



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

تقييم العلاقة بين ممارسات التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة وأثرها

في تحقيق الفاعلية التنظيمية

– دراسة حالة وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية –

من إعداد الطالب: إسماعيل الدين

نوقشت وأجيزت بتاريخ 2023/12/21 بتقدير: مشرف جدا

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ	مُجد كسنة
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ	رميلة لعمور
مشرفا مساعدا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر (أ)	عادل شنيبي
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر (أ)	جيلالي بهاز
مناقشا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر (أ)	فطوم بوزيدي
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر (أ)	بشير بن شويحة

السنة الجامعية: 2024 / 2023





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

تقييم العلاقة بين ممارسات التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة وأثرها

في تحقيق الفاعلية التنظيمية

– دراسة حالة وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية –

من إعداد الطالب: إسماعيل الدين

نوقشت وأجيزت بتاريخ 2023/12/21 بتقدير: مشرف جدا

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ	مُجد كسنة
مشرفا ومقرا	جامعة غرداية	أستاذ	رميلة لعمور
مشرفا مساعدا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر (أ)	عادل شنيبي
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر (أ)	جيلالي بهاز
مناقشا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر (أ)	فطوم بوزيدي
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر (أ)	بشير بن شويحة

السنة الجامعية: 2024 / 2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université de Ghardaïa

Vice-rectorat chargé de la formation  
supérieure de troisième cycle, l'habilitation  
universitaire, la recherche scientifique, et la  
formation supérieure de post-graduation.



جامعة غرداية

نيابة المديرية لتكوين العلي في السور الثالث  
والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العلي  
فيما بعد التخرج

### نموذج التصريح الشرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أدناه،

السيد/الآنسة/الآنسة/الآنسة.....الصفة: (طالب، أستاذ باحث، باحث دائم).....طالب.....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم.....203906733.....والصادرة بتاريخ.....2019/01/01

المسجل بكلية.....العزم الاقتصادية والنجارية وعلم التفسير قسم علوم التفسير.....

والمكلف بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)، عنونها،

.....بمبني.....بيروت.....مؤسسات التمكين الإداري وتطبيق مبادرة المتدفقة وأثرها في تحقيق التنمية.....

تنظيمية دراسة حالة بوجدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية.....

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المعنوية والنزاهة الأكاديمية  
المنطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ.....2023/05/10

إمضاء المعني

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا رَجُلَيْنِ أَحَدُهُمَا أَبْكَمُ لَا يَقْدِرُ عَلَى شَيْءٍ وَهُوَ كَلٌّ عَلَى مَوْلَاهُ أَيْنَمَا يُوَجِّههُ لَا يَأْتِ بِخَيْرٍ هَلْ يَسْتَوِي هُوَ وَمَنْ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَهُوَ عَلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ﴾ [النحل: 76]

وقال تعالى:

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فانشُرُوا يَرَفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾ [المجادلة: 11]

وقال تعالى:

﴿الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَاللَّهُ عَقِيبُ الْأُمُورِ﴾ [الحج: 41]

صدق الله العظيم

## الإهداء

إلى من تاهت الكلمات والحروف في وصفها  
إلى من كانت سندا في حياتي وغمرتني بعطفها،  
إلى منبع الحنان "أمي الغالية" أدام الله صحتها ورعاها  
إلى من أطفأ ظلمة جهلي وكان خير مرشد لي نحو العلم والمعرفة  
إلى من ضحى من أجل أن ينير دربي وطريقي  
أبي العزيز "أطال الله في عمره  
إلى إخوتي وأخواتي  
إلى كل أفراد عائلي  
وإلى رفقاء الدرب في الدراسة دون استثناء.  
وإلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم صفحتي  
وإلى كل الأساتذة الذين تشرفت بالدراسة عندهم طيلة المشوار الدراسي.

الدين إسماعيل

# شكر وعرّفان

الشكر أولاً و آخراً لله عَزَّ وَجَلَّ الذي هَدَانِي إِلَى الْحَقِّ وَسَبَلَ

الرَّشَادَ، وَسَهَلَ لِي طَرِيقَ الْعِلْمِ الشَّرْعِيِّ،

وَيَسَّرَ لِي إِتْمَامَ هَذِهِ أَطْرُوحَةِ عَلَيَّ خَيْرَ وَجْهٍ.

كَمَا أَتَقَدَّمُ بِخَالِصِ الشُّكْرِ الْجَزِيلِ وَالْعَرَفَانِ بِالْجَمِيلِ

وَالْإِحْتِرَامِ وَالتَّقْدِيرِ

لِمَنْ غَمَّرَنِي بِالْفَضْلِ وَاخْتَصَنِي بِالنَّصِيحِ وَتَفَضَّلَ

عَلَيَّ بِقَبُولِ الْإِشْرَافِ عَلَيَّ هَذِهِ أَطْرُوحَةَ، الْأَسْتَاذَةِ الدُّكْتُورَةِ: لَعْمُورِ رَمِيلَةَ

وَالدُّكْتُورِ: عَادِلِ شَنِينِي، وَخَالِصِ الشُّكْرِ لِلدُّكْتُورَةِ: شَرَعِ مَرِيْمِ وَالدُّكْتُورِ: عِبَادَةَ

عَبْدِ الرَّؤُوفِ

كَمَا وَيَسْعِدُنِي أَنْ أَهْدِي بَاقَاتِ الشُّكْرِ وَالْعَرَفَانِ لِمُهْدِي الْعِلْمِ وَصَرِّحَا لِعُلَمَاءِ

الشَّامِخِ، جَامِعَتِنَا الْحَبِيبَةِ جَامِعَةِ غَرْدَايَةِ

وَإِلَى أَسَاتِذَةِ وَمَوْظِفِي جَامِعَةِ غَرْدَايَةِ

وَإِلَى كُلِّ مَنْ سَاعَدَنِي مِنْ قَرِيبٍ أَوْ بَعِيدٍ

سَائِلِينَ الْمَوْلَى عَزَّ وَجَلَّ أَنْ يَجْعَلَ جَهْدَهُمْ هَذَا فِي مِيزَانِ حَسَنَاتِهِمْ

يَوْمَ لَا يَنْفَعُ مَالٌ وَلَا بَنُونَ ﴿٨٨﴾ إِلَّا مَنْ أَتَى اللَّهَ بِقَلْبٍ سَلِيمٍ ﴿٨٩﴾ [الشعراء

[٨٣-٨٩]

الدين إسماعيل

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقة بين ممارسات التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية دراسة حالة وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية، لتحقيق هذه أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي بتوزيع 145 استبانة على عينة من: (الأساتذة الباحثين والموظفين والمهندسين)، حيث تم تحليل البيانات باستخدام برنامج **SPSSV21** و**AMOS V21**. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: وجود علاقة قوية بين ممارسات التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة؛ وجود تأثير لهذه العلاقة في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الوحدة المدروسة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة، معرفة، فاعلية، تنظيمية، تمكين، طاقات.



**Abstract:**

The current study was concerned to evaluate the relationship between administrative empowerment practices and the application of knowledge management and its impact on achieving organizational effectiveness ; case study of the Applied Research Unit in Renewable Energies in Ghardaia.To achieve this goal the descriptive analytical approach was followed by distributing 145 questionnaires to a purposive sample of: (researchers, employees, and engineers), the data was analyzed using SPSS and AMOS V21 software. The study reached several results, the most important of which are: the existence of a strong relationship between administrative empowerment practices and the application of knowledge management, there is an impact of this relationship in achieving organizational effectiveness in the unit studied.

**Keywords:** Management, Knowledge, Effectiveness, Organization, Empowerment, Energies.

## فهرس

I	الإهداء
II	شكر وعرفان
III	ملخص الدراسة باللغة العربية
IV	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
V	فهرس المحتويات
X	قائمة الجداول
XIV	قائمة الأشكال
أ-د	مقدمة:
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للفاعلية التنظيمية وإدارة المعرفة والتمكين الإداري</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: أساسيات الفاعلية التنظيمية
03	المطلب الأول: مفهوم الفاعلية التنظيمية
07	المطلب الثاني: أهمية الفاعلية التنظيمية
12	المطلب الثالث: نماذج وأبعاد الفاعلية التنظيمية
16	المطلب الرابع: مؤشرات ومتطلبات الفاعلية التنظيمية
24	المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة
24	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة.
30	المطلب الثاني: أهمية ومبادئ إدارة المعرفة
33	المطلب الثالث: عناصر ومتطلبات إدارة المعرفة
41	المطلب الرابع: الاستراتيجيات ونماذج إدارة المعرفة
53	المبحث الثالث: أساسيات التمكين الإداري
53	المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري
56	المطلب الثاني: أهمية وخطوات التمكين الإداري
61	المطلب الثالث: مستويات ونظريات التمكين الإداري

66	المطلب الرابع: نماذج التمكين الإداري
79	خلاصة :
<b>الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للفاعلية التنظيمية وإدارة المعرفة والتمكين الإداري</b>	
81	تمهيد
82	المبحث الأول: الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة
82	المطلب الأول: الدراسات السابقة في البيئة الأجنبية
84	المطلب الثاني: الدراسات السابقة في البيئة العربية
89	المطلب الثالث: الدراسات السابقة في البيئة المحلية
97	المبحث الثاني: مناقشة الدراسات وما يميزها عن الدراسة الحالية
97	المطلب الأول: مناقشة الدراسات السابقة في البيئة الأجنبية
97	المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة في البيئة المحلية
99	المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
101	خلاصة :
<b>الفصل الثالث الطريقة و الأدوات</b>	
103	تمهيد
103	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
104	المطلب الثاني: خطوات التحليل العاملي الاستكشافي
106	المطلب الثالث: خطوات التحليل العاملي التوكيدي
107	المبحث الثاني: مؤسسة الدراسة والطرق الإحصائية المستخدمة
109	المطلب الأول: لمحة عن وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية
112	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
112	المطلب الثالث: التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي
131	خلاصة
<b>الفصل الرابع: عرض النتائج الدراسة ومناقشتها</b>	
133	تمهيد

134	المبحث الأول: التحليل العناصر الديموغرافية لمتغيرات الدراسة
134	المطلب الأول: التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
137	المطلب الثاني: مطابقة النموذج
139	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
139	المطلب الأول: اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود المتغيرات بالمؤسسة محل دراسة
141	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين متغيرات الدراسة
143	المطلب الثالث: اختبار المشترك للعلاقة بين متغيرات الدراسة
146	خلاصة
147	الخاتمة
151	قائمة المراجع
163	قائمة الملاحق

الصفحة	قائمة الجداول	الرقم حسب الفصل
06	مصفوفة تشخيص العلاقة بين الفاعلية والكفاءة	01-01
13	النماذج الأربع لقيم الفاعلية	02-01
73	بعض أبعاد التمكين الإداري حسب آراء الباحثين	03-01
83	ملخص الدراسات السابقة في البيئة الأجنبية	01-02
87	ملخص الدراسات السابقة في البيئة العربية	02-02
93	ملخص الدراسات السابقة في البيئة المحلية	03-02
100	الفجوة البحثية	04-02
105	مؤشرات حسن المطابقة	01-03
115	مقياس ليكرت الخماسي	02-03
115	صدق الاتساق الداخلي لاستبيان	03-03
116	صدق الاتساق الداخلي لبارات محور تطبيق إدارة المعرفة	04-03
117	صدق الاتساق الداخلي لمحور ممارسات التمكين الإداري	05-03
118	صدق الاتساق الداخلي لمحور الفاعلية التنظيمية	06-03
119	تحليل المركبات الأساسية لمتغير إدارة المعرفة	07-03
120	تحليل المركبات الأساسية لمتغير التمكين الإداري	08-03
121	تحليل المركبات الأساسية لمتغير الفاعلية التنظيمية	09-03
123	مؤشرات المطابقة لنموذج تطبيق إدارة المعرفة	10-03
123	تشبع العبارات على العامل الذي تنتمي إليه تطبيق إدارة المعرفة	11-03
125	اختبار صحة المطابقة لنموذج ممارسات التمكين الإداري	12-03
126	تشبع العبارات على العامل الذي تنتمي إليه ممارسات التمكين الإداري	13-03
127	مؤشرات المطابقة لنموذج الفاعلية التنظيمية	14-03
128	تشبع العبارات على العامل الذي تنتمي إليه الفاعلية التنظيمية	15-03
129	قيمة ألفا كرونباخ	16-03
129	اختبار عدالة التوزيع	17-03

134	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	01-04
135	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	02-04
135	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	03-04
136	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	04-04
137	مطابقة مخطط الدراسة	01-04
138	اختبار الأحادي لمحور ممارسات التمكين الإداري	02-04
140	اختبار الأحادي لمحور تطبيق إدارة المعرفة	03-04
141	اختبار الأحادي لمحور الفاعلية التنظيمية	04-04
142	العلاقة بين ممارسات التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة	05-04
142	نتائج تحليل المسار	06-04
143	الاختبار المشترك للعلاقة بين ممارسات التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة على الفاعلية التنظيمية	07-04

الصفحة	قائمة الأشكال	الرقم حسب الفصل
ز	متغيرات الدراسة	01-01
36	عمليات إدارة المعرفة	02-01
43	سلسلة القيمة	03-01
44	نموذج Marquardt	04-01
45	نموذج Gupta & Jason	05-01
46	نموذج emmex offman	06-01
47	نموذج Nanaka Takeuchi	06-01
48	نموذج البنك الكندي التجاري	08-01
49	نموذج Duffy	09-01
50	نموذج منظمة الأمريكية AMS	10-01
52	معوقات التمكين الإداري	11-01
66	نموذج خطوات التمكين الإداري (كعملية)	12-01
68	عملية التمكين الإداري (بيرين وهاريس)	12-01
110	الهيكلة التنظيمي لوحدة البحث التطبيقي	01-03
113	نموذج الدراسة	02-03
122	التحليل العاملي لمتغير تطبيق إدارة المعرفة	03-03
124	التحليل العاملي لمتغير ممارسات التمكين الإداري	04-03
127	التحليل العاملي لمتغير الفاعلية التنظيمية	05-03

134	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	01-04
135	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	02-04
135	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	03-04
136	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	04-04
136	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب	05-04
137	مخطط نموذج الدراسة	09-04
142	العلاقة بين ممارسات التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة	10-04



الصفحة	قائمة الملاحق	الرقم
الصفحة	قائمة الملاحق	الرقم
168	الاستبيان	01
173	قائمة المحكمين	02
173	قائمة المدققين اللغويين	03
174	الخصائص الشخصية لأفراد العينة	04
175	اختبار التوزيع الطبيعي	05
175	ثبات أداة الدراسة	06
176	الصدق البنائي	07
176	ارتباط أبعاد الدراسة مع كل محور على حدي	08
178	اختبار Tests	09
179	مخرجات برنامج AMOS	10
184	نموذج الدراسة	11
185	طلب تسهيل مهمة	12

# مقدمة

### 1. توطئة:

تسعى المنظمات في العصر الحالي إلى مواجهة التغيرات البيئية المعقدة والمتسارعة التي أدركت من خلالها ضرورة الاهتمام أكثر بزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها لتحقيق كفاءتها وفعاليتها، فالفاعلية من المواضيع الحيوية في الفكر التنظيمي كونه يرتبط بتحقيق الأهداف وإمكانية المنظمات في الحصول على الموارد والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، كما تعتبر الفاعلية مؤشرا من المؤشرات التي تقيس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها من حيث الاستخدام الأمثل للمواد المتاحة في ظل الندرة النسبية لها، و أتجه الباحثين لتحقيق الفاعلية التنظيمية في المنظمات بعدة مجالات رئيسية نذكر منها اثنتين هما إدارة المعرفة والتمكين الإداري.

وبهذا الخصوص حظيت إدارة المعرفة بأهمية كبيرة من قبل الباحثين في هذا المجال وتنوعت الدراسات من خلال اهتمامهم والتي ركزت على أهمية استغلال الأمثل للمعرفة، وخاصة وأن المورد البشري هو صاحب المعرفة وحاملها وجاءت إدارة المعرفة استجابة للتغيرات الحاصلة في جميع المجالات وركزت على الاهتمام بالمعرفة وإدارتها ونقلها لطلبها بشكل الصحيح وزيادة قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات بكفاءة وفاعلية.

وتعد إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة ذات الأثر الفعال على نجاح الأعمال بالمنظمات لأن إدارة المعرفة تؤسس فكرة مفادها أن المنظمات ملزمة باستغلال ما لديها من معرفة بكل عملياتها وخاصة في المجال الذي تعمل به وأن تستغل بيئتها المحيطة بها وكذلك تشجيع القادة على تبني إدارة المعرفة لتعزيز قدرة وكفاءة المورد البشري من خلال تدريبه وتحفيزه وتمكينه إداريا لتحقيق الأهداف باعتباره الحامل للمعرفة من أجل المحافظة على المعارف التي تمتلكها واستعمالها بشكل جيد ويمكن تحقيق ذلك من خلال التمكين الإداري لهم.

ويعتبر التمكين الإداري واحد من الأساليب الإدارية الحديثة الذي يقوم على فكرة منح الموظفين حرية التصرف في أداء مهامهم الوظيفية وإبراز قدراتهم لتحقيق الأهداف، وأشارت الدراسات على أهمية التمكين الإداري الذي تقوم على مشاركة القادة والموظفين في المعلومات وأتخاذ القرارات وتكوين الثقة بين الإدارة والموظفين والتي تتجسد في الاستقلالية الممنوحة وتحفيزهم على العمل ضمن فرق العمل واستثمار المورد البشري بأفضل وجه ممكن لإنجاز المهام الوظيفية.

## 2. إشكالية الدراسة:

إن التوجه نحو استخدام الطاقات المتجددة في جميع المجالات للحفاظ على الندرة النسبية للموارد الطاقوية دفع وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية إلى توفير كل الإمكانيات الأزمة تساعدها على التكيف مع بيئتها والرفع من فاعلية أداء موظفيها من خلال عدة أساليب إدارية لإدارة المعارف التي تملكها بقواعد بياناتها والمستقرة في عقول موظفيها من خلال منحهم الحرية في تطبيق أفكارهم ومشاركتها وتمكينهم إداريا لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة على حد سواء ومن هذا المنطلق فإن الإشكالية الرئيسة التي سنحاول الإجابة عليها في هاته الدراسة وتكون على النحو التالي:

ما تقييم العلاقة بين ممارسات التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين بوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية؟

للإجابة عن السؤال الرئيسي ارتأينا الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية؟
2. ما مستوى ممارسة أبعاد التمكين الإداري في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية؟
3. ما مستوى تحقيق الفاعلية التنظيمية في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية؟
4. هل توجد علاقة بين ممارسات التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية؟ وما طبيعة العلاقة؟
5. هل توجد علاقة بين ممارسات التمكين الإداري وتحقيق الفاعلية التنظيمية في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية؟ وما طبيعة العلاقة؟
6. هل توجد علاقة بين تطبيق إدارة المعرفة وتحقيق الفاعلية التنظيمية في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة؟ وما طبيعة العلاقة؟
7. هل يوجد أثر للعلاقة بين ممارسات التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة على تحقيق الفاعلية التنظيمية في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية؟ وما طبيعة أثر؟

## 3. فرضيات الدراسة:

لمعالجة إشكالية موضوعنا قمنا بصياغة الفرضية الرئيسة التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة ولها أثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية.

لدراسة الفرضية الرئيسة نقوم بتقسيمها للفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:**

هناك تطبيق لأبعاد إدارة المعرفة في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة.

**الفرضية الفرعية الثانية:**

هناك ممارسة لأبعاد التمكين الإداري في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة.

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

هناك تحقيق للفاعلية التنظيمية في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة.

**الفرضية الفرعية الرابعة:**

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية.

**الفرضية الفرعية الخامسة:**

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التمكين الإداري وتحقيق الفاعلية التنظيمية في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية.

**الفرضية الفرعية السادسة:**

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق الفاعلية التنظيمية في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية.

**الفرضية الفرعية السابعة:**

هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين ممارسات التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة على تحقيق الفاعلية التنظيمية في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية.

**4. أهمية الدراسة:** تنبع أهمية الدراسة من أهمية موضوعها ومدى مساهمتها في تحقيق الإضافة العلمية، وذلك من

خلال مساهمتها في إيجاد طريقة مثلى من أجل تحقيق الفاعلية التنظيمية، وتظهر أهمية الدراسة في الأتي:

**أ. الأهمية النظرية:**

- محاولة التعرف على تقييم العلاقة بين ممارسات التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الوقت الذي تظهر فيه حاجة المؤسسات الدولية لها كوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية إلى تحقيق فاعليتها.

- تناول موضوعات هادفة في الفكر الإداري الحديث والمتمثلة في متغيرات الدراسة التي تضم ممارسات التمكين الإداري وإدارة المعرفة والفاعلية التنظيمية في المؤسسات العمومية في سبيل رفع كفاءتها وفعاليتها.

- قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية، وبالتالي يمكن أن يستفيد منه الباحثون أو تلفت نظرهم إلى جوانب قد تغفل عنها أو لم تعالجها.

**ب. الأهمية العلمية:**

- حرص على تقديم توصيات للمسؤولين وأصحاب القرار بوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية حول موضوع تقييم العلاقة بين ممارسات التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية ومدى إمكانية اعتمادها والعمل بها لتحقيق الفاعلية التنظيمية في المنظمة.

- معرفة تقييم العلاقة بين ممارسات التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

**ج. الأهمية في قطاع الأعمال:**

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية قطاع الأعمال وقطاع مؤسسات العمومية ومنها وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة حيث تسهم في إيجاد بدائل للطاقة والحفاظ عليها واستثمار كل ما يرفع من الناتج الوطني.

**5. أهداف الدراسة:**

تسعى هذه الدراسة للوصول إلى الأهداف التالية:

1. محاولة الإلمام ببعض المفاهيم المتعلقة بالتمكين الإداري وإدارة المعرفة والفاعلية التنظيمية.
2. مدى توافر متغيرات الدراسة في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية؛
3. معرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرات الدراسة؛
4. معرفة طبيعة الأثر بين المتغيرات الدراسة؛
5. تقديم عدد من المقترحات للقائمين في المؤسسة التي من شأنها المساهمة في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

### 6. المنهج المستخدم:

تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة، وهو ما يساهم في تشكيل خلفية علمية يمكن أن تفيد في إثراء الجوانب المختلفة لها، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة وتحليل الإحصائي باستعمال برامج الإحصائية spss v21 وبرنامج AMOS.

أما أداة الدراسة لجمع البيانات التي اعتمدت في الدراسة فهذه فقد تمثلت في استبيان وزع على عينة الدراسة الإجابة عليه.

### 7. حدود الدراسة:

بهدف التحكم في الموضوع ومعالجة الإشكالية، قمنا بوضع حدود وأبعاد الدراسة المتمثلة فيما يلي:

**1.7. الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة بشكل أساسي على تحليل تقييم ممارسات التمكين الإداري إدارة المعرفة والفاعلية التنظيمية، وتم تحديد أبعاد هذه الدراسة الحالية بالاعتماد على الدراسات السابقة والتي تتناسب مع القيام بهذه الدراسة وهي كالتالي: بالنسبة لإدارة المعرفة فقد قسمت إلى (متطلبات تكنولوجية، متطلبات بشرية) أما بخصوص التمكين الإداري تم تقسيمه إلى أربع أبعاد وهي (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الخبرة) و متغير الفاعلية التنظيمية مقسم هو الأخير إلى خمسة أبعاد وهي: (تحقيق الأهداف، التكيف، التكامل، الرقابة، المسؤولية الاجتماعية) وسيتم التفصيل أكثر في سبب اختيار هاته الأبعاد في الجانب النظري.

**2.7. الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة بوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية.

**3-03. الحدود الزمنية:** تحدد هذه الدراسة بالسياق الزمني الذي أجريت فيه وهو السداسي الأول من موسم 2022/2021 أما دراسة حالة فكان من نوفمبر 2021 إلى غاية فيفري من سنة 2022.

**4.04. الحدود البشرية:** تكون مجتمع الدراسة من 180 مفردة وقمنا بتوزيع الاستبانة على عينة عشوائية من موظفين وأساتذة باحثين ومهندسين بلغت (145) مفردة من عمال وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية.

**8. صعوبات الدراسة:** وتتلخص في:

- تزامن الدراسة مع تفشي جائحة كوفيد19، وفرض الحجر الصحي وتطبيق المؤسسة إجراءات الوقاية للحد من تفشي الوباء.
- تطلب الدراسة استخدام برنامج AMOS، ولم يكن الطالب ملم بمختلف جوانب هذا البرنامج مما استدعى القيام بمراجعة ودراسة بعض المراجع عنه والاستعانة ببعض المختصين في هذا المجال.

**9. أسباب اختيار الموضوع وتمثل في:**

إن دراسة هذا الموضوع واختياره كان نتيجة لأسباب ودوافع أدت إلى التطرق إليه:

معاناة الكثير من المؤسسات اليوم خاصة تلك التي تنتمي إلى الدول النامية ومنها الجزائر من انخفاض مستوى أدائها نظرا للكثير من العوائق الإدارية والتنظيمية والتكوينية وغيرها، والتي تعود غالبا إلى إهمال وعدم توفر إدارة فعالة تهتم بمواردها البشرية وتفضيل تطبيق القوانين فقط على حساب الموارد البشرية، وهذا ما أدى إلى فشل تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها وعجزها من التأقلم مع البيئة المحيطة بها ومواكبة كل التغيرات الحاصلة المبنية على القوة العقلية والمهارات البشرية والكفاءات والمعرفة وتمكين الموظفين في مناصبهم لاتخاذ القرارات المناسبة وبسرعة لتحقيق الفاعلية التنظيمية.

**10. هيكل الدراسة:**

للإجابة على الإشكالية الدراسة واختبار الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي وكل جانب يستبق بتمهيد وينتهي بخلاصة، لينتهي بخاتمة تحتوي على النتائج المتحصل عليها، وتقديم

التوصيات بالإضافة لبعض المقترحات لتكون أفاق الدراسة وقد تم تقسيم الدراسة وفق طريقة IMRAD، وقد شملت الدراسة على:

- الفصل الأول: الأدبيات النظرية الفاعلية التنظيمية وإدارة المعرفة والتمكين الإداري؛
- الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للفاعلية التنظيمية وإدارة المعرفة والتمكين الإداري؛
- الفصل الثالث: الطريقة والأدوات؛
- الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها.

### 10. نموذج الدراسة:

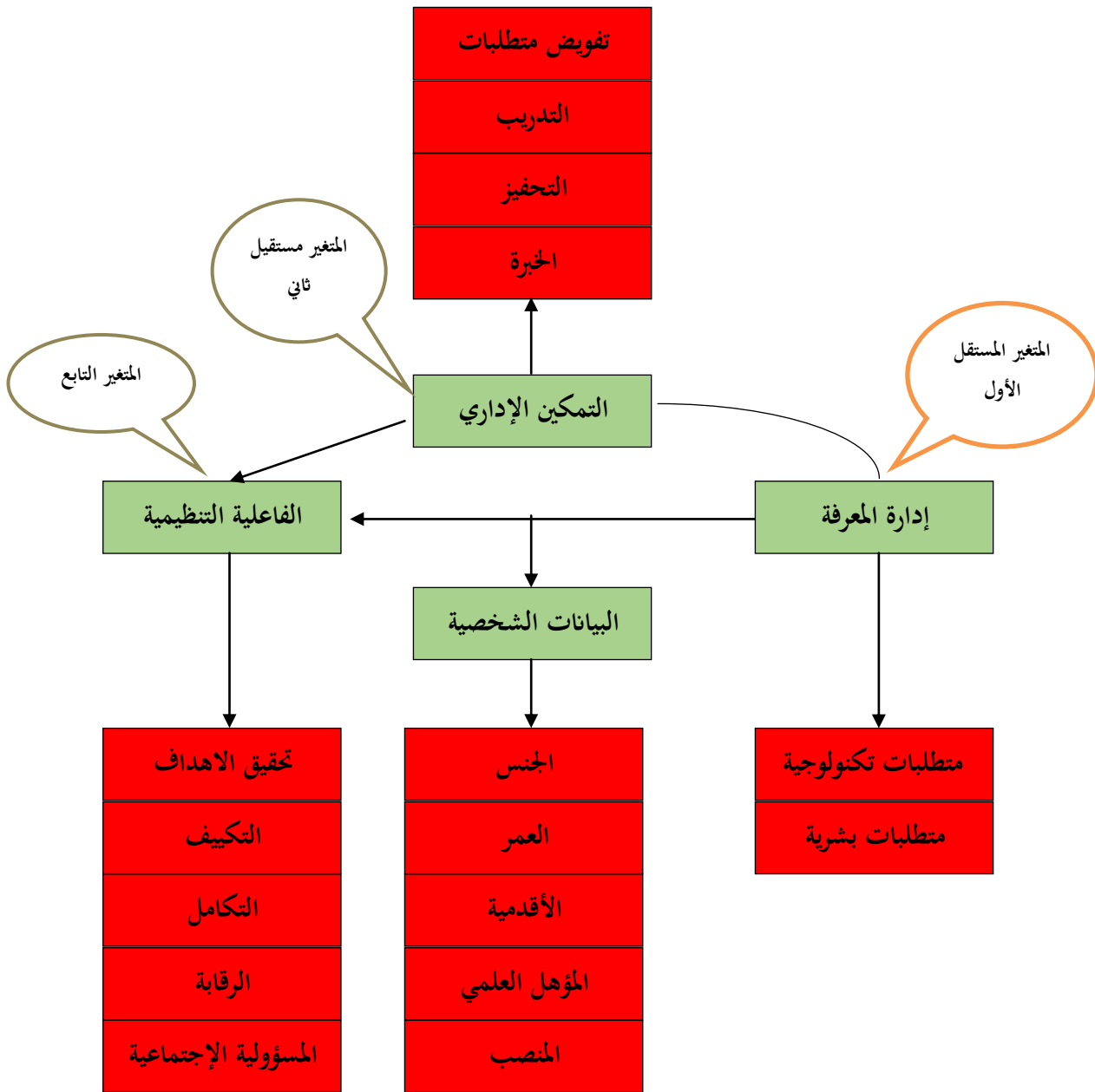
يتكون نموذج الدراسة من متغير مستقل الأول والمتمثل في إدارة المعرفة بأبعاده (متطلبات تكنولوجية – متطلبات بشرية) ومستقل ثاني والمتمثل في التمكين الإداري بأبعاده ( تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الخبرة) أما المتغير التابع فتمثل في الفاعلية التنظيمية بأبعادها (تحقيق الأهداف، التكييف، التكامل، الرقابة، المسؤولية الاجتماعية) وقد استخدم مستقلين أو أكثر من قبل الكثيرين من الباحثين، فالمتغيرات التي تؤثر مباشرة في متغير آخر، والمتغيرات ذات الأثر غير المباشر هي المتغيرات التي تؤثر في متغير ما بواسطة متغير آخر، وفي دراستنا الحالية توجد علاقة بين متغيرين مستقلين وتأثرها في التابع:

- لأثر المباشر بين المتغير المستقل الأول والمتغير التابع؛
- الأثر المباشر بين المتغير المستقل ثاني والتابع.

وانطلاقاً من فرضيات الدراسة واستناداً إلى ما أفرزته الدراسات السابقة في ضوء مشكلة الدراسة من فكرة مفادها تبيان تقييم العلاقة بين ممارسات التمكين الإداري وإدارة المعرفة والفاعلية التنظيمية، يمكن بناء نموذج الدراسة كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (01-01): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على تحليل الدراسات السابقة

الفصل الأول  
الأدبيات النظرية  
للفاعلية التنظيمية وإدارة  
المعرفة والتمكين الإداري

### تمهيد:

تعتبر الفاعلية التنظيمية هي قياس قدرات المؤسسات في تحقيق أهدافها وباستغلال امثل للبيئة في الحصول على الموارد الحيوية وتقديم قيمة أكبر للموظفين واستخدام الموارد بكفاءة عالية دون تبذير وبأدنى حد ممكن من الإنفاق من مواردها متعلقا أمرها بمحاذاة ومشاركة أفرادها وأصحاب المصالح، وقد أصبحت الفاعلية التنظيمية من أهم المؤشرات التي يقاس من خلالها أداء المؤسسات وانعكاس حقيقي لقوة المؤسسة كما أن الفاعلية التنظيمية هي الدرجة التي تستطيع المؤسسة فيها تحقيق أهدافها وتعني الفاعلية التنظيمية القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها ويركز هذا المفهوم على البيئة فبقدر تكيف المؤسسة مع ظروفها الداخلية تبقى المؤسسة فاعلة.

وفي ظل التحديات والتغيرات التي تشهدها بيئة منظمات الأعمال، تغيرت مفاهيم القوى وأصبحت لها مفهوم آخر يقاس بعقول الأفراد وقدراتهم حيث تعتبر المعرفة قوة للمؤسسة، وهذا ما وضع المنظمات والفكر الإداري أمام حتمية الاهتمام بالمعرفة، وفي ظل تحولات الاقتصاد العالمي والانتقال من اقتصاد يعتمد على الموارد المادية إلى اقتصاد يعتمد على المعرفة، وعلى إنتاج ونشر واستخدام وإدارة المعارف والمعلومات في الأنشطة الإنتاجية والخدمية، فاقنصاد المعرفة يقوم على تراكم المعرفة وإدارتها، وعليه أصبح مستقبل المنظمات يعتمد على مدى قدرتها على التحكم في معلوماتها ومعارفها لمواكبة التطورات التي يعرفها العالم في مختلف المجالات وظهور مفاهيم جديدة أخذت اهتماما بالغا مثل التمكين.

ولا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين الموظفين يشكل عنصرا أساسيا وحاسما للمؤسسات والشركات خصوصا في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث يمثل التمكين الإداري أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق هذه المفاهيم. فمفهوم التمكين الإداري يهتم بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة العليا والموظفين، وتحفيزهم وتدريبهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والموظفين. ومنه تم تقسيم الفصل الأول إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الإطار النظري للفاعلية التنظيمية؛

المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة؛

المبحث الثالث: الإطار النظري لتمكين الإداري.

### المبحث الأول: أساسيات الفاعلية التنظيمية:

تعد الفاعلية التنظيمية من أحد المفاهيم الحديثة التي تلقى اهتمام مختلف المؤسسات في شتى القطاعات فهي تساعدها على تحقيق أهدافها المسطرة عبر أتباع خطوات مهمة وسيتم عرض مفصل عن الفاعلية التنظيمية في هذا المبحث وتطرق لأهم المؤشرات وعلاقة التي تربطها بالتمكين الإداري.

### المطلب الأول: ماهية الفاعلية التنظيمية:

#### الفرع الأول: مفهوم الفاعلية التنظيمية:

تعددت التعارف لفاعلية المنظمة وهذا الاختلاف راجع للمعايير التي قيست بها الفاعلية وسأعرض بعض التعارف لتوضيح الصورة عن الفاعلية التنظيمية.

عرف Daft الفاعلية التنظيمية على أنها مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهداف أصحاب المصلحة وتبليتها إذا إن المؤثرات بالفاعلية التنظيمية متمثلة في الثقافة ومناخ العمل الإيجابي والولاء للمجموعة وروح الفريق والاتصال بين الإدارة والعاملين والأمن والثقة

عرفها Shet et al إن الفاعلية التنظيمية هي " قدرة أي منظمة لتنشيط مركز القوة لديها من خلال التكيف مع التغيرات في بيئة الداخلية والخارجية

عرفها Ullah & Yarmin على أنها " الأهداف التي تحققها من خلال الجهود المشتركة لأشخاص العاملين في بيئة عمل واحدة وتحت نفس القيادة"<sup>1</sup>

عرفها Hathor & Easterby ترتبط الفاعلية التنظيمية بقدرة حصول المنظمة على أهدافها من خلال التحكم الجيد بعناصرها مثل (استراتيجيات الابتكار والرقابة الجيدة وإدارة الموهبة) والاستمرار بتعديل الاستراتيجيات وفقاً لظروف السوق.<sup>2</sup>

- من منظور الكلاسيكي عرفها أيضا Etzioni على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة أما Donnelly فقد عرفها بأنها درجة تحقيق الأهداف المتعددة.<sup>3</sup>

- من المنظور النظامي: عرفها Katz Kahn على أنها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة والقدرة التفاوضية للحصول على ما تحتاجه من موارد النادرة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Ullah, I & Yarmin, R **The influence of human resource practices on internal customs satifaadion and organizational effectiveness** journal of internet banking and commerce, 18 1, 28

<sup>2</sup>علي حسين التميمي، فنية أمجد عبد الغفور، أثر خفة الحركة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية، بحث تطبيقي في البنك المركزي العراقي، معهد الإدارة الرصافة جامعة التقنية لوسطى، مجلة تركيب للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 16 العدد 50 سنة 2020

<sup>3</sup>دوسة طالب أصغر وخس، سوسن جواد، دور إدارة المعرفة في تحقيق الفاعلية التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 2007

<sup>4</sup>تامر، قويدري، القيادة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجللفة، جامعة زيان عاشور بالجللفة كلية العلوم الاجتماعية

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للفاعلية التنظيمية وإدارة المعرفة والتمكين الإداري

– **التعارف المعاصرة:** القدرة المرتبطة في تحقيق الأهداف مع مكونات بيئة غير مستقرة لتمكن المنظمة من التوازن الديناميكي لتضمن نموها وبقائها

ومن خلال التعارف السابقة نستنتج بان الفاعلية تركز على عملية تحقيق الأهداف وقدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية بالتطبيق الجيد الإدارة المعرفة وتمكين الإداري للموظفين لاتخاذ القرارات في الوقت مناسب لتحقيق الفاعلية التنظيمية.

### 1.1 الفاعلية التنظيمية من خلال مختلف النظم:

لقد تعددت الإسهامات النظرية في مجال التنظيم ولعمل لتقديم تفسير التنظيم حيث ركزت اغلبها على تفعيل الأداء الوظيفي للمنظمة لرفع الكفاءة والإنتاجية وبما يحقق لها النمو والتطور اللازم لان الفاعلية التنظيمية مطلب كل الاتجاهات النظرية التي درست في هذا المجال نذكر منها<sup>1</sup>.

### أ. المدرسة البيروقراطية لماكس فيبر 1846- 1920

عرفت على أنها سلطة الجهاز الإداري للدولة أو الحزم أو المؤسسة وهي مجموعة من المواطنين الذين يتهاونون في استخدام السلطة بشكل روتيني.

وعرفت أيضا على أنها "تنظم إداري يقوم على السلطة الرسمية وعلى تقسيم العمل وظيفيا بين مستويات متدرجة وعلى أوامر الرسمية التي تصدر من الرئاسة إلى المرؤوسين.

– **الفاعلية التنظيمية حسب تايلور:** إن الفاعلية التنظيمية تتحقق حسب تايلور من خلال التحليل والتخطيط الدقيق للمدخلات والإجراءات والمخرجات لأي نظام ولا مجال للتصرفات الفردية والغير محسوبة<sup>2</sup>.

– تتحقق الفاعلية التنظيمية من خلال الوظيفة الجديدة على مستوى المؤسسة وهي الإدارة بحيث تعتبر انه ليس بالضرورة إن المهندس الجيد بالمصنع هو المدير الجيد.

– تتحقق الفاعلية التنظيمية من خلال مبادئ تقسم العمل والتخصص وتحليل العمل بطريقة علمية ودراسة الحركة والوقت والاقتصاد في التكلفة والقضاء على الإسراف، كلها أعطت الصورة الاقتصادية للفاعلية.

– ركزت النظرية العلمية على متغير العامل لان المجتمع كان لم يصل لرخاء الاقتصادي لذلك الفاعلية التنظيمية للمؤسسات ارتبطت بمعايير اقتصادية (الإنتاجية والكفاءة)

**الفاعلية حسب هيري فايول:** تتحقق الفاعلية التنظيمية حسب فايول باستنادها لدور القيادة الإدارية لما لها من أدوار وظائف هامة تنسيقه وتوجيهية ورقابية لباقي أفراد المنظمة، فالفاعلية التنظيمية تتطلب من خلال الاهتمام بالمستوى.

<sup>1</sup> سعيد مرسي بدر، الأيدولوجية ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الكويت، ط1، 2000، ص112

<sup>2</sup> تامر قويدري مرجع سابق ذكره ص110

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للفاعلية التنظيمية وإدارة المعرفة والتمكين الإداري

الأعلى للهرم الإداري الذي يجعل المكانة الأساسية في فكر فايول لاعتبارات المذكورة التي تحول للقيادة صلاحيات مركزية ضمن سلطة المنزوعة مع نسبة مستقلة في تحويل من خلال مبدأ الابتكار<sup>1</sup>.  
فالقيادة الإدارية لها القدرة على تفعيل كل العمليات الإدارية لرفع كفاءة المنظمة بالاعتماد على الأساليب المتنوعة لتطوير التنظيمي وزيادة الفاعلية الكلية للمنظمة.

ب. **الفاعلية حسب العلاقات الإنسانية:** الفاعلية التنظيمية حسب مدرسة العلاقات الإنسانية تتحقق عند الاهتمام بعدة متغيرات تنظيمية خاصة تلك المتعلقة بالظروف الإنسانية والاجتماعية التي لا بد من إشباعها لمختلف أفراد التنظيم لاعتبارها شرط هام في تحقيق التعاون والتقارب من مختلف الأفراد في المنظمة.

- **الفاعلية حسب نظرية الحاجات لماسلو:** يظهر تحقيق الفاعلية التنظيمية من زاوية الحاجات الخمس له

- **الحاجات الفسيولوجية:** من خلال تقديم الأجر المناسب وتوفير الظروف المادية المناسبة للقيام بالعمل.

- **الأمان:** من خلال ضمان الفرد الوظيفة تحقق الاستقرار الوظيفي وحماية الفرد من تعسف المسؤولين وتوفير التأمين والمعاشات والأمن الصناعي.

- **الانتماء:** من خلال الروابط الأسرية ويمكن للمؤسسة من مساعدة العامل في إشباع هذه الحاجات عن طريق إنشاء نوادي وتنظيم رحلات وغيرها.

- **التقدير والاحترام:** عن طريق الثقة والمكافآت والأوسمة.

- **تحقيق الذات:** تعتبر من أصعب الحاجات إشباعا وفهما ونادرا ما يصل الفرد إلى تحقيقها.

### 2. علاقة الكفاءة بالفاعلية:

**تعريف الكفاءة:** هي مدى قدرة استعداد وطاقة المؤسسة في الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة لها ويمكن التعبير عنها بالإنتاجية.

