسي المباشر السلطة الكافية لاداء مهامى الوظيفية	28
					امتلك صلاحية اتخاذ القرار بشكل ذاتي فيما يخص وظيفتي	29
					اقدم مقترحات حول عملي دون تردد او خوف	30
					احصل على المعلومات اللازمة لانجاز عملي في أي وقت اشاء	31
					تقدر الادارة جهودى في العمل	32
					يتاح لي فرص التعلم واكتساب المعرفة الجديدة في مسارى المهني	33
					يساعدني رئيسي المباشر في حل المشكلات التي تواجهني في عملي	34
					يحق لي استخدام كافة الموارد المتاحة من اجل تطوير عملي	35
					لدي امكانية التعاون مع الاخرين يمكنني التعامل مع المشطلات التي تتطلب اهتمام فوري.	36
					اشارك في القرارات المتعلقة بعملي.	37
					يمكنني التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتمام فوري.	38
					امتلك المهارات والمعرفة المناسبة لتنفيذ عملي بشكل جيد.	39

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

العدد	الأساتذة المحكمين
01	هبول محمد
02	عقون شراف
03	قبايلي امال
04	واضح فواز
05	بوسالم ابو بكر

الملحق رقم(03): اختبار التوزيع الطبيعي 1K-S

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		متطلبات إدارة المعرفة	عمليات إدارة المعرفة	تمكين العاملين
N		96	96	96
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3.1646	3.2483	3.6207
	Ecart-type	.86658	.85839	.79222
Différences les plus extrêmes	Absolue	.115	.095	.096
	Positive	.066	.062	.071
	Négative	-.115-	-.095-	-.096-
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.124	.926	.944
Signification asymptotique (bilatérale)		.160	.358	.335

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

الملحق رقم(04): اختبار الفا كرومباخ لجميع العبارات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.971	39

الملحق رقم(05): اختبار الانحدار المتعدد (متطلبات ادارة المعرفة وتمكين العاملين)

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.402	.198		7.064	.000
متطلبات ادارة المعرفة	.701	.061	.767	11.585	.000

a. Variable dépendante : تمكين العاملين

الملحق رقم(06): اختبار الانحدار المتعدد (عمليات المعرفة وتمكين العاملين)

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.287	.201		6.413	.000
عمليات ادارة المعرفة	.718	.060	.778	12.024	.000

a. Variable dépendante : تمكين العاملين

الملحق رقم(07): اختبار الانحدار المتعدد (ادارة المعرفة وتمكين العاملين)

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.181	.195		6.059	.000
ادارة المعرفة	.761	.059	.800	12.928	.000

a. Variable dépendante : تمكين العاملين