أما **الفاعلية** تشير إلى مؤشرات نوعية تتمثل أساسا في القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف وليس بالضرورة هدي الكفاءة والفاعلية معا على الرغم من أهمية ذلك<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>العنزي، سعد على، مرجع سبق ذكره ص370

<sup>2</sup>عادل، صلاح، عبد الجبار، محمد مترك القحطاني، علم النفس التنظيمي، الطبعة الأولى، دائر وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2007

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للفاعلية التنظيمية وإدارة المعرفة والتمكين الإداري

الجدول رقم (01-01) مصفوفة تشخيص العلاقة بين الفاعلية والكفاءة

توجه خارجي	توجه داخلي	الأفراد
		المنظمة
كفاءة خارجية تعظيم المركز العلاقة القائمة	كفاءة داخلية تعظيم نسبة المدخلات تدنيه التكاليف	سلوك عقلاني
فاعلية خارجية تعظيم الإشباع المؤسساتي(المجتمع)	فاعلية داخلية تنظم تحفيز أعضاء المؤسسة	سلوك طبيعي

Source: Daft, R Organization Theory and Design 8 Ed west publishing co, st paul, Minnesotan, 2003 71

- **مكونات الكفاءة الداخلية:** مثل المفهوم العام لإنتاجية من خلال مراقبة تدفق العمل لتحقيق الإنتاجية بشكل أمثل كما ونوعا وهذا بضمان تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال تدنيه التكاليف باعتماد على التخصص وتقسيم العمل بشكل ملائم ويمكن قياسه بواسطة<sup>1</sup>.  
إنتاج/ساعة عمل تكاليف الساعة المباعه، مرد ودية، رأس المال المستثمر، المبيعات/حسب قوة التعبئة.
- **مكونات الكفاءة الخارجية:** ترتبط بالحصول على الموارد النادرة وتوزيع المنتجات وفي نفس الوقت تواجه مشاكل خاصة على المستوى الجزئي والكلّي ترتبط بالأسواق (سوق الموارد، سوق المنتجات النهائية) وتتعلق بقرارات التموين، قرارات التوظيف، سياسة الأسعار، تجزئة الأسواق وكذلك إن الكفاءة الخارجية ترتبط بالانتقال والتحويل الجيد للموارد التقنية والمعلومات بين المنظمة وبيئتها ويمكن قياس الكفاءة الخارجية بواسطة (تكلفة رأس المال، الحصة السوقية، تكلفة المواد الأولية، تكلفة العمل، تنمية المنتجات جديدة، تنمية أسواق جديدة).
- **مكونات الفاعلية الداخلية:** ترتبط بإشباع متطلبات ورغبات مختلف الأفراد التي تشكل منها المنظمة باعتماد أساليب تحفيز تساهم في قيامهم بمختلف المهام الموجه إليهم وصيانة العلاقات القائمة بين مختلف الأفراد والجماعات والتأكيد على التعاون كعنصر من عناصر الفاعلية ويرتبط التحفيز بالعديد من العوامل، محتوى المهام وشروط العمل ونظام التعويضات ونوعية العلاقات التنظيمية التي تربط الأفراد والجماعات والمناخ التنظيمي، ويمكن قياس الفاعلية الداخلية بواسطة (معدل دوران العمل، معدل الغياب، عدد الشكاوي، اتجاهات الأفراد، المناخ التنظيمي، الإضرابات)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>سعال سوميه، التطوير التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية مؤسسة سوناطراك بالأغواط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع، 2012 ص113

<sup>2</sup>Savall, H, maitriser les couts et es prformancecohé s ed, Ecananica Parise, 2ed 2004

• **مكونات الفاعلية الخارجية:** ترتبط عدد المكونات بالعلاقة القائمة بين المنظمة وبيئتها الخارجية ليست على مستوى التبادلات التقنية والمعلوماتية بالضبط وإنما في قدرة المنظمة على إشباع مختلف الأطراف الإستراتيجية، التي لها علاقة بالمنظمة (ملاك، زبائن، موردون، مقرضون، جماعات محلية) والمجتمع بصفة عامة ويمكن قياس الفاعلية الخارجية بواسطة (درجة إشباع مختلف أطراف التعامل، المسؤولية الاجتماعية، القدرة في تحديد الفرص والمخاطرة والمستوى معيشي)

### 3. صور الفاعلية التنظيمية: تعددت صورة الفاعلية التنظيمية ونذكر منها:

أ. **الصورة الاجتماعية:** المناخ الاجتماعي القائم في المؤسسة بين أعضائها الذي يستند على تشارك والمساواة في اتخاذ القرارات المختلفة؛

- طبعة العلاقات الاجتماعية السائدة داخل النظام المنبثقة من التعاون بين الأجزاء لتحقيق التكامل التنظيمي  
- كيس يحتوي مجموعة من الأقسام والوحدات المبنية على وحدة الهدف؛

ب. **الصورة التنظيمية:** وهي التي ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة ويمكن أن تأخذ الصور التالية:

- احترام العلاقات الرسمية؛

- العلاقات بين المصالح؛

- مرونة الهيكل التنظيمي؛

### ج. **الصورة الاقتصادية:**

- المؤسسات تحتوي على درجة عالية في تقسيم العمل بإمكانها إن تكون أكثر فعالة من التي بها درجة منخفضة من تقسم العمل؛

- المؤسسات التي تعتمد على التخصص الوظيفي تكون أكبر فعالية من تلك التي ينقصها التخصص؛

### المطلب الثاني : أهمية وخصائص الفاعلية التنظيمية:

نظرا لأهمية الفاعلية التنظيمية التي أدت إلى تسابق العديد من الباحثين في دراستها والتقديم لها وذلك لأهمية البالغة لها عند المنظمات واهتماما خاصا لدى المديرين من اجل المحافظة على القوة التنافسية لمنظمتهم وحددت أهمية الفاعلية التنظيمية حسب رأي العنزي تالي<sup>1</sup>:

- تعدد معيار لقياس المؤشرات الرئيسة التي تحدد التقدم والتطور الاجتماعي والتحول الثقافي للمنظمة بشكل عام، فضلا عن التحقق من ثقة الزبون وتلبية احتياجات البيئية؛

- تحدد مدى اقتراب المنظمة من خطة الأهداف المحددة إلى جانب تحديد نقاط القوة والضعف في أنظمتها الفرعية المختلفة ومعرفة أسبابها والعمل على تحليلها وصولا لما هو محدد فيها؛

<sup>1</sup> العنزي، سعد على، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، 2016، ص406



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للفاعلية التنظيمية وإدارة المعرفة والتمكين الإداري

- توضح النقض الحاصل في المعلومات التي تتعلق بتنفيذ البرنامج وصولاً إلى الأهداف الموضوعية أو تحديد عدم واقعية أو سوء مفهوميه العاملين لها
  - وتحتاج المنظمات في العمل على لفاعلية لإدامة الأعمال بنجاح لاستدامة وضعها نحو النجاح والبقاء في السوق إلى نقاط التالية
  - وضع الأهداف المرنة وفاعلية للتحقيق حتى في الظروف عدم التأكد؛
  - ضمان تكيف الإمكانيات المادية والبشرية مع المتغيرات البيئية؛
  - كفاءة الإدارة في استجابة التغيرات التي تواجهها الشركة من رغبات العملاء ودخول منافسين جدد؛
  - تركيز الإدارة على تحقيق مستويات عالية من جودة منتجاتها ونضمن ما يريده العميل المستهلك؛
  - لا تتوقف الإدارة في استجابة للمتغيرات في السوق بل تحاول إن تبادر في تغير متطلبات السوق؛
- ### 2. خصائص الفاعلية التنظيمية:

- من أبرز خصائص الفاعلية التنظيمية ما يلي<sup>1</sup>:
- التراكمية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن، ومن ثم فإن لها صفة تراكمية وقدرة تؤثر بدورها على خصائص المنظمة.
- الاستمرارية: هي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.
- الشمولية: تتضمن العديد من أبعاد والصور الثقافية والاقتصادية الاجتماعية.
- التنوع: وتستفيد جهات مختلفة ومتنوعة منها ومشروعة للمجتمع، الأفراد، المساهمين... الخ
- التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.
- النسبية: صعوبة إصدار حكم لفاعلية المنظمة ما بصورة مطلقة حيث إن مفهوم المنظمة الفاعلة تختلف بحسب اختلافها بموقعها وتحديد أهدافها أو المستفيدين من خدماتها والمدة الزمنية التي يتم فيها تقييم فاعلة المنظمة.

### الفرع الأول: مداخل وأنماط الفاعلية التنظيمية:

1. مداخل الفاعلية التنظيمية: يوجد عدة مداخل للفاعلية التنظيمية منها ما هو قديم والحديث وهي كالتالي:
  - أ. مدخل تحقيق الأهداف: تعرف الأهداف التنظيمية بأنها النتيجة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ضمن فترة زمنية معينة ومن اجل تحقيق هذه الأهداف لا يكفي تحديدها للوصول لها بل يجب وضع الخطط لتحديد الطرق والاستراتيجيات التي توصل إلى هذه الأهداف<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أنعام عبد الجبار سلطان، دور شبكات العصبية الاصطناعية في تعزيز الفاعلية التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10 العدد 58، 12 سنة 2019

<sup>2</sup>Noe, R, Hollenbeck, J? Gerhart B and wright, fundamentals of Human Resource Management, Sissth Edition, McGraw-Hill Educaeiem, 2016,p19

- **محددة:** أن تعكس الأهداف منجزات أو معطيات محدد ومرغوبة.
  - **قابلة للقياس:** أن تكون ممكنة القياس لمعرفة متى يتم تحقيقها وطريقة قياسها.
  - **محدد بنتيجة:** أن يكون كل هدف من الأهداف الموضوعة محددة بنتيجة ترغب المنظمة الوصول إليها وتحديد وسائل مساعدة لتحقيقها.
  - **محدد الوقت:** أن يكون الوقت محدد لتحقيق هذه الأهداف.
  - **الشمولية والارتباط:** أن تكون الأهداف الموضوعة شاملة للنشاط ومرتبطة بالهدف المنظمة.
  - **إمكانية مراجعتها:** أن يتم تقييم الأهداف الموضوعية ومعرفة مدى ملاءمتها.
- ب. **مدخل موارد المنظمة:** وقد اقترحه يواسمان وسيشور عام 1967. بأنها قدرة المنظمة سواء من النجية المطلقة أو النسبية على استغلال بيئتها في اكتساب الموارد القيمة والنادرة.
- وتعرف الفاعلية على حسب هذا المدخل بأنها قابلية المنظمة في الحصول على الموارد ذات قيمة والندرة بشكل نسبي أو مطلق والنجاح في عملية دمجها وإدارتها<sup>1</sup>.
- في هذا المدخل ينظر للمنظمة على أنها مجموعة من الأنظمة الفرعية المتفاعلة والمستقلة الدور والوظائف وتتفاعل في بيئتها المحيطة. ومن مؤشرات هذا مدخل:
- قدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية؛
  - قدرة المنظمة ومرونتها في الاستجابة للمتغيرات في البيئة الخارجية؛
  - قدرة متخذي القرار على فهم وتحليل الخصائص البيئية التي تعمل فيها المنظمة؛
  - القدرات والكفاءات البشرية التي تتوفر للمنظمة لرصد وفهم وتحليل خصائص بيئة العمل (أي القدرة على حل المشاكل التي تواجه المنظمة)<sup>2</sup>
- ج. **مدخل العمليات الداخلية:** يركز هذا المدخل على جودة العملية أو الأنشطة الداخلية للمنظمة في تقدير الفاعلية كما يهتم أيضا بشكل المناخ التنظيمي للمنظمة وبرضا العمال عن ظروفهم وعلاقتهم وبموجب هذا المدخل يقوم توظيف والعمليات الداخلية حاليا ما يكون غير موضوعي لصعوبة قياس الأنشطة الداخلية المدخلات وكذلك المخرجات وعلاقة المنظمة ببيئتها غير مقيمة إضافة إلى محدودية النظر. للفاعلية التنظيمية.

<sup>1</sup>Hisrich, et al **Entrepreneurial**10th Newark McGraw-Hill Educating, 2017

<sup>2</sup>الهاشمي، بعاج، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة: دراسة حالة سونلغاز فرع الأغواط 2004-2008 رسالة ماجستير جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010، ص42

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للفاعلية التنظيمية وإدارة المعرفة والتمكين الإداري

ومن فوائد هذا المدخل الاستغلال الأمثل للموارد وانسجام التوظيف الداخلي وهو أحد الوسائل المستعملة في قياس الفاعلية بحيث الاتجاه الحديث لإدارة يشير أن المورد البشري يعد مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية. والمؤشرات الخاصة بهذا التفاعل المتبادل بين المنظمة وأجزائها ورسوخ الثقافة التنظيمية والمناخ الإيجابي للعمل وقوة الاتصال بين العاملين والإدارة، ومن مؤشرات هذا مدخل<sup>1</sup>:

- تبنى قوى للثقافة التنظيمية ومناخ العمل الإيجابي؛
  - كفاءة تشغيلية، واستخدام حد أدنى من الموارد لتحقيق المخرجات؛
  - اتصالات رأسية وأفقية سليمة وواضحة؛
  - نمو وتطوير الموظفين، ووجود موارد بشرية مؤهلة ومدربة؛
- د.مدخل أصحاب المصالح: هي قابلية المنظمة على إشباع طلبات المتفاعلين في بيئتها وهي مجموعة تقع داخل أو خارج المنظمة التي لها منفعة في أداء المنظمة مثل (الموردين، دائنين، العاملين، العملاء، المساهمين، المنظمات الحكومية)

ويركز هذا المدخل على أحد بعين الاعتبار رغبات أصحاب المصالح في بقاء ونمو المنظمة ومن أهمهم<sup>2</sup>.

- الموردون: وهدفهم حرص المنظمة على سداد قيمة الموارد المباعة لها.
  - المستهلكون: هدفهم الحصول على أعلى جودة بأقل الأسعار.
  - العمال: هدفهم الحصول على أعلى اجر وأفضل ظروف عمل ممكنة.
  - الملاك: هدفهم تحقيق أعلى معدلات عائد على استخدام.
  - المديرون: هدفهم الحصول على أعلى مرتب وأكبر قدرة من السلطة والقوة.
  - الحكومة: هدفها الالتزام بالقوانين واللوائح.
  - المجتمع: هدفه مشاركة المنظمة في العمليات التنموية الاقتصادية والاجتماعية وحماية البيئة وزيادة رفاهية المواطنين.
- ر. مدخل القيم المتنافسة: يشمل هذا المدخل أهداف المخرجات والحصول على الموارد وتطوير الموارد البشرية كأهداف تسعى المنظمة لتحقيقها طور مدخل القيم المتنافسة من قبل "كوين وورباغ" والذي يشمل على المؤشرات المرغوبة لأداء والمستخدمه من قبل المدراء والباحثين وقدم إطارا متكاملا للعمل من خلال تحديد كل المتغيرات الأساسية ذات العلاقة بالفاعلية التنظيمية ومن ثم تحديد كيفية ارتباط هذه المتغيرات بالفاعلية.

<sup>1</sup>Daft,Richard Organization Theory & Design, Tenth Edition, South-westem Cengage Learning, USA,2010

<sup>2</sup>Hisrich, R., Michael P, P., & Dean A, S.. *Eutreneurial*. New york: McGraw-Hill Education ,2017.

وهناك نماذج للفاعلية على وفق مدخل القيم التنافسية تنتج عن الرابطة بين بعدين هما:

### 1 . التركيز التنظيمي **Organisational Focus**:

ويهتم بالقيم المتعلقة بالقضايا الداخلية أو الخارجية للمنظمة، حيث يشير التركيز الداخلي إلى اهتمام الإدارة بمصلحة وكفاءة العاملين بينما يشير التركيز الخارجي إلى التأكيد على مصلحة المنظمة وعلاقتها بالبيئة.

### 2 . هيكل المنظمة **Organisational Structure**:

فيما أذا كان مستقرا أو مرنا فالاستقرار يشير إلى تقييم الإدارة للكفاءة والرقابة من أعلى إلى أسفل بينما تشير المرونة إلى قيم التعلم والتغيير<sup>1</sup>.

هـ . مدخل إدارة الجودة الشاملة: يؤكد هذا المدخل على أن فاعلية المنظمة تشمل مؤشرات شاملة لكل الأطراف ذات العلاقة القريبة أو البعيدة بعمل المنظمة أن تقييم بثلاثة عناصر أساسية هي الزبائن والتحسين المستمر واعتماد

نمط عمل الفرق وقد ساهم في تجسيد هذا كل من **Ivancevich & Mottelson، Pound er**

و . مدخل التطور التنظيمي: وينظر للفاعلية عبر حل مشاكل التنظيم وتحديد القدرات وقد ساهم في بلورة هذا

المدخل **Mott، Zald، Caplaw**

### 2 . أنماط الفاعلية:

هناك عدة أنماط للفاعلية التنظيمية نذكر منها<sup>2</sup>:

أ . نمط تنظيم الموارد: من رواد هذا النمط نجد **TANNEBAUM** وآخرون ينظر هذا النمط إلى المنظمة على

أنها " بمثابة شبكة للعلاقات الأنظمة الفرعية وبين مخرجات النظام التي تكون مدخلات لنظم فرعية أخرى" وبموجب هذا النمط فان الفاعلية تتحقق عن طريق درجة تحقيق الانسجام والتأثير المتبادل بين الأنظمة الفرعية.

وبما إن المؤسسات تؤدي مهامها في محيط به موارد محدودة وقليلة، فان ضمن هذا النمط التنظيمات الفعالة هي التي تستطيع الحصول على الموارد الأولية والأموال والطاقة البشرية بالرغم من قلة للموارد.

ب . نمط العمليات الإدارية: يتم تقييم الفاعلية التنظيمية ضمن هذا النمط من خلال قدرة المنظمة على الأداء الجيد

للوظائف الإدارية مثل اتخاذ القرار، التخطيط والموازنة وقد اهتم بهذا النمط كل من **March & Cyert**

ج . نمط المساومة أو رضا المشارك: يرتبط هذا النمط بعملية التبادل والتفاعل بين الأفراد والجماعات والسعي من

اجل تحقيق أهداف متنوعة، فهي تستعمل الأفراد كإطار مرجعي رئيسي وتركيز على تقديرات الفرد والمجموعة تصورا لهذا النمط بعد **BARANARD** حول نوع العمل الذي تقوم به المنظمة.

<sup>1</sup> السعيدة ناصر، أثر تخطيط الموارد البشرية على الفاعلية المنظمة الحكومية الأردنية من جهة نظرنا على الوظائف القيادية والإشرافية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن، 2014

<sup>2</sup> سعال سوميه، مرجع سابق ذكره ص 131 ص 132

فإنه ينظر إلى الفاعلية التنظيمية على أساس تحقيق الأهداف بل على أساس مقدرة المنظمة على البقاء على الطريق حصولها على إسهامات الأعضاء وتقديم حوافز أو عوائد مجزية لهم مقابل ذلك.

د. **نمط التطور التنظيمي**: ينظر للفاعلية التنظيمية عبر حل مشاكل المنظمة وتحديد القدرات، وقد تبني هذا النمط "ماكريفو" عندما قام بوضع نموذج المنظمات الفعال وغير فعالة وهو ما تم تصنيفه ضمن MACGREOR وقد كان هناك تطابق في أفكار مع ليكرت ونظرية X و Y أطلقت عليه بنظرية في نمط التطور التنظيمي<sup>1</sup>.

ر. **نمط الوظيفة الاجتماعية**: تعتمد هذا النمط أساساً على ما تقوم به المنظمات من خدمات من أجل المجتمع الذي هي جزء منه من جهة ومن أجل النمو والحفاظة على نفسها من جهة أخرى وبالتالي فإن الفاعلية ضمن هذا النمط تتحد من خلال النتائج المتحققة من السلطة المنظمة.

**المطلب الثالث: نماذج وأبعاد الفاعلية التنظيمية**: هناك عدة نماذج للفاعلية التنظيمية نذكر منها:

### 1. **أ نموذج الأنظمة المفتوحة Open System Model**

يعكس هذا النموذج الجمع بين التركيز الخارجي والهيكلي المرن وتتمثل قيمة النموذج في تأسيس علاقة جيدة بين البيئة للحصول على الموارد والنمو عبر أهداف فرعية كالمرونة والسرعة والاستعداد والتقييم الإيجابي الخارجي والقيم المهيمنة في هذا النموذج هي تأسيس علاقات مع بيئتها للحصول على الموارد والنمو والحجم وهذا النموذج مشابه لمدخل موارد المنظمة.

### 2. **أ نموذج الهدف الرشيد (العقلاني) The Rational Goal Model**

يمثل هذا النموذج القيم الإدارية للرقابة الهيكلية والتركيز الخارجي والأهداف الأساسية هي الإنتاجية والكفاءة والربح، وترغب المنظمة في إنجاز أهداف المخرجات بطريقة معتمدة على الرقابة والأهداف الفرعية التي تشمل الوصول إليها في التخطيط الداخلي ووضع الأهداف التي تعد الأدوات الرشيدة، نموذج الهدف العقلاني يتشابه مع نموذج الهدف الذي تم عرضه كأحد مدخل التقليدية للفاعلية التنظيمية.

### 3. **أ نموذج العمليات الداخلية The intenal Promesses Model**

يعكس هذا النموذج قيم التركيز الداخلي ورقابة الهيكل والنتيجة هي المحافظة على ثبات الوضع التنظيمي وبطريقة منظمة وإن المنظمات ذات العلاقات الجيدة مع البيئة والتي تريد ببساطة أن تحافظ على موقعها الحالي سوف تتلاءم مع هذا النموذج وأما الأهداف الفرعية لهذا النموذج فتضمن الآليات الاتصال الفعال وإدارة المعلومات بشكل جيد واتخاذ القرارات بشكل مناسب وهذا نموذج مشابه لمدخل العمليات للفاعلية التنظيمية الذي تم عرضه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Jason, Wahab, **Tha 3 Spiritual Steps to Achieving your Dreams**&Gachs.w.w. w mindbbodygreen. Com,5,3,2016

Daft R.I Organization Theory and Design8 Ed West publishing EO, Paul, Mari nation, 2003

### 4. أنموذج العلاقات الإنسانية:

يشمل هذا الأنموذج قيم التركيز الداخلي والهيكلي المرن وهنا تركز الإدارة على تطوير الموارد البشرية ويمنح العاملين فرصة لاستقلال والتطور وتعمل الإدارة بإيجاد الأهداف الفرعية كفرصة التدريب الموارد البشرية وتحقيق التماسك والروح المعنوية وان المنظمات التي تتبنى هذا الأنموذج تهتم بالموارد البشرية أكثر من تركيزها على البيئة.

جدول رقم (01-02): النماذج الأربع لقيم الفاعلية

أنموذج العلاقات الإنسانية	أنموذج الأنظمة المفتوحة
تقييم الأهداف، تطور الموارد البشرية -الأهداف الفرعية: الاختيار، الروح المعنوية، التدريب الداخلي	قيم الهدف، النمو، الحصول على الموارد -الأهداف الفرعية: المرونة، الاستعداد، التقييم الخارجي
أنموذج العمليات الداخلية	أنموذج الهدف الرشيد
-قيم الأهداف، الثبات، التوازن -الأهداف الفرعية: إدارة المعلومات، الاتصالات	-قيم الهدف، الإنتاجية، الكفاءة، الربحية -الأهداف الفرعية: التخطيط، وضع الأهداف

Source: Daft R.I Organization Theory and Design 8 Ed West publishing EO, Paul, Mari nation, 2003 H 1

### 2. أبعاد الفاعلية التنظيمية:

من خلال الاطلاع على عدد من آراء الباحثين التي تطرقت إلى أبعاد الفاعلية التنظيمية والتي من خلالها يمكن قياس الفاعلية للمنظمة نذكر منها<sup>1</sup>:

- ✓ **التخطيط ووضع الأهداف:** هو قدرة المنظمة على تحديد أهدافها بواقعية وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق أهدافها بالشكل الذي يناسب مواردها حيث تكون قابلة للتنفيذ والقياس.
- ✓ **استغلال البيئة:** هي قدرة المنظمة في الحصول على مواردها الأساسية واستجابة للمتغيرات في البيئة الخارجية والقدرة على فهم وتحليل خصائصها التي تعمل فيها للحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة.
- ✓ **تحقيق الأهداف:** إن الفاعلية الحقيقية هي حصيلتها تحقيق مجموعة الأهداف التي تصبو المنظمة لتحقيقها والتي تعكس واقع الأهداف العملية في استثمار طاقاتها للبقاء والنمو.
- ✓ **القدرة على التكيف:** هي قدرة المنظمة على مواجهة الظروف المتغيرة في بيئتها والتأقلم معها إيجابيا في ضوء ظروفها الداخلية الخارجية التي تواجهها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> رضوي خوين، الثقافة التنظيمية وفاعلة المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75 سنة 2009

<sup>2</sup> عبد الناصر علك، استراتيجية تقويم الأداء وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية، دراسة ميدانية في مكتب المقدس العام في وزارة الاتصالات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 95 المجلد 23 سنة 2017

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للفاعلية التنظيمية وإدارة المعرفة والتمكين الإداري

- ✓ إدارة المعلومات والاتصالات: إدارة مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها والتي تعمل على جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها وتوزيعها بغرض دعم صياغة القرارات والتنسيق بين المستويات<sup>1</sup>.
- ✓ التكامل: يعد التكامل أحد العوامل المهمة التي من شأنها أن تدعم أداء المنظمات بشكل عام والمنظمات الصناعية بشكل خاص إذ تسود العلاقات الاعتمادية بين المنظمة كنظام واحد متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء المرتبطة والمتكاملة ذات التأثير المتبادل فإذا انحرف جزء منها عن الأداء الفعال المطلوب أثر على باقي الأجزاء وعلى المنظمة ككل وإذا لم يؤدي واحدة من العمليات وطرق تحويل المدخلات بالجودة المخطط لها.
- ✓ التكيف: يقاس التكيف بدرجة التي تملك فيها المنظمة المهارة والقدرة العالية على مواجهة التغير في البيئة الداخلية والخارجية بكفاءة وفعالية.
- ✓ الرقابة: هي وسيلة وليست غاية وليست لتحسين مستوى أداء المنظمة من خلال مراجعة مستوى الأداء والإنجاز الفعلي للمهام.
- ✓ المسؤولية الاجتماعية: هي مفهوم يقوم بدمج المستعملات الاجتماعية والبيئة والاقتصادية في مختلف نشاطات المؤسسة وللتفاعل مع مختلف الأطراف المتعاملة مع المؤسسة بشكل إداري وسلوكي.
- وهناك من يعرفها على أنها: التزام المؤسسة بالمساهمة في البيئة الاقتصادية مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام بهدف ضمان الجودة لجميع هذه الأطراف.
- وهناك من يرى أن أبعاد الفاعلية التنظيمية هي<sup>2</sup>:
  - ✓ تحقيق الهدف؛
  - ✓ موارد النظام؛
  - ✓ القيم التنافسية؛
- ✓ جودة المخرجات: قد تكون تلك المخرجات مادية أو خدمية أو معرفة وعلى الشركة أن تعمل على جودة مخرجاتها بشكل يجذب المستهلكين ويشجع التغذية الرجعية<sup>3</sup>.
- بناء على ما تم عرضه من الأبعاد تم اعتماد دراسة (على حسين التميمي 2020) المتمثلة في (الأهداف' التكيف التكامل) وبالإضافة الأبعاد (المسؤولية الاجتماعية، والرقابة) من دراسة الاستطلاعية (إسماعيل الدين، ولعمور رميلة 2022).

<sup>1</sup> الحارث محمد أبو حسين، أثر العدالة التنظيمية على الفاعلة المنظمة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 3 سنة 2017

<sup>2</sup> علي حسين التميمي، فينتية أمجد عبد الغفور، مرجع سابق ذكره ص 330

<sup>3</sup> محمد أبو بكر، مرجع سابق ذكره، ص 547

الفرع الثاني: عناصر وأسباب الفاعلية التنظيمية:

### 1. عناصر الفاعلية التنظيمية:

تعدد عناصر الفاعلية التنظيمية وفقا لتحديد المفهوم ويمكن حصرها في<sup>1</sup>:

- أ. الاستراتيجية: تشير إلى دور والغرض والتوجه الاستراتيجي الذي يلخص عمل المنظمة والوحدة التنظيمية، والذي يجب أن يكون واضحا ومتلائما.
- ب. الهيكل والدور والقدرة: يقصد بذلك الأفراد القادرين على إنجاز الأعمال الصحيحة من خلال هيكل ملائم للغرض ويصف العلاقات والمسؤوليات داخل المنظمة على نحو واضح.
- ج. القيادة: أي أن القادة يمتلكون القدرة والطاقة المناسبة لقيادة المنظمة نحو تحقيق الأهداف وبلوغ نجاح مستدام.

د. عمليات وأنظمة إدارية الأفراد: يحتاج القادة إلى الدعم من خلال العمليات وأنظمة الأفراد التي تسهم في إرسال الرسائل، وتقاسم المعلومات، وضع قرارات تعتمد على معلومات دقيقة موجودة داخل المنظمة وفي الوقت ذاته، فإن الأنظمة والعمليات التنظيمية تمثل امتداد للقيادة وخلق التجانس والثقة بين العاملين بالمنظمة.

ر. القيم الثقافية: هي مجموعة من الافتراضات الأساسية تبين كيفية التصرف وإنجاز العمل داخل المنظمة، حيث يعمل جنبا إلى جنب مع إستراتيجية المنظمة، كما تمثل القيم والثقافة مجموعة من الأنظمة والرموز والسلوكيات يفصح عنها القادة والمستخدمون داخل المنظمة على أن تكون متوازنة مع ثقافة المرغوبة لإنجاز إستراتيجية المنظمة.

### 2. أسباب الفاعلية التنظيمية:

معرفة الأسباب الرئيسية للفاعلية التنظيمية وأنواعها، من الأمور المهمة للمهتمين بهذا الحقل المعرفي المهم في حياة المنظمات فالفاعلية الفردية لها أسبابها والفاعلية الجماعية لها أسبابها وكذلك فاعلية المنظمة لها أسبابها وجميع هذه الأسباب مشتقة من الوظائف الإدارية للمنظمة<sup>2</sup>.

أ. أسباب الفاعلية الفردية: يعتمد على الصفات شخصية للفرد نفسه، فالفاعلية الفردية لها دورها واتجاهات الشخصية هي الأخرى لها دورها وتحفيز المدراء وضغوطهم لها دور في الفاعلية الشخصية وأخيرا المعرفة والمهارة الفردية لها السهم الكبير في عملية الفاعلية الفردية ومن يفتقد المعرفة والمهارة يصعب تفصيله بشكل من الأشكال.

ب. أسباب الفاعلية الجماعية: فهي مزيج بين الأسباب الفردية وأسباب المنظمة فبوادرها فردية تم تتحول إلى فاعلية جماعية مثل التشبيه برموز المنظمة، والبحث عن الفكرة والمكانة وعشق القيادة واخذ الأدوار في المنظمة ومجاراة المعايير والقيم التنظيمية.

<sup>1</sup> حسين عبد الله خلف، أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية، دراسة ميدانية في كليات الجامعة الأهلية في بغداد شرق الأوسط، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، العراق، 2020، ص17

<sup>2</sup> حازم دياب محل الحجابي، أثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية، بحث تطبيقي، مجلة دراسات محاسبة ومالية، المجلد11، العدد36، فصل3، 2016



ج. أسباب الفاعلية المنظمة: فهي نابعة من نشاطات المنظمة الكلية والمتمثلة في جودة المدخلات وجودة الأنشطة الداخلية للمنظمة تنتج جودة في المخرجات<sup>1</sup>.

### 3. مصادر الفاعلية:

مصادر الفاعلية هي الأخرى متعددة وإن معظم الدراسات تتفق على أن مصادر الفاعلية التنظيمية تستمد مصادرها من الوظائف الإدارية الرئيسية للمنظمة (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة) إضافة إلى دراسة السلوك الأفراد والاهتمام بتطلعاتهم وتبني أمالهم للوصول لهم إلى أنهم عنصر مهم من عناصر المنظمة وجزء منها له الأثر في الحصول على أعلى فاعلية لهم واهتمام بمجموعات العمل في المنظمة ومنحهم الثقة في الإدارة أنفسهم ومنحهم حرية الاختيار لمن يمثلهم أمام الإدارة له دور الأساس في تحفيزهم والحصول على أفضل فاعلية منهم وياجمع عدة مجاميع تحصل على فاعلية المنظمة.

### المطلب الرابع: متطلبات ومؤشرات المختلفة للفاعلية التنظيمية:

#### 1. مؤشرات الفاعلية التنظيمية:

اتجه الباحثين في العديد من الدراسات التي ظهرت إلى تحديد ثلاثين مؤشرا موجها لقياس الفاعلية التنظيمية، تتميز بأنها متعددة تغطي جميع جوانب العمل نذكر منها<sup>2</sup>:

- **الفاعلية الكلية:** وتعني قدرة التنظيمية الشاملة في تحقيق الأهداف والنتائج المتميزة ضمن الإمكانيات والمعطيات وظروف المتاحة.

- **الإنتاجية:** وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج سلع أو خدمات وقيمتها الإنتاج وفقا للمقاييس نقدية أو مادية.

- **الكفاءة:** وهي علاقة نسبية بين المدخلات ومخرجات معينة، الوصول إلى أكبر مخرجات بأقل مدخلات ممكنة.

- **الربحية:** وهي نسبة العائد المالي المحقق من وراء استثمار الأموال أو عناصر إنتاجية محددة.

- **الجودة:** وتتمثل بمستوى الجودة وخصائص السلعة أو الخدمة المقدمة وفقا لمؤشرات محددة.

- **حوادث العمل:** وترتبط بمعدل الإصابات التي تحصل في مجال العمل.

- **النمو:** وتتمثل في قدرة التنظيم على الازدهار والتطور في المنظمة.

- **نسبة الغياب:** وهي ظاهرة انقطاع أو ابتعاد مؤقت للعمال عن العمل لأسباب مختلفة.

- **دوران العمل:** ويعني عدم استقرار العاملين في وظائفهم أي تنقلهم من وظيفة إلى الأخرى أو منظمة أخرى.

- **الرضا عن العمل:** ويعني مستوى قناعة العاملين بجهة الحوافز والظروف والمعطيات المحيطة وهو تعبير عن الاتجاه المادي والمعنوي.

<sup>1</sup>حسان ثابت الخشاب، مرجع سبق ذكره  
<sup>2</sup>سومية سعال، مرجع سابق ذكره ص83

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للفاعلية التنظيمية وإدارة المعرفة والتمكين الإداري

- الحوافز والمكافآت: وهي مجموعة من المؤثرات المادية والمعنوية الذاتية والخارجية التي توجه سلوك العاملين وتؤثر على معنوياتهم.
- الروح المعنوية: وهي الإحساس والشعور العام والتوجه النفسي الذي سلوك النفسي الذي يعكس ماديا على سلوك
- الرقابة: وهي أداة للضبط السلوك العام فرديا وتنظيميا ومجتمعيا.
- الصراع مقابل التماسك: التقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة الاتصال الفعالة.
- المرونة مقابل التكيف: والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة لأهداف المسطرة بما يتوافق مع الظروف المستجدة.
- التخطيط ووضع الأهداف:
- قبول الأهداف:
- موضوعية الأهداف:
- درجة التوافق بين الأداء والقيم التنظيمية:
- مهارات العاملين في الإدارة: وتشير إلى المهارات التي يملكها العاملون عند التعامل مع المشرفين والزملاء في المنظمة.
- المهارات الإدارية المتقدمة: التي تمثل القدرات والخصائص والمتطلبات المتعلقة بالأداء الأمثل للمهارات المحدد.
- الاستعداد: وتعلق بالقدرة المستمرة ومستوى الاستجابة الملائمة لمختلف المتغيرات والظروف.
- استغلال البيئة: وهي من خلال استماع الدائم والقرب والحصول على كل ماله علاقة بالفاعلية التنظيمية.
- التقييم من الخارج: والذي يمثل وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المنظمة<sup>1</sup>.
- الاستقرار: ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد لكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات.
- إدارة المعلومات والاتصالات: وهي التي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب إن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.
- قيمة الموارد البشرية: أي إدراك المنظمة لمجوداتها البشرية وتميزها وثبيتها والحفاظ عليها بما يخدم المنظمة.
- المشاركة: هي مدى المشاركة من قبل أعضاء المنظمة في عملية اتخاذ القرار.

<sup>1</sup>حسان ثابت الخشاب، اعتماد مدخا القيم المتعارضة في صناعة أنموذج لتحقيق الفاعلية التنظيمية، دراسة استطلاعية لآراء القيادة الإدارية في جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافين العدد 117 المجلد 37 سنة 2017

- **التدريب والتطوير:** يتمثل في تدريب القوى العاملة والرقمي بمهاراتها وقدراتها.
- **التركيز على الإنتاج:** أي الاهتمام الكافي وإعطاء الأولوية للتركيز على الإنجاز والأداء الفردي بحيث يصبح الإنجاز قيمة عظمى ومعياراً للتقدير والحوافز والقرارات.
- ويمكن إضافة معايير أخرى برزت حديثاً مثل الإبداع، الريادة، الذكاء وغيرها لا يوجد شك في إن المعايير أعلاه قد غطت أغلب جوانب العمل وأنها تمثل مصالح عدة جماعات على الرغم من وجود التناقض في المعايير.
- 2. متطلبات قياس الفاعلية التنظيمية:** قد أشار الباحثين في توجهاتهم نحو تحديد مجالات قياس الأداء إلى عدة متطلبات:
- عدم التوسع في عدد أبعاد قياس الفاعلية التنظيمية (المالية والتشغيلية) لتسهيل عملية القياس<sup>1</sup>.
- يفضل عدم الاعتماد على المعايير المالية أو الكمية فقط لأهمية توفر المعايير التشغيلية أو النوعية أيضاً ليحري قياس الأداء في جوانبه الكمية والنوعية؛
- أن يعطي مقياس أبعاد الأداء مدة زمنية معينة، ويمكن مقارنته بواسطة الصناعة؛
- ضرورة شمول مقياس الأداء النظمي لمعايير وسيطة لأهداف الاستراتيجية الوظيفية ذات العلاقة وليس فقط للمستوى الكلي لمعرفة العلاقة بين السبب والنتيجة؛
- يفضل لقياس الأداء توفر بيانات من المصادر الذاتية وتمثل وجهة نظر جهة التي تقوم بقياس الأداء أي المدراء، وبيانات من المصادر الموضوعية وهي البيانات والوثائق للجهات ذات علاقة أو الاهتمام بالمنظمات الحكومية الرقابية أو الباحثين ليتوفر الصدق لمقياس الأداء أما الاكتفاء بالمعيار الذاتي فقد يعكس مستوى الأداء بشكل دقيق.
- توفر قياس أفضل لأداء النظمي عندما يجري تصميمه من عدد من الباحثين أو عندما يجري بناء استناداً إلى أبعاد تحظى باتفاق مجموعة من البحوث ذات صلة؛
- 3. متطلبات زيادة الفاعلية التنظيمية:** تتحقق الفاعلية التنظيمية لما يكون ما يجب القيام به ويتم كما يلزم ومن طرف الشخص المناسب، وفي المكان المناسب مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الوقت<sup>2</sup>.
- **اللامركزية والتفويض:** وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المتشددة خاصة في المنظمات الكلاسيكية، ومنه درجة الحرية في توجه الأنشطة وتحمل المسؤولية والههم من ذلك إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم.
- **توسيع العمل:** تشجع تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية، ويقضي على الملل والنفور.
- **التقييم التنظيمي وتقييم الأداء:** التقييم التنظيمي للمنظمة ككل من الجوانب الاقتصادية التنظيمية وكذا النفسية،

<sup>1</sup> سعد على ربحان المحمدي، مرجع سابق ذكره ص127

<sup>2</sup> سومية سعال، مرجع سابق ذكره ص137

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للفاعلية التنظيمية وإدارة المعرفة والتمكين الإداري

الاجتماعية والسلوكية، كما يجب التخلي عن تطبيق برنامج الكلاسيكية لتقييم الأداء والتي تميل إلى معاملة الفرد وكأنه آلة منتجة خاضعة للرقابة والتفتيش المستمر، والانتقال إلى تطبيق الطرق الحديثة في التقييم على غرار ما تفعله منظمات الأعمال الحديثة، حيث تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع الأهداف الذاتية والموضوعية للمنظمة ككل وفي تقييم أدائه بشكل دوري أو سنوي، ويلعب المسئول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما إن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جدا.

-**الإدارة بالاستشارة والمشاركة:** حيث يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو أهداف المنظمة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية<sup>1</sup>.

-**تسطير الأهداف وصناعة القرار:** يقوم بتسطير الأهداف أفراد أو جماعات داخل المنظمة الأمر الذي يجعل هذه الأهداف عرضة للتغير من وقت لآخر مما قد يعوق عملية صنع القرار واتخاذها، ولذلك من خطأ اعتبار الأهداف الرسمية على أنها ثابتة ومحدودة، حيث تطابقت الأهداف التشغيلية الواقعية مع الأهداف الرسمية أو لا فهي مشتقة منها كونها نتاج إدراك تلك الأهداف الرسمية من قبل الموارد البشرية من خلال أنماط التفاعل المستمر داخلها والمتميز بالتغير مما يؤدي إلى تغير الأهداف وفي هذا السياق يمكن ذكر ثلاثة أسباب لتغير أهداف المنظمة.

-**تفاعل المنظمة مع بيئتها مباشرة من خلال علاقتها التنظيمية؛**  
-**التغيرات التنظيمية الداخلية؛**

-**زيادة فاعلية الاتصال:** يمكن القيام بعدة الإجراءات لتحسين شبكة الاتصالات داخل التنظيم ويمكن إنجازها هنا

-**إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة وتدفق المعلومات في مختلف المستويات والاتجاهات<sup>2</sup>.**

-**إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف المصالح والمستويات؛**

-**الهيكل التنظيمي لمناقشة الأفكار والقرارات وتسهيل تنفيذها؛**

-**تنظيم اجتماعات علمه دوريا تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك وتناقش خلالها؛**

-**قضايا التنظيم التي يكتنفها الغموض وتقديم الحلول؛**

-**الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي يعتمد تنفيذ المهام فيها على الاتصالات بمختلف أنواعه؛**

-**الاهتمام بانشغالات تسهيل عملية الحصول على تغذية العكسية؛**

<sup>1</sup>حسين عبدالله، خلف، مرجع سبق ذكره ص79

<sup>2</sup>سومية سعال، نفس مرجع سابق ص139

### الفرع الثاني: العوامل التي تؤثر في فاعلية الأنظمة:

أ. النظام الاقتصادي: إن المقصود بالنظام الاقتصادي، جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المنظمة وعليه فإن معايير فاعلية المنظمة وفق هذا القسم تتضح من خلال الخصائص التالية.

- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التي يكون فيها تقسيم العمل في درجة منخفضة؛

- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من المختصين في التقسيم الإداري تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التي توجد بها درجة؛

منخفضة من المتخصصين في مجال التقسيم إن المنظمات التي تحتوي على درجة عالية من الإلية تكون أكثر فاعلية من تلك ذات أداة ضعيفة.

ب. النظام السياسي: ويعنى بالنظام السياسي داخل المنظمة الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة بغية ترجمتها إلى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها، في ضوء هذا البعد نجد إن المنظمة ذات الفعالية العالية التي تتصف ب<sup>1</sup>:

- إن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجات العاملين لديها تكون أكثر فاعلية من تلك التي لا تمثل قراراتها رغبة عامليها؛

- إن المنظمات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة، تكون فعاليتها أكثر من المنظمات التي تتخذ قراراتها من منطلقات انفعالية مشوهة؛

- إن المنظمات التي تخضع لأيدولوجية واضحة ومحددة ونابعة من طبيعة المنظمة نفسها يمكنها أن تكون ذات فعالية عالية؛

- إن المنظمات التي يوجد بها أعضاء مؤثرين بإمكانهم جعل المنظمة أكثر فاعلية<sup>2</sup>؛

ج. النظام الرقابي: إن المعنى الخاص للنظام الرقابي في هذا الموضوع هو إجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمة وتحدد على النحو التالي:

- إن المنظمات التي يوجد بها أنظمة جزاءات حازمة من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع ما يحدث بداخلها؛

- إن المنظمات التي تتصف بأنظمة جزاءات متدرجة تكون أكثر فاعلية عكس ما إذا كانت هذه الإجراءات رديعة ومن الأول؛

<sup>1</sup>سعد على ريجان المحمدي، مرجع سبق ذكره  
<sup>2</sup>طارق التواتي، الاستثمار في الموارد البشرية وأثره على الفعالية التنظيمية للمؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، علم الاجتماع، جامعة عمار تلجي الاغواط، 2012، ص45

- أن المنظمات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين علاقة محددة وموضوعية يمكنها أن تكون ذات فعالية أكبر فيها لو كانت هذه العلاقات خاضعة لأهواء ومزاج الرئيس؛

- تكون المنظمة أكثر فعالية عندما تكثر الاتصالات بين الأعضاء وفي كل الاتجاهات؛

- **النظام البيئي:** ونقصد بالنظام البيئي تلك المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة ومنه تكون فاعلية المنظمة على نحو التالي:

- تعتبر المنظمات كبيرة الحجم أكثر فعالية من تلك المنظمات صغيرة الحجم؛

- إن المنظمات التي تتمتع بالقدرة على الحركة السكانية الهادفة بمعنى تلك التي بإمكانها التأثير الإيجابي في المحيط الذي توجد فيه تكون أكثر فعالية فيما لو كانت متفوقة على نفسها ولا يوجد لها امتداد طبيعي واجتماعي داخل المحيط الذي يفترض أن تكون جزء منه<sup>1</sup>؛

**2. العوامل المؤثرة في قياس الفاعلية التنظيمية:** تتأثر فاعلية التنظيم بالعديد من العوامل والمتغيرات وتختلف في درجة تأثيرها من منظمة لأخرى ويرجع ذلك إلى اختلاف وتباين المنظمات في النشاطات والحجم ومدى حداثة النشأة التي تخص كل منظمة ومن العوامل:

- **العوامل الداخلية وخصائص المنظمة وتشمل:**

- **الخصائص التنظيمية:** مثل طبيعة الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، علاقات السلطة والمسؤولية.

- **نمط السلوك الإداري:** ويتعلق بسياسات الإدارة وممارساتها الخاصة لتفويض السلطة، اتخاذ القرارات، إدارة الوقت، التفاوض، حل المشكلات والاتصال.

- **نظم العمل:** وتشمل الإجراءات، نظم المعلومات، نظم الرقابة، إعداد الموازنات.

**العوامل الفنية والتكنولوجية:** هي المتعلقة بالمباني، الآلات، الأدوات، المعدات، ظروف العمل والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين وإستراتيجية الإدارة والسلوك التنظيمي كما ترتبط هذه العوامل وهي ذات طبيعة عامة بالظروف والمتطلبات الفنية والتكنولوجية للمنظمة وسبل تحقيق أدائها الفني بوجه عام.

**العوامل المرتبطة بالموارد البشرية:** تشمل معنويات الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم ورغبتهم وسبل الاتصالات المعتمدة في تعميقها وتطويرها بما يعزز الاستقرار التنظيمي والتوازن المتحرك والمتفاعل للمنظمة.

- **العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة:** تتضمن ردود الفعل المنعكس من المستفيد أو من بيئة الخارجية بشكل عام سواء ما يتعلق بدرجة انسجامها مع حاجاتهم أو قدراتها على توفير سبل إشباع في الوقت والمكان المناسب

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للفاعلية التنظيمية وإدارة المعرفة والتمكين الإداري

وبالسعر الملائم إذ تعد هذه المتغيرات وأثارها ذات أهمية كبيرة في خلق الموازنة بين المنظمة وبيئتها وتوفير المستلزمات لتحقيق الأهداف فيها<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: العلاقة بين الفاعلية التنظيمية والتمكين الإداري:

إن المراجعات الدراسات والأدبيات السابقة تعتبر الأساس الذي يعمل على تدعيم واستكمال الجانب النظري. فأهم ما يؤثر للعلاقة بين الفاعلية التنظيمية والتمكين الإداري مما أورده الباحثين على اختلاف مشاريعهم العلمية واتجاهاتهم الفكرية، وفيما يلي سنقوم بعرض بعض الأدبيات المتاحة.

- أشار Brume إلى أن المنظمات التي تبني التمكين تكسب الكثير من الفائدة به، كتعزيز الفاعلية التنظيمية جراء مسؤولية الموظفين إلى جانب خلق مواقع عمل تتوافر فيها الممارسات الديمقراطية من جراء انتقال سلطة صنع القرارات من مواقعها التقليدية إلى موقع أدني<sup>2</sup>.

- أما ما جاء به Gibson et al فالتمكين يؤدي بصورة أو أخرى إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات وتحقيق الفاعلية لأعضاء المنظمة.

- ويذهب Dewettinck إلى أن البعض يرى مدخل التمكين كمدخل موازي بل أوسع من إستراتيجية إدارة الأفراد في مجال تبني الفرد الفاعلية التنظيمية<sup>3</sup>.

- ويرى Mgbeke أن التبنى الناجح للتمكين كإستراتيجية إدارية يعد العنصر الأساس في زيادة الفاعلية التنظيمية والتنافسية في بيئة الأعمال، كما يمكن النظر إلى التمكين كإستراتيجية فعالة خاصة في مجال إدارة المعرفة.

- يذهب Orgoni إلى النظر إلى تمكين العاملين باعتباره أمر حاسماً لنجاح المنظمة في عصر العولمة، وبرأيه فالتمكين له فوائد هامة لكل من المنظمة والأفراد العاملين فهو يزيد من الفاعلية التنظيمية ويحسن من كفاءة ويخفض التكلفة<sup>4</sup>.

**ومما تم عرضه يمكن القول إن العلاقة بين الفاعلية التنظيمية والتمكين الإداري تكمن في:**

- تحقق الفاعلية التنظيمية جراء المورد البشري الممكن إدارياً في سرعة اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب؛

- التمكين الإداري يمنح الموظف حرية التصرف نتيجة تفويض السلطة له في منصبه مما يعزز الفاعلية التنظيمية لديه؛

- توفر المناخ والبيئة المناسبة يعطي الموظف التحفيز لإبداع وابتكار في وظيفته لتحقيق الأهداف؛

<sup>1</sup> صالح بن نوار، الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة دكتوراه، علم اجتماع التنمية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2005، ص37

<sup>2</sup> مؤيد الساعدي، الأسس السلوكية للبناء المؤسسي للمنظمات الأعمال: منظور سلوكي تمهيدي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2017، ص54

<sup>3</sup> إحسان دهنس جلاب، كمال كاظم الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص39

<sup>4</sup> معراج هوارى، مريم شرع، مدخل إلى الإدارة التمكينية، دار الكنوز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص29

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للفاعلية التنظيمية وإدارة المعرفة والتمكين الإداري

- مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات يمنحهم الثقة والأمان يدفعهم لتقديم مقترحاتهم دون خوف لتحقيق الفاعلية في المنظمة؛

- العمل ضمن فرق يحفز الموظفين ويقلل من المشاكل والعراقيل التي تحول دون تحقيق الفاعلية التنظيمية في المنظمة؛  
2. أثر إدارة المعرفة على الفاعلية التنظيمية:

حاولت العديد من الدراسات الربط بين إدارة المعرفة والفاعلية التنظيمية على نحو متباين من حيث المقاييس و النتائج، فقد وجد Stewart أن الموارد العرفية والفكرية تعد أهم موارد المنظمة وأن استثمارها والعمل على تعزيزها وإدارتها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري الذي يعد المكون الرئيسي للفاعلية التنظيمية<sup>1</sup> في نفس السياق يرى Sutton & Pfeffer أن سرعة تغير البيئة الخارجية مازالت تدفع بالمنظمات إلى تحسين فعاليتها التنظيمية، و بالتالي تحسين إنتاجيتها و جودة منتجاتها عن طريق الابتكار و تطوير الوظائف و العمليات من خلال توظيف المعرفة و رأس مال الفكري) ، و هو ما يؤكد على الدور المحوري للدارة المعرفة في تحقيق الفاعلية التنظيمية . إن إدارة المعرفة تأثيراتها متشعبة في أنشطة المنظمة ويمكن إجمالها في محاور الفاعلية التنظيمية التي حددها مدخلها، والمتمثلة في المحور كفاءة العمليات الداخلية<sup>2</sup>.

ومما تم عرضه يمكن القول أن العلاقة بين الفاعلية التنظيمية وإدارة المعرفة تكمن في:

- العرف الضمنية التي يملكها الموظفون في عقولهم نقطة قوة للمنظمة يجب استثمارها في أداء الأعمال لتحقيق الفاعلية؛

- إدارة المعرفة تسهر على إيصال المعرفة إلى مستحقيها في الوقت المناسب لمواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة؛

- التكامل بين فرق العمل والأنشطة وتشارك المعرفة يعزز من فاعلية المنظمة ضمن تحقيق الأهداف مسطرة؛

- تطبيق أفكار والمعارف المبدعة لتقليل الجهد والتكلفة يزيد من فاعلية التنظيمية للمنظمة؛

- نشر المعرفة في المنظمة وإدارتها بالشكل الصحيح وإيصالها لمستحقيها يوضح للموظفين الأهداف المراد تحقيقها؛

- إدارة المعرفة إلكترونياً يساعد في رفع فاعلية المنظمة جاهزيتها؛

- استعمال التكنولوجيا الحديثة يعزز من تدفق المعرفة في المنظمة؛

1Thomas.A Stewart .**Intellectual Capital: the new wealth of organizations** . New York: double day currency,2003

2Juffrey Pfeffer, Robert Sutton .**The Knowing-Doing Gap:How Smart Companies Turn Knowledge into Action** .United States: Harvard Business School Pres,2009,p15



### المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم إدارة المعرفة وتاريخ الاهتمام بها وتطورها عبر الزمن فانه لا يزال وجود عناصر جد أساسية ترتبط ارتباطا وثيقا بموضوع إدارة المعرفة في المنظمة ، وهذا ما يشمل الأهداف التي تعكس مدى أهمية إدارة المعرفة ، عن طريق توفير المعرفة بشكل دائم وتنظيمها بما يخدم الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة، حيث أن المعرفة السليمة والكافية هي جوهر الحكمة و الإبداع، لتحقيق هذا يستدعي الأمر الاطلاع على أهم متطلبات وأدوات تطبيق إدارة المعرفة ومراعاة نماذجها ، والتعرف على أهم مجالات استخدام المعرفة ، ووظائفها ، وفي إطار اختيار جيد لإستراتيجية ملائمة تضمن التطبيق الجيد لإدارة المعرفة.

### المطلب الأول: تاريخ إدارة المعرفة:

#### أولا- تاريخ الاهتمام بإدارة المعرفة:

يعود تاريخ اهتمام بإدارة المعرفة إلى مرحلة الفكر الاقتصادي الذي كان سائدا في القرن التاسع عشر والذي كان يهتم بالبحث في عوامل الإنتاج المختلفة مثل الأرض، ورأس المال، وقوى العمل والمعرفة باعتبارها إن هذه العوامل هي التي وبسبب هذا الاهتمام المتزايد بالمعرفة فقد ازدادت الحاجة لإدارتها باعتبارها حقلا مستقلا ينبغي إن تتم معالجته، بطريقة منهجية عملية واضحة حيث أصبح ينظر إليها على أنها أصل إستراتيجيتها ذات قيمة عالية ويمكن في هذا الإطار إن تنتشر لما أراد الكثير من المختصين إلى إن العالم قد مر بثلاث مراحل في تعامل مع المعرفة وتحويلها وهي

➤ **عصر التنوير Enlightenment Era** وفي هذا العصر كان البحث عن المعرفة من أجل التنوير ووصول إلى الحكمة.

➤ **عصر الصناعي The Industrial Era** وفي هذا العصر كان البحث عن المعرفة لغرض تطبيقها.

➤ **عصر المعرفة Knowledge Era** وهو العصر الذي تعيشه وفيه يسود الاتجاه المتمثل في التعرف على معرفة المعرفة وفهمها والتعامل معها على أنها ظاهرة مستقلة تحتاج إلى معالجة متعمقة وإدارة حكيمة، الأمر الذي أدى إلى ظهور إدارة المعرفة كتخصص وحقل دراسي مستقل<sup>1</sup>.

**فتاريخيا:** تركز الاهتمام على المعرفة الصريحة **Essplicit Knowledge** أي معرفة يتم تشخيصها والتعبير عنها بطريقة ما، والتي قد تشمل بالنسبة لمنظمة معينة (العمليات والإجراءات والملكية الفكرية والممارسات الأكثر نجاحا الموثقة والتنبؤات والدروس التعليمية وتقارير لفهم أنشطة التي تديرها وحلول لمشاكل متكررة وغيرها) **حاليا** فينصب التركيز على معرفة مهمة قد تقطن كليا في عقول خبراء الشركة أو ما يسمى بالمعرفة الضمنية وبالتالي فان الاهتمام

<sup>1</sup>ناصر جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، أثر لنشر والتوزيع، جامعة فيفيلادلفيا دمك، 2019 ص 80 ص 81

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للفاعلية التنظيمية وإدارة المعرفة والتمكين الإداري

إدارة المعرفة هو محاولة انتزاع المعرفة الفنية في عقول الخبرة وإعداد دليل بها حيث يستطيع جيل ثاني من العاملين الاستفادة منها<sup>1</sup>.

ومما سبق يمكن القول إن التركيز على كيفية إدارة المعرفة وأصالتها في الوقت المناسب واستثمارها في تحقيق أهداف المؤسسة والمحافظة أيضا على الموظفين المالكين لها.

### 1. تطور إدارة المعرفة:

إن فترة ممتدة من الثمانيات إلى التسعينات من القرن الماضي هي مرحلة الاهتمام والتوجه، إلا إن البدايات الحقيقية لإدارة المعرفة بمفهومها الحديث هي في منتصف التسعينات، والتي نسميها مرحلة النضج والاعتراف، وتحديدًا بعد تنفيذ البرامج الناجحة لمبادرة إدارة المعرفة في شركة HP الأمريكية، وفي تطبيق منظمة Skianda للتأمين، ولمختبرات «بكمان وو»<sup>2</sup> وأن المزيد من الاعتراف بإدارة المعرفة مرهون بالوصول إلى مقاييس أكثر دقة لقياس نتائج، حيث يعتمد تميز المنظمة على ما تعرفه، وكيفية تطبيق ما تعرفه بالفاعلية، ومدى جاهزيتها لاكتساب المعارف واستخدامها، حيث إن الحادثة في إدارة المعرفة هو وضعها موضع التنفيذ<sup>2</sup>.

كما توجد هناك مجموعة من العوامل أثرت في تطور إدارة المعرفة وأشار Wing بهذا الصدد إلى العاملين الأكثر على تطور إدارة المعرفة وهما.

#### أ. العوامل الداخلية:

- حدوث اختناقات في فاعلية المنظمة؛

- تزايد القدرات التقنية؛

- فهم الوظائف المعرفية؛

#### ب. العوامل الخارجية:

- العولمة؛

- زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك؛

- زيادة حدة المنافسة؛

- زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد؛

#### ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة:

تعرف إدارة المعرفة بأنها القدرة على توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة، المستفيدين من خارجها، حيث يركز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوفرة المتاحة والخبرات لذا فإن ومن أهم مميزات

<sup>1</sup>حافظ زحل، إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية راس المال البشري، دراسة حالة عدد من المؤسسات الجزائرية أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم تسيير تخصص اقتصاد منظمات، جامعة جيلالي ياس، سدي بلعباس جزائر، 2017، ص13

<sup>2</sup>karl M. Wing, knowledge management, where did It Come From and where will It Go article cite, p17

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للفاعلية التنظيمية وإدارة المعرفة والتمكين الإداري

تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المؤسسة إذ إن القوى الشعوب، تقدر حالياً بالمستوى التكنولوجي المعرفي<sup>1</sup>.

قبل الخوض في تعريف إدارة المعرفة نفرق بين بعض المصطلحات هندسة المعرفة، إدارة المعلومات، رأس المال الفكري واختلافها مع إدارة المعرفة.  
أ. إدارة المعرفة وهندسة المعرفة:

يوجد من يستخدم المصطلحين للدلالة نفسها لكن هندسة المعرفة عبارة عن عمليات متضمنة في بناء النظم الخبيرة وصيانتها، فكلمة هندسة يراد بها التصميم والبناء والاستنباط الذي يعبر عنه بمهارات ونظم دقيقة، أما كلمة إدارة فهي مصطلح إدارة المعرفة تهتم باتجاهات الممارسة والتفنيذ والإشراف<sup>2</sup>  
ب. إدارة المعرفة وإدارة المعلومات:

إدارة المعلومات هي التعامل مع الأشياء التي تتعلق بالوثائق والرسومات والتصاميم بالحاسوب والجدول الإلكترونية أما إدارة المعرفة فهي تتعامل مع البشر فهي تحدد قيمة في الذكاء والتعلم والابتكار والأصالة وسرعة البديهة والقدرة على التكيف، فهي تعمل على دعم وتفعيل وتطوير هذه الجوانب<sup>3</sup>  
ج. إدارة المعرفة ورأس المال الفكري:

يعرف رأس المال الفكري على أنه حياة المعرفة وتطبيق الخبرات والتكنولوجيا والعلاقات مع العملاء والمهارات الفنية التي تزود المنظمة بالأدوات الفعالة للمنافسة  
أما إدارة المعرفة فهي في حقيقتها نشاطات منظمة تعمل على خلق المعرفة والاحتفاظ بها ونشرها  
ثالثاً: تعريف إدارة المعرفة:

### أ. إدارة المعرفة Knowledge management:

"كل العمليات المتعلقة بتوليد المعرفة وتخزينها ونقلها ومشاركتها بين الأفراد وتطبيقها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال إتاحة موارد المتوفرة للجميع<sup>4</sup>  
-هي نظام أساسي في تشغيل الكفاء الحديث الذي ينطوي على نطاق واسع من العلوم والتقنيات وهي وثيقة المتصلة بالإبداع والابتكار في المجتمعات أو في المؤسسات ويمكن تقسيمها إلى ثلاث جهات نظر<sup>5</sup>

<sup>1</sup> المالكي، مجبل لازم، هندسة وإدارتها في تنمية الرقمية، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، عمان، 2009 ص100  
<sup>2</sup> الخطيب احمد، متابعة عادل سالم، الإدارة الحديثة نظرية واستراتيجيات ونماذج قيمة، أريد عالم الكتب الحديثة لنشر والتوزيع، 2009 ص65  
<sup>3</sup> مصطفى عليان، ربحي، إدارة المعرفة، دار صفاء لنشر والتوزيع، 2008 ص119

<sup>4</sup> شعباني مريم، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة بسكرة، رسالة ماجستير جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2016، ص19

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للفاعلية التنظيمية وإدارة المعرفة والتمكين الإداري

1. من وجهة نظر الأعمال: تعرف إدارة المعرفة بأنها تقنية تعكس في الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات في جميع مستويات المؤسسة و يربط مباشر بين الأصول الفكرية ونتائج الأعمال.

2. من وجهة نظر علم المعرفة: فقد عرفت إدارة المعرفة على أنها المورد الرئيسي الذي يتيح لنا التصرف بذكاء.

3. من وجهة نظر الثقافة: فإدارة المعرفة هي المفهوم الذي يتحول به المعلومات إلى معرفة يمكن تطبيقها وتصبح متاحة لاستخدام لمن يستطيع دون جهد تم إلى جمل متراكمة لتحسين الابتكار.

-إدارة المعرفة الموجهة بالعمليات: تتجسد إدارة المعرفة وفق هذا المنظور بوصفها دورة حياة أو عملية منظمة معقدة تضمن تطور المهام الفرعية المكونة لدور الحياة أو العملية والمتمثلة في معظم الحالات فالابتكار أو توليد والاكتساب والتحديد والاحتفاظ والتحقق والتحويل والنظم والربط والرسمية أو التخزين والصقل أو التطوير والتوزيع والنشر والنقل أو التقاسم والعرض أو التنسيق والتطبيق وذلك بمساعدة عدة معايير والإجراءات والمقاييس المنظمة<sup>1</sup>.

-إدارة المعرفة الموجهة بالتكنولوجيا **Technology orienteKM** يظهر هذا المنظور إدارة المعرفة بالاعتماد على المفاهيم المستخدمة في إدارة المعلومات والبيانات وبالتالي يمثل وجهة نظر نظم المعلومات الإدارية ويجسد إدارة المعرفة باعتبارها الأساس الذي تقوم عليه إدارة المعلومات والبيانات فالهدف يمتد ليشمل الحصول على المعرفة سواء كانت بشكل معلومات قيمة أو بشكل المعرفة في عقول الأفراد ومجاميع العمل كما يوفر هذا المنظور للمنظمات القدرة على تخزين وتوزيع هذه المعرفة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات<sup>2</sup>.

-إدارة المعرفة الموجهة بالإنسان **HumannarietteKM**: يعرض هذا المنظور المنظمة على أنها تنظيم اجتماعي مكون من الأفراد ومجاميع العمل، وهو بذلك يمثل وجهة نظر علم سلوك التنظيمي.

-إدارة المعرفة : هي حقل متخصص ونموذج أعمال منبثق وجديد ومتعدد التخصصات وتمتد جذوره إلى حقول الأعمال، الاقتصاد، علم النفس وتكنولوجيا المعلومات.

يرى المفكر Farahbod et al أن مصطلح إدارة المعرفة أستعمل لأول مرة في مؤتمر الإدارة في أوروبا في عام 1986<sup>3</sup>، حيث ظهرت إدارة المعرفة (KM) كأحد أهم جزء في الممارسات الإدارية التي تأسست باعتبارها موردا أساسيا للمنظمات والاقتصاد، وأصبحت المنظمات تدرك قوة المعرفة باعتبارها أثمن مورد في الاقتصاد القائم على المعرفة وإدارة المعرفة أصبحت من المسلم بها على نطاق واسع بوصفها عنصرا أساسيا في نجاح وفشل

<sup>1</sup>سعيد غالب ياسين، مبادئ نظم المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2018، ص11

<sup>2</sup>سعيد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص16

<sup>3</sup>Farzin,Farahbod et al **Relationship of Knowledge Management with Creativity of School Managers**,J,Basic. Appl. Sci. Res,2012, 2(10),P20

المنظمات<sup>1</sup>، وأشار Sulaiman Abiola et al إلى أن إدارة المعرفة تستمد أهميتها من الدعم الذي تقدمه إلى المنظمات الذي يحقق الأداء الفعال من خلال تقاسم ونشر وإعادة استخدام المعرفة<sup>2</sup>، تم تعريف إدارة المعرفة بأنها عملية منتظمة لاكتشاف وتحديد، وجمع، ومشاركة وتواصل المعرفة الضمنية والصريحة على حد سواء من أفراد المنظمة<sup>3</sup> واعتبر Chamnan Tumtuma et al أن إدارة المعرفة هي نموذج جديد للتأكيد على منهجية العمل عن طريق استخدام المعرفة جنباً إلى جنب مع التعليم والمهارات العلمية، وذلك من خلال تحليل المواقف وتنظيم المعرفة لتحديد تبادل ونشر المعلومات بصورة صحيحة، والهدف من إدارة المعرفة هو تعزيز القدرة للمنظمة<sup>4</sup>، وأيضا يرى المفكر Antti Lonqvist أن إدارة المعرفة تعتبر جزءاً لا يتجزأ من أداة المنظمات التي تعتبر هذه الأخيرة كثيفة المعرفة<sup>5</sup>، وفي نفس السياق أشار Chris Marshall et al أن إدارة المعرفة تتجاوز بكثرة عملية تخزين ومعالجة البيانات، أو المعلومات، بل أنها محاولة الاعتراف بما هو أساساً من أصول بشرية مدفونة في عقول الأفراد<sup>6</sup>، ويرى colin ting si xue أن إدارة المعرفة عملية منهجية لجمع وتنظيم وإيصال المعرفة الضمنية والصريحة على حد سواء للموظفين التي يمكن استخدامها في أعمالهم<sup>7</sup>، وفي نفس السياق يعرف Jianguo Wu et al إدارة المعرفة على نطاق واسع كمجموعة متنوعة من الأفكار والإجراءات، والأدوات والممارسات تتمحور حول التقاط، تخزين، تقاسم، استخدام، وخلق المعرفة في المنظمة<sup>8</sup>، وقد نوه Mehdi M and Royal M أنه تم تحديد الأبعاد الأربعة الرئيسة للإدارة المعرفة وهي القدرة على تحديد وتبادل المعارف القائمة، والقدرة على تجربة توليد المعارف الجديدة، خلق ثقافة تشجع المعارف وتبادلها، اعتبارها قيمة إستراتيجية للمعرفة والتعلم<sup>9</sup>.

<sup>1</sup>Nausheen Syed, Lin Xiaoyan, **The linkage between knowledge management practices and company Performance empirical evidence**, Journal Industrial Engineering and Management,2013, Vol.6,No.1, P02

<sup>2</sup>Sulaiman Abiola et al **Knowledge Management System in Higher Institution Libraries**, Informaion and Knowledge Management, Vol.6, No.7,2016, P01

<sup>3</sup>Yudho Giri Sucahyo et al **Knowledge management and its iact on organizational and non-financial performance**, Knowledge Management & E-Learning, Vol.08, No.2.Jun,2016, P390

<sup>4</sup>Chamnan Tumtuma et al,**The Academic Knowl dge Management Model of Small Schools in Thailand**, International Education Studies, Vol.8, No.11,2015, P266

<sup>5</sup>Antti Lonqvist Embedded knowledge management towards improved managerial relevance, knowledge management research & practice, volume15,issue02,may,2017, P 185

<sup>6</sup>Chris Marshall et al , **Financial Risk and the Need for Superior Knowledge Management**, California management review vol.38,no3, spring,1996,P79

<sup>7</sup>Colin Ting Si Xue, **A Literature Review on knowledge management in Organizations**, research in business and management, vol4,no1,2017, P29

<sup>8</sup>Jianguo Wu et al , **Surves on knowledge Management and knowledge Creation in a Chinese research university**, IEEE International Conference on software Quality, reliability and security companion Vienna, austria,2016, P186

<sup>9</sup> Mehdi Mahmoudsalehi and Roya Moradkhannejad , **How knowledge management is affected by organizational structure**, The learning Ionization vol.19 no.6,2012

بناء على ما تم عرضه يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها: هي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة واختبارها وتنظيمها ونشرها والعمل على تطبيقها فيما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الثاني: مداخل إدارة المعرفة: سنعرض أهم المداخل التي قدمها الباحثون لإدارة المعرفة منها ما يلي.

■ **المدخل لمعلوماتي:** هو المدخل الذي يتمحور حول أنشطة معالجة البيانات وإدارة المعلومات وبناء قواعد البيانات والاعتماد على التوثيق الإلكتروني في المنظمة.

■ **المدخل التقني:** يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المعتمدة على التكنولوجيا المعلومات.

■ **المدخل الثقافي:** الذي يهتم بسلوكيات الأفراد والجوانب الثقافية التي تساهم في إدارة المعرفة من خلال التعليم الجماعي.

■ **مدخل إدارة المعرفة:** تعود بداية استخدام مصطلح إدارة المعرفة إلى نصف الأول من ثمانينات القرن الماضي، وقد تعدد تناوله في عدة مداخل حيث اقترح Jean-Yves Prax ثلاثة تعاريف لإدارة المعرفة وهي<sup>1</sup>.

- **التعريف الوظيفي:** يتناول إدارة المعرفة من خلال دورة حياة المعرفة وعليه يعرفها على أنها "إدارة حياة المعرفة انطلاقاً من بروز الفكرة وصياغتها، وتأكيدها ونشرها وإعادة استخدامها وتثمينها"، ويضيف Chou Yen بأن إدارة المعرفة عملية يتم بموجبها استخراج رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، بهدف الوصول إلى قرارات توصف بالكفاءة والفعالية والابتكار، من أجل اكتساب ميزة تنافسية والحصول على الولاء والتزام العملاء.

- **التعريف العملي:** يتناول إدارة المعرفة على أنها ترسيخ المعارف والمهارات في المسارات العملياتية المنتجة والتنظيمات من أجل خلق قيمة، حيث يتناول المدخل العملياتية إدارة المعرفة من حيث طرق وأساليب حيازتها وتوليدها وتخزينها واستخدامها، حيث يعتقد الباحثون آخرون أن اهتمام يجب أن يوجه إلى إدارة المعرفة ذاتها بمعنى إيضاح طبيعة كل مرحلة من مراحل المشكلة لإدارة المعرفة رغم اختلاف تحديدها وضبطها<sup>2</sup>.

- **التعريف الاقتصادي:** يتناول هذا المدخل على أنها تتمين لرأس المال الفكري للمنظمة، كما يركز المدخل الاقتصادي على السمات الأساسية للمعرفة والتي تؤثر في قيمتها الاقتصادية، وتساهم في زيادة فاعلية المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة.

بناء على ما تم عرضه يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي الوقوف على جميع مراحل ظهور المعرفة بمختلف عملياتها وإيصالها إلى طالبها للاتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المؤسسة

<sup>1</sup>Prax,J,Y,le manuel du knowledge management- mettre en hommes et les savoirs pour créer de la valeur,2e éd, paris,2007,P17

<sup>2</sup>أبو خيضر إيمان سعود، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، أفكار وممارسات، مؤتمر الدولي للتنمية الإدارية حول أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض 2009، ص30

المطلب الثاني: أهمية ومبادئ إدارة المعرفة:

### 1. أهمية إدارة المعرفة:

- تبرز أهمية إدارة المعرفة من خلال اعتبارها جزءاً أساسياً في تقدم المجتمعات وتحقيق غايتها ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتحقيق التكاليف ورفع جهوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات جديدة؛
  - تعد عملية تنظيمه تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة باتجاه تحقيق أهدافها؛
  - تعزز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
  - تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
  - تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين لها عملية سهلة ممكنة؛
  - تعد أداة تحفز المنظمات لتشجيع قدرات الإبداعية لمورديها البشرية لخلق معرفة جيدة وكشف المبدعين عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛
  - تسهم في تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير مستقرة؛
  - توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات؛
  - تدعيم الجهود والاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير ملموسة؛
- ويرى آخرون أن أهمية إدارة المعرفة تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:
- تساعد في نشر المعلومات والمعرفة بين الأفراد في التنظيم مما يؤدي إلى زيادة تمكين الأفراد ورفع مستوى الأداء وتحقيق كفاءة وفاعلية الإنجاز المستهدف؛
  - مصدر استراتيجي يدعم في تحقيق أهدافها طويلة وقصيرة الأجل؛
  - يزيد من قدرة التنافسية للتنظيم يجعلها سلاحاً تنافسياً حاداً إزاء المنافسين؛
  - زيادة مشاركة الأفراد نظراً لسهولة الوصول إلى كافة المعلومات المتعلقة بالمنظمة وأهدافها وسياساتها؛
  - المعرفة أساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها؛
- بناء على ما تم عرضه يمكن القول إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشراً لطريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغير لمواكبة التغيرات البيئية المفاجئة وتحسين أداء الموظفين لتحقيق فاعلية المنظمة.

<sup>1</sup> سعد غالب مرجع سابق ذكره، ص16

### 2. مبادئ إدارة المعرفة: تكمن مبادئ إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- إدارة المعرفة مكلفة؛
- تتطلب لإدارة الفعالة للمعرفة؛
- تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة مدرا للمعرفة؛
- مشاركة واستخدام المعرفة غالبا ما تكون غير طبيعية؛
- إدارة المعرفة تعنى تحسين عمليات العمل المعرفي؛
- الوصول إلى المعرفة يمثل نقطة البداية؛
- إدارة المعرفة عملية مستمرة وليس لها نهاية؛
- تتطلب إدارة المعرفة تعاقد معرفي؛

### الفرع الثاني: أهداف ومناهج إدارة المعرفة:

تتمثل أهداف إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة لتستخدم في الوقت مناسب؛
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة بين العاملين عند الحاجة لها؛
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في المنظمة؛
- نقل المعرفة الكامنة في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة؛
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عملية وأنشطة المنظمة المختلفة؛
- تحسين عملية صنع القرارات من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج؛
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها؛
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار؛
- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل، وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها؛
- تسير وتبادل الخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية
- الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة، لتلبية متطلبات التكيف مع التغير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة؛

وبناء على ما تم عرضه يمكن قول إن أهداف إدارة المعرفة كما يلي:



- تشخيص المعرفة بالمنظمة والوقوف على نقاط القوة والضعف بها؛

- العمل على اكتساب المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية بالمنظمة وتوفير احتياجاتها؛

- السعي إلى نقل المعرفة الكامنة في عقول الأفراد وتخزينها والاستفادة منها عند الحاجة؛

- تكوين عمال المعرفة والوقوف على اكتشاف المعرفة؛

### 2. مناهج إدارة المعرفة: تم تحديد مناهج إدارة المعرفة في العناصر التالية:

➤ **المنهج الوثائقي:** هذا المنهج يجد في إدارة المعرفة، استخلاص للمعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها

إلى وثائق مطبوعة أو الإلكترونية ليسهل فهمها وتطبيقها، ويتمثل ذلك بتكوين قاعدة معرفية في المنظمة،

➤ **المنهج التقني:** وعلى وفق هذا المنهج يظهر الانحياز نحو تقنية المعلومات مع إغفال للجوانب الفكرية لإدارة

المعرفة ويتأكد هذا التشخيص بموجب تعريفها كونها تجسيد للعمليات التنظيمية التي تبحث في قابليات تقنية

المعلومات على معالجة البيانات وكذلك قابلية الابتكار والإبداع الفردي وبالتالي باتت الإنترنت والبريد الإلكتروني

وتقنيات التماور والتخاطب الإلكتروني تعبير عن قنوات ووسائل المشاركة بالمعرفة.

➤ **المنهج الاجتماعي:** وعلى وفق هذا المنهج تبدو إدارة المعرفة طريقة للتفاعل بين العاملين عموماً، توفرها

وسائل محدّد تؤمن مشاركة جماعية في الخبرة والثقة والقيم.

➤ **منهج القيمة المضافة:** ويذهب هذا المنهج إلى اعتبار إدارة المعرفة منهجاً لاستخلاص القيمة المضافة عند

تطبيق واستخدام المعرفة.

➤ **المنهج المالي:** وعليه فإدارة المعرفة تتضمن مهمات تكوين رأس المال الفكري بصيفه موجوداً إلا أن إمكانية

استخدامه وتداوله والمحافظة عليه وتطويره يمنحه هيكله ويجعله محسوساً.

➤ **المنهج المعرفي:** يختص هذا المنهج بالمنظمة المعرفية حيث تمتد تطبيقات إدارة المعرفة إلى كافة أقسامها وحيث

أن المنظمة منتج للمعرفة فهي مصدراً للقيمة المضافة الذي يوفره صناع المعرفة كونهم ذو مؤهلات عالية.

➤ **منهج العملية:** يوضح فكرة هذا المنهج تعريفها بأنها عملية تجميع وابتكار المعرفة وإدارة قاعدتها وتسهيل

المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة.

### المطلب الثالث: عناصر إدارة المعرفة:

تتكون إدارة المعرفة من عدة عناصر حسب آراء الباحثين نذكر منها:

■ **التعاون** وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فرق عمل) مساعدة أحدهما لآخر في مجال عملهم

حيث أن إشاعة ثقافة التعاون كل عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام

والوحدات.

■ **الثقة:** هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدراتها في مستوى النوايا والسلوك ويمكن أي تسهيل

الثقة عملية التبادل المنتج الحقيقي والمؤثر للمعرفة.

- **اكتساب المعرفة الجديدة:** وذلك من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدامها في إيجاد القرارات أو بالتأثير في الآخرين ويساعد التركيز على التعليم المؤسسات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة.
  - **المركزية:** تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة في يد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة ويتطلب خلق المعرفة غياب المركزية
  - **الرسمية:** هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية (السياسات والإجراءات القياسية) بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة وخلق المعرفة يقتضي مستوى عليا من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.
  - **الخبرة الواسعة والعميقة:** ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون أفقيا ومتنوعة وعميقة أي مركزه وتخصصه.
  - **تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:** أي التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة ويرى بعضهم أن تكنولوجيا المعلومات عنصر مهم في عملية خلق المعرفة.
  - **الإبداع التنظيمي:** هو القدرة على خلق القيمة المنتجات الخدمات الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي حاذق ومعقد حيث أن المعرفة تلعب دور مهما في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة.
- 2. متطلبات إدارة المعرفة:** لبناء نظام لإدارة المعرفة لا بد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك والتي هي كالتالي:
- **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة من القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والسائدة بين العاملين وتتطلب إدارة المعرفة في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ومتوافقة مع مبدأ التعلم وإدارة المعرفة وان تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل<sup>1</sup>.
  - **القيادة التنظيمية:** للقيادة دور جوهري في نجاح تطبيق إدارة المعرفة فالقيادة المنافسة هي التي تتصف بالقدرة على شرح الرؤية المشتركة لآخرين والقدرة على الاتصال والتعامل الدائم مع الأفراد في المنظمة والموضوعية في اتخاذ القرارات والمرونة والتفاعلية وعلى القيادة التركيز على عدة أمور لنجاح تطبيق إدارة المعرفة وهناك أنماط قيادية تلائم متطلبات إدارة المعرفة نمط القيادة الديمقراطية ونمط القيادة الداعمة لأفراد ونمط القيادة الكاريزمية والأنماط التي لا تلائم متطلبات إدارة المعرفة نمط الدكتاتوري والنمط قيادة عدم التدخل ونمط القيادة الداعمة للمهنة.

<sup>1</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة ممارسات والمفاهيم، دار الوراق لنشر والتوزيع، عمان الأردن 2019، ص6

- **الهيكل التنظيمية:** ويعد من متطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، فلذا لا بد على المنظمة أن تختار هيكل تنظيمي يلائمها فهناك مجموعة من عوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب نذكر منها:
    - حجم المنظمة ونوعها وتقنية المعلومات التي تملكها؛
    - إدارة المعرفة تتطلب هيكل يتميز بسهولة الاتصال والمرونة العالية لتمكنها من الاستجابة السريعة للمتغيرات والتكيف معها ويستحسن أن تكون الهياكل تنظيمية عضوية والابتعاد على شكل هرمي؛
  - **تكنولوجيا المعلومات:** أشار العديد من الباحثين إلى أهمية الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات من خلال مكوناتها المختلفة (الأجهزة البرمجيات، مخازن البيانات الاتصال والشبكات عن بعد، أنظمة الوثائق، أدوات التواصل بين الآخرين، التعليم الإلكتروني) في دعم إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة<sup>1</sup>.
- الفرع الثاني: مسارات ومراحل إدارة المعرفة:**

**1. مسارات إدارة المعرفة:** تعتبر هذه المسارات بمثابة طرق منتهجة تبناها إدارة المعرفة وفق الآليات الحديثة التي تنتهجها المؤسسات الرائدة نذكر منها:

- **التميز التشغيلي:** عبارة عن إليه رشيدة تعتمد على قلة التكاليف والكفاءة العالية، ويعطي أفضل النتائج التي يمكن تحقيقها داخليا لتفادي الخسائر والتوجه نحو الربح الدائم.
  - **التواصل مع العملاء:** تعنى توصيل الخدمات والمنتجات التي يطلبها العميل بضبط، ومتابعة بعدية كخدمة ثانوية تقدمها المؤسسة.
  - **اعتماد سيادة المنتج على الابتكار:** هنا يتم طرح المنتج الأفضل والأحسن في القائمة أولويات الإدارة، أي التركيز على المنتجات النفعية على مستوى البعيد<sup>2</sup>.
- ومن هذا المنطق أصبحت إدارة المعرفة قوة مؤثرة تستفيد منها مختلف المؤسسات في تحقيق أي تغير إيجابي.

### 2. مراحل إدارة المعرفة: تمر إدارة المعرفة بعدة مراحل مختلفة منها:

- **مرحلة المبادرة:** يتم في هذه المرحلة إدراك أهمية إدارة المعرفة التنظيمية إذ تعتبر إدارة المعرفة نشاط اجتماعي يتطلب مشاركة كل الأفراد وبالتالي لا بد من تحديد الأهداف والرؤية المشتركة لإدارة المعرفة ونشرها عبر قنوات الاتصال المفتوحة وتركز في هذه المرحلة على ما يلي:
  - بناء البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات، بناء العلاقات الإنسانية، نظم المكافأة، إدارة الثقافة التنظيمية؛
  - بناء قواعد البيانات والحصول على الأفكار والآراء المقترحة؛

<sup>1</sup> المرسي نبيل، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج تطبيق لإدارة السلوك تنظيمي، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2005، ص23  
<sup>2</sup> سيف الدين سبتي، إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بولاية بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص موارد بشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص9

-مرحلة النشر: يتم في هذه المرحلة البدء باستثمار وضع البنية الأساسية للمعرفة بهدف تسهيل وتحفيز أنشطة المعرفة مثل إيجاد واكتساب وتخزين واستخدام المعرفة ويركز المديرون فيها على كيفية بناء هذه القاعدة للمعرفة بكفاءة، وكيفية زيادة أنشطة المرتبطة بالمعرفة داخل المنظومة التي تحاول بناء قاعدة فيه وتنظيمه خاصة بها ويكون التركيز هنا على:

-تبرير الأفكار ووضع السياسات وإجراءات التبرير؛

-استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار وتبريرها؛

-مراقبة المعرفة وأدوات التحكم؛

-الحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها؛

■ **مرحلة التكامل الداخلي:** في هذه المرحلة ينظر إلى أنشطة المعرفة على أنها يومية لدى المنظمة وينصب اهتمام المديرين في هذه المرحلة على كيفية إحداث نوع من تكامل بين المعرفة الموزعة وتجميعها في منتجات معرفية وخدمات عمليات خاصة بالمعرفة وتلعب التقنية دورا مهما في مراقبة تدفق المعرفة ويرتكز على:

-التكامل والتمويل المعرفي طبقا لمستوى متطلبات السوق؛

-هيكلية المعرفة ورسم خريطتها؛

-استخدام محركات البحث واستراتيجياتها؛

-اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس لأداء؛

-الحصول على المعرفة المحولة والمتكاملة؛

**الفرع الثالث: عمليات وأبعاد إدارة المعرفة:**

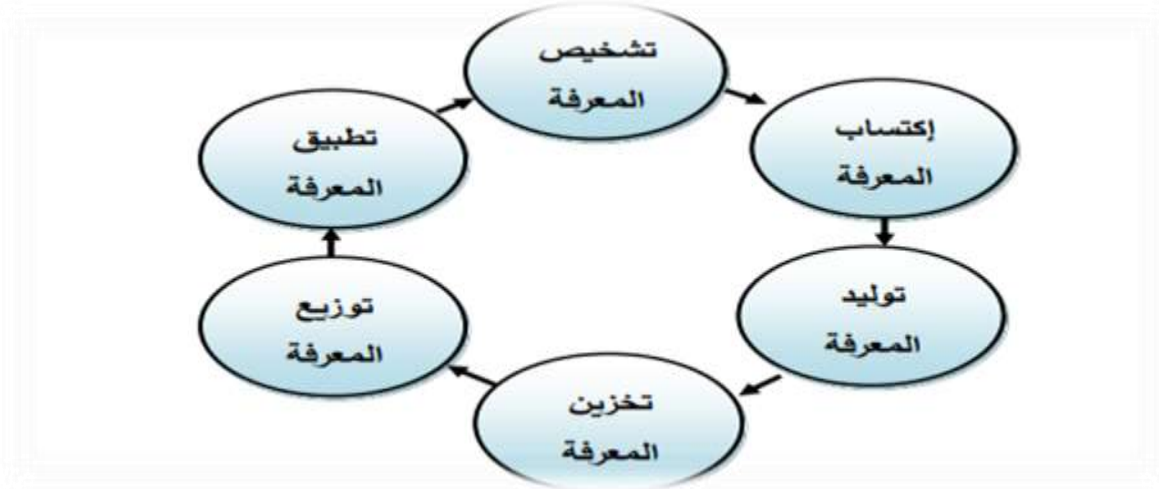
### 1. عمليات إدارة المعرفة:

تتمثل عمليات إدارة المعرفة مختلف الأنشطة المختلفة بتسيير شؤون المعرفة داخل المنظمة من بينها العمليات

معروفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)<sup>1</sup>

<sup>1</sup>فوزي واضح مجدي نوري، إدارة المعرفة أسلوب متكامل لإدارة الحديثة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي ميلة العدد 1 مارس 2017

الشكل رقم (01-02) عمليات إدارة المعرفة



المصدر: إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة ممارسات والمفاهيم، دار الوراق لنشر والتوزيع، عمان الأردن 2019

### ❖ تشخيص المعرفة Knowledge Identification

يقصد بها العمل على اكتشاف معرفة المؤسسة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها كما تهدف إلى توفير مبدأ الملائمة مع الغايات الموضوعية<sup>1</sup>

تتمثل الخطوة الأولى لإدارة المعرفة في تعريف المعرفة داخل المنظمة هي الزبائن والسوق والمنتج وبعدها يتم البحث عن مكان وجودها.

ولتحديد الهدف الثاني لإدارة المعرفة والمتمثل في الابتكار المعرفة لا بد من الفهم والمقارنة بين المعرفة الموجودة في المنظمة والمعرفة المطلوبة ويمثل هذا الفرق حجم الجهود التي تحتاجها المنظمة لاستمرار في عملية ابتكار معرفة جديدة، حيث إن خريطة المعرفة تستخدم في تشخيص معرفة المنظمة.

### ❖ توليد المعرفة: Gene rating Knowledge واكتساب المعرفة Knowledge Acquisition

وصف Liou عملية اكتساب وتوليد المعرفة بأنها عملية استخلاص المعارف وخبرات الأفراد وتخزينها ضمن الكمبيوتر مما يجعلها ممكنة القراءة وسهلة التحليل، ويرى أيضا إن الملاحظة والمقابلات وتحليل المحاضرات والتحليل الخطي والشبكي والتفكير وتقنيات، مثل تقنيات دلفي واتخاذ القرارات الجماعية يلعب دورا هاما في عملية اكتساب المعرفة، إضافة إلى استخدام أداة أخرى تدعى البغاء وهي طريقة مصممة لتحليل اللغة تشبه إلى حد بعيد تحليل البرمجة اللغوية.

وتعتبر عملية توليد المعرفة من عمليات إدارة المعرفة الأكثر أهمية وهنا نشير أن عملية توليد المعرفة تتضمن.

- أسر المعرفة: يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أدهان وعقول المبدعين؛

<sup>1</sup>عبد الرحمان جاموس إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان 2013 ص109

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للفاعلية التنظيمية وإدارة المعرفة والتمكين الإداري

- شراء المعرفة: تشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق شراء المباشر أو عن طريق عقود استخدام أو توطين؛  
- اكتشاف المعرفة: يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة؛  
- ابتكار المعرفة: تشير إلى توليد المعرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة؛  
- امتصاص المعرفة: يشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة؛  
وتشير جميع هذه العمليات إلى توليد المعرفة والحصول عليها ولكن بأساليب متنوعة ومصادر مختلفة تعمل المؤسسة على إيجاد المعرفة بمختلف مصادرها.  
يشير Nanak & Takeuchi 1995 إلى أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة وان المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد، لذا يجب على المؤسسة أن تدعم وتحفز نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد بل يتم توفير البيئة المناسبة لها<sup>1</sup>.

### ❖ تخزين المعرفة: The Storage of Knowledge

يمكن تعريف عملية التخزين على أنها هي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث عليها والوصول لها واسترجاعها، حيث تعد بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة<sup>2</sup>.  
تمثل عملية تخزين المعرفة جسرا بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها وهي تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية والمعرفة الفنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل وتلعب التكنولوجيا المعلومات دورا مهما في توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة ومستودعات المعرفة تشكل منصة مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة، إذ تحرص على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة التحديات الخارجية وفرض تفسيرات المستقبل وتقوم إدارة مخزون المعرفي بعملية اكتساب المعرفة والاحتفاظ بها ، توظيفها بمساعدة تكنولوجيا الداعمة لذلك<sup>3</sup>.

### ❖ نشر المعرفة:

هي نشر المعرفة بين العاملين في المؤسسة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب مثل التدريب والحوار في حيث يتم نشر المعرفة الصريحة عن طريق الوثائق والإنترنت الداخلية والتعلم مع ضمان وصول المعرفة للملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم.  
ولتقاس المعرفة بالفاعلية في المؤسسة ظهرت الآليات التمكين من خلال تحديد المعرفة المطلوبة وأين موقعها وكيف يمكن إنتاجها واستخدامها في إنتاج سلع وخدمات جديدة حيث تشمل:  
- تحديد رؤية المؤسسة حول إليه المعرفة المطلوبة؛

<sup>1</sup> علي عصبان، عمر شريف، أثر إدارة المعرفة على الأفراد العاملين بالمؤسسة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12 جوان، 2017 ص15  
<sup>2</sup> افتان العوفي، واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة طاهر محمد بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4 العدد 3 جانفي 2019  
<sup>3</sup> سين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار الأثير لنشر والتوزيع، عمان 2008 ص28

- تحديد الفجوة المعرفية بين النقص أو قلة المعرفة الحالية والمطلوبة يفوض تحديد بدائل الخارجية للحصول عليها؛
- تحديد مواقع وجود هذه المعرفة والأفراد الأفضل الذين ينشرونها في مجال ضمن المؤسسة؛
- تعيين الأشخاص الذين سيجدون المعرفة المطلوبة داخل المنظمة أو خارجها؛
- إيجاد الحوافز المناسبة لإنتاج المعرفة ولمن يطبقها ولمن يحتاجها أثناء العمل أو لمن يطلبها لحل مشكلة ما؛
- تطبيق المعرفة الأمثل ونشر خبرات ممارساتها في المؤسسة؛
- وضع جملة من التدابير والضوابط لحماية المعرفة التي تمتلكها المؤسسة؛
- إيجاد تطبيق للمعرفة مصدرا أو وسيلة لتوليد معرفة جديدة؛
- كما تعرف أيضا بأنها نشر ومشاركة ونقل المعرفة وتدقيقها ومن بين شرط المطلوب توافرها لكي تكتمل عملية نقل وتوزيع المعرفة نذكر ما يلي:
- أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة؛
- أن تكون مدركة ومتفهمة من قبل العمال مع توفر الحوافز المطلوبة لنقلها؛
- ألا تكون هناك أي عوائق تحول دون نقل المعرفة؛

### ❖ تطبيق المعرفة: Knowledge Application

- أما بخصوص تطبيق المعرفة فيرى Hamsun وآخرون أن هناك نهجان أساسيان لتطبيق المعرفة، نهج العمليات، نهج الممارسة، فهج العمليات فهج للمنظمات تقنين المعرفة التنظيمية من خلال الضوابط والعمليات. أما التكنولوجيات فهج تنفيذ سياسات واضحة تتحكم في كيفية جمع المعرفة، تخزينها ونشرها بينما في المقابل تنهج الممارسة الذي يدعمه باحثون كثيرون Fahey, Gupta, Dulong, Wenger فيفترضون أن الضوابط والعمليات والتقنيات الرسمية ليست مناسبة، فلا بد من بناء أنظمة رسمية لإدارة المعرفة فهم يركزون على بناء بيئات اجتماعية أو مجتمعات من الممارسات الضرورية لتسهيل مشاركة المعرفة وفهمها<sup>1</sup>.
- تساهم بشكل مباشر في أداء المنظمة وذلك عند استخدام هذه المعرفة في اتخاذ القرارات وعند تنفيذ المهام.
  - إن من أهم استخدامات المعرفة وتطبيقها يتعلق بعملية المساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة بالوقت المناسب والمكان المناسب بشكل صحيح، كما إن استخدام المعرفة يستفاد من عملياتها والتي تضمن النقل الحقيقي للمعرفة بين الأفراد في المنظمة وهاتين العمليتين هما،
- أ. الإشراف: وهو عبارة عن عملية التي من خلالها يقوم الأفراد بعرض وتمير المعرفة الخاصة بينهم والقيام بعملية الموجهة والإشراف لآخرين ولكن بدون عملية نقل حقيقية للمعرفة حيث إن المعرفة تكون ضمنية في عملية الإشراف والتوجيه.

<sup>1</sup> احمد تقار على عبد الله، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة حالة عينة من مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر، المجلد 9 العدد 16 مارس 2019 ص 102

ب. الروتين: فيتطلب استخدام المعرفة الضمنية في الإجراءات والقواعد والمعايير والتي توجه سلوك والعمل في المستقبل حيث إن الروتين يعتمد على الاتصال أكثر من اعتماد على عملية الإشراف والتوجيه وذلك الآن الروتين يكون من الإجراءات والتقنيات<sup>1</sup>.

-تطبيق المعرفة يأتي من العمل وكيفية تعليمها لآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح وهذا لا يأتي إلا عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المهام الأولى مع العلم بأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء إذ أن الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل وبذلك فإنه يستوجب تبني ثقافة منظمة تدعم عملية التجريب والتطبيق وليس الخوف وهذه صفات المنظمات المتعلمة التي تسع للتعليم التنظيمي في ثقافتها.

2. أبعاد إدارة المعرفة: وتتمثل أبعاد إدارة المعرفة فيما يلي:

➤ **البعد التكنولوجي:** تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية.

➤ **البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة:** يتعلق بمحدد طرق وإجراءات العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية للتعبير عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها.... وإعادة استخدامها.

➤ **البعد الاجتماعي:** يركز هذا البعد على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناعات المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة.

ويرى Graver & Davenport إن أبعاد المعرفة هي:

➤ **التركيز على الأفراد:** ويتمثل في التركيز على تحقيق المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة وتوسيع قدرات معرفية واسعة و متميزة.

➤ **التركيز على إدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات:** ويتم التركيز هنا على المعرفة المتعلقة بالإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والتأكيد على استخدامها.

➤ **التركيز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري:** ضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق الميزة التنافسية التي تكفل نجاحا طويلا الأمد.

➤ **التركيز على فعالية المنظمة:** يجرى التركيز هنا على الاستخدام المعرفة مما يؤدي إلى التطوير للفعاليات التشغيلية والتنظيمية.



المطلب الرابع: استراتيجيات ونماذج إدارة المعرفة

الفرع الأول: استراتيجيات إدارة المعرفة:

تحول المنظمات لاهتمام بإدارة المعرفة لم يكن تعرف فكريا مجردا وإنما جاء استجابة لعدة متطلبات ومؤشرات بيئية داخلية وخارجية وهي محاولة لإدخال التغيير في إيجاد تحقيق نوع من التكيف مع هذه متطلبات البيئة ويمكن تلخيصها كالاتي<sup>1</sup>:

- تعاضد دور المعرفة في نجاح المنظمات (تخفيض التكلفة، رفع قيمة موجودات المنظمة)؛

- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة (الفضائيات، الانترنت) وتوفير بني تحتية أخرى لاتصالات؛

- تزايد الإدراك إن القيمة الحقيقية للمعرفة بعيدة المدى لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها؛

- تشعب إدارة المعرفة وزيادة احتمالات تطبيقها؛

- إدراك أسواق المال العالمية إن المعرفة هي اقوي مصادر الميزة التنافسية مقارنة بالمصادر التقليدية؛

- إمكانية تلمس أثر المعرفة لدى غالبية المنظمات؛

- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكانية تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة مما يحتم بالدفع في اتجاه تطوير برامج لإدارة المعرفة؛

- اختلاف طبيعة المعرفة عن البيانات والمعلومات فضلا عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم تفسير ونقل المعلومات وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن قيمة المضافة للمعلومات؛

- التغيير الواسع في أذواق واتجاهات الزبون والتي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك تغيرات؛

- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها سيما في مجال التنافس والإبداع والتحديد والتنوع؛

### 2. استراتيجيات إدارة المعرفة:

يري Wing أنه يمكن لأي منظمة من المنظمات إن تطبق في تنفيذ منهج إدارة المعرفة من خلال وضع

إستراتيجية خاصة بذلك وقدم ثلاث استراتيجيات من اجل تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات وهي:

أ. إستراتيجية النمو التدريجي في إدارة المعرفة: ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجيا وذلك حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، وحينما يكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عال من الاهتمام، وتمكن هذه الإستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة.

<sup>1</sup> سعاد زياد درويش اليحيوي، صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2004 ص 52 ص 54

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للفاعلية التنظيمية وإدارة المعرفة والتمكين الإداري

ب. إستراتيجية التروي الحذر: وتعتمد هذه الإستراتيجية على تبني إدارة المعرفة، بحيطه وحذر، إذ تطبق في البداية عندما تكون أوضاع منظمة ملائمة ومناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع، ووفق الحاجة وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تقلل من المخاطر، وتتيح للمنظمة تحقيق مكتسبات تنافسية.

ج. إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة: وتعد هذه الإستراتيجية جزءا من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية فيما يتعلق بالمخاطرة، علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للمنظمات التي تأخذ على نفسها التزاما بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة. وأشار عدد من الباحثين بعض الاستراتيجيات لإدارة المعرفة<sup>1</sup>.

1. الإستراتيجية الترميزية: **codification stratégie** تتمحور حول الحاسوب وتركز على ترميز وتوثيق وتخزين المعرفة قواعد متاحة لكل لأفراد إن إستراتيجية الترميز تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، رسمية قابلة للوصف والتحدي والقياس والنقل والتفاسم، ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات معرفية أساسية يمكن من خلال شبكة الشركة تعميمها على جميع العاملين من اجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المنظمة المختلفة.

2. الإستراتيجية الشخصية **personnalisations stratégie** تركز على مشاركة المعرفة عبر الاتصالات المباشرة بين الأفراد وتعتبر الحاسوب أداة تسهيل عملية الاتصال بينهم وليست وسيلة لتخزين المعرفة. الإستراتيجية الشخصية تركز على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير قابلة للترميز القياسي غير رسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجهها لوجه، غير قابلة للوصف والنقل والتعليم وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والفريق والخبرة.

ويرى آخر نوعين من الاستراتيجيات لإدارة المعرفة<sup>2</sup>:

1. استراتيجيات جانب العرض: التي تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة وتصلح للمنظمات الاستشارية.

2. استراتيجيات الطلب: التي تركز على تلبية حاجات المنظمة إلى معرفة جديدة وهي تصلح للمنظمات الصناعية.

<sup>1</sup>سعاد زياد درويش اليحيوي، صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، مرجع سبق ذكره ص54

<sup>2</sup>محمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص36

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للفاعلية التنظيمية وإدارة المعرفة والتمكين الإداري

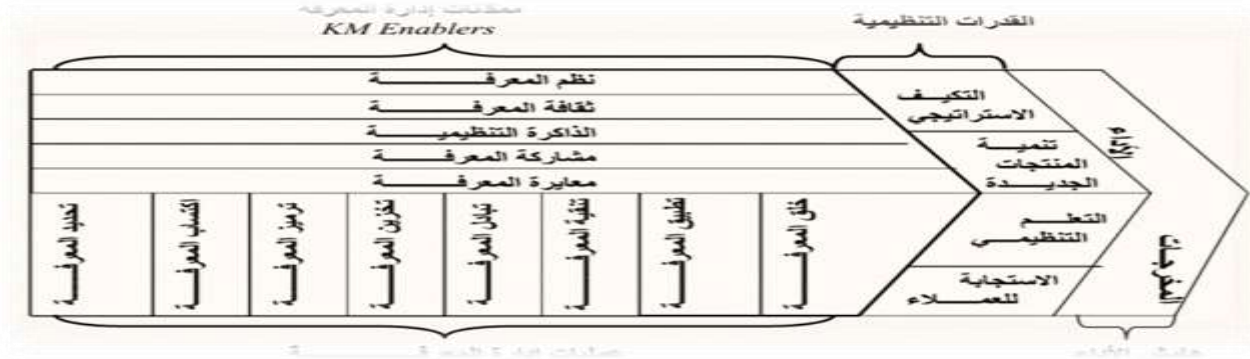
### الفرع الثاني: نماذج إدارة المعرفة:

قدم العديد من الباحثين نماذج مختلفة لإدارة المعرفة حيث إن هذه النماذج اتخذت أشكالاً وعروض للمعرفة وكان الهدف من هذه النماذج توجيه المنظمات لبناء استراتيجيات معرفية تساعدها في تحقيق أهدافها وحل مشاكلها ونذكر بعض هذه النماذج فيما يلي:

#### 1. نموذج سلسلة القيمة:

وفقاً لنموذج سلسلة القيمة فإن إدارة المعرفة تبدأ بالحصول على البيانات ثم تحويلها إلى معلومات ثم التوصل إلى المعرفة وتمثل هذه المجموعة المتكاملة والمتراصة وتسمى الأنشطة الداعمة وتهدف للحصول على المعرفة من خلال العاملين بمجال المعرفة وتعتمد هذه الأنشطة على ثلاثة عناصر معرفية أساسية وهي البيانات والمعلومات والمعرفة وتتم الاستفادة من المعرفة في صنع القرار من خلال مجموعة من الأنشطة تسمى أنشطة تنفيذية أو أولية ويعتمد هذا النموذج على مفاهيم من نظرية النظم وهي المدخلات وعمليات التحويل والمخرجات والتغذية العكسية، فعملية سلسلة القيمة عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتسلسلة والمرتبطة فيما بينها وتشكل منظومة متكاملة<sup>1</sup>.

الشكل رقم (01-03) سلسلة القيمة



المصدر: رياض عيوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة (دراسة حالة وكلاء البنوك العمومية بالمسيلة ص70)

#### 2. نموذج ليونارد بارتون Barton: يقوم على أساس أن المعرفة بالمنظمات تمثل مقدره جوهرية، وهي موجودة في الأشكال الأتية<sup>2</sup>.

-المعرفة قد تكون في شكل مادي: يمكن أن تكون مثلاً في منطقة تصميم في براءة الاختراع، وهذه المعرفة التي يمكن أن نراها ونلمسها.

-المعرفة يمكن أن تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب للمنظمة أو تطور أداؤها وانجزها من خلال التجربة والخبرة.

<sup>1</sup>رياض عيوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة (دراسة حالة وكلاء البنوك العمومية بالمسيلة المجلد6، العدد10، 2016

<sup>2</sup>خضر مصباح، إسماعيل طيطي، مرجع سبق ذكره، ص49

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للفاعلية التنظيمية وإدارة المعرفة والتمكين الإداري

-المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه ليونارد بارتون القيم الصغيرة للعمل: وذلك مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخريين بالثقافة التنظيمية.

-يمثل هذا النموذج محاولة لتوسيع المعرفة بالمنظمة لتشمل كل المنتجات والخدمات والعمليات.

### 3. نموذج Marquardt ماركو ردت: اقترح مدخلا لإدارة المعرفة في المنظمات ويتألف من ست مراحل تعطي

عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية<sup>1</sup>:

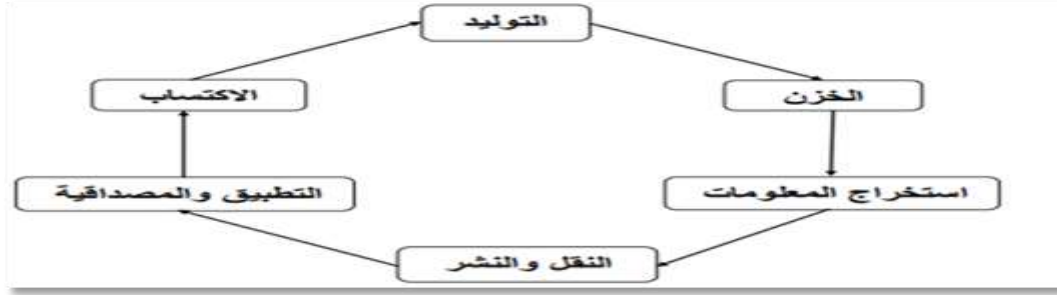
-الاكتساب؛

-الخزن -استخراج المعلومات وتحليلها؛

-النقل والنشر-التطبيق؛

-الاقتناء؛

الشكل رقم(01-04) نموذج Marquardt



Source: Marquardt, Michael Building the learning Organization, op, cit, p27

### 4. نموذج جوبتا وجاستن Gupta & Jaston:

يقدم هذا النموذج إدارة المعرفة على أنها إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا النموذج وجود خمس مكونات أساسية لإنتاج إدارة المعرفة الفعالة.

-تجميع المعرفة: حيث يتم الحصول على المعرفة من المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للمنظمة.

-التقنية: والتقنية الكم الهائل من المعارف والمعلومات التي تم جمعها والإبقاء على ما يتلاءم مع إستراتيجية المنظمة.

-ترتيب وتنظيم المعرفة: تقوم المنظمة بتطوير الآليات لتنظيم وخزن المعرفة وذلك لمساعدة المستخدمين والمستفيدين منها للحصول عليها في عملية اتخاذ القرار وذلك بأقل كلفة واطل وقت.

-نشر وتوزيع المعرفة: تساعد عملية النشر الجيد للمعرفة قدرة المنظمات على اتخاذ القرارات بشكل مثير، لأنها

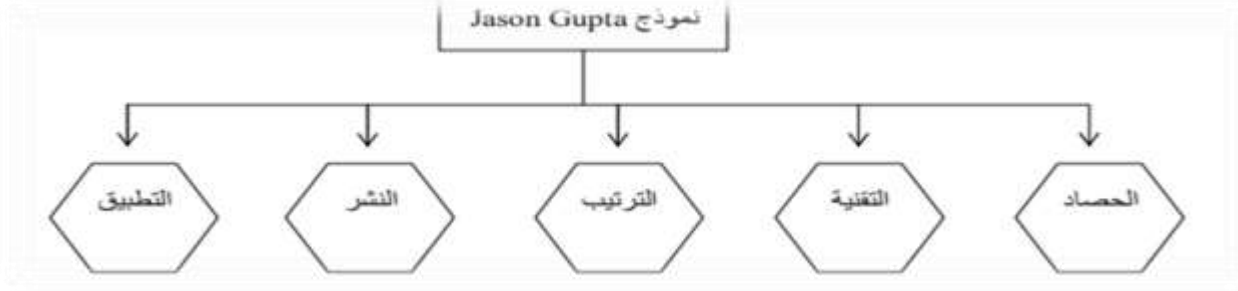
تساعد على تقاسم المعرفة والأفكار الإستراتيجية وإيصالها إلى جمع أفراد المنظمة بدلا من أن تبقى حكرا لدى الإدارة العليا.

<sup>1</sup>Marquardt, Michael Building, the learning Organization, op, cit, p27

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للفاعلية التنظيمية وإدارة المعرفة والتمكين الإداري

-تطبيق المعرفة: تحقيق التفوق والإبداع والميزة التنافسية لا يكون للمنظمات التي تمتلك أفضل معرفة، بل للمنظمات التي تستعمل المعرفة بشكل أفضل، وان العمليات السابقة تكون بلا جدوى إذا لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة

الشكل رقم (01-05) نموذج Gupta & Jaston



Source: Atul, Gupta, Jason, Mc Danile, op, cit

### 5. مساي وآخرون Massey et al:

حسب هذا النموذج فان نجاح إدارة المعرفة ينبع من فهم المنظمة ومستخدميها لمعرفتها، وكيفية استخدامها، ويعتبر هذا النموذج إدارة المعرفة إحدى عمليات التغيير التنظيمي التي لا يمكن فصل نجاحها عن نجاح عملية التغيير الذي يعكس بدوره على الأداء التنظيمي ككل ويتكون النموذج من أربعة عناصر أساسية<sup>1</sup>.

- إستراتيجية إدارة المعرفة: تحدد عملية استخدام المعرفة وأي معرفة يمكن اكتسابها مستخدميها مصادرها تشكيلها وتخزينها.

-التأثيرات الإدارية الرئيسة: تحدد الدعم الإداري من قبل القيادة والإشراف على نظام إدارة المعرفة من خلال التنسيق والرقابة على الموارد وتطبيق مقاييس لتقييم نجاح إدارة المعرفة.

-تأثيرات الموارد الرئيسة: هي الموارد المالية والمعرفة اللازمة لبناء نظام إدارة المعرفة.

-التأثيرات البيئية: القوى الخارجية التي تدفع المنظمة لاستثمار معرفتها للحفاظ على تنافسيتها.

### 6. نموذج جينيكس وأو لفمان Jennex & Olfman يستند هذا النموذج على استخدام التأثيرات الناجحة

في نظم إدارة المعرفة ويتضمن أبعاده ما يلي<sup>2</sup>:

- جودة النظام: كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتطبيق المعرفة.
- جودة المعرفة: ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين.

<sup>1</sup>حميود، عمار، تأثير نظام إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي، دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017، ص36

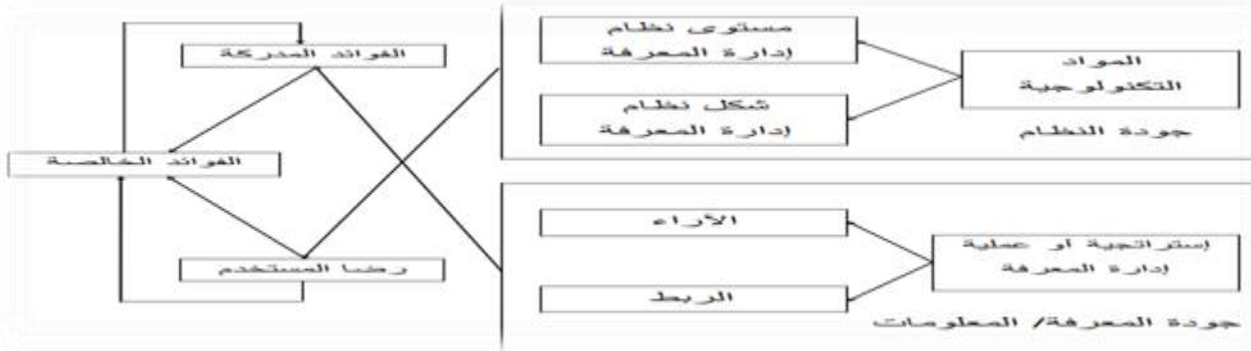
<sup>2</sup>Jennex, M & Olfman, L "Assessing knowledge management success efftene

ss models", proceedings of the37 Hawaii International Conference on system sciences Hawaii, 2004:146

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للفاعلية التنظيمية وإدارة المعرفة والتمكين الإداري

- رضا المستخدم: المستوى الذي يحقق عنده نظام إدارة المعرفة درجة عالية من الرضا لمستخدمه.
- العوائد الممكنة: قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة.
- الأثر الجمعي: يدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل.

الشكل رقم (01-06) نموذج Jennex & Olfman

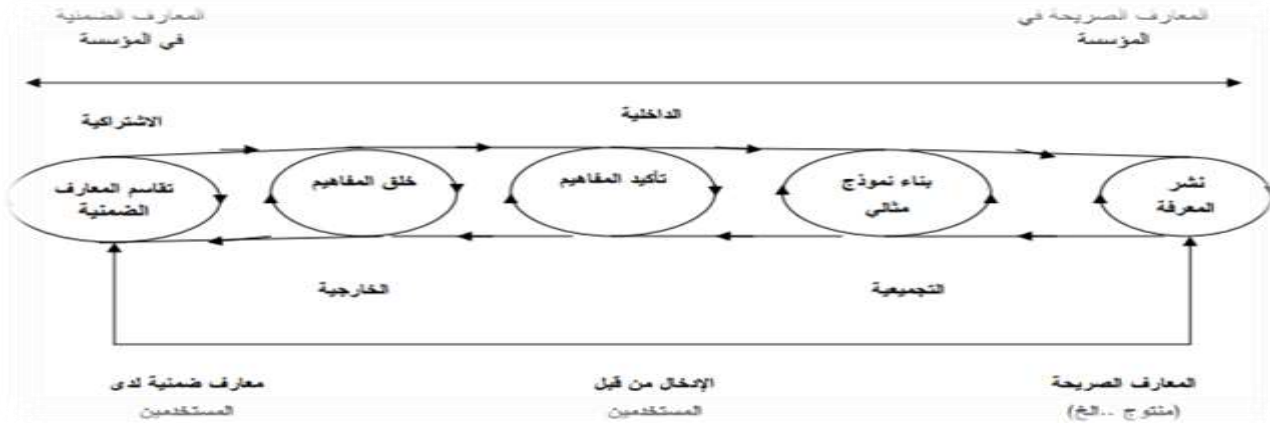


Source: Jenness, M& Olfman, L "Assessing knowledge management success efftene ss models", proceedings of the 37 Hawaii International Conference on system sciences Hawaii, 2004:146

### 7. نموذج Nonaka-Takeuchi:

- حيث انطلق الباحثان من تصنيف المعارف إلى معارف باطنه ومعارف ظاهرة وهي:
- من معرفة باطنه إلى معرفة باطنه: تعميم المعارف الباطنية وتتم بالانتقال المباشر على حالها من فرد إلى آخر، مما يؤدي إلى خلق ثقافة مشتركة والقدرة على العمل الجماعي، وتتم هذه المرحلة بالتعاون وتبادل الآراء والخبرات.
  - من معرفة باطنه إلى معرفة ظاهرة: وتدل هذه المرحلة على إخراج المعارف الباطنية من عند صاحبها ونشرها، ذلك عن طريق حلقات الدراسة وتدريبات أو تسويق عمل الآخرين أو المناقشة بين الأعضاء.
  - من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة: الجمع وتتمثل هذه المرحلة في مزج المعارف للحصول على معارف جديدة أي النظر في المعارف القائمة وحل المشاكل عن طريق توفير مجموعة من معارف وتوسيعها وتحديثها.
  - من معرفة ظاهرة إلى معرفة باطنه: الإدخال بمعنى إنتاج وإبداع معارف جديدة أي تتأصل المعارف الجديدة عند الفرد نتيجة الاستيعاب والممارسات مما يؤدي إلى خلق شخصية جديدة للمعرفة باطنه.

الشكل رقم (01-07) نموذج Nonaka-Takeuchi



Source :Johanna Habib, ladynamique création de connaissances dans les processus d'innovationanalysecomparée de quatrectudes de cardans le secteur de santé électronique, do crument mains sur internet : www 2hull.ac.uk/hubs/p(28/12/2021)

### 8- نموذج مؤئل لتسيير المعرفة:

ويتكون من المجموعات التالية:

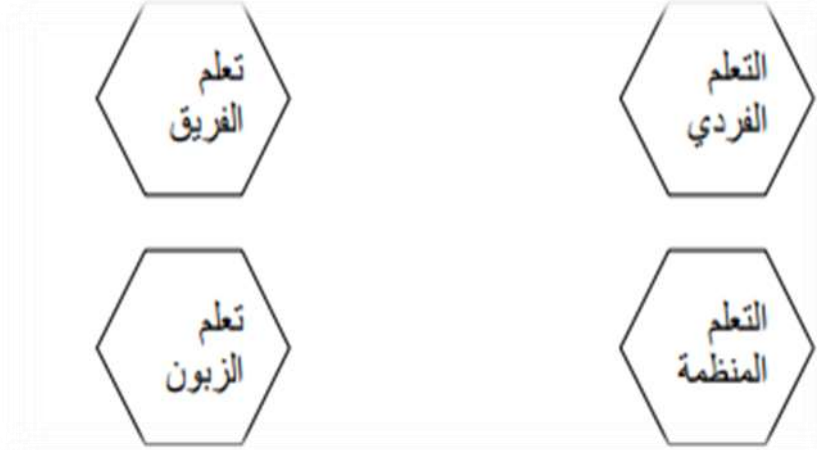
- ثقافة إدارة المعرفة: أي ما هو مهم؟ وهذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاه والقيم والتفاضلات في إدارة المعرفة وهذه الثقافة هي التي تأتي بالإستراتيجية وليس العكس كما أنها تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة.
- أهداف إدارة المعرفة: أي ما هو الهدف الأساسي؟ وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات الشركة سواء في تحسين استغلال الشركة لمواردها أو قدراتها وكفاءتها في منتجات والخدمات الشركة.
- معايير إدارة المعرفة: ما هو ممكن تحقيقه؟ وهذه تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها الشركة بالعلاقة مع الموردين والموزعين والزبائن وكذلك تكنولوجيا والقدرات المحققة مع مقارنة مع المنافسين.

### 9- نموذج البنك الكندي التجاري:

وينطلق هذا النموذج من أربعة عناصر أساسية التي تمكن من إدارة المعرفة وهي:

- التعلم الفردي: حيث وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم.
- تعلم الفريق: تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي.
- تعلم المنظمة: يتم عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم.
- تعلم الزبون: إدراك الزبون بحاجة لمعرفة خاصة المتعلقة بالعمل المصرفي فلجأ إلى إدخال أكثر من (3400) زبون في الدورات العامة.

الشكل رقم (01-08) نموذج البنك الكندي التجاري



المصدر: صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق ذكره،

### 10. نموذج Blumentritt-Johnston:

يركز هذا النموذج على تصنيف المعرفة إلى معرفة مرمزة ومعرفة عامة وهي المعرفة القياسية، والمعرفة الاجتماعية، والمعرفة المجسدة وهي الخبرة والمهارة، ويفترض النموذج أن نقل المعرفة وتوزيعها والمشاركة فيها أمور تتطلب تحويلها إلى معلومات أولاً وان ابتكار المعرفة يحدث في مدى واسع من العمليات كلها تتضمن تداخل المعلومات مع الذكاء.

### 11. نموذج Martigny:

عرضت هذا النموذج سنة 1998 ويتكون من أربع خطوات هي:

- الحشد والتعبئة: والغرض من هذه الخطوة هو خلق الأساس للتغيير بتجديد الحاجة له وأول مستلزماتها اعتماد الفرق الرائدة وتآلفها مع أوامر العمل وأهداف إدارة المعرفة.
- الرؤية: حيث يطور بيان الرؤية تفعيل نشاط القيادة والفرق الرائدة ومن ثم المنظمة ككل ويوضح هذه الأنشطة ويحدد مجال واتجاهات التركيز.
- التصميم: والغرض من هذه الخطوة هو تصميم العمليات للمشاركة بالخبرات وإظهار المعرفة لأجل إعادة استعمالها.
- النقل: لأجل القيام بالتغيير الدائم في إدارة المعرفة فان فريق التصميم يحتاج إلى طريقة لتقديم عمليات المعرفة الجديدة وقيمتها وسلوكها.

### 12. نموذج Duffy:

قدم هذا سنة 2000 ويشير أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، ومن خلال أشراك الإستراتيجية والأفراد والعمليات التقنية حيث تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل التي تنتج السلع والخدمات ومن تم زيادة ثروة المنظمة، وإدارة المعرفة تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والصريحة



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للفاعلية التنظيمية وإدارة المعرفة والتمكين الإداري

ودعم إسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري لكونه الجانب المهم فيها، والحصول على الدروس من خلال تكرار استعمال المعرفة ويتكون نموذج من<sup>1</sup>.

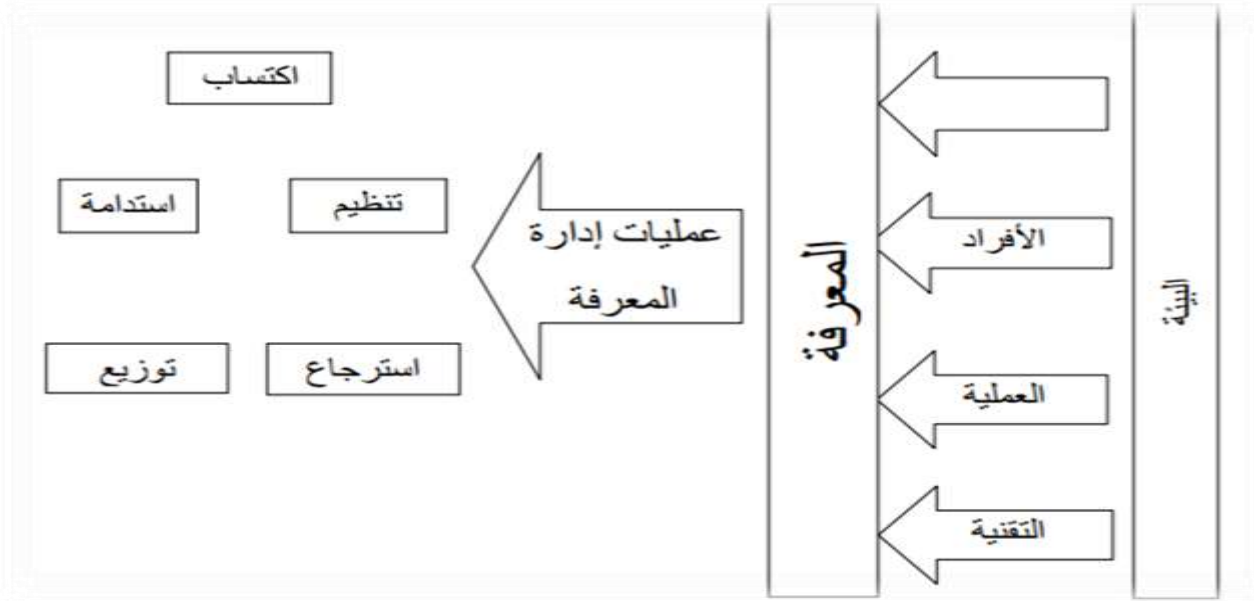
-الحصول على اكتساب المعرفة تشمل الشراء والتوليد؛

-عملية التنظيم تشمل التصنيف والتبويب والرسم؛

-عملية الاسترجاع تشمل البحث والوصول؛

-عملية التوزيع تشمل المشاركة والنقل. -عملية الإدامة تشمل التنقيح والنمو والتغذية؛

الشكل رقم (01-09) نموذج Duffy



Source:<sup>2</sup>Duffy, Jon, "knowledge management: to be or net to be? 2006

### 13. نموذج منظمة الأمريكية (AMS):

أشارت Hanley سنة 2000 والذي بدا به عام 1992 ويتضمن ثلاث عمليات هي:

-اكتشاف المعرفة: حيث شكلت المنظمة مجموعتين من العمل الرسمية، الأولى هي مركز للتقنية المتقدمة، والثانية

هي برنامج أفضل التطبيقات، والذي يستخدم أفضل منهجية للتطبيق من الداخل وخارج المنظمة.

-توليد المعرفة وتنظيمها: واستخدمت تقنيات مساعدة ناجحة لإدارة المعرفة، مثل البريد الصوتي والإلكتروني

والتحدث بالفيديو، وسمت هذه التقنيات.

-المشاركة بالمعرفة: وقد طورت المنظمة البنية التحتية وأطلق عليها معرفة AMS وهي خدمة معلوماتية تضم

متخصصين لمراجعة المكتبات، فضلا عن إن النموذج تضمن بناء نوعين من الشبكات الرسمية هما:

<sup>1</sup>عجمد، الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص133

<sup>2</sup>Duffy, Jon, "knowledge management: to be or net to be? 2006

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للفاعلية التنظيمية وإدارة المعرفة والتمكين الإداري

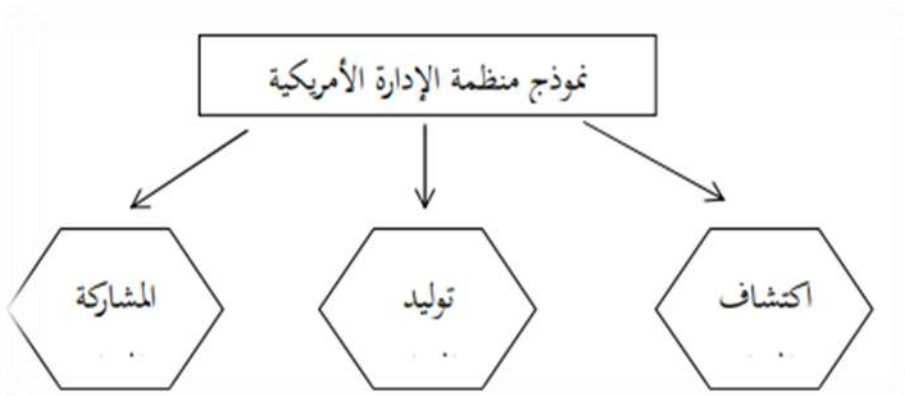
جماعة الاهتمام: تتكون من أشخاص ليس بالضرورة من داخل برنامج إدارة المعرفة.

جماعة الممارسة: والذي يقع عليهم عبئ التنفيذ للبرنامج.

وقد ركز النموذج على توليد القيمة من خلال إدارة المعرفة للمستخدمين من خلال رفع معرفتهم الضمنية والزبائن

من خلال خبرة المنظمة العالية وللمنظمة من خلال إغناء ثقافتها.

الشكل رقم (01-10) نموذج منظمة الأمريكية AMS



المصدر: مجّد عواد الزبادات، مرجع سابق ذكره، ص 32

### الفرع الثالث: عوامل نجاح إدارة المعرفة:

هناك مجموعة من عناصر يجب العمل عليها من اجل تعزيز فرض نجاحها أهمها:

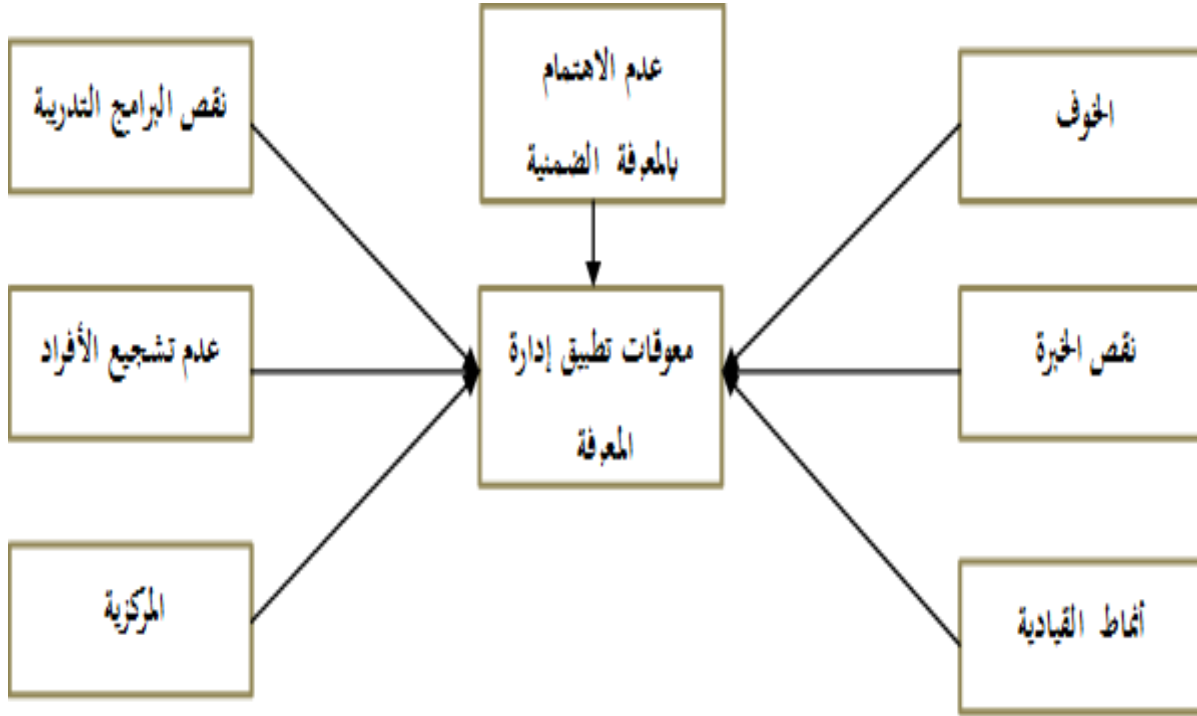
- خلق أنظمة تعمل على دعم الفهم والتعليم النظامي والتشارك فيهما؛
- أشراك الأفراد في الرؤيا المنظمة وفي عمليات التطوير؛
- التحفيز والتأكيد المستمر على روح الفريق والتعاون بين الأفراد لتعزيز عملية التعلم وتشارك المعرفة؛
- الدعم المستمر لفرص الإبداع والابتكار بالمنظمة؛
- خلق فرص للحوار والبحث والنقاش في كل الاتجاهات والمستويات بالمنظمة؛
- توفير وتطوير قيادة قادرة على بناء ودعم أساليب التعلم سواء على مستوى الأفراد. أو فرق العمل، أو المؤسسة ككل؛
- تركيز الجهود على عمليات توزيع وتشارك المعرفة أكثر من عملية التخزين؛
- متابعة الأفراد ومساعدتهم على تحديد دور ومضمون ومتطلبات تطبيقات المعرفة واستخدامها في إنجاز وظائفهم؛
- اعتماد نظام حوافز ومكافئات يشمل المهارة، لدفع العمال وتشجيعهم على التفوق والتطوير المستمر للمهارات الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة؛
- الانفتاح على تجارب الغير والاستفادة منها ورفع القيود عن الأفراد لتعزيز سلوكهم الإبداعي والابتكاري؛

### الفرع الرابع: صعوبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة:

- من خلال متابعة لتجارب عدة منظمات في مجال إدارة المعرفة وتدارسها بين إن الكثير منها يتحقق أو عدم وصول للنتائج مسطرة وهذا راجع إلى بعض صعوبات ومعوقات نذكر منها:
  - عدم إدراك الأفراد لما يملكونه من خبرة ومعرفة؛
  - النظر إلى المعرفة على أنها قوة وعدم رغبة الأفراد في مشاركتها مع الآخرين خوفا من فقدان مراكزهم؛
  - الثقافة التنظيمية التي لا تشجع الاتصال المفتوح؛
  - سيطرة ثقافة احتكار المعرفة سواء على مستوى الأفراد أو الإدارة العليا؛
  - صعوبة توفير قيادة فعالة قادرة على دعم إدارة المعرفة وترسيخ مبادئها؛
  - غياب تصور واضح لمفهوم ومضمون إدارة المعرفة كما ينبغي وبالتالي إدراك كيفية تطبيقها ولاستفادة منها؛
  - عدم القدرة على تحقيق التنسيق والتكامل بين العمليات المنظمة الخاصة بإدارة المعرفة بين عمليات التعليم التنظيمي؛
  - نقص أو غياب برامج التدريب الخاصة بإدارة المعرفة ما يؤدي إلى النقص في الكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على إنجاحها؛
  - صعوبة قياس مدى نجاح مبادرة إدارة المعرفة وبالتالي صعوبة تدارك النقائص في مراحل مبكرة وتصحيح الأخطاء في الوقت المناسب؛
  - صعوبة قياس المعرفة ونوع المعرفة وكمية المعلومات والمعارف التي يجب وضعها ضمن برامج إدارة المعرفة؛
  - مشكل العزلة إن عمل القائمين على نظام إدارة المعرفة يعزل عن باقي الموظفين ما يؤدي إلى بناء وتطوير أفكار تتلاءم معتقدات ولا يتناسب مع بقية الأفراد ولا حتى الإدارة العليا؛
  - السعي لتحصيل المعرفة الصريحة وعدم الاهتمام بالمعرفة الضمنية رغم كونها أهم من الأولى؛
  - التعامل مع المعرفة وكأنها مطلوبة لذاها فيتم تحصيلها وتخزينها وغياب توظيفها والاستفادة منها في العملية الإدارية سواء لغياب الأفراد المؤهلين أو أسباب أخرى لتبقى بشكل موارد متوفرة وغير مستقلة؛
  - عدم توفر الوقت الكافي لدى المنظمة الأشخاص المعرفة وتعامل معها ونشرها؛
  - التردد والتخوف من نقل وتشارك المعرفة الخاطئة وتعرض المنظمة لأخطار؛
  - اعتماد الأسباب الإدارية المركزية الغير مشجع على تبادل المعرفة؛
  - ضعف توثيق المعرفة وخاصة في المؤسسات الحكومية؛

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للفاعلية التنظيمية وإدارة المعرفة والتمكين الإداري

- تسرب وفقدان المعرفة بسبب فقدان العمال بتقاعدهم أو تغير مكان عملهم؛  
- شراء المعرفة من مصادرها بدل تشجيع مبادرات التفكير والبحث لدى المنظمة وهو إضافة إلى أعباء المالية يؤدي إلى عجز وركود التجارب الخاصة بتوليد واختيار المعرفة واستلام واستخدام معرفة لم يتم حتى التأكد من مدى ملاءمتها لتفاصيل نشاط المؤسسة وحل مشاكلها<sup>1</sup>؛  
الشكل رقم: (11-01) معوقات تطبيق إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالب

<sup>1</sup> إسماعيل أبو عودة، صالح، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسات عمليات إدارة المعرفة، المتفشي القوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارية والسياسة للدراسات العليا غزة، جامعة الأقصى، 2016 ص 25 ص 26

### المبحث الثالث: أساسيات التمكين الإداري

في ظل النظام المفتوح والمنافسة التي تعيشها المنظمات حاليا أصبح ملزما عليها الاهتمام بالموارد البشري لأنه هو نقطة كل المنظمات حيث يتجسد هذا الاهتمام في ظهور مفهوم التمكين الإداري معاصر يتجاوب مع متغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال فكان لزاما النظر إلى مواردها حتى تواجه التحديات التي تواجهها من خلال تطبيق فلسفة التمكين الإداري ويعتمد على أبعاد تساعد المنظمات في ربح الوقت وأداء الأعمال بالوجهة المطلوب.

يتم التطرق في هذا المبحث إلى كل ما يتعلق بالتمكين الإداري

### المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري:

إن الاهتمام بمفهوم التمكين أصبح أساسيا بالنسبة للمؤسسات الحديثة خصوصا في تبني المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على المشاركة بالارتباط بنجاح المؤسسات التي تطبقه لأنه يشجع على روح المبادرة والابتكار والسرعة في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

### الفرع الأول: التمكين لغة:

الأصل اللغوي لكلمة تمكين في اللغة العربية تعني مكن الشيء أي جعل له سلطانا ومقدرة

**1. ويعرف أيضا:** بأنه هو التقوية أو التعزيز والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير متوقع خلال خدمة المستهلك والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه<sup>1</sup>.

• **مفهوم التمكين في القرآن:** التمكين تفعيل من المكان وهو إقرار الشيء وتنشئة في المكان وهو يأتي في القرآن الكريم بصفة الفعل المسند إلى الله عز وجل فهو وحده من يمكن الإنسان لما يشاء.

وقوله تعالى " أَمْ يَرَوُا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّنْ لَكُمْ وَأَرْسَلْنَا سَمَآءَ عَلَيْهِمْ مَدْرَارًا وَجَعَلْنَا الْأَنْهَارَ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُمْ بِدُنُوهِمْ وَأَنْشَأْنَا مِنْ بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ }<sup>2</sup> الآية 6 من سورة الأنعام.

- جانب مادي يتم فيه تمكين الإنسان من التصرف في الأرض واقتداره على جعلها موطن له ومستقرا لمقاييسه ولذلك جاء ذكر " المقاييس " مع التمكين في الأرض وقوله تعالى " وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ ۗ قَلِيلًا مَا تَشْكُرُونَ }<sup>3</sup> الآية 10 من سورة الأعراف أي ما يضمن الاستمرار في الحياة من طعام

<sup>1</sup> هدي بن عمر بن عبد الله باقيص، رجاء يحي الترف، البه التمكين الإداري، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، ماجستير إدارة عامة، جدة، 2018 ص 13 ص 14

<sup>2</sup> الآية 6 من سورة الأنعام.

<sup>3</sup> الآية رقم 10 من سورة الأعراف

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للفاعلية التنظيمية وإدارة المعرفة والتمكين الإداري

وشراب ولباس ونحوه ويدخل في هذا المستوى تمكين المال والقوة والأولاد وهو ما أشار له في قوله تعالي **وَلَقَدْ مَكَّنَّاهُمْ فِيمَا إِنْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ وَجَعَلْنَا لَهُمْ سَمْعًا وَأَبْصَارًا وَأَفْئِدَةً فَمَا أَغْنَىٰ عَنْهُمْ سَمْعُهُمْ وَلَا أَبْصَارُهُمْ وَلَا أَفْئِدَتُهُمْ مِنْ شَيْءٍ إِذْ كَانُوا يَجْحَدُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَحَاقَ بِهِمْ مَا كَانُوا بِهِ يَسْتَهْزِئُونَ** {<sup>1</sup> الآية رقم 26 من سورة الأحقاف - معنوي يتم تمكين الدين والأمن لإنسان (وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَىٰ لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ} {<sup>2</sup> الآية رقم 55 من سورة النور وهذا المستوى من يمكن يحوز بموجبه على الأسس الداعمة للحياة الكريمة وهي الدين بكل القيم الروحية والخلقية والاجتماعية التي تنطوي عليها، والأمن الذي يضمن له ممارسة سائر حقوقه الطبيعية.

**2. التعريف الاصطلاحي:** فقد جاءت اغلب آراء الباحثين في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات حول مفهوم

التمكين انه هو القوة التي تعطي للمنظمة نجاح والديمومة فقد عرفه:

Russel & Taylor بأنه "منح العاملين السلطة من طرف الإدارة لمواجهة المشكلات التي تعترض سلك العمل".

Buchanan & Huzynsky: فقد بينا بأنه "الترتيبات التنظيمية التي تمنح لأفراد العاملين المزيد من الاستقلالية وحرية التصرف واتخاذ القرارات دون الخضوع للرقابة والمساءلة".<sup>3</sup>

-ويقول خلاف في التمكين هو "مدخل لنقل القوة المسندة إلى المعلومة أو إصدار القرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا بعد التأكد من امتلاكهم لكافة القدرات والإمكانيات التي تؤهلهم للتعاطي الكفاء وتفاعل مع موارد المنظمة وإمكانيتها ومقدراتها الجوهرية بقصد تعظيم المنفعة لأصحاب المصالح".<sup>4</sup>

-ويقول Daft بأن التمكين يعطي حرية أكبر للعاملين من خلال منحهم ما يكفي من السلطة والقوة لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها

من التعارف السابقة يمكننا القول إن التمكين الإداري له جانبين رئيسين هما

✓ **الجانب المهاري:** وهو امتلاكهم لكافة القدرات والإمكانيات التي تؤهلهم لتعامل مع موارد المنظمة وحسن التصرف.

✓ **الجانب الإداري:** وهو منح العاملين السلطة من طرف الإدارة العليا للتصرف واتخاذ القرارات دون الرجوع إليها لاستغلال الوقت وعدم إضاعة الفرص.

<sup>1</sup> الآية رقم 26 من سورة الأحقاف

<sup>2</sup> الآية رقم 55 من سورة النور

<sup>3</sup> إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 2، الأردن، 2014، ص39

<sup>4</sup> عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، طبعة 1، الأردن، 2013، ص135

- هو نقل السلطة إلى الموظفين وإعطاءهم مزيداً من الصلاحيات في التصرف في المنصب المشرف عليه واتخاذ القرارات في حينها لضمان تحقيق الأهداف المسطرة.

الفرع الثاني: نشأة التمكين:

### 1. التمكين في الفكر الغربي:

وتعود جذور وأصول ظهور الحاجة إلى التمكين ومواكبة التطورات التي طرأت على المعرفة<sup>1</sup> الإدارية إذ أشار Bonder في دراسته تقييم أبعاد التمكين في المنظمات، إلى أن العديد من الباحثين أكدوا أن دراسات Elton Mayo في مصانع Hawthorne كانت الأساس في الاهتمام بعملية مشاركة العاملين. ويرى Haversien أن بداية التمكين نشأت في أوائل الخمسينيات من القرن الماضي، حيث زار الدكتور W.Edwards Deming & Joseph M. Juran اليابان لتدريب المديرين ونصحهم إذ أكدوا تطور آخر بفضل الأعمال الأمريكية واليابانية وذلك عندما شجعت المؤسسات اليابانية على الاستفادة من رأس المال البشري والتركيز بصورة أكبر على التعليم في المدارس والوظائف والتأكيد على تدريب هؤلاء العاملين.

وذهب Rees and Porter إن نشأة التمكين كانت في الولايات المتحدة الأمريكية عندما قامت الحكومات الديمقراطية في الستينات بمحاولة بناء المجتمع العظيم الذي كان استجابة الحكومات تجاه بعض المجتمعات وذلك من خلال تنميتهم، وبعد ذلك استعمل التمكين على نحو متزايد في عالم الأعمال إذ نقلت السلطة في أغلب الأحيان إلى مستويات الدنيا لمساعدة الإدارة في تحقيق أهداف المؤسسة، وقد تزامن مع اتجاهات كالتوزيع والتقليص والتخطيط المركزي نتيجة لسرعة التغيرات في بيئة، أدت إلى انتشار ممارسات التمكين في القطاعات.

### 2. العلاقة بين التمكين وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى: وهي كتابي<sup>2</sup>:

➤ **التمكين وتفويض السلطة:** يسود اعتقاد كبير بأن تفويض السلطة مرادف للتمكين ولكن التفويض جزء من التمكين باعتبار أن المفوض مسؤول عن نتيجة العمل النهائية كما أن التفويض يكون مؤقتاً بينما يجعل التمكين الأفراد مسؤولين عن أعمالهم ونتائجها النهائية.

➤ **التمكين والمشاركة:** تعتبر المشاركة بالمعلومات الخطوة الأولى للتمكين، فلا يمكن لأفراد تحمل المسؤولية ولا حل الأزمات التي تعترض العمل دون معلومات وتعتبر المشاركة بمثابة المظلة التي تحتوي كافة الأشكال من تأثيرات العاملين.

➤ **التمكين والإثراء الوظيفي:** الإثراء الوظيفي هو تقنية تعمل على توسعة مهمات العاملين لرفع حاجاتهم للرضا، وتحسين المحفزات وبالتالي زيادة الإنجازات وهذا بحريتهم في السيطرة على وظائفهم أو توسيع نطاق الوظائف راسياً من خلال زيادة درجة تصرف العاملين فيما يتعلق بتفاصيل وظائفهم وبالتالي هو خطوة أساسية لتطبيق التمكين

<sup>1</sup> إحسان دهش نفس مرجع السابق ص17

<sup>2</sup> تلخوخ سعيدة، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة MGBROYAL الرغبة متطلبات لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، بومرداس الجزائر، 2013 ص4

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للفاعلية التنظيمية وإدارة المعرفة والتمكين الإداري

الإداري والحكم بينهما الأول يهدف إلى توسعة الأعمال والثاني يعمل على إعادة تصميم العمل بزيادة تفاعلاته أي التغيير فيه.

➤ **التمكين والجودة الشاملة:** يتطلب تحقيق الجودة أشخاص قادرين على التغيير في طرق العمل ما يجعل القيادة ملتزمة بتحقيق رضا العاملين كجزء مكمل لإدارة الجودة وهذا ما يجعل التمكين يلعب دورا هاما في تحسين الجودة وبالمقابل يمكن للجودة أن تعيد الدائرة بتشجيعها لإدارة العليا على تعميق أيمانها بضرورة التمكين باعتبار إن الغاية النهائية هي تحسين المستمر.

### المطلب الثاني: أهمية خطوات التمكين الإداري:

يري الكثير من الباحثين أن للتمكين أهمية كبيرة على مستوى الفرد والمنظمة كما يلي<sup>1</sup>:

#### 1. أهمية التمكين:

##### أ. بالنسبة للمنظمة:

-رفع مستوى الإنتاجية؛

-انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل، لان زيادة مشاركتهم في صنع قرار يرفع من الروح المعنوية لأفراد ويزيد من دافعتهم وإقبالهم على العمل ما يؤدي إلى تقليل معدلات الغياب ودوران العمل؛

-تحسين جودة السلع والخدمات، أي تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات والتدريب اللازم يؤدي إلى فهم العاملين لطبيعة وظائفهم وبالتالي تقديم سلع وخدمات مع درجة عالية من الإتقان والجودة؛

-زيادة القدرة التنافسية، حيث إن التمكين يزيد من ولاء والتزام الأفراد اتجاه منظماتهم وبالتالي تبني أفكارها والدفاع عنها مما يزيد من قدرتها التنافسية في السوق؛

-زيادة التعاون في حل المشكلات، من خلال إنشاء فرق عمل مدارة ذاتيا وعن طريق السماح للأفراد بالتواصل مع زملائهم ومرؤوسيههم؛

-زيادة القدرة الابتكارية أي ترك حرية الصرف واتخاذ القرارات لأفراد يولد لديهم شعورا بالحرية والانطلاق مما يؤدي إلى ظهور أفكار وأساليب إبداعية تخدم المنظمة والفرد وهذا مما يعود بالنفع الاثنتين؛

##### ب. بالنسبة للفرد:

-زيادة الشعور بالانتماء للمنظمة التي يعمل بها والفريق الذي ينتمي إليه.

-يدرك فيه وظيفة من خلال سيطرته على مهام العمل ورؤية لأمر بنظرة شاملة تنصب في تحقيق أهداف المنظمة.

-تحقيق الرضا الوظيفي بما يحقق له التمكين من تنمية لقدراته وتحقيق ذاته والشعور بالاحترام الإدارية له<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> افندي، عطية حسين، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر القاهرة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2003ص10  
<sup>2</sup> عادل هادي البغدادي، رافع حميد الحدراوي، مرجع سابق ذكره ص158



وهناك من يرى أن أهمية التمكين تكمن في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومي وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد؛
  - الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة وبالأخص الموارد البشرية للمحافظة على تطوير المنافسة؛
  - الإسراع باتخاذ القرارات الإدارية، وإطلاق القدرات الإبداعية لأفراد؛
  - توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز؛
  - الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية؛
  - إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب أكبر في إنجاز عملهم؛
  - حاجة المنظمات إلى أن تكون أكثر استجابة للمستجدات؛
- وبناء على ما تم عرضه يمكن القول إن أهمية التمكين الإداري تظهر فيما يلي:
- حث الموظفين على إخراج المعرفة الضمنية واستثمارها في العمل؛
  - إحساس الموظف بأنه في مؤسسته وله مسؤولية إسهام في نجاح المؤسسة؛
  - تقريب الإدارة العليا من الإدارة التشغيلية لتفادي تضييع الوقت في اتخاذ القرارات؛
  - مواكبة التغيرات البيئية المتسارعة؛

### 2. خطوات تحقيق التمكين الإداري:

وتعددت خطوات التمكين الإداري في التالي:

- إزالة الظروف التي تمنع من منح الصلاحية: من خلال التدريب والممارسة واكتساب الخبرة وإجراء التغيرات في التنظيم، وأسلوب القيادة، ونظام الحوافز، والمستوى الوظيفي.
  - رفع شأن الوظيفة المرتبطة بالقدرة الذاتية: إقناع الأفراد ومساعدتهم على رفع من شأن وقيمة الوظائف والأعمال التي يمارسونها من خلال الدعم ومنح الحرية في أداء الدور الذي يمارسونه.
  - إدراك العاملين للتمكين: الخطوات أعلاه ستقود إلى إدراك وممارسة التمكين من خلال العاملين.
  - الأداء: أقتناع الأفراد العاملين أنهم يستخدمون ما لديهم من صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تؤثر إيجابيا على أدائهم وهذا يساعد في رفع الكفاءة والإنتاجية.
- بناء على ما تم عرضه فإن خطوات التمكين تكمن في نقاط تالية:
- مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات؛
  - تحميل الموظفين لمسؤوليات الملقاة على عاتقهم؛

<sup>1</sup> افندي، عطية حسين، تمكين العاملين مدخل للتأمين والتطوير المستمر، مرجع سبق ذكره، 2003، ص 14

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للفاعلية التنظيمية وإدارة المعرفة والتمكين الإداري

- تبنى الإدارة العليا لمفهوم التمكين الإداري؛
- تمتع الموظفون بالإمكانات وخبرات تمكنهم من مجابهة الظروف؛
- الفرع الثاني: أهداف وخصائص التمكين الإداري:
  - يسعى التمكين الإداري إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، منها:
    - إطلاق الطاقات البشرية غير المستخدمة، والتي قدرت حسب الكثير من الدراسات الغربية أكثر من 50 بالمئة من طاقات الموظفين الإبداعية الكامنة، والاهتمام بجودة حياة العمل؛
    - زيادة إقبال العاملين على التدريب والتعلم، ومن ثم رفع من قدراتهم الابتكارية والإبداعية بتزايد مساهماتهم الفكرية؛
    - زيادة رضا العاملين عن عملهم ووظيفتهم، وتقبلهم التغيير لأنهم شاركوا فيه، بالإضافة إلى تقليل الصراع بين الإدارة والعاملين، من خلال توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها، بفصل عمل الفريق، ودعم القوة الممنوحة لهم، مع تقليل الرقابة والتحكم، لتحقيق إنتاجية أفضل؛
    - تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل بنسبة قد تصل إلى 40 بالمئة، تعزيز سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن بنسبة قد تصل 50 بالمئة، وتخفيض التكاليف تتراوح بين 10 إلى 15 بالمئة؛
    - تركيز الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية وعدم انشغالها بالأمر اليومية؛
    - تقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف التشغيل، وتقليل اعتماد الأفراد على
  - الإدارة في أداء نشاطهم، وجعلهم مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم، مع زيادة النفوذ الفعال لفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم؛
  - جعل الأفراد العاملين يؤدون أعمالهم بحرية أكثر وواقعية اشمل نحو إنجاز الأهداف؛
  - المساهمة في زيادة الانتماء الداخلي للعمال سواء للمهام أو المؤسسة؛
  - تفويض الآثار المتعلقة بالإحباط وضغوط العمل؛

### 2. خصائص التمكين الإداري:

حصر Quinn خصائص التمكين الإداري في نقاط التالية:

- أ. التقرير الذاتي: فالعاملون أحرار في اختيار وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصناعة قراراتهم.
- ب. الأهمية الذاتية: فهم يحسون بمكانتهم ودورهم ويشعرون بأهمية الواجب الذي يؤدونه وبالاهتمام الذي يحضون به.
- ج. تقنيتهم بأنفسهم: فهم يعون ويدركون ما لديهم من استعدادات وطاقات ويتقنون بقدراتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة المصاعب.

د. قدرتهم على التأثير: هم يؤمنون بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في مؤسساتهم والآخرين يحسون بهم ويسمعون منهم وسيأمنون بمقترحاتهم وان الكثير ما طرحوه يتم الأخذ به والاستفادة منه. كما يمكن ذكر أهم خصائص التمكين في:

-يركز تمكين العاملين على القدرات الفعلية الأفراد وفي حل مشاكل العمل والأزمات.  
-يهدف تمكين العاملين إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد واستغلالا كاملا فهم يمثلون ثروة هامة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل.

**الفرع الثالث: مبادئ وأنواع التمكين الإداري:** هناك مجموعة من القيم والمبادئ الواجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بعملية التمكين نذكر منها<sup>1</sup>:

✓ الاتفاق على مبدأ الربح، حيث يتم البحث في هذا الاتفاق عن الأهداف والاهتمامات المشتركة بين المشاركين فيه، وهذه الفرصة لا تتحقق دائما ولكن بالتفاهم والثقة المتبادلة تصل الإدارة مع العاملين إلى أرضية مشتركة لتحقيق مبدأ اربح و اربح.

✓ الرقابة الذاتية إذ يقضي التمكين انتقال الرقابة من الإدارة إلى العاملين الذين يتوجب عليهم مراقبة أنفسهم بأنفسهم، وانضباط ذاتيا، مع الالتزام بالواجبات والأنشطة التي تحقق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها.

✓ مساءلة المرؤوسين عن النتائج التي حققها، وذلك من خلال المسؤولية وتفويض السلطة، إذ تكون المحاسبة داخل إطار المسؤوليات والصلاحيات التي منحت للمرؤوس، وتكون محاسبة المرؤوس قائمة على المستويات المناطة به والصلاحيات التي منحت له، فيكون العاملون في المستويات الدنيا مسؤولين أمام الرئيس، وتكون الإدارة الدنيا مسؤولة ومحاسبة أمام الإدارة الوسطى التي تكون مسؤولة ومحاسبة أمام الإدارة العليا.

✓ مهارة الاتصال والجدارة، بسبب تزايد الحاجة إلى تزويد العاملين بمهارات: الاتصال، تحليل المشاكل، كيفية اتخاذ القرارات السليمة، فهم التعامل مع الآخرين، العمل مع المجموع للوصول إلى اتفاق ووضع خطط مشتركة، قبل الشروع في تطبيق التمكين، لهذا الغرض لابد من تكوين فرق العمل والاتصال الفعال بين جميع المستويات الإدارية والتدريب المستمر للعاملين والقيادات الإدارية.

✓ وجود فوائد يمكن اقتسامها بين القادة والعاملين بالإضافة إلى رؤية وقيم مشتركة بينهم حول الكيفية التي يتوجب من خلالها أداء الأشياء ومعايير السلوك المناسب بما يقلل من مخاطر إضرار العاملين بالمؤسسة أو أعضائها، مع وجوب أن يثق المدبرون بهم وان يدربوهم بما يتناسب مع المهام التي يؤدونها دون الخوف من أخطائهم وان يستعدوا لتحمل المسؤولية تجاه أفعال الآخرين الذين لا يخضعون بشكل مباشر لسيطرتهم، وهذا في ظل دعم ثقافة المؤسسة لأقدام على المجازفة بالنظر إلى الأخطاء على أنها تجارب تحدد احتياجات نحو المزيد من التدريب، تجديد الرؤية أو تفسير القيم المطلوبة.

<sup>1</sup> عبد الحسين، صفاء جواد، مرجع سبق ذكره، 2012

### 2. أنواع التمكين الإداري:

- هناك العديد من وجهات النظر بشأن أنواع التمكين الإداري منها ما قدمه Suomi Nen الذي قسمه إلى ثلاثة أنواع:
- أ. **التمكين الظاهري:** ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظر في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.
- ب. **التمكين السلوكي:** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في المجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن المشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعلم الفرد مهارات جديدة يمكن استخدامها في أداء العمل.
- ج. **التمكين المتعلق بالنتائج:** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فاعلية المنظمة.
- صنفها Davel صنف التمكين الإداري إلى صنفين<sup>1</sup>:
- د. **التمكين الفردي:** ويقصد به أن عملية فردية وذاتية تنبع من الفرد ودوافعه ومقدار ما يملكه من قدرة التأثير في بيئة عمله ويمتلك خيارات اللازمة لذلك إلى جانب صلاحيات لممارسة العمل المتعلق به فضلا عن درجات الالتزام العالية والولاء الذي يكتفه للمؤسسة التي يعمل بها.
- ر. **التمكين المنظمي:** فهو مجموع النشاطات التي تلجأ إليها المؤسسة لإيجاد البيئة المساعدة للتمكين أي تهيئة العوامل والأبعاد التي تعمل على تمكين أفرادها وتجعلهم قادرين على إيجاد الفعل الصحيح في الوقت المناسب.
- وهناك من صنفها إلى خمسة أنواع وهي:
- **مشاركة المعلومات: information Sharing** تجعل الاتصالات من أعلى إلى أسفل في المستويات الدنيا أكثر فهما لعملية اتخاذ القرارات والتزام بالقرارات التنظيم مما يجعلهم يتساءلون عن سبب القيام بالعمل مما يدفعهم إلى مناقشة آرائهم بحرية من خلال الاتصالات من أسفل إلى أعلى.
- **حل المشكلات من أسفل إلى أعلى: Up Ward Problèmes Solving** فالعاملون في المستويات الدنيا اعلم بمشكلات التنظيم مما يتطلب منهم التصرف باتخاذ قرارات حلها.
- **استقلالية المهام: TaskAutonomie** وذلك بتشكيل فرق ذاتية تكون الرقابة عليها معتدلة يعمل أعضائها في التنفيذ فقط ويتمتعون بنوع من الاستقلالية في حين تبقى الإدارة العليا مسؤولة عن رسم السياسة الإستراتيجية.

<sup>1</sup> محمد بن منافع على القحطاني، التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لجوزات السفر بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمة، الرياض، 2007 ص16

➤ **تكوين الاتجاهات: Attitudinal Shopping** أي تغيير طرق العمل وإجراءاته بتدريب العمال وتعليمهم عن طريق تزويدهم بقم جديدة لخلق سلوك جديد يتلاءم مع التغيير.

➤ **الإدارة الذاتية: Self Management** فتوزيع العمل بين الإدارة والعاملين يعني تدخل العاملين في عملية اتخاذ القرار وبالتالي فان التعليمات، السلطة، والتنفيذ توضع من قبل الأكثرية غير المتوقعة للتكيف مع المستجدات.

### المطلب الثالث: مستويات ونظريات التمكين الإداري:

توجد عدة مستويات للتمكين الإداري التي ذكرها الباحثين منها:

#### 1. مستويات التمكين الإداري:

- **المستوى الأول:** البحث، بلغ عن، أنا سأقرر (القرار بيد المدير)
- **المستوى الثاني:** البحث، حدد البدائل، اقترح واحدا للنقد، أنا سأقرر.
- **المستوى الثالث:** البحث، قدم تقريرا عما تنوي القيام به، لكن انتظر مصادقتي.
- **المستوى الرابع:** أبحث، قرر ما تنوي فعله، افعله، ذلك على اقل (لا).
- **المستوى الخامس:** البحث، اتخذ الإجراءات اللازمة، قرر ما تفعله.
- **المستوى السادس:** البحث، اتخذ الإجراءات اللازمة، أو تقرير إجراء استعلامات الضرورية ولكل مستوى من المستويات التمكين الإداري يقابلها صلاحيات وسلطة في اتخاذ القرارات.
- هيمنة المدير هو الذي يقرر ولا يسمح للعاملين بالتدخل؛
- يقدم الأفراد المداخلات ويبقى القرار بيد المدير (الأفراد والمجموعات غير ممكنة)؛
- يقدم الأفراد المتوفر والاقتراحات لإدارة (الأفراد والمجموعات شبه مستقلين)؛
- يمنح الأفراد حرية التصرف في أعمال محددة وضمن حدود معينة (الأفراد شبه ممكنين)؛
- يتم العمل بموجب الفرق الموجه ذاتيا التي تتخذ القرار بشكل نهائي (الفرق الممكنة)؛

وهناك تقسيم آخر يقسم التمكين الإداري إلى ثلاث مستويات حيث درجة السلطة التي يمارسها العاملين<sup>1</sup>

1. **المستوى الأول:** يمثل المستوى الأدنى حيث يطلب فيه من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة أو آراء معينة حول بعض جوانب القرارات ولا يقدمون حلول.

2. **المستوى الثاني:** يظهر التمكين الإداري عندما تم استشارتهم بشكل أوسع سواء كان ذلك فردي أو جماعي وفي هذا السياق تقدم لهم تفاصيل المشكلة ومن بعد ذلك يقومون بتشخيصها لها وتصويبهم إلى القرار النهائي بيد المدير.

<sup>1</sup>Gcioppe. Ron. Structured empowerment am award- Wining pregnant the Burswood Resort Hote. Leadership and organization Development Journal ,2000, p267

3. المستوى الثالث: يظهر المستوى الأعلى للتمكين الإداري عندما يسلم العاملون زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع واتخاذ القرار وفي هذا السياق نجد أنهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات وإيجاد الحلول لها ومراجعة نتائج القرار الذي يتخذونه.

وهناك تصنيف آخر لمستويات التمكين الإداري<sup>1</sup>

1. المستوى الأول: الهيمنة، المدير هو الذي يقرر

2. المستوى الثاني: الاستشارة وفي هذا المستوى يكون للعاملين دور في تقديم مشورة إلى المدير عند اتخاذ القرار.

3. المستوى الثالث: المشاركة: هذا المستوى يكون للعاملين دور أكبر في مشاركتهم الفعالة في عملية اتخاذ القرار

4. المستوى الرابع: التفويض وهو أي مستوى للتمكين الإداري حيث يمنح للعاملين في المؤسسة سلطة اتخاذ القرار.

### 2. نظريات التمكين الإداري:

■ دراسات هوثون وحركة العلاقات الإنسانية **Hawthorne**: ظهرت حركة العلاقات الإنسانية خلال 1950-1960، وكانت وجهة النظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة الموظفين معاملة إنسانية جيدة، تؤدي إلى تحقيق الأفضل، وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت الطريق لما أصبح يعرف في وقتنا بدراسة سلوك التنظيمي<sup>2</sup>.

ويرى الطالب أن نظرية العلاقات الإنسانية هي التي أدت إلى التوجه نحو التمكين الإداري، والاهتمام بالموظفين في المنظمة.

■ نظرية الحاجات لماسلو **slow**: في بداية الخمسينات من القرن الماضي تم التحول نحو الاهتمام بالعنصر البشري لتحقيق المبتغى، فظهرت نظرية ماسلو الشهيرة في تقسيم حاجات الإنسان إلى خمسة أقسام. مثل متابعة وتقصي الدوافع، والحاجات ومشاكل الموظفين إذا إلى توسيع العمل، وإثراء العمل، وتفويض الصلاحيات، وتحمل المسؤولية، كما ظهرت مفاهيم جديدة مثل تمكين العاملين، التي أسهمت في تسريع التوجه نحو التمكين.

■ نظرية **X and Y** دجلوس ما كريجور **Douglas Mc Gregor**: حيث افترض أن المديرين نوعان **X** و **Y** تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس كسول ويفتقد روح المبادرة وتحمل المسؤولية فتزيد الديمقراطية وحرية التصرف والمشاركة وبالتالي يخلق مبدعين ومتفوقين ومبادرين ومشاركين وفاعلين ولديهم الشعور بالقيمة الحقيقية.

<sup>1</sup> احمد حطيب، عادل سالم معاينة، مرجع سابق ذكره ص127

<sup>2</sup> احمد حطيب، عادل سالم معاينة، مرجع سابق ذكره ص127

- الشخصية البالغة لدى كرس انجوس **ChrisArguris**: حيث ينظر الإنسان على انه بالغ وناجح وعاقل وبالتالي فهو يمكنه أن يتحمل مسؤولية وليس طفل يحتاج دائما إلى توجيه والاستشراف والمساعدة بل توسع نطاق صلاحيتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل<sup>1</sup>.
  - وترى الدراسة أن هذه النظرية هي بداية التمكين الإداري، وهي تعتبر من أهم النظريات التي أسست عليه، حيث توضح من يتمتع بالإيجابية ومن يتمتع بالسلبية ومنها نتخذ القرار المناسب.
  - **نظرية النظم**: حيث يكون اهتمام العاملين بالأهداف العامة ككل ما يتطلب التعامل والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة.
  - **النظرية الظرفية**: التي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي توجه المنظمة وبالتالي فهي مجال مناسب ورحب للتفكير وعدم التسرع.
  - **الجودة الشاملة**: التي تعنى بتحسين دائم ومستمر في مختلف نواحي المنظمة من خلال جودة أداء العامل وبقدرته على مبادرة وتحمل المسؤولية<sup>2</sup>.
  - **نظرية Z**: التي تعنى أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي وتركز على عمل فريق.
  - **منظمة التعلم**: المنظمة المتعلمة هي تلك التي تعبر بشكل مستمر، وتطور، وتتقدم بشكل دائم، وذلك من خلال التعلم ومن خبراتها التي تتكون من خبرات موظفيها. وهي تركز على العناصر التالية<sup>3</sup>:
    - المعلومات وأهميتها في التعليم؛
    - روح الفريق وأهميته في التعليم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي؛
    - تحرير العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والتعليم؛
    - القيادة التي تتحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة متطور باستمرار؛
- مما سبق يرى أن مراحل الفكر الإداري تتجه نحو تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة في مختلف المستويات الإدارية.

<sup>1</sup>krither, riber & Kinicki Angelo, **organizational behavior 7 mc Graw-hill**, Irwin 2007, p487

<sup>2</sup>شائع بن سعد، مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالأبداع الإداري في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه غير منشوره، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، السعودية، 2011، ص22

<sup>3</sup>خالد، الهيتي، إدارة الموارد البشرية، طبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص79

### الفرع الثاني: أساسيات التمكين الإداري:

يقول "Stirr" بان أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة

Empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من مبادئ التالية:

-**تعليم العاملين Education** حيث ينبغي تعليم كل عامل في المنظمة لان التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العمال الذي يؤدي بدوره إلى زيادة فعالية المنظمة؛

- **الدافعية Motivation** على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المنظمة من خلال التوجه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

-**وضوح الهدف Purpose** لا يمكن التمكين الإداري أن ينجح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة.

-**الملكية Ownership** وهذا المفهوم يتعلق بسياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من المنظمات أو من خلال إيجاد خطط لزيادة عوائد العاملين بحث يكون للمنظمات قوة عاملة من الأفراد المالكين لأصول ومزايا فيها مما يؤدي إلى تعزيز ولائهم<sup>1</sup>.

-**الرغبة في التغيير Willingnessto change**: أن نتائج التمكين يمكن أن تقود المنظمة إلى طرق الحديثة في أداء مهامها وان البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبح هو الحقيقة اليوم.

-**نكران الذات Ego Elimination**: يقبل التمكين الإداري عادة في طرق الإدارة نفسها لان المسؤولين يتصفون بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل في السيطرة وينظرون للتمكين كتهديد لمآلهم ومراكزهم الوظيفية. -**الاحترام Respect**: إن طلب التمكين يتمثل في ضرورة الاعتقاد بان كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله وتقديم أفكاره وأساس ذلك مرهون بضرورة الاحترام متبادل.

الفرع الثالث: أسس التمكين الإداري: حسب Bowen and Lawler هناك أربعة أسس أهمها:

-**العلم والمعرفة والمهارة**: كلما زادت خبرة ومهارة الفرد ومكتسباته المعرفية، زادت قدرته على أداء مهام عمله بكفاءة واستقلالية، وبالتالي يمكن الفرد ويمنح حرية في التصرف والمشاركة، فهناك موظف المستخدم للمعرفة والموظف المبدع للمعرفة وهو الذي يخلق أساليب إبداعية جديدة ويعمل على توظيفها في المؤسسة.

-**الاتصال وتدفق المعلومات**: وهو أنه كلما زادت اللقاءات والاجتماعات والحوار بين الرئيس والمرؤوس وتبادل الصحيحة والمتجددة بشفافية ووضوح وصراحة (عوامل الاتصال التي توفر المعلومات وتدفعها بانسياب) زاد شعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية والانتماء ويتكون لدى العاملين للحماس.

<sup>1</sup>قيطان شوقي، واقع التمكين الإداري في الجامعات الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري لأساتذة الجامعة، دراسة حالة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد8، ماي 2013



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للفاعلية التنظيمية وإدارة المعرفة والتمكين الإداري

وتعد الملوحة سلاحا هاما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار، وحل المشاكل التي تواجهه في العمل فبدون المعلومة الصحيحة والمتجددة لا يمكن للعامل التصرف بحرية لأنها تعطيه الثقة بالتصرف دون الخوف فالاتصال الفعال في المؤسسة يعزز مبدأ الإبداع

-**الثقة بين القائد والمرؤوسين:** ويتحقق ذلك من خلال الاهتمام بالآخرين وان يكون القائد في صف المرؤوسين فيما يحدث من خير أو شر ومشاكلهم وهذا الاهتمام يؤدي إلى التمكين ويجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المنظمة أو شركاء فيها فيبدلون طاقة أكبر من اجل التغيير والتطوير وكذلك يجعلهم يسعون إلى اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية في التعلم وهناك عوامل تعزز الثقة بين أفراد والمنظمة نذكر منها (الكفاءة، العمل الجماعي، الانتماء، الاتصال، الثقة بالنفس)<sup>1</sup>

### -**الحوافز المادية والمعنوية:**

وهو مكمل للعوامل السابقة لنجاح عملية التمكين في المؤسسات فالتمكن يحتاج إلى من يساعد ويتحمل أكثر من الأعباء وخاصة تحمل المسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق والعصف الذهني.

وعلى الرغم من إن التمكين هو محفز معنوي للعاملين إلا انه ليس بمنحة مجانية أي المشاركة في المنافع فهو أيضا مشارك في المخاطر والمحاسبة على النتائج وتحمل المسؤولية، فلبد من نظام حوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بحيث من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حافز أكبر وهذا يزيد المنافسة بين العاملين<sup>2</sup>.

-**المشاركة في السلطة والمسؤولية:** إن لمشاركة المرؤوسين في السلطة والمسؤولية مفهومها أوسع يمتد إلى الممارسات ويقصد بها ممارسة الموظفين للتأثير في كيفية تنظيم عملهم وتنفيذه، فعلى الإدارة الاهتمام بمشاركتهم في عدة مستويات منها في اتخاذ القرار والمساندة والدعم، والمساهمة، والاستشارة<sup>3</sup>.

### المطلب الرابع: خطوات ونماذج التمكين الإداري:

يوجد عدة نماذج مختلفة للتمكين الإداري حسب الباحثين نذكر منها التالي:

• **نموذج Kanungo and Congre1988** التمكين الإداري كمفهوم للفاعلية الذاتية وتبنى الباحثان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين «عملية تعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين».

ومن جهة أخرى توجد نظرية من رؤيتين لهذا النموذج

-يمكن من خلالها النظر للتمكين في صورة تحتوي ضمينا على تفويض السلطة؛

-يمكن من خلالها نظر للتمكين كمصطلح يدل ضمينا إلى أكثر من مجرد المشاركة والسلطة؛

<sup>1</sup>القحطاني شائع بن سعد مبارك. (التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية. الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، 2015، ص24

<sup>2</sup> يحي، ملحم، مرجع سبق ذكره، ص61

<sup>3</sup>الربيعي، محمد مقداد، التربية الرياضية قيادة التمكين لتدريس التربية الكشفية وعلاقتها بالتفاعل الاجتماعي. الأردن-عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع، 2016، ص 41

الشكل رقم (01-12) خطوات التمكين الإداري كعملية إدارية



**Source:** conger, and Kananga, the empowerment process: interacting theory and practice academy of management review, vole 13 no 3, 1988, pp475

### • نموذج 1990 Thomas and Vel house: التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن

الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز " وأشار إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، وحددا أربعة أبعاد نفسية للتمكين الإداري<sup>1</sup>.

1. التأثير الحسي أو الإدراكي: والذي من خلاله يتم التأثير في العمل وفي القرارات التي يمكن أتخذ تجاه معينة.  
2. الكفاية: وهي الشعور الفرد بالإنجاز عند أدائه الأنشطة والمهام الموكلة إليه، والشعور بالكفاية يضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد، وذو خبرة.

3. إعطاء معنى للعمل: ويمثل الإحساس بأن الفرد في الطريق يستحق جهده ووقته، وانه يؤدي رسالة ذات قيمة.  
4. الاختيار: يوفر الشعور بالاختيار يوفر شعور بأنه الفرد قادر على استخدام حكمة الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهنة التي يقوم بها.

• نموذج 1995 Sprinter: يفترض هذا النموذج بان التمكين العاملين يتحقق من خلال خطوتين رئيسيتين، تبدأ بالتمكين النفسي ثم التمكين الإداري، وتتضمن كل خطوة مجموعة من عوامل<sup>2</sup>.  
الخطوة الأولى عوامل خاصة بالأفراد وأهمها تحديد مركز التحكم وتقدير الفرد لذاته.  
الخطوة الثانية عوامل خاصة بالوظيفة مثل المشاركة المعلومات.

<sup>1</sup> رامي، اندراوس، عادل، معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطور المؤسسات، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، اربد، الأردن، 2001، ص122

<sup>2</sup> سعد بن مرزوق العنبي. جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض، 2005 ص22 ص23

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للفاعلية التنظيمية وإدارة المعرفة والتمكين الإداري

تؤدي هذه العوامل إلى تمكين العاملين بأبعاد الأربعة (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التطوير) كما يؤدي تمكين العاملين إلى كفاءة الإدارية والإبداع.

• **نموذج Davis 2001**: اقترح نموذج يتكون من عشرة طرق يستطيع المدير إتباعها لتمكين الموظفين<sup>1</sup>.

1. التمكين من خلال المسؤوليات: حيث يقوم المدير بتقديم الإرشاد والتوجيه للموظف وإحساسه بامتلاك الوظيفة بهدف زيادة درجة تحمل المسؤولية لدى الفرد.

2. التمكين من خلال الصلاحيات: وذلك من خلال إعطاء الموظفين بعض الصلاحيات بهدف تحقيق الإبداع والحماس في العمل.

3. التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: ويتم بوضع معايير قصوى لأداء تتوفر فيها عدة صفات مثل المصداقية والموضوعية وذلك من أجل تحفيز الأفراد للوصول إليها.

4. التمكين من خلال التدريب والتطوير: حيث تسعى المنظمة لتطوير معارف ومهارات موظفيها وتعديل سلوكهم من أجل تحسين أدائهم في العمل.

5. التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: لكي يتمكن الفرد من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم يجب أن يقوموا بمشاركة المعلومات بينهم.

6. التمكين من خلال التغذية الراجعة: تعد التغذية الراجعة لأداء الفرد من العناصر المهمة للتمكين حيث يستطيع الفرد من خلال معرفة نقاط ضعفه وتقويتها.

7. التمكين من خلال التقدير والاهتمام: وهو أن يقوم المدير بإظهار اهتمامه بالموظف بهدف تعزيز شعور إدراك بذات لديه.

8. التمكين من خلال الاحترام: لكي يظهر الموظف أداء متميزا في العمل فانه بحاجة لان يعامل باحترام وتقدير.

9. التمكين من خلال الثقة: يصبح الموظف أكثر تركيزا في عمله عندما يشعر بثقة المدير.

10. التمكين من خلال السماح بالفشل: إذ أحس الفرد بتواجد مجال أو إمكانية للخطأ فان ذلك سيجعل إمكانية التعلم لديه أكبر لأنه غالبا ما يكون الفشل هو نقطة بداية النجاح بسبب التعلم من الخطأ.

• **نموذج Model Harris and Beylerian 2003**: لقد حدد ثلاث مكونات لا بد من توافرها حتى تحقيق عملية التمكين الإداري، وتمثل هذه المكونات الثلاثة في السلطة والمساءلة والقدرة<sup>2</sup>.

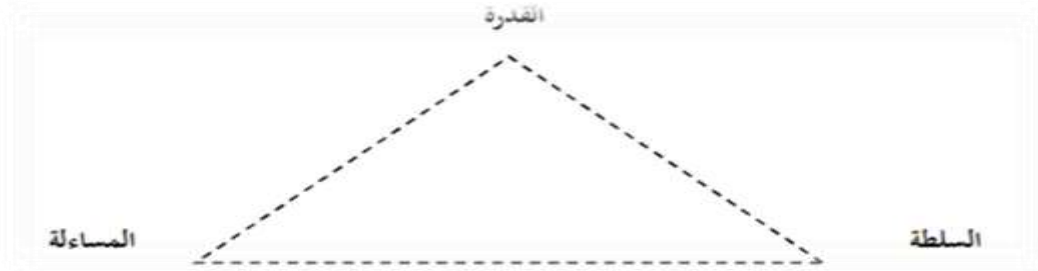
<sup>1</sup> اليعقوب نمارا، ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدارة التمكين في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة ومؤسسات التابعة لها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2004 ص 44 ص 45

<sup>2</sup> محمد البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، 2008 ص 22

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للفاعلية التنظيمية وإدارة المعرفة والتمكين الإداري

- القدرة: القدرة وهي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وإنجاز المهمات.
- المسائلة: هي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهمات الواجبة.
- السلطة: هي إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارات وإنجاز المهمات وضع القرارات ذات العلاقة بأهداف المؤسسة.

الشكل رقم (01-13) عملية التمكين الإداري (بيرين وهاريس)



المصدر: مُجد البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، 2008 ص22

### 2. خطوات عملية التمكين الإداري:

تتمثل خطوات التمكين الإداري فيما يلي:

#### ✓ تحديد سبب للتغيير الذي تحتاج له المنظمة:

- أول خطوة يضعها المدير الغرض من برنامج التمكين للعاملين حتى يوضح السبب أو الأسباب التي يرى فيها المنظمة بحاجة إلى التغيير ومن هذه الأسباب:
- الاهتمام في تحسين نوعية الخدمة التي تقدمها المنظمة؛
- تحسين كفاءة الجودة؛
- رفع مستوى الأداء؛
- تطوير كفاءات ومهارات المرؤوسين؛
- تخفيض لتكاليف العاملين؛
- القدرة على استدام التكنولوجيا الحديثة؛

#### ✓ التغيير في سلوكيات المدراء:

قبل تنفيذ برنامج التمكين الإداري على المدراء أن يكونوا على محمل الصدق في التنفيذ والدعم للعاملين في اتخاذ القرارات حتى وإن كانت القرارات في التنازل والتخلي للسلطات إلى المرؤوسين وتكون في بداية خطوة من الخطوات الجيدة لتمكين العاملين وعدم التمسك بالسلطة.

### ✓ تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:

لتنفيذ برنامج التمكين الإداري على المدراء أن يحددوا نوع القرارات التي سيقومون بالتخلي عن اتخاذها للمرؤوسين وتعد من أهم خطوات التنفيذ لتمكين المرؤوسين والتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم كما يتم تقييم نوع هذه القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المديرون والمرؤوسون من تحديد نوعية هذه القرارات ومدى تأثير بالمنظمة التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل مباشر<sup>1</sup>.

### ✓ تكوين فرق العمل:

عندما تعمل الإدارة على تكوين فرق عمل متجانسة ومتحدة ومتوافقة ومتكاملة، يتحقق من بعدها تبادل الثقة بين أعضاء الفريق وكذلك بين الإدارة والفريق وبين الفرق الأخرى داخل المنظمة، وتنطلق من خلاله عملية التعلم والتجديد وإنتاج المعرفة داخل الفريق للتوجه نحو المشاركة في المهارات والمعلومات بشكل إيجابي وبعمل جماعي وحر.

### ✓ المشاركة في المعلومات:

لكي يتمكن المرؤوسين من معرفة وظائفهم بالمنظمة ككل عند تبني المنظمات وتنفيذ برنامج التمكين الإداري فأهم يحتاجون للمعلومات عن دورهم بالمنظمة حتى تتوفر لديهم فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على فهم طبيعة وظائفهم في المنظمة<sup>2</sup>.

### ✓ اختيار الأفراد المناسبين:

أن عملية اختيار الأفراد وتعيينهم لها دور كبير بالمحافظة على ثقافة وهيكلها التنظيمي للعاملين والتي تسعى إليه المنظمات دائما لتمكينهم واستخدام مواردها البشرية للنجاح من خلال أدائهم.

✓ توفير التدريب: يعتبر التدريب من الركائز الأساسية التي تركز عليها المنظمة في تمكين العاملين وذلك لاكتساب الفرد مهارات وخبرات جديدة لتحسين أدائه وبالتالي ينعكس على المنظمة بشكل إيجابي<sup>3</sup>.

### ✓ الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين:

على المنظمة أن توضح ما هو التمكين وما هو المقصود منه وما هي خططها للحصول عليه وان يكون موجها للعاملين فيما يتعلق بواجباتهم ومتطلبات وظائفهم ويمكن أن نستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل تعلم من خلاله المنظمة ما هي توقعاتها للموظفين ويحدد المرؤوسين ما هي الأهداف التي تضعها المنظمة والوصول إليها من خلال فترة زمنية معينة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>الينا، حسين موسى قاسم، الخفاجي، نعيمة عباس، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عملية إدارة المعرفة، دار الإثام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص49

<sup>2</sup>مهدي عبد الجار الله الحميدي، مرجع سابق ذكره، ص25

<sup>3</sup> باقبض، هدى بنت عمر بن عبد الله، الية التمكين الإداري، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2011، ص22

<sup>4</sup> محمد حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012 ص46 ص47

### ✓ وضع برنامج للمكافأة والتقدير:

لكي يكتمل برنامج التمكين للعاملين في المنظمات يجب أدرج نظام مكافأة والتقدير للموظفين ضمن سياسة المنظمة والذي يكون مصمم من مبدأ الحيادية والمساواة ويتناسب مع أهداف واتجاهات المنظمة ليكون حافز للموظفين للعمل على نجاحها.

### ✓ عدم استعجال النتائج:

من خلال تنفيذ برنامج التمكين الإداري للعاملين لدى المنظمة عليها أن تكون مقاومة للتغيير حيث سيقاوم الموظفون أي برنامج من الممكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة فعملية التغيير تكون بشكل حذر وغير سريعة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: أساليب وأبعاد التمكين الإداري:

لتبني المنظمة التمكين يجب أن تعتمد على مجموعة من الأساليب التمكين ما يلي:

#### 1. أساليب التمكين الإداري:

- **أسلوب القيادة:** يعتبر كل من Mach land and Bennis وآخرون تمكين المرؤوسين من أساليب القيادة الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المنظمة ونجاح الأسلوب يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، وهذا الأسلوب يركز على تفويض الصلاحيات أو السلطة من الأعلى إلى الأسفل.

- **أسلوب تمكين الأفراد:** وهو يركز على الفرد ويهتم بتمكين الذات ويبرز التمكين هنا بمدى توفر العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو تقبل المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار فالموظفون الممكنون يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية، حيث ينظر إلى التمكين كعملية تقبل المخاطرة والسماح بأخطاء العاملين.

- **أسلوب تمكين الفريق:** ينسجم تمكين الفريق مع المتغيرات الهيكلية التي تحدث في المؤسسات من حيث توسيع نطاق لأشراف والتحول إلى المؤسسة الأفقية والتنظيم المبسط بدلا من التنظيمات التقليدية الهرمية، فالتمكين يعطي للفريق دورا كبيرا في تحسين مستويات الأداء، لان الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى زيادة استقلالية الأفراد، كما تحقق قيمة مضافة نتيجة تعاون أعضاء الفريق عند تحقق شروط المهارة لكل عضو، وعندما يقدم كل فرد مساهمة تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي أو القرار الفردي الذي قد يكون عرضة الأخطاء أكثر أو القصور.

- **أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:** يقوم على الجمع بين الأساليب السابقة، ويجمع بين أسس التعليم، المراقبة الفاعلة، القيادة الناجحة، الدعم والتشجيع المستمر، الهيكلة المناسبة، والتفاعل بين الأسس جميعا.

<sup>1</sup> العتيبي، سعيد بن مرزوق، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر السنوي الخامس في الإدارة في الفترة 27- 29 نوفمبر تشرين الثاني، جامعة الملك سعود، 2004، ص109

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للفاعلية التنظيمية وإدارة المعرفة والتمكين الإداري

ووفق هذا الأسلوب يعمل جميع كشركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، فالتمكين ليس شعورا شخصيا ويستحيل أن يتم دون مقاومات وعوامل تنظيمية مناسبة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والعاملين على أساس الثقة والاحترام والتواصل وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرعبة.

**-الأسلوب الهيكلي:** تميز المؤسسة التمكينية بهيكل تنظيمي مقلوب الهيكل واضح ومناسب بعد اقل من المستويات الإدارية لتسهيل عملية انسياب وتدفق المعلومات في اتجاهين حيث تتضمن نطاق إشراف واسع بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين عالية بالقياس إلهيا في المؤسسة التقليدية.

ويقوم الهيكل التنظيمي المقلوب على وضع الزبائن في رأس الهيكل التنظيمي من ناحية الأهمية، يتبعهم الموظفون، تم المستويات الإدارية المختلفة وصولا إلى الإدارة العليا، وهذا نجم عن تحول إلى اهتمام بالزبائن ورضا الزبائن ومن تم إرضاء من يمكن أن يرضي الزبائن، إلا وهم الموظفون الذين يمكن للمؤسسة تمكينهم من تقديم خدمات أو منتجات ذات قيمة تلي رغبات زبائن مما يحقق أهداف المؤسسة.

**-أسلوب إدارة الجودة الشاملة والتمكين:** يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تماشيا مع تمكين الموظفين ويعود هذا الأسلوب إلى آراء "إدوارد ينمق" وأفكاره حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

### 2. أبعاد التمكين الإداري:

يوجد العديد من أبعاد التمكين الإداري فقد حدد كل باحث أبعاد متنوعة حسب الدراسة التي يبحث فيها ونذكر بعض من أبعاد الباحثين كالتالي:

**حسب Spectre فقد حدد بعدين للتمكين:**

**-البعد المهاري:** ويقصد به اكتساب الموظفين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.

**-البعد الإداري:** ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.

حسب Daft حدد أربعة أبعاد أساسية لنجاح التمكين في المنظمة.

**-المعلومات Informations:** أي توفير المعلومات عن كافة جوانب المنظمة وتقديمها لأفراد العاملين بها.

**-المعرفة والمهارات: Knowledge and Skills** إذ يعتبر امتلاك العاملين للمعرفة والمهارات عاملين مهمين وأساسين في مجال تطبيق إستراتيجية التمكين وضمان نجاحها والمساهمة في جهود مشتركة لتحقيق أهداف المنظمة.

**-القوة Power:** امتلاك الأفراد العاملين القوة اللازمة لاتخاذ القرارات الجوهرية وهي أمر ضروري في تطبيق إستراتيجية التمكين وتمنح الأفراد القوة للتأثير على إجراءات أعمالهم من خلال حلقات الجودة وفرق العمل مدارة ذاتيا إذ تمنح الفرق الحرية في اتخاذ القرارات اليومية متى تطلب الأمر واتخاذ إجراءات دون الحاجة للتوجيه.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للفاعلية التنظيمية وإدارة المعرفة والتمكين الإداري

-المكافآت **Regards**: أي مكافئة العاملين على أدائهم في المنظمة ويمكن تقديم أفضل المكافآت المالية للعاملين

بطريقتين هما

المشاركة في الأرباح والثانية المساهمة في رأسمال المنظمة.

وحسب المغربي 2001 قسمها إلى ثمانية أبعاد لتمكين وهي:

-وضوح الغرض؛

-الأخلاقيات؛

-العدالة أو الإنصاف؛

-الاعتراف والتقدير؛

-العمل بالفريق؛

-المشاركة؛

-البيئة الصحية؛

-الاتصالات الفعالة؛

جدول رقم (01-03): بعض أبعاد التمكين حسب آراء الباحثين

الأبعاد	السنة	الباحث	
المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، الهيكل التنظيمي	2004	الذهب	1
المهنة، تحديد المهنة، القوة، الالتزام، الثقافة	2004	العتيبي	2
العلم والمعرفة والمهارات، الاتصال وتدفق المعلومات، الثقة، الحوافز	2006	يحي	3
تنمية السلوك الإبداعي، التفويض، التقليد والمحاكاة، العمل الجماعي، التجهيز الذاتي	2008	القاضي	4
إتاحة المعلومات، المعرفة، الصلاحيات، المكافآت، تدعيم الذات، الالتزام	2008	الجميلي	5
الإحساس بالجدي، المقدر، حق الإرادة الشخصية، التأثير	2009	الخطيب وعادل	6
التفويض، تنمية السلوك الإبداعي، المشاركة، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة	2010	الظلاعين	7
بعد الأثر، المقدر، العمل، الاختيار، قوة الالتزام، خلق ثقافة تنظيمية جديدة	2010	اللوزي	8
المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، امتلاك المعرفة	2011	ديلمان	9
تقدير الذات، المعنى، المقدر، الأثر	2011	إحسان	10
التفويض، التدريب والتعلم، الاستقلالية، الدافعية	2012	صفاء	11
تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز الذاتي والمعنوي، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي	2014	جدي	12
التمكين الهيكلي، التمكين النفسي، سلوكيات القائد التمكينية	2014	مريم شرع	13
الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فريق بدير، فارس، عفانة، العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة	2015	بدر، فارس، عفانة	14
التفويض، المشاركة في اتخاذ القرار، فرق العمل، التدريب	2015	طموس	15



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للفاعلية التنظيمية وإدارة المعرفة والتمكين الإداري

والتعلم، التأثير، التحفيز			
تفويض، تدريب العاملين، الاتصال فعال، فرق عمل، تحفيز	2017	كاظم	16
تفويض السلطة، فرق العمل، الالتزام، تحفيز العاملين، تدريب العاملين	2017	علاء	17
المشاركة في صناعة القرار، تفويض الصلاحية، الدافعية، التدريب	2018	الجناعي وعلى	16
تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل	2018	عبلة	18
تفويض السلطة، فرق العمل، الحوافز، التدريب	2019	الإيمان	19
تفويض السلطة، التدريب، الخبرة	2022	إسماعيل ولعمور	20

المصدر: من إعداد الطالب بناء على دراسات سابقة

بناء على ما تم عرضه في الجدول أعلاه من الأبعاد التي اعتمدها الباحثين تم اعتماد في هذه الدراسة على أبعاد أكثر استعمالاً (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز) بالإضافة إلى (بعد الخبرة) تم دراسته في الدراسة الاستطلاعية (الدين إسماعيل، لعمور رميلة 2022).

**- تفويض السلطة:** إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن يتم عملية تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح الموظفون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم. ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغيير في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجه إلى الثقة والتفويض<sup>1</sup>. ويشير Ford & flotter إلى أن التمكين مسألة درجة، فقد تمدد عملية التفويض السلطة اتخاذ القرار بصدها، وتحمل المسؤولية عن تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للموظفين أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم الاقتراحات فقط والإدارة العلية غير ملزمة بتنفيذها<sup>2</sup>.

**- التدريب:** يتطلب تمكين توفير تدريب مستمر ومنظم لأجل تعلم المهارات الجديدة. وينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير الموظفين لكي يزدادوا بالمعرفة والمهارات الضرورية<sup>3</sup>. كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع، ومهارات القيادة<sup>4</sup>. فالجهود التدريبية تمكن الموظفين من بناء المعرفة، والمهارات، والقدرات، ليس فقط الأداء أعمالهم، بل أيضاً تعلم مهارات واقتصاديات الكبيرة.

**- التحفيز:** إن برنامج التمكين سيفقد قوته عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة، وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف منها العوائد المستندة إلى الأداء بدلاً من العمل، إذ أنه عندما ترتبط العوائد بالأداء إلى زيادة دافعية الموظفين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة<sup>5</sup>، حيث يمكن

<sup>1</sup> العتيبي، سعد بن مرزوق، (2005)، جواهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، 1-42.

<sup>2</sup> Ford, Robert c. and fottler, Myron d, **empowerment A matter of degeree, academy of management, executive**, 1995, vol.9, no. 3, 21-31

<sup>3</sup> Lin, carol yeh-yun, , **the essnce of empowerment, a conceptual model and a cases illustration**, journal of applied management studies, 1998, vol.7, no.2, 223-238

<sup>4</sup> Randolph, w. Alan, **navigating the jourey to empowerment, organization dynamics**, spring, 1995, 19-32

<sup>5</sup> spreitzer, Gretchen m, and Mishra, aneil k, **giving up control without losing control group & organization management**, 1999, vol.24, no.2 june, 155-187

أن يحصل الموظفون المبدعون ذو الكفاءة على مكافآت تأخذ صورة المشاركة بالأرباح أو المشاركة بأسهم<sup>1</sup>.  
- الخبرة: تتعدد مجالات الخبرة بعدد العلوم والفنون وتعرف بأنها: المعرفة المتخصصة في أحد العلوم الفنية ووسيلة عملية في المسائل التي تحتاج إلى تفسير عملي لكشف الغموض وإظهار الحقيقة.

ويتم تقسيمها إلى ثلاثة أنواع<sup>2</sup>:

أ. الخبرة مباشرة: ويتم اكتسابها عن طريق التجربة الشخصية والممارسة العملية.  
ب. الخبرة غير مباشرة: ويتم اكتسابها عن طريق البيانات المتحصل عليها من الكتب العلمية والدراسات الحالات.

ج. الخبرة مختلطة: وهي مزيج من الخبرات المباشرة وغير مباشرة

### الفرع الثالث: متطلبات ومعوقات التمكين الإداري

وتم تحديد متطلبات التمكين كالتالي:

#### 1. متطلبات التمكين الإداري:

- القيادة الممكنة: وهي القيادة التي تعطي الفرص للعاملين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات للعمال المستويات الإدارية الأدنى وان تفويض الصلاحيات وتشركS العاملين باتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتها كما تحفز عملها على الإبداع في العمل وتكافئ العاملين لقاء مبادراتهم الإبداعية وتدعم الثقة بين المؤسسة والعاملين.

- العمليات الممكنة: تعتبر العمليات التي تتم داخل مؤسسة ما وسيلة تستثمر فيها المؤسسة لإطلاق طاقات وإمكانيات العاملين فيها من اجل تحقيق أهدافها ومن أجل تحقيق التمكين يبدأ من توظيف العمليات الأساسية قبل الحصول على المعلومات وإجراءات الوصول إليها والتنسيق بين الأقسام وإدارات المؤسسة وإتاحة الفرصة للعاملين للوصول إلى المعلومات والبيانات الواضحة والصحيحة التي يعتمدون عليها في اتخاذ القرارات السليمة ويعتبر التدريب كذلك من أهم مستلزمات التمكين شريطة أن يهدف إلى كفاءة العاملين وتحسين أداءهم خصوصا عندما يتم ربط البرامج التدريبية بحوافز تدفع العاملين التوجه للتدريب<sup>3</sup>.

- ثقافة الممكنة: فان أهمية الثقافة كمطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على غرس وإدامة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المؤسسة وتساعد الأفراد في أداء واجباتهم في شكل سليم وخاصة عندما يكون السلوك المستهدف بحيث لا يمكن تحديده بشكل مسبق ما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذ ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ باعتبار اتجاهات العامل وسلوكه وتركيز على تمكينه.

<sup>1</sup>Bowen, david e, & lawler, edwarE, **the empowerment of service workers what, how, and when**, sloan management review, spring, pp. 31-39, by the sloan management review association, 1992,pp.291-302

<sup>2</sup>Bedard, I., & Biggs, k,**The Effect of Domain Speafic Essperience on Evaluation of Mangement Representations in Analytical**, Procedures Government. *Esseutive, Magazine*(27),2004.

<sup>3</sup>عيسات فطيمة الزهرة مرجع سبق ذكره ص59

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للفاعلية التنظيمية وإدارة المعرفة والتمكين الإداري

- **إدارة المعرفة:** تعنى إدارة المعرفة الحصول على المعلومات والبيانات واستخلاص منها الجيد ومعالجتها وتخزينها في نظم إليه أو يدوية لتصبح معرفة تم نشرها وتسهيل عملية الرجوع إليها من قبل كافة أفراد المؤسسة، وعليه فإن إدارة المعرفة في مشروع ليس له نهاية كون المعرفة وعلى مدار الساعة، فإمسك بالمعرفة الحالية والحصول على المعرفة الجديدة تزيد من خبرة العامل ومهاراته ومكتسباته المعرفة التي تزيد من قدراته على القيام بالمهام العمل بكفاءة واستقلالية ومشاركة أوسع في اتخاذ القرار.

- **فرق العمل:** ل يتم تحقيق التمكين الإداري الفعال لابد للمؤسسة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي وان تستخدم فرق العمل يتفق كثيرا مع التمكين الإداري، أن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف عام، نجد أن القرارات والأفكار الصادرة عن فرق العمل أفضل منها أن كان العمل يؤدي بشكل فردي وبالتالي فإن أعضاء الفريق هم الذين يحددون طريقة تناول المشكلة من قبل أي فرد داخل الفريق وفي هذا التمكن كبير

للفرد ولل فريق ومن أهم فوائد التي تحققها المؤسسات عندما تبني فرق عمل خفض التكلفة وحل الكثير من المشكلات والصعوبات.

- **تكنولوجيا الإنتاج:** أي توفير تكنولوجيا وتوافقها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجية يساعد في تحقيق التمكين الإداري

### 2. معوقات تطبيق التمكين الإداري:

أن عملية التمكين تواجه العديد من العقبات والتحديات أثناء تنفيذه إذ توجب على الإدارة المؤسسة مواجهتها وتمثل هذه العقبات فيما يلي<sup>1</sup>:

- المشاركة في تحمل المسؤولية تصعب عملية الرقابة؛  
- عدم العدالة في نظامي المكافآت والحوافز وتفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية بسبب عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين؛

- عدم وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء وغياب فرق العمل؛  
- المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات؛

- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على مبدأ الابتكار والسرية في تبادل المعلومات؛

- ضعف التدريب والتطور الذاتي، واختلاف بين الأهداف كل من الإدارة والعاملين؛

- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين وتفضيلهم لنجاحهم الشخصي على نجاح الجماعة أو المؤسسة؛

- ضعف مهارات العاملين وعدم تمكنهم من المعرفة الكاملة لاتخاذ القرارات فعالة وزيادة العبء؛

<sup>1</sup>Greasley, K. Bryman A, Dainty, Aprite, A Saetanta R; King **Employee Perceptions of Empowerment Employee Relations** 27, 4, 2005

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للفاعلية التنظيمية وإدارة المعرفة والتمكين الإداري

-زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل لجان وتفشي الصراع بين العاملين؛  
-إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من فعالية التطبيق؛  
-الفشل في إيجاد بيئة المواتية لتطبيق مفهوم التمكين بفعالية<sup>1</sup>؛  
-إخضاع التمكين للمزاج الفردي أو المبادرات الفردية وعدم النظر إليه كتوجه تنظمي من قبل الإدارة العليا في المؤسسة؛

-الفشل في تزويد الأفراد بالقدرات والمهارات والتدريب اللازم للنجاح التمكين؛  
-حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية؛  
-رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد المستويات الإدارية؛  
-المناخ التنظيمي غير صحي مما ينعكس على معنويات الموظفين؛  
-عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج تمكين؛

### الفرع الرابع: التمكين الإداري وعلاقته بالإدارة المعرفة:

يشير اغلب الباحثون في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئا بدون تلك العمليات التي تؤذيها ويمكن الوصول إليها والمشاركة فيها وحزنها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام<sup>2</sup>،  
كما تكمن علاقة التمكين وإدارة المعرفة فيما يلي<sup>3</sup>:

-الانطلاق من مساهمة تدريب وتكوين ومن خلال التعلم التنظيمي والذي يؤدي إلى تحسين أداءهم وخلق خبرة ومعرفة جديدة؛

-الانطلاق من أهمية الموظفين ذوي الخبرة وخسارة المنظمة إن ذهب الموظف ولم تستخرج وتستفيد من معرفته، هنا يأتي دور التمكين الإداري في إظهار بعض من معارفه الضمنية وذلك بعدة طرق خاصة بمهندسة المعرفة؛

- استخراج المعارف بوضع الموظفين في مصالح جديدة عليهم، مع متابعتهم وتقديم التسهيلات اللازمة وتوفير الظروف الملائمة؛

من هنا نلاحظ إن هناك ارتباط بين تمكين وإدارة المعرفة، فمن بين أهداف التمكين هو تطوير كفاءة وأداء الموظفين ومنحهم صلاحيات أكبر وبالتالي عندما يتم تطوير كفاءتهم وأداءهم سيكونون معرفة وخبرات جديدة عن طريق توليد المعرفة، أي أن المنظمة عندما تمكن موظفيها ستستفيد من خبرات والمعارف الجديدة التي اكتسبها بعد ذلك تستخرجها منهم وتخزنها لكي توظفها من أجل تحسين وتطوير الأداء.

<sup>1</sup>سعيد بن مرزوق العتيبي مرجع سابق ذكره ص39 ص40

<sup>2</sup>محمد زرقون، الحاج عرابه، اثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادي، العدد 1، ديسمبر، 2014

<sup>3</sup>مريم فيها خير، تمكين العاملين وأهميته في فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ورقة، 2018، ص29

ومما تم عرضه يمكن القول إن علاقة التمكين الإداري وإدارة المعرفة تكمن في:

- أن التمكين الإداري يمنح لم لهم الخبرة والمعرفة اللازمة لإدارة وظيفته بشكل المطلوب؛
- التمكين الإداري يعطي الحرية لتطبيق الأفكار والمعارف في أداء الأعمال؛
- تفويض السلطة يكسب الموظفين خبرة ومعارف جديدة في وظيفته؛
- تدريب الموظفين يمكنهم من أداء المهام بكفاءة عالية؛
- ملاك المعرفة يحتاجون إلى بيئة ومناخ مناسب والسلطة لتنفيذها؛
- تحفيز الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات يعطيهم الثقة منح معارفه الضمنية؛

### خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على الأدبيات النظرية للفاعلية التنظيمية وإدارة المعرفة والتمكين الإداري، حيث لاحظت الدراسة اختلاف كبير حول المفاهيم لمتغيرات الدراسة وذلك لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، ويرجع هذا إلى سعي الباحثين لإلمام بمتغيرات الدراسة من كل الزوايا الممكنة. كما استعرضنا أيضا الإطار النظري للفاعلية التنظيمية من خلال توضيح مختلف المفاهيم والخصائص والأبعاد حسب توجه الطالب، واستخلصنا بأن الفاعلية التنظيمية تفسر بالتمكين الإداري المتبنى في المنظمة والذي يكون نتجه لتراكمات معرفية واكتساب الجديد منها وإدارتها بالشكل المطلوب لتحقيق الأهداف المرجو كما استعرضنا نشأة إدارة المعرفة إضافة إلى العمليات وأهم النماذج ومتطلبات تطبيقها، تم عرجنا إلى التمكين الإداري من خلال استعراض لنشأته والنظريات المفسرة له وأبعاد والمشاكل التي تحول بينه وبين تبنيه واستنتجنا أن التمكين يبني على المعارف المكتسبة والمتراكمة لدى الفرد تمكنه من أداء مهامه بالطريقة المطلوبة بالإضافة إلى عناصر أخرى تعود على المنظمة بالإنجاب لتحسين فاعليتها.

الفصل الثاني  
الأدبيات التطبيقية  
(الدراسات السابقة)

تمهيد:

بعد استعراض الأدبيات النظرية الخاصة بمتغيرات الدراسة وهي إدارة المعرفة والتمكين الإداري والفاعلية التنظيمية تأتي خطوة مراجعة الدراسات السابقة، وهي خطوة لا تقل أهمية عن التأصيل النظري للموضوع، حيث أن الدراسات السابقة تساعدنا في معالجة مشكلة الدراسة بشكل دقيق على ضوء مختلف الدراسات الشبيهة بها، وتمكننا أيضا من معرفة النقاط المشتركة بين دراستنا الحالية ومثيلاتها وكذا نقاط تميز هذه الدراسة عن سابقتها سواء كان ذلك في النتائج المتواصل إليها، مجتمع الدراسة أو طريقة التحليل وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي:

المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة؛

المبحث الثاني: مناقشة الدراسات السابقة؛



المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة:

تعددت وتنوعت الدراسات السابقة، فيمنها ما كان بالبيئة العربية ومنها ما كان بالبيئة الأجنبية، ومنها ما كان في البيئة المحلية وسنحاول من خلال هذا المبحث عرض هذه الدراسات حسب كل بيئة من بيئات الدراسة وتلخيص أهم النتائج التي توصل إليها الطلبة، ومن تم ترتيبها في جدول خاص لتسهيل الاطلاع عليها وتنظيمها

المطلب الأول: الدراسات السابقة في البيئة الأجنبية:

1.دراسة:Massoud Ghaharamani, Frey don Ahmad 2015

بعنوان **Study the role of Knowledge Management in Staffs Empowerment case study Refah Banks Branches of west Azerbaijan Province in Iran.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في بنك رفح وفروعه في مقاطعة أذربيجان الغربية تم جمع البيانات باستخدام استبيان تم توزيعه على 42 موظف من جميع مديري فروع معبر رفح تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من أساليب الإحصائية وتوصلت الدراسة إلى:

-توجد علاقة بين إدارة المعرفة وتمكين العاملين في بنك رفح وفروعه في مقاطعة أذربيجان.

-توجد علاقة بين عمليات إدارة المعرفة(إنشاء وتخزين المعرفة توزيع المعرفة) وتمكين العاملين في بنك رفح وفروعه في مقاطعة أذربيجان.

2.دراسة(Kaveh Hosni ; Saied Sadeghi Boroujerdi (2015)

بعنوان **Relationship Between Knowledge Management and Employee Empowerment in the sport and youth Organization of Iran.**

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وتمكين العاملين في منظمة الشباب والرياضة في إيران، بغرض جمع البيانات تم توزيع استبيان على عينة تضم 85 موظف حيث تم تحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة أيجابية بين إدارة المعرفة وأبعاد التمكين العاملين بين موظفي الشباب والرياضة.

3.دراسة: Fatimah Asadollahzadeh (2018) بعنوان

**The effect of knowledge Management on Empowerment of Youth and sport General Diredorete of Mazandaranprovince.**

تهدف من هذه الدراسة هو دراسة تأثير إدارة المعرفة على تمكين العاملين موظفي وزارة الشباب والرياضة في محافظة ما زندان، تم توزيع استبيان على عينة عشوائية تضم 129 موظف وذلك باستخدام طريقة المسح الميداني على عينة عشوائية تم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج SPSS v23توصلت الدراسة إلى وجود عالقة إيجابية بين مكونات إدارة المعرفة وتمكين العاملين.

الجدول رقم (01-02): ملخص الدراسات السابقة في البيئة الأجنبية

أهم النتائج أو التوصيات	أداة الدراسة	عينة الدراسة	مجتمع الدراسة	هدف الدراسة	طبيعة الدراسة	الدراسة	
توصلت الدراسة إلى: -توجد علاقة بين إدارة المعرفة وتمكين العاملين في بنك رفح وفروعه في مقاطعة أذربيجان. -توجد علاقة بين عمليات إدارة المعرفة (إنشاء وتخزين المعرفة) وتوزيع العاملين في بنك رفح وفروعه في مقاطعة أذربيجان.	الاستبيان	42 موظف	بنك رفح وفروعه في مقاطعة أذربيجان الغربية	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في بنك رفح وفروعه في مقاطعة أذربيجان الغربية	مقال	دراسة: <b>Massoud Ghaharamani, Frey don Ahmad (2015)</b>	1
وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة أيجابية بين إدارة المعرفة وأبعاد التمكين العاملين بين موظفي الشباب والرياضة.	الاستبيان	85 موظف	منظمة الشباب والرياضة في إيران	هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وتمكين العاملين في منظمة الشباب والرياضة في إيران	مقال	دراسة: <b>Kaveh Hosni ; Saied Sadeghi Boroujerdi (2015)</b>	2
توصلت الدراسة إلى وجود عالقة إيجابية بين مكونات إدارة المعرفة وتمكين العاملين.	استبيان الكرتوني	129 موظف	موظفي وزارة الشباب والرياضة في محافظة ما زندان	هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير إدارة المعرفة على تمكين العاملين موظفي وزارة الشباب والرياضة في محافظة ما زندان	مقال	دراسة: <b>Fatima Asadollahzadeh (2018)</b>	3

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: الدراسات السابقة في البيئة العربية:

### 4.دراسة(مقال):معمر عقيل عبيد(2015)

بعنوان: دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة-دراسة في جامعة واسط-كلية الإدارة والاقتصاد.

هدف هذا البحث إلى التعرف على مفهومي إدارة المعرفة وتمكين العاملين والعلاقة بينهما، تم تحديد عينة البحث البالغة 75 فرداً من أصل 620 موظف بالمؤسسة محل الدراسة أي بنسبة 12 بالمئة من أصل المجتمع، وقد أعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين إدارة المعرفة وتنمية القدرة على تمكين العاملين في مؤسسة محل الدراسة، وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها ضرورة إطلاق العنان للإبداعات أو الابتكارات التي يقدمها المبدعون من منتسبي الجامعة وتشجيعها والعمل على تبنيتها.

### 5.دراسة (مقال):بان عدنان مُجَد وزينب جبار مُجَد (2016)

عنوان: التمكين الإداري للقيادات التربوية برياض الأطفال وعلاقته بممارسة عمليات إدارة المعرفة -كلية التربية جامعة المنوفية مصر.

تضمنت مقدمة البحث الحديث عن التمكين الإداري والعملية التربوية وتطورها لتطوير المؤسسة التربوية والتعليمية من خلال العملية الشرفية، والتمكين الإداري مجالا ونظرية تربوية ناضجة قابلة للتحقيق، ومن شأنها أن تغير من أسلوب الإشراف تغييراً إيجابياً وتلخص المشكلة في إن الكثير من المؤسسات التربوية ما زالت تفتقر إلى رؤية واضحة لهذا المفهوم ولا تدرك فوائدها الإيجابية واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي لعينة واحدة، وشملت عينة البحث (مشرفي التربية الرياضية في مديريات التربية في بغداد)، إذ بلغ عدد العينة الكلي (267) مشرفاً وهم يمثلون مجتمع البحث، وقامت الباحثة ببناء مقياس التمكين الإداري وقد عولجت النتائج بالوسائل الإحصائية الحقيية الإحصائية SPSS وقد تم عرض النتائج ضمن جداول ونقاط ومناقشتها. وتوصلت الدارسة إلى إن مشرفي التربية الرياضية بمديريات تربية بغداد يمتلكون مستوى جيد من التمكين الإداري.

### 6.دراسة: جوان فاضل مهدي،(2018)

بعنوان أثر إستراتيجية التمكين الإداري في تعزيز فاعلية المنظمة، دراسة تحليلية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في محافظة بابل مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التمكين الإدارية بأبعاده (تفويض السلطة، فريق العمل، الحوافز، التدريب) وفاعلية المنظمة وكذلك قياس العلاقة والأثر في الشركة العامة لتجارة الحبوب في محافظة بابل. وتم استخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على 150 من خلال عينة عشوائية مستجوبا، فتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود تباين من وجهة نظر أفراد العينة حول متغيرات إستراتيجية التمكين الإداري، حيث أكد (73%) منهم بضرورة زيادة اهتمام إدارة المؤسسة بهذا المتغير من خلال إعطاء صلاحيات مناسبة للأفراد العاملين وتشجيع فرق العمل الجماعي وتحفيزهم وتدريبهم لغرض زيادة فاعلية المنظمة.

### 7.دراسة (مقال): عتيق علي أحمد الثقفي(2020)

بعنوان: إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتمكين الإداري - دراسة حالة غرفة الطائف التجارية.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتمكين الإداري من خلال معرفة تطبيق العمليات المختلفة الإدارة المعرفة من تشخيص وتوليد وتخزين وتطبيق المعرفة، كما هدفت إلى التعرف على مستوى القيادة التحويلية بمتغيراتها المختلفة والتمكين الإداري كمتغير بالقيادة التحويلية وأثر ذلك على منسوبي غرفة الطائف التجارية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في تحليل الاستبيان وأظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتمكين الإداري وقد تم تقديم توصيات التي تعزز إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتمكين الإداري في مؤسسة محل الدراسة.

### 8.دراسة (مقال):الشيخ إسلام صغيرون (2022)

بعنوان: إدارة المعرفة وأثرها على التمكين الإداري: دراسة حالة كلية الأمام الهادي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كشف عن إدارة المعرفة وأثرها على التمكين الإداري ومعرفة مدى تطبيق التكنولوجيا الحديثة ودورها على التمكين الإداري وتحديد مستوى المعرفة لدى العاملين في عملية التمكين الإداري إبراز دور المعلومات وأهميتها في التمكين الإداري ومدى تعزيز التكنولوجيا الحديثة في عملية التمكين الإداري وتأثير تطبيق إدارة المعرفة على تقليل التمكين الإداري ومستوى المعرفة لدى العاملين، وتوصلت الدراسة توجد علاقة ارتباط ذات دلالة غير معنوية بين إدارة المعرفة والتمكين الإداري في كلية الأمام الهادي، وأكدت الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المعرفة والتمكين الإداري في كلية، تسهم التكنولوجيا الحديثة في دعم اتخاذ القرارات من غير التمكين الإداري في الكلية.

### 9.دراسة (مقال):أحمد عبد السادة عبد الواحد الفتلاوي، فرحان مُجد حسن الذجاوي (2022)

بعنوان: دور تمكين العاملين في تعزيز الفاعلية التنظيمية-دراسة تطبيقية في مديرية العمل والشؤون الاجتماعية في كربلاء.

هدف البحث إلى معرفة دور تمكين العاملين المتمثل (العلم والمعرفة، الاتصال، تدفق المعلومات، الحرية واستقلالية، الحوافز، القوة، الثقة) التي تمتلكها العينة في تعزيز الفاعلية التنظيمية المتمثلة (الأداء الوظيفي، التطوير التنظيمي، الرضا الوظيفي) والآجل تحقيق هذا البحث تم استعمال الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات

والمعلومات اللازمة حول عينة البحث، حيث تم توزيع 170 استمارة استبيان وتم استرداد 170 وبعد تبويب وتقنين تبين أن هناك 170 استبيان صالح لتحليل أي بنسبة كلية واستعمل الباحث مجموع من الأساليب الإحصائية تمثلت في الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط ومعامل الانحدار البسيط والمتعدد وقد توصل إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين تمكين العاملين والفاعلية التنظيمية، فضلا عن وجود علاقة تأثير مباشر لتمكين العاملين في الفاعلية التنظيمية.

#### 10. دراسة: فيولا مخزوم وزينب عجمي وأمين بري(2021)

بعنوان: واقع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الفاعلية التنظيمية في كليات العلوم التربوية الخاصة في لبنان. دراسة عينة من الجامعات.

هدفت الدراسة إلى تعرف على واقع إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في كليات العلوم التربوية في الجامعات لبنان من وجهة نظر العاملين، فضلا عن أهمية الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تطوير العمل الإداري والأكاديمي في هذه المؤسسات، كما اعتمد الباحث على أداة الاستبيان لدراسة العينة التي تألفت من خمس جامعات خاصة، وقدرت عينة ب (165) معلما. وتوصلت الدراسة إلى أنه تبين من خلال النتائج أن مسؤولية تشخيص المعرفة وتوليدها وتخزينها وتطبيقها ومن تم توزيعها غير محدودة بجهة أو مسؤولية معينة فهي مسؤولية الجميع وذلك من خلال تحليل النتائج أتضح أن تحقيق الرضا الوظيفي لكوادر المؤسسة هو من أهم الأمور التي تسعى إلى تحقيقها الجامعة.

لقد ابثت النتائج أن العمل الجماعي يتم من خلال خلق توفير بيئة عمل تساهم في بناء فرق العمل من المهمات التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها، ولكنها تحتاج إلى جهود كبيرة من اجل تحقيقها، ومن خلال نتائج الدراسة أيضا وجود هناك توازنا واضحا في تمثيل المرأة في هيكل الجامعة.

الجدول رقم (02-02): ملخص الدراسات السابقة في البيئة العربية

الدراسة	طبيعة الدراسة	هدف الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	أداة الدراسة	نتائج الدراسة أو التوصيات
4	مقال	هدف هذا البحث إلى التعرف على مفهومي إدارة المعرفة وتمكين العاملين والعلاقة بينهما	دراسة في جامعة واسط العراق-كلية الإدارة والاقتصاد	75 موظف	الاستبيان	النتائج إلى وجود علاقة ارتباطيه إيجابية بين إدارة المعرفة وتنمية القدرة على تمكين العاملين في مؤسسة محل الدراسة
5	مقال	التمكين الإداري للقيادات التربوية برياض الأطفال وعلاقته بممارسة عمليات إدارة المعرفة	كلية التربية جامعة المنوفية مصر	267 مشرفا	الاستبيان	توصلت الدراسة إلى إن مشرفي التربية الرياضية بمديريات تربية بغداد يمتلكون مستوى جيد من التمكين الإداري وعلاقته بعمليات إدارة المعرفة.

6	دراسة: جوان فاضل مهدي، (2018)	مقال	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التمكين الإدارية بأبعاده (تفويض السلطة، فريق العمل، الحوافز، التدريب) وفاعلية المنظمة وكذلك قياس العلاقة والأثر في الشركة العامة لتجارة الحبوب في محافظة/ بابل	الشركة العامة لتجارة الحبوب في محافظة/ بابل بالعراق	150 موظفا	الاستبيان	-وجود تباين من وجهة نظر أفراد العينة حول متغيرات إستراتيجية التمكين الإداري على فاعلية المنظمة،
7	دراسة: عتيق علي أحمد الثقفي (2020)	مقال	هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتمكين الإداري	دراسة حالة غرفة الطائف التجارية	40 موظف	الاستبيان	أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتمكين الإداري
8	الشيخ إسلام صغبرون (2022)	مقال	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كشف عن إدارة المعرفة وأثرها على التمكين الإداري ومعرفة مدى تطبيق التكنولوجيا الحديثة ودورها على التمكين الإداري وتحديد مستوى المعرفة لدى العاملين في عملية التمكين الإداري إبراز دور المعلومات وأهميتها في التمكين الإداري ومدى تعزيز التكنولوجيا الحديثة في عملية التمكين الإداري وتأثير تطبيق إدارة المعرفة على تقليل التمكين الإداري ومستوى المعرفة	دراسة حالة كلية الأمام الهادي	129 عضو هيئة التدريس	الاستبيان	وتوصلت الدراسة توجد علاقة ارتباط ذات دلالة غير معنوية بين إدارة المعرفة والتمكين الإداري في كلية الأمام الهادي، وأكدت الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المعرفة والتمكين الإداري في كلية، تسهم التكنولوجيا الحديثة في دعم اتخاذ القرارات من غير التمكين الإداري في الكلية.

9	دراسة: أحمد عبد السادة عبد الواحد الفتلاوي، فرحان محمد حسن الذبحاوي (2022)	مقال	لدى العاملين هدف البحث إلى معرفة دور تمكين العاملين المتمثل (العلم والمعرفة، الاتصال، تدفق المعلومات، الحرية واستقلالية، الحوافز، القوة، الثقة) التي تمتلكها العينة في تعزيز الفاعلية التنظيمية المتمثلة (الأداء الوظيفي، التطوير التنظيمي، الرضا الوظيفي)	170 عامل	الاستبيان	توصل إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين تمكين العاملين والفاعلية التنظيمية، فضلا عن وجود علاقة تأثير مباشر لتمكين العاملين في الفاعلية التنظيمية.
10	دراسة: فيولا مخزوم وزينب عجمي وأمين بري (2021)		هدفت الدراسة إلى تعرف على واقع إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في كليات العلوم التربوية في الجامعات لبنان من وجهة نظر العاملين	165 معلما	الاستبيان	وتوصلت الدراسة إلى أنه تبين من خلال النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين عملية إدارة المعرفة بمختلف أبعادها وبين الفاعلية التنظيمية. وجود تأثير إيجابي لعمليات إدارة المعرفة على الفاعلية التنظيمية.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

### المطلب الثالث: الدراسات السابقة في البيئة المحلية

#### 1. دراسة: نادية عديلة وعادل بومجان (2018)

بعنوان: تكامل التمكين الإداري وإدارة المعرفة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية: مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، وهذا من مدخلين حديثين وهما التمكين الإداري وإدارة المعرفة. لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة للتعرف على تصورات إطارات ومسيري مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة نحو تأهيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء، حيث شملت الدراسة عينة بلغت 143 إطارا، وكان من أهم النتائج المتواصل إليها :

إن مستوى إدراك إطارات ومسؤولي المؤسسة لأبعاد التأهيل كان بدرجة متوسطة، كما أن مستوى إدراكهم لأداء المؤسسة جاء أيضا متوسطا.

- هناك أثر ذي دلالة إحصائية لتكامل التمكين الإداري وإدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة . و قد خلصت الدراسة إلى تقديم جملة من التوصيات أهمها : العمل على فهم وإدراك فلسفة ومضامين التمكين الإداري ومراعاة أبعاده كالتحفيز من خلال إعادة النظر في المحفزات المادية والمعنوية ،وكذا عملية التدريب بما يتماشى مع الاحتياجات التدريبية، إلى جانب الاهتمام بالاتصال، وبتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار ، وبنقل العمل وبالتفاهة بين الأفراد كمرتكز تقوم عليه فلسفة التمكين الإداري ،والعمل على تطبيق ممارسات وعمليات إدارة المعرفة وتوفير مناخ تنظيمي ملائم وتنظيمات مرنة تتماشى مع السياسات الجديدة للموارد البشرية.

### 2.دراسة مريم فيها خير، (2018)

بعنوان: تمكين العاملين وأهميته في فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة-دراسة ميدانية لمديريات مؤسسة سونا طراك-حاسي مسعود.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى أهمية تمكين العاملين في فعالية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة سونا طراك حاسي مسعود، وقد تم استخدام أداة الاستبيان والقيام بالمعالجة إحصائية عن طريق برنامج 20.v.spss لتحليل البيانات، حيث شملت عينة البحث 606 عامل بالمؤسسة بمختلف المستويات الوظيفية واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي . خلصت نتيجة الدراسة إلى وجود عالقة بين تمكين العاملين وتطبيق إدارة المعرفة، وهناك ارتباط قوي بين المتغير المستقل تمكين العاملين، ومتغير التابع تطبيق إدارة المعرفة، وجاءت أعلى نسبة ارتباط أبعاد تمكين العاملين بتطبيق إدارة المعرفة بعد التدريب، يليها بعد التحفيز والتقدير، بعد الاتصال الفعال، يليها بعد التعلم التنظيمي.

ثم بعد تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة متقاربة . كما خلصت الدراسة إلى أن واقع تطبيق إدارة المعرفة وتمكين العاملين بالمؤسسة كان مقبولا بمستوى متوسط لكنه غير كافي.

### 3.دراسة: لينده بوهنه - صابرينة كحل الرأس (2019-2020)

بعنوان: أثر إدارة المعرفة في تمكين العاملين دراسة حالة مديرية العمليات الاتصالات الجزائر - فرع جيجل - هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر إدارة المعرفة في تمكين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية العمليات فرع جيجل - . تمثل مجتمع الدراسة في الإطارات العاملة بالمؤسسة اتصالات جيجل (مديرية العمليات فرع جيجل) وتم اختيار عينة حجمها 56 إطار في حين تم استرجاع 46 فقط واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي . وقد تم استخدام أداة الاستبيان والقيام بالمعالجة الإحصائية عن طريق برنامج spss النسخة 20 لتحليل البيانات . خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة مرتفع بمؤسسة اتصالات الجزائر مديرية العمليات فرع جيجل وأن مستوى تمكين العاملين مرتفع بمؤسسة اتصالات الجزائر مديرية العمليات



لفرع جيغل ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تمكين إطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر مديرية العمليات فرع جيغل.

### 4.دراسة: حداد إبراهيم (2021)

**بعنوان: علاقة التمكين الإداري بالفاعلية الذاتية لدى العمال-دراسة ميدانية بشركة مطاحن التل بالبلدية-**  
هدفت دراسة إلى تشخيص مستوى الفاعلية الذاتية لدى عمال شركة مطاحن التل بالبلدية وكذا التمكين الإداري بالفاعلية الذاتية ولتحقيق هذه الأهداف تم تطبيق هذه الدراسة على عينة قوامها 48 عامل اختيروا بالطريقة القصدية العرضية 26 من الذكور و22 إناث من مختلف الرتب الوظيفة بالشركة وبعد استرجاع الاستبيان ومعالجته توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه بين التمكين الإداري والفاعلية الذاتية.

-عدم وجود علاقة ارتباطيه بين تفويض السلطة والفاعلية الذاتية.

- عدم وجود علاقة ارتباطيه بين فرق العمل والفاعلية الذاتية.

- وجود علاقة ارتباط بين التدريب والفاعلية الذاتية.

- وجود علاقة ارتباط بين تحفيز العاملين والفاعلية الذاتية.

### 5.دراسة: نعيمة رجيبي والحاج عرابة (2021)

**بعنوان: مستوى أثر التمكين الإداري في الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة**

هدفت هذه الدراسة لاختبار مستوى أثر التمكين الإداري في الفاعلية التنظيمية في مؤسسة صناعة كوابل بسكرة، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث شملت العينة 62 موظف إداري، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاستقلالية، التدريب الاتصال الفعال، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز) على الفاعلية التنظيمية في المؤسسة المدروسة.

### 6.دراسة:سقى صوفيا، بن قرين نسرين (2022)

**بعنوان: أثر التمكين الإداري على الفاعلة التنظيمية - دراسة حالة مؤسسة كوندور-**

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر التمكين الإداري بأبعاده(تفويض السلطة، التدريب، مشاركة المعلومات، فرق العمل، نظام الحوافز) على الفاعلية التنظيمية في مؤسسة كوندور بإتباع المنهج الوصفي والتحليلي، تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان المكونة من 32 عبارة وبلغ حجم العينة التي سجلت بطريقة عشوائية البسيطة 37 مفردة، بعد تحليل البيانات باستعمال برامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وكل بعد من أبعاد الفاعلية التنظيمية كما بينت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الفاعلية التنظيمية والفاعلية الداخلية بينما لا يوجد أثر للتمكين الإداري على

الفاعلية الخارجية، واقتُرحت الدراسة ضرورة تعزيز دور كل من تفويض السلطة والتدريب ونظام الحوافز في تحقيق الفاعلية الخارجة للمؤسسة.

### 7.دراسة: حاتم سماتي (2022)

**بعنوان: التمكين الإداري والفاعلية التنظيمية-دراسة بالمركز الجامعي سي الحواس بريكَة باتنة-**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين التمكين الإداري والفاعلية التنظيمية على عينة من العمال الإداريين بالمركز الجامعي سي الحواس بريكَة باتنة، حيث بلغ عددهم 73 عاملا، ومن أجل معالجة هذه الإشكالية تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتبويبها ومعالجتها إحصائيا لاختبار الفرضيات البحث، وتم التوصل إلى تحقق كل الفرضيات ما عدا فرضية وجود فروق بين العمال الإداريين بالمؤسسة في مستوى التمكين الإداري تعزى إلى متغير الأقدمية فأنها لم تتحقق فكانت النتائج تدل على وجود مستوى مرتفع للتمكين الإداري والفاعلية التنظيمية لدى عمال الإداريين للمؤسسة، كما اتضح وجود علاقة ارتباط بين كل من (تفويض السلطة، تدريب العاملين، الاتصال والتحفيز) والفاعلية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمؤسسة.

### 8.دراسة: جليلد ياسين (2022)

**بعنوان: إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الفاعلية التنظيمية**

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور إدارة المعرفة في تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال دراسة أثر تفعيل عمليات إدارة المعرفة واستثمار المورد المعرفي والفكري بالمنظمة على الأبعاد المحورية للفاعلية التنظيمية، وقد خلصت إلى نتيجة رئيسية مفادها أن إدارة المعرفة لها دور محوري في تحقيق الفاعلية التنظيمية يبرز من تأثيرها على كفاءة إنجاز العمليات الداخلية، وتأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي والتعلم التنظيمي بالمنظمة، ما يعني أن تحقيق النجاح والتميز بالنسبة للمنظمات يقتضي تبني منهج إدارة المعرفة وإدماجه ضمن عملياتها التنظيمية والإستراتيجية.

### 9.دراسة: بوشنافة ميسوم وحمداني محي الدين (2022)

**بعنوان: دور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمات دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمات، حيث تم تطرق في الجانب النظري إلى التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المعرفة، أما الجانب التطبيقي فقد تم إجراءه بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من خلال دراسة ميدانية تم توزيع 45 استبانة، ومعالجة باستخدام برنامج SPSS ومن النتائج المتواصل إليها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإدارة المعرفة.

10-دراسة لعمور رميلة وإسماعيل الدين (2022)

بعنوان: دور التمكين الإداري في تحقيق الفاعلية التنظيمية دراسة استطلاعية بوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الفاعلية التنظيمية في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات تم توجيهها لعينة من الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة بغرداية، وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لتحليل بيانات الاستبيان واختبار الفرضيات وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي:

- هناك مستوى للتمكين الإداري في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية بدرجة متوسطة؛
- هناك مستوى للفاعلية التنظيمية في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية بدرجة متوسطة؛
- وجود تأثير لبعد الخبرة في تحقيق الفاعلية التنظيمية في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية؛
- عدم وجود تأثير دال إحصائيا لكل من الأبعاد (تفويض السلطة-التدريب) في تحقيق الفاعلية التنظيمية وجاءت نتيجة بعد تفويض السلطة تأثيره عكسي على الفاعلية التنظيمية.

الجدول رقم (02-03): ملخص الدراسات السابقة في البيئة المحلية

الدراسة	طبيعة الدراسة	هدف الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	أداة الدراسة	نتائج أو توصيات دراسة	
11	دراسة: نادبة عديلة وعادل بومجان (2018)	مقال	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، وهذا من مدخلين حديثين وهما التمكين الإداري وإدارة المعرفة	إطارات ومسيري مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة	143 إطار	الاستبيان	إن مستوى إدراك إطارات ومسؤولي المؤسسة لأبعاد التأهيل كان بدرجة متوسطة، كما أن مستوى إدراكهم لأداء المؤسسة جاء أيضا متوسطا. -هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل التمكين الإداري وإدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة.
12	دراسة مريم فيها خير، (2018)	أطروحة	هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى أهمية تمكين العاملين في فعالية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود	دراسة ميدانية لمديريات مؤسسة سوناطراك- حاسي مسعود.	606 عامل	الاستبيان	خلصت نتيجة الدراسة إلى وجود علاقة بين تمكين العاملين وتطبيق إدارة المعرفة، وهناك ارتباط قوي بين المتغير المستقل تمكين العاملين، ومتغير التابع تطبيق إدارة المعرفة، وجاءت أعلى نسبة ارتباط أبعاد تمكين العاملين بتطبيق إدارة المعرفة بعد التدريب، يليها بعد التحفيز والتقدير، بعد الاتصال الفعال، يليها بعد التعلم التنظيمي ثم بعد

تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة متقاربة. كما خلصت الدراسة إلى أن واقع تطبيق إدارة المعرفة وتمكين العاملين بالمؤسسة كان مقبولاً بمستوى متوسط لكنه غير كافي.							
خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة مرتفع بمؤسسة اتصالات الجزائر مديرية العمليات لفرع جيجل وأن مستوى تمكين العاملين مرتفع بمؤسسة اتصالات الجزائر مديرية العمليات لفرع جيجل ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تمكين إطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر مديرية العمليات لفرع جيجل.	الاستبيان	56 إطار	دراسة حالة مديرية العمليات الاتصالات الجزائر - فرع جيجل -	هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر إدارة المعرفة في تمكين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية العمليات فرع جيجل	مذكرة ماستر	دراسة: لينده بوهنه - صابرينة كحل الرأس (2019-2020)	13
ومعالجته توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه بين التمكين الإداري والفاعلية الذاتية. -عدم وجود علاقة ارتباطيه بين تفويض السلطة والفاعلية الذاتية. - عدم وجود علاقة ارتباطيه بين فرق العمل والفاعلية الذاتية. - وجود علاقة ارتباط بين التدريب والفاعلية الذاتية. - وجود علاقة ارتباط بين تحفيز العاملين والفاعلية الذاتية.	استبيان	48 موظف	دراسة حالة شركة مطاحن التل بالبلدية	هدفت دراسة إلى تشخيص مستوى الفاعلية الذاتية لدى عمال شركة مطاحن التل بالبلدية وكذا التمكين الإداري بالفاعلية الذاتية	مقال	دراسة: حداد إبراهيم (2021)	14
وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاستقلالية، التدريب الاتصال الفعال، المشاركة في اتخاذ القرار،	الاستبيان	62 موظف إداري	دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل	هدفت هذه الدراسة لاختبار مستوى أثر التمكين الإداري في الفاعلية التنظيمية في مؤسسة صناعة كوابل بسكرة	مقال	دراسة: نعيمة رجيمي والحاج عرابية (2021)	15

التحفيز) على الفاعلية التنظيمية في المؤسسة المدرسة.			بسكرة				
بينت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الفاعلية التنظيمية والفاعلية الداخلية بينما لا يوجد أثر للتمكين الإداري على الفاعلية الخارجية	الاستبيان	37 موظف	دراسة حالة مؤسسة كوندور	تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، مشاركة المعلومات، فرق العمل، نظام الحوافز) على الفاعلية التنظيمية في مؤسسة كوندور	مقال	دراسة: سفتي صوفيا، بن قرين نسرين (2022)	16
تم التوصل إلى تحقق كل الفرضيات ما عدا فرضية وجود فروق بين العمال الإداريين بالمؤسسة في مستوى التمكين الإداري تعزى إلى متغير الأقدمية فأنها لم تتحقق فكانت النتائج تدل على وجود مستوى مرتفع للتمكين الإداري والفاعلية التنظيمية لدى عمال الإداريين للمؤسسة، كما اتضح وجود علاقة ارتباط بين كل من (تفويض السلطة، تدريب العاملين، الاتصال والتحفيز) والفاعلية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمؤسسة.	الاستبيان	73 موظف	دراسة بالمركز الجامعي سي الحواس بريكة باتنة	هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين التمكين الإداري والفاعلية التنظيمية	مقال	دراسة: حاتم سماتي (2022)	17
خلصت إلى نتيجة رئيسية مفادها أن إدارة المعرفة لها دور محوري في تحقيق الفاعلية التنظيمية ببرز من تأثيرها على كفاءة إنجاز العمليات الداخلية، وتأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي والتعلم التنظيمي بالمنظمة، ما يعني أن تحقيق النجاح والتميز بالنسبة للمنظمات يقتضي تبني منهج إدارة المعرفة وإدماجها ضمن عملياتها التنظيمية	تحليل وصفي	/	/	تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور إدارة المعرفة في تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال دراسة أثر تفعيل عمليات إدارة المعرفة واستثمار المورد المعرفي والفكري بالمنظمة على الأبعاد المحورية للفاعلية التنظيمية	مقال	دراسة: جليد ياسين (2022)	18

والإستراتيجية.							
النتائج المتواصل إليها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإدارة المعرفة.	الاستبيان	45 موظف	دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمات	مقال	دراسة: بوشنافة ميسوم وحمادني محي الدين (2022)	19
- هناك مستوى للتمكين الإداري في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية بدرجة متوسطة؛ - هناك مستوى للفاعلية التنظيمية في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية بدرجة متوسطة؛ - وجود تأثير لبعده الخبرة في تحقيق الفاعلية التنظيمية في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية؛ - عدم وجود تأثير دال إحصائياً لكل من الأبعاد (تفويض السلطة-التدريب) في تحقيق الفاعلية التنظيمية وجاءت نتيجة بعد تفويض السلطة تأثيره عكسي على الفاعلية التنظيمية.	الاستبيان	70 أستاذ باحث	دراسة استطلاعية بوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية	هدفت الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الفاعلية التنظيمية	مقال	دراسة لعمور رميلة وإسماعيل الدين	20

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

### المبحث الثاني: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية:

سنتناول في هذا المبحث مناقشة الدراسات السابقة من حيث حداثتها والمتغيرات المعالجة فيها وطريقة جمع البيانات والطرق الإحصائية المستخدمة في تحليلها، وذلك من أجل الاستفادة منها على أكمل وجه والاسترشاد بها ومعرفة أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

#### المطلب الأول: مناقشة الدراسات السابقة:

تناولت أغلب الدراسات السابقة التي اعتمد عليها الدراسة في المدكرة متغيري الفاعلية التنظيمية وإدارة المعرفة، مثل دراسة فيولا مخزوم وزينب عجمي وأمين بري(2021)، جليل ياسين (2022)، أما الدراسات التي تناولت متغيري التمكين الإداري وإدارة المعرفة، مثل دراسة Massoud Ghaharamani, Frey don (2015)، Ahmad 2015، Fatimah ، Kaveh Hosni ; Saeed Sadeghi Boroujerdi (2015)، Asadollahzadeh (2018)، بوشنافة ميسوم وحمداني محي الدين (2022)، معمر عقيل عبيد(2015)، بان عدنان مُجّد وزينب جبار مُجّد (2016)، عتيق علي أحمد التقيفي (2020)، الشيخ إسلام صغبيون (2022)، نادية عدلية وعادل بو مجان (2018)، مريم فيها خير(2018)، لينده بوهنه و صابرينة(2019)، وكذلك الدراسات التي تناولت متغيري التمكين الإداري والفاعلية التنظيمية مثل دراسة جوان فاضل مهدي(2018)، حداد إبراهيم(2021)،نعيمة رجيمي والحاج عرابة(2021)، سقني صوفيا وبن قرين نسرين(2022)، حاتم ياسين(2022)، أحمد عبد السادة عبيد الواحد الفتلاوي وفرحان مُجّد حسين الديجاوي(2022)، إسماعيل الدين ولعمور رميلة(2022). إلى أن هناك من تناولوا المتغيرات كل على حدا ولم نجد دراسة جمعت المتغيرات الثلاثة معا.

#### أولاً: مناقشة الدراسات السابقة الأجنبية والعربية:

بعد اطلاعنا على الدراسات السابقة الأجنبية والعربية لاحظنا أن الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة والفاعلية التنظيمية والتمكين الإداري والفاعلية التنظيمية والتمكين الإداري وإدارة المعرفة جديدة وتتميز بالحداثة باعتبارها من المواضيع المتجددة، أما المتغيرات فهي تتجدد على حسب تغيرات البيئة الداخلية والخارجية المتسارعة، وما زالت الحاجة ملحة إلى دراستها في كل وقت، وهذا ما يشير إلى الأهمية التي توليها المنظمات لهذه المواضيع التي تعتبر من المواضيع المهمة في ميدان الإدارة، وقد تراوحت تواريخ إجراء هذه الدراسات التي اعتمدت الدراسة عليها ما بين 2015 إلى غاية 2022 وهي: Abdulghani Peshawar, el 2015 إلى أن وصلنا دراسة إسماعيل الدين ولعمور رميلة (2022) ، أما بالنسبة لأداة جمع البيانات فقد استخدمت جل الدراسات الاستبيان كأداة أساسية، وفيما يخص الأدوات الإحصائية المستعملة في التحليل فقد ركزت الدراسات إحصاء الوصفي الذي يشمل النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك لوصف البيانات وتقديم قراءة واضحة عن توجهها، أما بالنسبة لاختبار الفرضيات فقد استعملت الدراسات الإحصاء الاستدلالي الذي شمل

كل من معامل ارتباط لبيرسون واختبارات الدلالة الإحصائية، One Way Anova و One Simple Test الذي نستعملها من أجل قياس الأثر والعلاقة بين المتغيرات ما عدا دراسة جليد ياسين فقد كانت نظرية فقط، وقد اتفقت الدراسات التي جمع متغيري إدارة المعرفة والتمكين الإداري على أن هناك تأثير بينهما، وكذلك الدراسات التي جمعت متغيري التمكين الإداري والفاعلية التنظيمية لهما تأثير بينهما، وأيضاً الدراسة التي جمعت بين متغيري إدارة المعرفة والفاعلية التنظيمية لها تأثير.

ومن هذا المنطلق فإن الدراسة أرادت أن تقوم بدراسة تقييم العلاقة بين ممارسات التمكين الإداري وإدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية في البيئة المحلية وتقليل الفجوة وتقديم اقتراحات وحلول تسهم في تقوية العلاقة بين تمكين الإداري وإدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

### ثانياً: مناقشة الدراسات السابقة في البيئة المحلية:

من خلال نتائج الدراسات السابقة محلية التي تم التطرق إليها بهدف توضيح واقع إدارة المعرفة والتمكين الإداري والفاعلية التنظيمية في البيئة المحلية، نجد أن هناك اتفاق شبه تام وإدراك على مدى أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الفاعلية التنظيمية رغم قلتها إلى أن تجريب بعض المتغيرات كالتمكين الإداري في تحقيق الفاعلية التنظيمية في البيئة المحلية أصبح في أونه الأخيرة اهتمام الباحثين وذلك في حدود اطلاع، وأغلب الدراسات في هذه البيئة اتفقت على وجود علاقة بين التمكين الإداري والفاعلية التنظيمية وغياب شبه تام لدراسات إدارة المعرفة والفاعلية التنظيمية إلا دراسة فيولا مخزوم وزينب عجمي وأمين بري (2021)، جليد ياسين (2022) حسب الاطلاع، أما المتغيرات الثلاثة معا غياب تمام وهي تختلف حسب نوع الدراسة وهذه الاختلافات تعود إلى عدة أسباب من بينها:

- اختلاف الهدف من البحث والإشكالية التي يعالجها.

- تنوع بيئة الدراسة: أحيانا تكون في بيئة الدراسة في المؤسسات الاقتصادية وأخرى في إدارة العامة والخاصة وأخرى في المؤسسات العمومية.

- حجم العينة: لها دور أيضا، فأحيانا تكون العينة كبيرة يمكن تعميمها وأحيانا أخرى لا يمكن تعميمها وذلك لصغر حجمها.

- الأدوات المستخدمة في الدراسة: تختلف من دراسة حالة إلى دراسة ميدانية، إلى عمل مقابلة، دراسة نظرية، معلومات من المصدر، كما يمكن أن تشمل أغلبهم.

إضافة لما سبق لوحظ مجموعة من الاختلافات والتشابهات في دراستنا الحالية منها ما يلي:



### 1. أوجه الاختلاف:

- **المتغيرات والأهداف:** تنوعت المتغيرات التي ربطت التمكّن الإداري والفاعلية التنظيمية وكذلك دراسات التي ربطت إدارة المعرفة والتمكّن الإداري ودراسات التي ربطت إدارة المعرفة والفاعلية التنظيمية، وبالتالي اختلفت الأهداف المرجوة من كل دراسة، والنتائج والتوصيات.

**عينة ومجتمع الدراسة:** هناك تباين في حجم العينة الدراسة حيث بلغت أعلى نسبة له (دراسة مريم فيها خير، 2018)، بقدر 606 فرداً، واختلفت مجتمع الدراسة، من منظمة اقتصادية وخدمية.

### 2. أوجه التشابه:

**أداة الدراسة:** كما أن جل الدراسات استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات فيما ركز على الإحصاء الوصفي الذي يشمل النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومنها استخدم الإحصاء الاستدلالي والذي يشمل معمل بيرسون واختبارات الدلالة الإحصائية ما عدا دراسة جليد ياسين فقد كانت نظرية.

**المدة الزمنية:** لوحظ أن أغلب الدراسات جاءت في الفترة تراوحت ما بين دراسة نادية عديله وعادل بوجمان (2018) إلى دراسة: بوشنافة ميسوم وحمداني محي الدين (2022)، ودراسة إسماعيل الدين ولعمور رميلة (2022)، وهي تتميز بالحدثة وأن المؤسسات بدأت حديثاً في استعمال هذه الأساليب.

**أهمية المتغير:** أغلب الدراسات اتفقت بأهمية متغيرات الدراسة في تحقيق أهداف المؤسسة واعتبار المورد البشري هو ركيزة الأساسية ومن أهم موارد المنظمة.

**طبيعة الدراسة:** الدراسات المحلية التي تم تناولها، تنوعت ما بين مقال علمي محكم، ورسالة دكتوراه، ومذكرة ماستر.

### المطلب الثاني: أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

- استفادت الدراسة في التعرف على أحدث الدراسات التي تناولت مواضيع إدارة المعرفة، التمكين الإداري، الفاعلية التنظيمية.

- ساهمت الدراسات السابقة في الجانب التطبيقي وفي تحديد منهج الدراسة وكيفية اختبار العينة.

- ساعدت الدراسات السابقة في القدرة على بناء الاستبيان.

- استفادت الدراسة من الدراسات السابقة في التعرف على بناء النتائج ومناقشتها وتفسيرها ومقارنتها وبناء التوصيات والاقتراحات.

المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية والفجوة البحثية:

أولاً: ما يميز الدراسة الحالية:

- إن ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تناولت ثلاثة متغيرات معا إدارة المعرفة والتمكين الإداري والفاعلية التنظيمية من خلال تقييم العلاقة بين المتغيرين المستقلين ممارسات التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة وتأثيرها على المتغير التابع الفاعلية التنظيمية.

ومما يميز الدراسة كذلك أن تعتبر على حد علم هو المحاولة الأولى في القطاع العمومي التي تناولت دراسة العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

- كما أن الدراسة خصصت مجال الدراسة في القطاع العمومي لتبيان للفائمين على القطاع نتائج العلاقة بين متغيرين التمكين الإداري وإدارة المعرفة وتأثيرها على الفاعلية التنظيمية بشكل خاص في حين كانت اغلب الدراسات تركز على مؤسسات اقتصادية وقطاع التعليم.

- تأمل الدراسة أن تسهم في إضافة جديدة لمجال البحث العلمي وخاصة موضوع إدارة المعرفة والتمكين الإداري والفاعلية التنظيمية وذلك من خلال النتائج التي خلصت إليها الدراسة التي تساعد المهتمين بهذه المواضيع والقائمين على مؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: الفجوة البحثية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة والاطلاع على أدبيات الدراسة يمكن تلخيص الفجوة البحثية وتوضيحها في الجدول التالي:

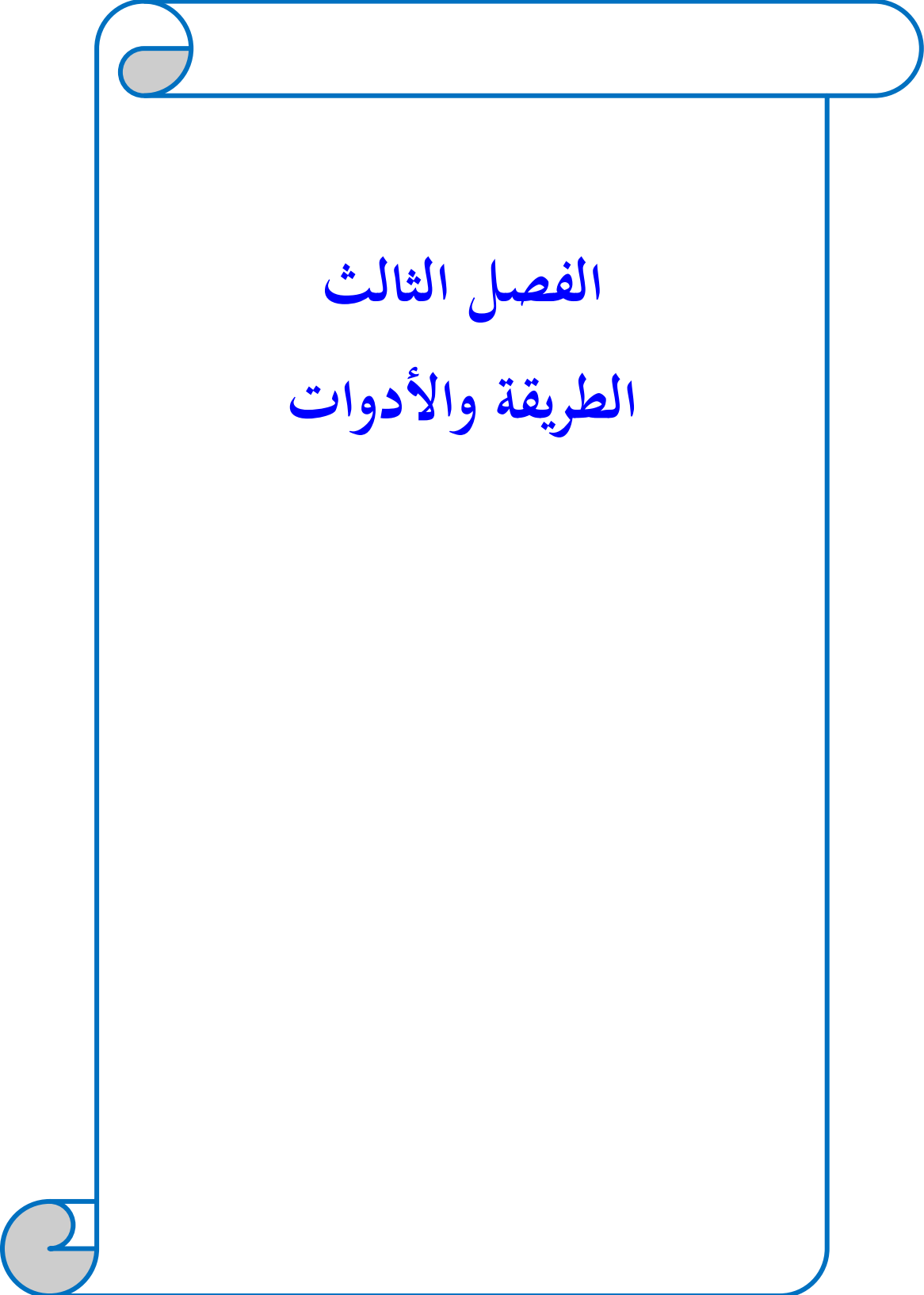
الجدول رقم (02-04): بوضوح الفجوة البحثية

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
- ركزت الدراسات السابقة في البيئة المحلية والعربية والأجنبية على متغيرين فقط سواء إدارة المعرفة والتمكين أو التمكين والفاعلية التنظيمية أو إدارة المعرفة والفاعلية التنظيمية	لا وجود دراسات سابقة على حد علم جمعت المتغيرات الثلاثة معا	ركزت الدراسة الحالية على تقييم العلاقة بين ممارسات التمكين الإداري وإدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية.
ركزت معظم الدراسات على مؤسسات اقتصادية والوزارات ومؤسسات التعليم	ندرة الدراسات التي ركزت على منظمات ذات طابع عمومي	الدراسة الحالية ركزت على منظمة عمومية (وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة)
جل الدراسات ركزت على برنامج SPSS كأداة في تحليل الدراسة التطبيقية	أغلب الدراسات السابقة استعملت برنامج SPSS في قياس وتحليل الجانب التطبيقي	ركزت الدراسة الحالية على برنامج SPSS و Amos في الجانب التطبيقي معا

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

### خلاصة:

حاولت الدراسة في هذا الفصل استعراض الدراسات السابقة التي اعتمد عليها ، من خلال تقسيمها إلى دراسات في البيئة الأجنبية والدراسات في البيئة العربية والدراسات في البيئة المحلية، وقد وجدت الدراسة أن أغلب الدراسات من تناولت متغيرين هما التمكين الإداري وإدارة المعرفة وأيضاً التمكين الإداري والفاعلية التنظيمية، وهناك دراستين فقط من تناولت متغيرين إدارة المعرفة والفاعلية التنظيمية، وانحصرت الدراسة الحالية في تقييم العلاقة بين ممارسات التمكين الإداري وإدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية، وهذه الدراسة منعقدة في البيئة المحلية على حسب اطلاع ، لذلك أردت أن تبحث في مثل هذه المواضيع في البيئة المحلية، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في أمور عديدة منها ما يتعلق بالنظري الذي اعتمد على الوصف والتحليل، وأيضاً من خلال قياس المتغيرات خلال أبعادها المستعملة في الأبحاث الإدارية، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة. ومن خلال هذا الفضل تم وضع الخطة الأساسية للدراسة التطبيقية التي تلي هذا الفصل من خلال عرض الأدوات والطريقة المستعملة لمعالجة الإشكالية الدراسة، ليتم بعد ذلك عرض النتائج ومناقشتها.



# الفصل الثالث

## الطريقة والأدوات

### تمهيد:

في هذا الفصل سيتم توضيح الطريقة والأدوات التي تمت في الجانب دراسة حالة في هذه الدراسة، من حيث منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، أداة الدراسة، والمعالجة الإحصائية المستخدمة التي استخدمت في تحليل البيانات لاختبار صدق وثبات أداة الدراسة والتوصل إلى نتائج النهائية للدراسة ويكتسي هذا الفصل أهمية بالغة الذي يتحدد في اختيار الأساليب الملائمة للدراسة التي تساعد على إجابة على إشكالية الدراسة جد موضوعية لذا وجب الاهتمام بالطرق والأدوات التي نعالج بها إشكالية جيدا، وفيما يلي سنقسم هذا الفصل إلى مبحثين: الأول يتناول طبيعة الدراسة حالة وكيفية إجرائها كمنهج الدراسة والعينة المختارة ومصادر جمع البيانات ونموذج الدراسة، أما الثاني فنخصه للأساليب الإحصائية المستعملة والكيفية التي قامت بها الدراسة ببناء الأداة الرئيسية في الدراسة وجاء هذا التقسيم موضح كالتالي:

**المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة؛**

**المبحث الثاني: إجراءات الدراسة؛**

### المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

إن تطور أي علم كان يتأتى إلا بتطوير مناهجه وأساليبه، ومواكبته بكل صغيرة وكبيرة بما يحدث من حوله، وعلم الإدارة كباقي العلوم، وقد تطور بصورة رهيبه منذ أن تعددت الأساليب العلمية في مناهجه، حيث باتت معالجة ظواهر تعطي نوع من الدقة، وتعتبر العادلة بالمعدلات البنائية، إحدى الأساليب التي مكنت من إعطاء بعد واسع في تفسير الظواهر والحالات المعقدة.

فالنمذجة بالمعادلات البنائية "SEM" هي منهجية إحصائية تقدم مجموعة من الإجراءات مثل باقي الطرق والأساليب الإحصائية مثل تقنية الانحدار المتعدد، التحليل العملي، فهي تستخدم لاختبار نموذج نظري بتطبيق سلسلة من المعادلات الانحدار واستخدامه يوفر إمكانية جيدة لتحليل النماذج التفسيرية للظواهر الاجتماعية والاقتصادية وغيرها من الظواهر التي تحتوي على متغيرات متعددة ومعقدة سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف فالنمذجة وتقديم مؤشرات حسن المطابقة للدراسة بالإضافة إلى خطوات التحليل العملي والتوكيد.

### المطلب الأول: تعريف منهجية فالنمذجة بالمعادلة البنائية (SEM)

لقد أصبحت المعادلة البنائية Structural Equation Modeling: كنموذج، مكونا رئيسيا في التحليلات الإحصائية متعددة التغيرات وتستخدم متزايدة في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية والسلوكية. وعلى الرغم من ظهورها في بداية سبعينات القرن الماضي، إلا إنها أصبحت أكثر شيوعا لدى الباحثين منذ أواخر القرن الماضي، لعل من أهم أسباب شهرتها وجود برامج حاسوب متخصصة لإجرائها مثل: AMOS، LISREL، MPLUS وغيرها، وتوافر مراجع وكتابات متخصصة<sup>1</sup>.

- تعرف المعادلات البنائية بأنها مجموعة الطرق الإحصائية المتخصصة لتحليل العلاقة السببية بين المتغيرات، حيث تفسر مجموعة من العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات الخارجية المستقلة سواء كانت متصلة أو غير متصلة مع واحد أو أكثر من المتغيرات الداخلية التابعة<sup>2</sup>.

تعد إطارا تحليلي عاما لأنماط عديدة من النماذج مثل تحليل المسار وتحليل الانحدار المتعدد والتحليل العملي التو كيدي تلك الأساليب التي تعتبر حالات خاصة من فالنمذجة بالمعادلة البنائية<sup>3</sup>.

**1. المؤشرات المستخدمة للنمذجة:** وتقوم فكرة فالنمذجة على أساس المطابقة بين النموذج النظري والبيانات المجمعة من القياس باستناد على مجموعة من المؤشرات وهي<sup>4</sup>.

- مؤشرات حسن المطابقة: وتشمل ما يلي:

<sup>1</sup> عامر، عبد الناصر السيد تقييم استخدام تطبيقات النمذجة بالمعادلة البنائية في البحث النفسي، مجلة دراسة عربية في علم النفس، مصر، 13. (4). 701-777 سنة 2017.

<sup>2</sup> الربيعي، ياسين تقنين اختبار هنون نلسون للقدرات العقلية لدى الطلبة الجامعة. أطروحة الدكتوراه، جامعة بغداد، العراق، 2005، ص66

<sup>3</sup> عابد عثمان، محمد قماري، النمذجة بالمعادلة البنائية لاختبار نماذج قياس في الحوث النفسية والتربوية، الجزائر: جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد4، العدد2، جوان 2017، ص200.

<sup>4</sup> تاوتي أحمد، دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، جامعة غرداية، الجزائر، 2021، ص90

الجدول رقم (03-01): يمثل مؤشرات حسن المطابقة

القيم المقترحة	مؤشرات حسن المطابقة
0.05	مستوى الدلالة
3.00	Chi-square/ degree of freedom(x <sup>2</sup> /df) (مربع كأي/ درجة الحرية)
0.90	Good Ness of fit (GFI) صحة الملائمة
0.90	Comparative fit index (CFI) مؤشر الملائمة المقارن
0.90	Tucker-Lewis indeux (TLI) مؤشر توكر لويس
0.05	Rot mena sauqre error of approximation (RMSEA) الجذر التربيعي
0.08	لمتوسط الأخطاء التقريبية

**المصدر:** أقصي جوهره، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك بالمعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2014، ص 271.

**- حيث مؤشر مربع كأي:** يجب أن يكون غير دال إحصائيا أي مستوى معنوية يجب أن تفوق الحد (0.05) وتشير عدم دلالتة الإحصائية إلى عدم وجود فروق معنوية بين النموذجين الافتراضي والفعلي ورغم مزايا هذا المؤشر إلا أن الاختبار حساس كثيرا لحجم العينة يعني أنه غالبا ما يتم رفض النموذج في حال استخدام حجم عينة كبير بالرغم من صلاحيته والعكس عند اعتماد حجم عينة صغير فقد يتم قبول النموذج بالرغم من أنه قد يكون غير مقبول، ولحل هذه المشكلة أقترح بعض قسمة قيمة مربع كأي على درجة الحرية (x<sup>2</sup>/df) للحصول على مؤشر آخر يسمى مربع كأي المعياري بالرغم أنه لا توجد قيمة متفق عليها بالنسبة لهذا المؤشر فانه كلما كانت القيمة أقل كان نموذج مقبول وفق المؤشر.

**- مؤشر صحة الملائمة (GFI):** تم إيجاده من طرف Joreskog And Sorbon يعتمد هذا المؤشر في تقييم النموذج على مقارنة قيمة كأي مربع بمثلتها المتعلقة بالنموذج الصفري، من عيوبه الحساسية لحجم العينة، وتم تصحيح هذه المشكلة باعتبار مؤشر معدل يسمى توكر لويس.

**- مؤشر الملائمة المقارن (CFI):** اقترح هذا الاختبار من قبل Benter 1990 يتميز بعدم تأثره بحجم العينة وفي ضوء مخرجات تحليل العلاقة الهيكلية يتم تقييم كل نموذج القياس ونموذج العلاقة الهيكلية من خلال قيمة كأي مربع والجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ (RMSI) بالإضافة إلى مجموعة من مؤشرات جودة التوفيق والتي تحدد بالنسبة للنموذج القياس مدى جودة توفيق البيانات المشاهدة للمفاهيم موضع القياس بينهما تحدد بالنسبة للنموذج العام للعلاقة الهيكلية مدى جودة توفيق النماذج البديلة لا تخاذ أسبقية العلاقات بين المتغير المستقل والتابع.

**- مؤشر التعديل:** وتمثل الطريقة والإجراءات التي يسمح بها البرنامج ويلجأ إليها الطالب لتعديل أو حذف الفقرات التي لا تعطي أحسن مطابقة للنموذج مع البيانات.

المطلب الثاني: خطوات تحليل العامل الاستكشافي (EFA)<sup>1</sup>:

- خصائص البيانات: أي تخضع البيانات لتوزيع طبيعي؛

- الثبات والموثوقية: يجب أن تتحقق من صدق وموثوقية البيانات في دراسة النماذج البنائية، ويجب استبعاد العناصر التي تضعف منها ويعتبر معامل ألفا كرونباخ من أشهر المؤشرات، ويتطلب التحقق من صدق أداة القياس قبل استخدام التحليل العنقودي التوكيدي؛

- تقييم حسن المطابقة النموذج: وهي أهم مرحلة في دراسة النماذج البنائية، بخلاف النماذج التقليدية فإن النماذج البنائية تعتمد على عدم المعنوية بحيث تتأكد مؤشرات المطابقة فيما إذا كانت مصفوفة الغير من خلال النموذج الافتراضي تختلف على المتحصل عليها من خلال عينة الدراسة؛

- إعادة تعيين النموذج: يتوجب في حالة نموذج مقترح ويتطلب الأمر تحسين جودة التوفيق غالباً من خلال إضافة أو حذف بعض المسارات بحيث أن النموذج الأولي في غالب لا يتوافق مع البيانات وهنا يظهر مشكلة إعادة ضبط نموذج قد لا يتوافق مع الجانب النظري، وأحياناً مشكلة تفسير النتائج متحصل عليها؛

- النماذج المكافئة: في أي نموذج بنائي مقترح توجد نماذج أخرى باستخدام نفس البيانات بعلاقات أخرى ومن هنا يجب أن يتنبأ الطالب أن إمكانية عدم صلاحية النموذج الأصلي ووجود نماذج أخرى تستدعي إعادة النظر في النموذج النظري المقترح؛

شروط إجراء التحليل العنقودي الاستكشافي:

أ. التحقق من توفر مصفوفة الارتباطات على الخصائص التي تجعلها قابلة للمثل هذا التحليل حيث ينطلق التحليل من هذه المصفوفة والتي يجب توفرها على المواصفات التالية:

1. أن يكون حل معاملات الارتباط أكبر من (0.30)

2. أن تكون قيمة محدد المصفوفة أكبر من (0.00001)،

3. إن معاملات الارتباط فيها مختلفة عن المصفوفة الواحدة،

ب. حجم العينة: بعض المراجع تنصح أن تكون النسبة بين عدد الأفراد إلى عدد الفقرات لا تقل عن 5 أفراد لكل متغير وأن العينة التي حجمها 100 فرد تعتبر مقبولة، وأن كان يفضل أن تكون العينة الإجمالية 200 فرد فأكثر كما أن البعض الآخر أوصى باستعمال نسبة 10 أفراد لكل متغير أو سؤال، على كل حال حزمة spss

<sup>1</sup>رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التنسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التنسيير، 2016، ص70



مؤشر لقياس كفاية العينة يسمى اختبار (KMO-Test) إذ يعتبر حجم العينة مناسباً إذا كانت قيمة اختبار أكبر من 0.5

- ت. يشترط أن تكون المتغيرات موزعة توزيعاً طبيعياً وألا يكون توزيعها ملتوياً التواء شديداً أو متعدد منوال،
- ث. يجب أن تعتبر العوامل الناتجة من التحليل العاملي عن متغيرات واقعية يستطيع الباحث تفسيرها في ضوء إطار نظري أو نظرية معينة تؤكد وجود عوامل في الواقع،
- ج. يفضل تجنب استخدام متغيرات غير مستقلة (متداخلة) من الواجهة التجريبية والمتغيرات التي لا تتميز بالبساطة بالتحليل العاملي،
- ح. تعتمد عملية تفسير العوامل على عدد المتغيرات المتشعبة تشعباً إحصائياً والتي يجب ألا يقل عددها على ثلاثة متغيرات، حيث أن جميع برامج الإحصاء تشير إلى أن التشعب الدال إحصائياً لا يقل عن (0.6)،

### المطلب الثالث: خطوات تحليل العامل التوكيدي (CFA)

يعد التحليل العاملي التوكيدي أحد تطبيقات المعادلة البنائية، وبعكس التحليل العاملي الاستكشافي، يتيح التحليل العاملي الفرصة لتحديد واختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي يتم بنائها في ضوء أسس نظرية سابقة، وتتمثل الإجراءات المتبعة في تحليل العامل التوكيدي في تحديد النموذج البنائي، والذي يتكون من متغيرات الكامنة أو قياسية، وهي الأبعاد المفروضة للقياس ومنها تخرج أسهما متجهة إلى نوع ثاني من المتغيرات والتي تعرف بالمتغيرات المقاسة أو التابعة، والتي تمثل العبارات الخاصة بكل بعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل، وهنا يفرض أن العبارات مؤشر للمتغيرات الكامنة، ولا تختلف الإجراءات المتبعة في تحليل الانحدار أو المسار، باستخدام نمذجة المعادلات البنائية كثيراً كما هو متبع في حالة تحليل العامل التوكيدي، ولكن في هذه الحالة قد تكون هناك بعض المتغيرات التابعة التي يمكن اعتبارها متغيرات مستقلة بالنسبة لبعض المتغيرات التابعة الأخرى<sup>1</sup>.

وتتمثل خطوات التحليل العاملي التوكيدي فيما يلي:

- خصائص البيانات: أي أن تخضع البيانات للتوزيع الطبيعي؛

- الثبات والموثوقية: يجب أن يتم التحقق من صدق موثوقية البيانات في دراسة النماذج البنائية، ويجب استبعاد العناصر التي تضعف؛

<sup>1</sup>صبرين حيماني، اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة القيادة الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة المنظمات، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر 2018، ص64

-تقييم حسن المطابقة النموذج: وهي أهم مرحلة في دراسة النماذج البنائية، بخلاف النماذج التقليدية فان النماذج البنائية تعتمد على عدم المعنوية بحيث تتأكد مؤشرات المطابقة فيما إذا كانت مصفوفة الغير من خلال النموذج الافتراضي تختلف على المتحصل عليها من خلال عينة الدراسة؛

-إعادة تعيين النموذج: يتوجب في حالة نموذج مقترح ويتطلب الأمر تحسين جودة التوفيق غالبا من خلال إضافة أو حذف بعض المسارات بحيث أن النموذج الأولي في غالب لا يتوافق مع البيانات وهنا يظهر مشكلة إعادة ضبط نموذج قد لا يتوافق مع الجانب النظري، وأحيانا مشكلة تفسير النتائج متحصل عليها؛

-النماذج المكافئة: في أي نموذج بنائي مقترح توجد نماذج أخرى باستخدام نفس البيانات بعلاقات أخرى ومن هنا يجب أن ينتابه الطالب أن إمكانية عدم صلاحية النموذج الأصلي ووجود نماذج أخرى تستدعي إعادة النظر في النموذج النظري المقترح؛

### المبحث الثاني: إجراءات الدراسة:

بعد تطبيق الجزء النظري لدراسة المؤسسة محل الدراسة من خلال وجهة نظر عينة الدراسة بوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية متمثلة في الأساتذة الباحثين والإداريين ومهندسين حول متغيرات الدراسة، يتطلب كخطوة أولى توفير إطار منهجي واضح يحدد الأدوات التي تمكن من إجراء الدراسة الحالية والإجابة عن الفرضيات الدراسة.

### المطلب الأول: لمحة عن وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة:

في شهر نوفمبر من العام 2002 تم إنشاء وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة URAER تقع على بعد 1 كلم من مطار غرداية و600 كيلومتر جنوب الجزائر العاصمة على الطريق الوطني رقم واحد في النقطة الكلومتر 613 باتجاه ورقلة.

### أ. الموقع الإلكتروني [www.uraer.dz](http://www.uraer.dz).

تتبع الوحدة مركز تطوير الطاقات المتجددة CDER ببوزريعة الجزائر العاصمة ولا يمكن تعريف الوحدة دون التطرق لهذا الأخير.

### ب. نبذة تاريخية عن مركز البحث في الطاقة المتجددة في الجزائر:

منذ مشروع إنشاء طاحونة الهواء بين عامي 1952 و1954، تكونت خلية للبحث العلمي في أعالي بوزريعة بالعاصمة " مركز تطوير الطاقات المتجددة CDER " وتدرجت الوصاية على هذه الهيئة إلى أن وصلت الوضع الحالي وهذه نظرة موجزة<sup>1</sup>:

1959-1962: معهد الطاقة الشمسية لجامعة الجزائر. IESUA.

1962-1972: معهد الطاقة الشمسية IES

1972-1981: محطة الطاقة الشمسية SES

1981-1982: مركز البحث في الطاقات الجديدة CRENO

1982-1988: محطة تجارب التجهيزات الشمسية SEES

1988: إنشاء مركز تطوير الطاقات المتجددة CDER، تحت وصاية المحافظة السامية للبحث.

1988: ضم وحدة تطوير التجهيزات الشمسية UDES الكائن مقره بتيبازة، للمركز.

2002: إنشاء وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية وإحاقها بالمركز.

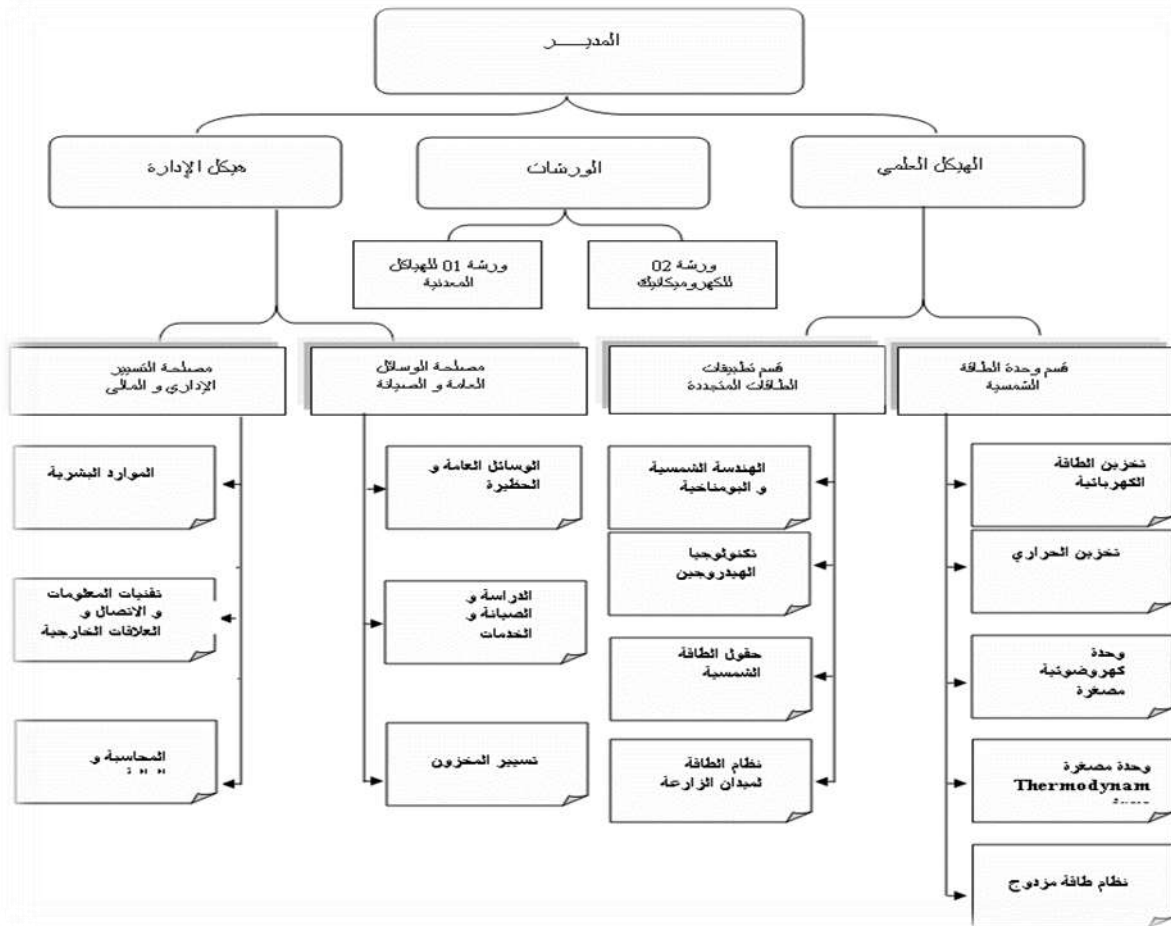
2003: يصبح المركز مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتقني EPST ويوضع تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني للمؤسسة [www.uraer.dz](http://www.uraer.dz)

2004: إنشاء وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الصحراء، URERMS التابع للمركز.

2007: إنشاء ER2 وهي الواجهة التجارية للمركز.

الشكل رقم (01-03): الهيكل التنظيمي لوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة:



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الهيكل التنظيمي لوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة غرداية.

تضمن الوحدة توفير الخدمات خاصة بدراسة وتصميم وتركيب أنظمة الطاقة الشمسية وفيما يلي بعض منها<sup>1</sup>:

- دراسة وتركيب الأنظمة الكهروضوئية ونمّص بالذكر: الإضاءة الشمسية، ضخ المياه بالطاقة الشمسية...
- إيصال وتزويد المنازل المعزولة بالطاقة الشمسية المولدة للكهرباء والمياه الساخنة.
- إنجاز بيوت بلاستيكية زراعية ذكية.
- بيانات الطقس: الإشعاع الشمسي، درجة الحرارة، الرطوبة، سرعة الرياح واتجاهها.

<sup>1</sup>موقع الإلكتروني، مرجع سبق ذكره

وتبقى وحدة البحث مؤسسة تمتاز بقوة دورها العلمي بفضل إمكانياتها المادية والبشرية. وأثبتت الوحدة مرارا على تلبية العديد من طلبات واحتياجات الطلبة المتربصين (محليين وأجانب) وبالتالي الحصول على المزيد من البروز والشرعية.

الاستمرار في تكوين الطلبة خريجي التدرج وما بعد التدرج هي الأولوية الرئيسية في مجال الدراسات العليا. لذلك يستلزم حجم أكبر فيما يخص الدروس النظرية. المنهجية والتطبيقية من دون نسيان مبادئ وتقنيات البحث من خلال دراسات علمية ودورات في المخابر المتاحة.

### 2. التخصصات المتاحة: توجد عدة تخصصات بالمؤسسة نذكر منها<sup>1</sup>:

- الطاقة الحرارية؛
- الطاقة الكهروضوئية وتقييم مخزونات الطاقة بصفة عامة؛
- دراسة المحطات الصغيرة للطاقة الكهروضوئية؛
- دراسات المحطات الشمسية الحرارية؛
- نظم الطاقة الهجينة؛
- المباني الحرارية؛
- تكييف الهواء بالطاقة الشمسية؛
- المداخن الشمسية؛
- السوائل النانو نية (Nano fluids)؛
- تقييم موارد الطاقة الشمسية؛
- نظام الضخ بالطاقة الشمسية؛
- التقنيات الحرارية للبيوت البلاستيكية؛
- المجففات الشمسية المباشرة وغير المباشرة؛
- تقنية الهيدروجين؛
- التحكم في المحولات؛
- المحولات المتصلة بالشبكة الكهربائية؛
- مراكز الأشعة الشمسية؛
- فالنمذجة والتجريب في المباني: الرطوبة والحرارة؛
- مصادر الطاقة الحيوية في المناطق الجافة وشبه الجافة؛

- إنتاج الطاقة الحيوية في المناطق الجافة وشبه الجافة؛
- دراسة السلوك الدوري والعشوائي للرياح في الجزائر؛
- تحديد المواقع الجديدة للمكامن العليا لطاقة الرياح؛

### المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

#### 1. مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في الأساتذة باحثين والإداريين ومهندسين بوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية للعام المرسوم 2022/2021 والبالغ عددهم 180 فرد

#### 2. عينة الدراسة: وتنقسم إلى قسمين

- أ. العينة الاستطلاعية: تم اختيار عينة عشوائية قوامها 90 من أساتذة الباحثين والإداريين ومهندسين بوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية من كلا الجنسين من مجتمع الدراسة، وتم تطبيق الأداة spss على العينة الاستطلاعية وذلك من خلال حساب صدق وثبات بالطرق الإحصائية الملائمة.
- ب. العينة الأصلية: قام الطالب بتوزيع 145 استمارة على عينة الدراسة بوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية من كلا الجنسين، وقد اعتمدنا في اختيارنا على الحجم الأنسب لعينة الدراسة.

### المطلب الثالث: الإطار المنهجي للدراسة ومصادر البيانات

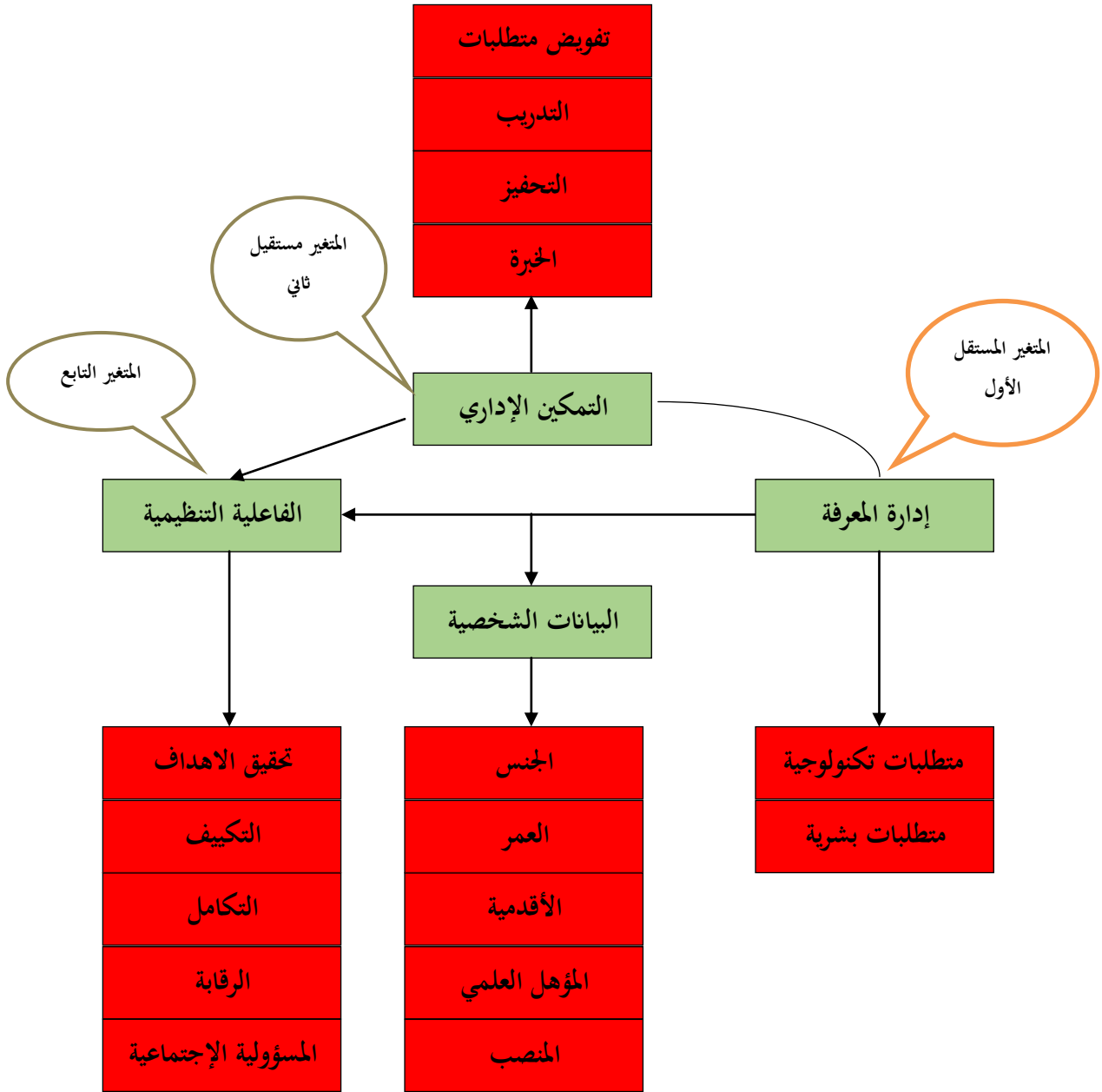
من أجل الوصول إلى أهداف البحث واختبار فرضياته يجب أولاً تحديد منهج المتبع والمناسب للإجابة عن تساؤلات الدراسة ومن ثم تحديد مصادر البيانات الضرورية للدراسة الميدانية وطرق وأدوات جمعها، ونقوم بعد ذلك بترميزها وتنظيمها حتى يتسنى لنا إجراء الاختبارات اللازمة عليها ولكن يقتضي لنا الجانب المنهجي الصرف أن نبين متغيرات الدراسة أولاً وهي كالتالي:

#### أولاً متغيرات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحديد ومعالجة المتغيرات التالية:

1. المتغير المستقل: وهو إدارة المعرفة وقد قسم إلى بعدين وهما (، متطلبات تكنولوجية، متطلبات بشرية) وهذا لمعرفة المتطلبات لتطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة.
2. المتغير المستقل الثاني: وهو التمكين الإداري وقد قسم إلى أربع أبعاد (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الخبرة).
3. المتغير التابع: وهو الفاعلية التنظيمية وقد قسم إلى خمس أبعاد (الأهداف، التكامل، التكيف، الرقابة، المسؤولية الاجتماعية).

الشكل رقم (03-02): يمثل أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على تحليل الدراسات السابقة

ثانيا: منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة في هذه الدراسة المنهج الوصفي لملائمة لموضوع وأهداف الدراسة والذي يتناول ظواهر وممارسات قائمة ومتاحة لدراسة والقياس، دون تدخل في مجرياتها، ويستطيع الدراسة التفاعل معها.

ثالثا: أداة الدراسة:

ثم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات للدراسة، باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة، وذلك على خلفية تلك الدراسات التي اهتمت بمجال متغيرات الدراسة وقد استخدمت هي الأخرى هذا النوع من الأدوات، وانطلقت الدراسة منها لتحقيق المراد مستفيدة من الإطار النظري والتعريفات الإجرائية التي حددت سابقا، حيث أشتمل الاستبيان إلى أربع أجزاء.

الجزء الأول: وهو الجزء الذي يضم المعلومات الشخصية وقد تم طرح أسئلة حول جنس المستجيب وفئته العمرية وعن الخبرة وعن نوع الوظيفة التي يشغلها والمؤهل العلمي.

الجزء الثاني: يتكون متغير إدارة المعرفة، ويتكون ككتلة واحدة بمجموع 13 عبارة.

الجزء الثالث: يتكون من متغير التمكين الإداري الذي تم تقسيمه إلى أربع محاور وهي (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الخبرة) بمجموع 16 عبارة.

الجزء الرابع: ويتكون متغير الفاعلية التنظيمية الذي تم تقسيمه إلى خمس محاور وهي (تحقيق الأهداف، التكيف، التكامل، الرقابة، المسؤولية الاجتماعية) بمجموع 25 عبارة.

رابعا: خطوات بناء الاستبيان: تم الاعتماد على الأداة لقياس إدارة المعرفة بأبعادها تم اعتماد على دراسة (سامر بختة 2019)، (متطلبات تنظيمية ومتطلبات بشرية، متطلبات تكنولوجية، ثقافة التنظيمية)، أما بالنسبة للتمكين الإداري أعتمد على أبعاد (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز) اعتمد على دراسة مريم فيها خير 2018 بالإضافة إلى بعد الخبرة الذي تم إدراجه في أبعاد التمكين الإداري من دراسة إسماعيل الدين ولعمور رميلة 2022 أما بالنسبة للفاعلية التنظيمية فقد اعتمد على دراسة الحارث محمد أبو حسن 2017 بالأبعاد (تحقيق الأهداف، التكيف، التكامل) بالإضافة إلى بعدين الرقابة والمسؤولية الاجتماعية اللذان تم إدراجهما في أبعاد الفاعلية التنظيمية من دراسة إسماعيل الدين ولعمور رميلة 2022.

وتم طلب من مجموعة من خبراء متخصصين في التحكيم قراءة المسودة الأولى لاستبيان انظر الملحق رقم 1. وبعد تعديل صياغة عدد من فقرات وفقا لتلك الملاحظات، وزعت بعد ذلك 145 استمارة الاستبيان على عينة الدراسة الذي تمثل في أساتذة وإداريين والمهندسين بوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية وتم استرجاع 145 استمارة صالحة بنسبة استرجاع كليه، وفي هذه الحالة وبالنظر إلى حجم العينة المدروسة والبالغ عددها 145 فردا لم يطلب البرنامج رفع وزيادة حجم العينة، كما هو موضح على الملحق الخاص بمخرجات برنامج Amos حيث يشير على عبارة minimum Is Achève في نتائجه على قبول حجم العينة على أنها تحقق



## الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

الشروط الواجبة في حدها الأدنى، وتجدر الإشارة أننا استخدمنا مقياس لبكرت الخماسي لقياس فقرات الدراسة، بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي:

الجدول رقم (03-02): مقياس لبكرت الخماسي

5-4.20	4.19-3.40	3.39-2.60	2.59-1.80	1.79-1	المتوسط الحسابي
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	التقييم

المصدر: من إعداد الطالب وفقا للمقاييس الإحصائية لحساب الفئات

خامسا: صدق أداة الدراسة:

### أ. الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

للتأكد من صدق محتوى الاستبيان، عرضناه على مجموعة من الأساتذة عدد منهم مختص في إدارة الأعمال ومنهم في منهجية البحث العلمي وذلك لاستفادة من ملاحظاتهم وخبراتهم بهدف التحقق والتأكد من شمول عبارات الاستبيان وتغطيتها لجميع أبعاد متغيرات الدراسة، ولتحقيق هذا الغرض فقد قامت الدراسة بإعداد استبيان قيد التحكيم أنظر الملحق رقم 01، وطلب الحكم على مدى انتماء كل العبارات للمجالات، وكذا مدى وضوحها من حيث المعنى واللغة بحيث تم عرضها على مدققين لغويين، وطلبنا واستشرنا المحكمين في الحكم على مدى كفاية العبارات في الاستبيان أو نقصها أو حذف البعض منها، وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين تم بناء الاستبيان في شكله النهائي أنظر الملحق رقم 02.

### ب. الصدق الذاتي (صدق الاتساق الداخلي):

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان من المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة وذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات والدرجة النهائية للمحور نفسه، في هذه الحالة يتم استخدام معامل بيرسون Pearson لتحديد معامل الارتباط، تم تطبيق هذا المعامل على البيانات المجمعة من العينة لمعرفة مدى ترابط المحاور المكونة للاستبيان مع الاستبيان ككل، لقياس الاتساق الداخلي له من خلال الجدول التالي:

-صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان:

الجدول رقم (03-03): صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان

المحاور	متغيرات الدراسة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
محور رقم 01	إدارة المعرفة	0.838**	0.000
البعد الأول	متطلبات تكنولوجية	0.943**	0.000
البعد الثاني	متطلبات بشرية	0.767**	0.000
محور رقم 02	التمكين الإداري	0.801**	0.000
البعد الأول	تفويض السلطة	0.615**	0.000
البعد الثاني	التدريب	0.739**	0.000
البعد الثالث	التحفيز	0.716**	0.000

## الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

0.000	0.638**	الخبرة	البعد الرابع
0.000	0.875**	الفاعلية التنظيمية	محور رقم 03
0.000	0.741**	تحقيق الأهداف	البعد الأول
0.000	0.656**	التكيف	البعد الثاني
0.000	0.632**	التكامل	البعد الثالث
0.000	0.704**	الرقابة	البعد الرابع
0.000	0.712**	المسؤولية الاجتماعية	البعد الخامس

\* عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V21

\*\* عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )

يتبين من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين محاور الدراسة مرتفعة إلى مقبولة، حيث يساوي معامل الارتباط الخاص بالمحور الأول إدارة المعرفة  $0.838^{**}$  في حين نجد أيضاً أن معامل الارتباط المحور الثاني التمكين الإداري  $0.801^{**}$  ومعامل الارتباط المحور الثالث الفاعلية التنظيمية  $0.875$  وكلها جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.00$ ) أي أنها أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، مما يثبت لنا مدى صدق محاور وأبعاد الاستبيان، وانطلاقاً من هنا سيتم حساب معامل الارتباط لكل عبارة بالبعد الذي تنتمي إليه، وذلك لتأكيد أن الاتساق الداخلي لكل بعد مع عبارات الاستبيان ككل تتمتع باتساق عالي.

### 2. صدق الاتساق الداخلي لعبارات إدارة المعرفة:

الجدول رقم (03-04): صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور تطبيق إدارة المعرفة

مستوى دلالة	معامل ارتباط بيرسون	العبارة	الرقم	البعد
0.000	0.577**	تشركني الإدارة في عملية صناعة القرارات	01	متطلبات تكنولوجية
0.000	0.386**	توفر لي الإدارة المعلومات التي أحتاجها في أي وقت	02	
0.000	0.527**	يساعدني تدفق الانترنت في مؤسستي على البحث وأداء المهام البحثية والإدارية بشكل أفضل	03	
0.000	0.495**	يلبي لي الموقع الإلكتروني لمؤسستي احتياجات التي أريدها داخلها وخارجها.	04	
0.000	0.491**	توفر لي المؤسسة التكنولوجية الحديثة المناسبة لتدفق المعرفة	05	
0.000	0.349**	تشجعني المؤسسة على إنتاج المعرفة	06	
0.000	0.274**	تمنح المؤسسة لي الحرية الكافية لتطبيق معارفي	07	
0.000	0.704**	يجيد الموظفون استخدام المعدات والتكنولوجيات المتوفرة في مؤسستي	08	
0.000	0.717**	تهتم مؤسستي بتطبيق أفكار جديدة بعد دراستها	01	متطلبات تنظيمية
0.000	0.499**	تعمل مؤسستي على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى منتجات وخدمات جديدة.	02	
0.002	0.249**	أنا على دراية بمهام وأهداف المؤسسة وأعرف ما عليا عمله.	03	
0.000	0.418**	توفر لي المؤسسة متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية والتكنولوجية	04	
0.000	0.321**	توفر لي المؤسسة جو التعاون والعمل ضمن فريق	05	

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات SPSS V21

## الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

من خلال الجدول أعلاه تم توضيح معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الأبعاد للمحور الأول وقد قدرت معاملات الارتباط من (\*\*0.249 إلى \*\*0.717) حيث أن مستوى الدلالة (0.000) أي أقل من ( $\alpha=0.001$ ) ولو نلاحظ نجد كل العبارات تتسم بدرجة مقبولة عند مستوى ثقة عالي جدا هذا ما يدل على أن عبارات المحور صادقة ومتناسقة لإجراء الدراسة عليها.

### 3. صدق الاتساق الداخلي لعبارات التمكين الإداري:

الجدول رقم (03-05): صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور ممارسات التمكين الإداري

العدد	الرقم	العبارات	معامل ارتباط بيرسون	مستوى دلالة
تفويض السلطة	01	تفوض مؤسستي لي الصلاحيات اللازمة لإنجاز مهامي الوظيفية	0.682**	0.000
	02	تمنح مؤسستي لي صلاحية تصحيح أخطائي دون الرجوع إلى مسؤول	0.792**	0.000
	03	تتناسب المهام الموكلة لي مع قدراتي	0.689**	0.000
التدريب	01	تتبنى مؤسستي خطة واضحة للتدريب	0.678**	0.000
	02	توفر لي مؤسستي الدورات التدريبية التي أحتاجها	0.764**	0.000
	03	تعتمد مؤسستي على معايير واقعية لتحديد الاحتياجات التدريبية	0.756**	0.000
	04	تساهم الدورات التدريبية المقدمة من المؤسسة في تطوير معارفي ومهاراتي	0.655**	0.000
التحفيز	05	تقدم لي المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية في العمل	0.720**	0.000
	06	تشجعني مؤسستي على الإبداع وتعزيز روح المبادرة لدي	0.721**	0.000
الخبرة	01	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع المجهود المبذول	0.177*	0.033
	02	ظروف العمل مناسبة لأداء المهام البحثية	0.429**	0.000
	03	يؤدي تفويض سلطة إلى زيادة الخبرة والكفاءة للموظفين في مناصبهم	0.368**	0.000
الخبرة	01	يمتلك موظفو مؤسستي الخبرة المهنية عالية	0.379**	0.000
	02	يتم إسناد المهام على أساس الخبرات المكتسبة	0.333**	0.000
	03	توظف مؤسستي خبراتها في المحافظة على سياستها الإدارية	0.303**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات SPSS v21

من خلال الجدول أعلاه تم توضيح معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الأبعاد الثلاثة لمحور التمكين الإداري، وقدرت معاملات الارتباط من (\*0.177 إلى (\*\*0.792) حيث مستوى الدلالة (0.000) أي أقل من ( $\alpha=0.001$ ) إلا مستوى الدلالة لعبارة الأولى في البعد الثالث كانت (0.033)،

## الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

ولو نلاحظ الجدول نجد كل العبارات تتسم بدرجة ارتباط مقبولة عند مستوى تقة عالي جدا، هذا ما يدل على أن عبارات المحور صادقة ومتناسقة لإجراء الدراسة عليها.

### 4. صدق الاتساق الداخلي لعبارات الفاعلية التنظيمية:

الجدول رقم (03-06): صدق الاتساق الداخلي لعبارات الفاعلية التنظيمية

البعء	الر قء	العبارات	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
تحقيق الأهداف	01	تسعى مؤسستي إلى تكوين بيئة فكرية محفزة لتحقيق الأهداف التنظيمية	0.431**	0.000
	02	تضع مؤسستي أهداف واضحة والقابلة للقياس لجميع الموظفين	0.255**	0.002
	03	أنتشارك مع جميع الموظفين في مؤسستي لإنجاز الأهداف المسطرة	0.172*	0.039
	04	تستفيد مؤسستي مما حققته من الأهداف السابقة	0.168*	0.044
التكيف	01	تحرص المؤسسة على توفير لي الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف	0.748**	0.000
	02	يتم تنسيق جهود الموظفين في مؤسستي بما يضمن العمل الجماعي	0.838**	0.000
	03	أدرك وجود ترابط بين أنشطتي والآخرين داخل مؤسستي	0.738**	0.000
	04	تحرص مؤسستي على توفير مناخا تنظيميا يصنع حالة من الانسجام بين الموظفين	0.706**	0.000
التكامل	01	تضع مؤسستي الخيارات الإستراتيجية بقصد المحافظة على مكانتها	0.807**	0.000
	02	تعتمد مؤسستي الطرق المرنة لأداء أعمالها	0.851**	0.000
	03	تشجع مؤسستي روح الإبداع في العمل	0.791**	0.000
الرقابة	01	تقوم مؤسستي بالرقابة المستمرة على أداء الأعمال	0.233**	0.005
	02	يتم مراجعة توجهات بمؤسستي بشكل دوري لتحقيق الرقابة فعالية	0.248**	0.003
	03	تساهم مؤسستي في دعم الأنشطة الثقافية والرياضية المحلية	0.229**	0.006
	04	تتناسب أهداف مؤسستي مع أهداف المجتمع	0.190**	0.022
المسؤولية الاجتماعية	01	تهتم مؤسستي ببرامج التوعية والإعلام بضرورة التزام بالمسؤولية الاجتماعية	0.668**	0.000
	02	تقوم مؤسستي بعمل فحص طبي دوري للعمال للتأكد من سلامة صحتهم	0.705**	0.000
	03	تمنح مؤسستي الهبات والتبرعات لأفراد المجتمع المعوزين	0.718**	0.000
	04	تساهم مؤسستي في اكتشاف المصادر الجديدة للموارد الخام والطاقة التي لا تضر البيئة	0.659**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات SPSS V21

من خلال الجدول أعلاه تم توضيح معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارات الأبعاد الخمسة لمحور الفاعلية التنظيمية، وقدرت معاملات ارتباط من (0.168\*\*) إلى (0.851\*\*) حيث أن مستوى الدلالة (0.000) أي اقل من ( $\alpha=0.01$ ) معدا البعد الأول والرابع كانت الدلالة اقل من ( $\alpha=0.05$ ) ولو نلاحظ الجدول نجد

## الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

كل العبارات تنسم بدرجة ارتباط مقبول عند مستوى ثقة عالي جدا، هذا ما يدل على أن عبارات المحور صادقة ومتناسقة لإجراء الدراسة عليها.

سادسا: الصدق التقاربي:

1. تحليل مركبات الأساسية لمتغيرات الدراسة: لاختبار مدى تمثيل فقرات نموذج الدراسة ومتكون من متغيرين مستقلين ومتغير تابع وهي (إدارة المعرفة، ممارسات التمكين الإداري، الفاعلية التنظيمية) وهذا كما هو موضح في الجداول التالية.

الجدول رقم (03-07) تحليل المركبات الأساسية لمتغير المستقل إدارة المعرفة

	الأبعاد		
	البعد 1	البعد 2	الأبعاد إدارة المعرفة
تتوفر بمؤسستي تكنولوجيا حديثة مناسبة لتدقق المعرفة	,829		المتطلبات التكنولوجية
الموقع الإلكتروني لمؤسستي يلبي احتياجات المستفيدين داخلها وخارجها	,807		
تشجع مؤسستي الباحثين على إنتاج المعرفة ومشاركتها	,787		
توفر لي الإدارة المعلومات التي أحتاجها في أي وقت	,747		
تدقق الأنترنت في مؤسستي يساعد على البحث وأداء المهام البحثية والإدارية بشكل أفضل	,731		
تشركني الإدارة في اتخاذ القرارات	,664		
تمنح مؤسستي للموظفين فيها حرية كافية لتطبيق معارفهم	,552		
الموظفون يجيدون استخداما المعدات والتكنولوجيات المتوفرة في مؤسستي	,463		
تعمل مؤسستي على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى خدمات جديدة		,719	المتطلبات البشرية
يتوفر بالمؤسسة جو تعاون والعمل ضمن فريق		,711	
تهتم مؤسستي بتطبيق أفكار جديدة بعد دراستها		,652	
توفر لي مؤسستي متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية والتكنولوجية		,647	
الموظفون على دراية بمهام وأهداف الوحدة ويعرفون ما عليهم		,527	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss v21

يشير الجدول رقم (03-04) إلى قيم معاملات التحميل لفقرات أبعاد المتغير المستقل إدارة المعرفة حيث كانت جميع قيم معاملات التحميل أكبر من (0.50) باستثناء الفقرة الأخيرة الموجودة على بعد المتطلبات التكنولوجية حيث كانت قيمة معامل التحميل أقل من (0.50) وبالتالي تم قبول جميع الفقرات وهذا يعني أن فقرات المتغير المستقل تمتاز بأنها الصدق وقد تحقق فيها شرط الصدق التقاربي convergent validity.

## الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

الجدول رقم (03-08) تحليل المركبات الأساسية لفقرات المتغير المستقل التمكين الإداري

	الأبعاد				أبعاد التمكين الإداري
	البعد 1	البعد 2	البعد 3	البعد 4	
تعتمد مؤسستي على معايير واقعية لتحديد الاحتياجات التدريبية	,833				التدريب
توفر مؤسستي دور التدريب للموظفين	,808				
تساهم الدورات التدريبية في تطوير معارفهم	,659				
تتبنى مؤسستي خطة واضحة للتدريب	,622				
يمتلك موظفو مؤسستي خبرة مهنية عالية		,804			الخبرة
يتم إسناد المهام بمؤسستي على أساس الخبرات المكتسبة		,743			
توظف مؤسستي خبرتها في المحافظة على سياساتها الإدارية		,683			
تمنح مؤسستي صالحة تصحيح أخطاء دون الرجوع إلى مسؤول المباشر			,786		التحفيز
تتناسب المهام الموكلة لي مع قدراتي			,691		
تفوض مؤسستي السلطات اللازمة لإنجاز مهام الوظيفية			,575		
يؤدي تفويض سلطة إلى زيادة الخبرة والكفاءة للموظفين في مناصبهم				,464	تفويض السلطة
يُتناسب الراتب الذي يتقاضه كل فرد مع المجهود المبذول				,834	
ظروف العمل مناسبة لإداء المهام البحثية والإدارية				,703	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss v21

يشير الجدول رقم (03-05) إلى القيم المعاملات التحميل فقرات المتغير المستقل الثاني التمكين الإداري حيث كانت جميع قيم معاملات التحميل أكبر من (0.50) باستثناء الفقرة الأولى الموجودة على بعد التحفيز حيث كانت قيمة معاملات التحميل أقل من (0.50) وبالتالي تم قبول جميع فقرات التي كانت قيم معاملات تحميلها أعلى من (0.50) وهذا يعني أن الفقرات المتغير المستقل الثاني تمتاز بالصدق وقد تحقق فيها شرط الصدق التقاربي convergent Validité

## الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

الجدول رقم(03-09) تحليل المركبات الأساسية لفقرات المتغير التابع الفاعلية التنظيمية

	الأبعاد					أبعاد الفاعلية التنظيمية
	البعد 1	البعد 2	البعد 3	البعد 4	البعد 5	
يتم تنسيق جهود الموظفين في مؤسستي بما يضمن العمل الجماعي	,806					التكيف
يدرك الموظفين وجود ترابط بين أنشطتهم داخل مؤسستي	,775					
تحرص مؤسستي على توفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف	,672					
تحرص مؤسستي على توفير مناخا تنظيميا يصنع حالة من الانسجام بين الموظفين	,575					
تقدم مؤسستي الهيئات والتبرعات لي أفراد المجتمع المعوزين		,768				المسؤولية الاجتماعية
تقوم مؤسستي بعمل فحص طبي دوري للعمال لتأكد من سلامة صحتهم		,734				
تهتم مؤسستي ببرامج التوعية والأعلام بضرورة الالتزام بالمسؤولية		,644				
تساهم مؤسستي في اكتشاف مصادر جديدة للمواد الخام و الطاقة التي لا تضر بالبيئة		,524				
تعتمد مؤسستي الطرق المرنة لأداء أعمالها			,808			التكامل
تضع مؤسستي الخيارات الإستراتيجية بقصد المحافظة على مكانتها			,740			
تشجع مؤسستي روح الأبداع في العمل			,665			
تتناسب أهداف مؤسستي مع أهداف المجتمع				,767		الرقابة
تساهم مؤسستي في دعم الأنشطة الثقافية والرياضية المحلية				,693		
يتم مراجعة التعليمات بمؤسستي بشكل دوري لتحقيق الرقابة الفعالة				,630		
تقوم مؤسستي بالرقابة المستمرة على أداء الأعمال				,590		
تضع مؤسستي أهداف واضحة وقابلة للقياس لجميع الموظفين					,797	تحقيق الأهداف
تسعى مؤسستي لتكوين بيئة فكرية محفزة لتحقيق الأهداف التنظيمية					,686	
يشارك جميع الموظفين في مؤسستي لإنجاز الأهداف المسطرة					,683	
تستفيد مؤسستي مما حققته من الأهداف السابقة					,612	

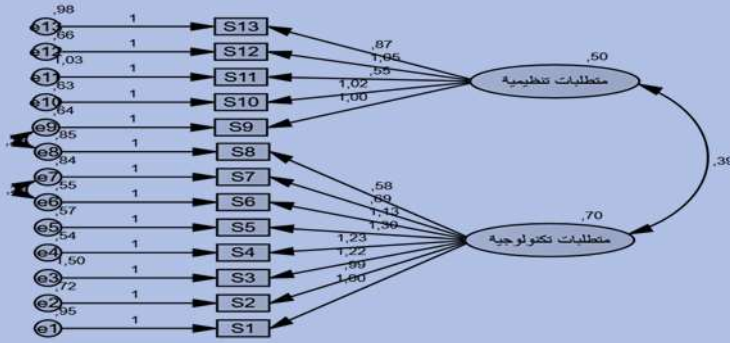
المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss v21

يشير الجدول رقم(03-06) إلى القيم المعاملات التحميل لفقرات المتغير المستقل الثاني التمكين الإداري حيث كانت جميع قيم معاملات التحميل أكبر من (0.50) وبالتالي تم قبول جميع فقرات التي كانت قيم معاملات تحميلها أعلى من (0.50) وهذا يعني أن الفقرات المتغير المستقل الثاني تمتاز بأنها صادقة وقد تحقق فيها شرط الصدق التقاربي convergent validity

2. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير إدارة المعرفة:

قامت بالاعتماد على التحليل العاملي التوكيدي لاختبار مدى صلاحية تلك المقاييس وطرح النماذج الأكثر ملائمة بالنسبة للعينة محل الدراسة وتم تحليل كل متغير على حدة وتقديم التشعبات للعبارات ومؤشرات المطابقة.

الشكل رقم (03-03): التحليل العاملي التوكيدي لمتغير تطبيق إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS V21

من النموذج أعلاه يظهر من المتغير إدارة المعرفة بعددين وهي متطلبات تكنولوجية والمتشعبة بالعبارات (S1,S2,S3,S4,S5,S6,S7,S8)، ومتطلبات تنظيمية والمتشعبة بالعبارات (S9,S10,S11,S12)، وعلى افتراض وجود ارتباط بين العوامل الكامنة يمكن أن تنطوي تحت عامل مشترك المتمثل في إدارة المعرفة والشكل أعلاه يمثل النموذج المفترض لقياس إدارة المعرفة ويظهر من خلال الشكل أن نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير إدارة المعرفة، قد أظهرت قيم تشعبات كانت مرتفعة لفقرات كل بعد، ودرجة التقارب بين الفقرات دليل على الصدق التقارب للمتغير، كما نجد أيضا أن قيمة الارتباط بين أبعاد إدارة المعرفة كانت مقبولة.

أ. مؤشرات المطابقة لنموذج إدارة المعرفة: نعرض في جدول أسفل اختبار صحة المطابقة لنموذج إدارة المعرفة والتي كانت من خلال مؤشرات المطابقة وجاءت النتائج التالية:

الجدول رقم (10-03): مؤشرات المطابقة لنموذج تطبيق إدارة المعرفة

المؤشر	القيمة بعد التحليل	المعيار	القرار
X <sup>2</sup> مربع كأي	82.514	/	/
DF	62	/	/
DF/X <sup>2</sup> مربع كأي على درجة الحرية	1.331	Between 1 and 3	جيد
RMSEA جذر متوسط	0.048	أقل من 0.08	جيد



## الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

مربعات الخطأ التقريبي			
RMR جدر متوسط مربعات البواقي	0.083	أقل من 0.1	جيد
SRMR جدر متوسط مربعات البواقي المعيارية	0.058	أقل من 0.1	جيد
GFI مؤشر حسن المطابقة	0.921	تساوي أو أكبر من 0.9	جيد
CFI مؤشر المطابقة المقارن	0.971	تساوي أو أكبر من 0.9	جيد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS V21

نلاحظ من خلال ما سبق أن مؤشرات المطابقة تشير إلى وجود مطابقة جيدة لنموذج إدارة المعرفة، وهذا يعنى مدى ملائمة النموذج مع بيانات العينة المستخدمة وأنها تقيس فعلا ما وضعت من أجل قياسه، وهو ما بينته قيم مؤشرات النموذج.

-قيم تشبع العبارات على العوامل التي تنتمي إليها: من خلال تحليلنا العملي التوكيدي متغير إدارة المعرفة أظهرت لنا النتائج تشبع العبارات على العامل الذي تنتمي إليه وهي كالاتي:

الجدول رقم (03-11): تشبع العبارات على العامل الذي تنتمي إليه بالنسبة لتطبيق الإدارة المعرفة

البعد الأول: متطلبات تكنولوجية	
01	تشركني الإدارة في عملية صناعة القرارات
02	توفر لي الإدارة المعلومات التي أحتاجها في أي وقت
03	يساعدني تدفق الانترنت في مؤسستي على البحث وأداء المهام البحثية والإدارية بشكل أفضل
04	يلبي لي الموقع الإلكتروني لمؤسستي احتياجات التي أريدها داخلها وخارجها.
05	توفر لي المؤسسة التكنولوجية الحديثة المناسبة لتدقيق المعرفة
06	تشجعني المؤسسة على إنتاج المعرفة
07	تمنح المؤسسة لي الحرية الكافية لتطبيق معارفي
08	يجيد الموظفون استخدام المعدات والتكنولوجيات المتوفرة في مؤسستي
البعد الثاني متطلبات تنظيمية	
01	تهتم مؤسستي بتطبيق أفكار جديدة بعد دراستها
02	تعمل مؤسستي على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى منتجات وخدمات جديدة.
03	أنا على دراية بمهام وأهداف المؤسسة وأعرف ما عليا عمله.
04	توفر لي المؤسسة متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية والتكنولوجية
05	توفر لي المؤسسة جو التعاون والعمل ضمن فريق

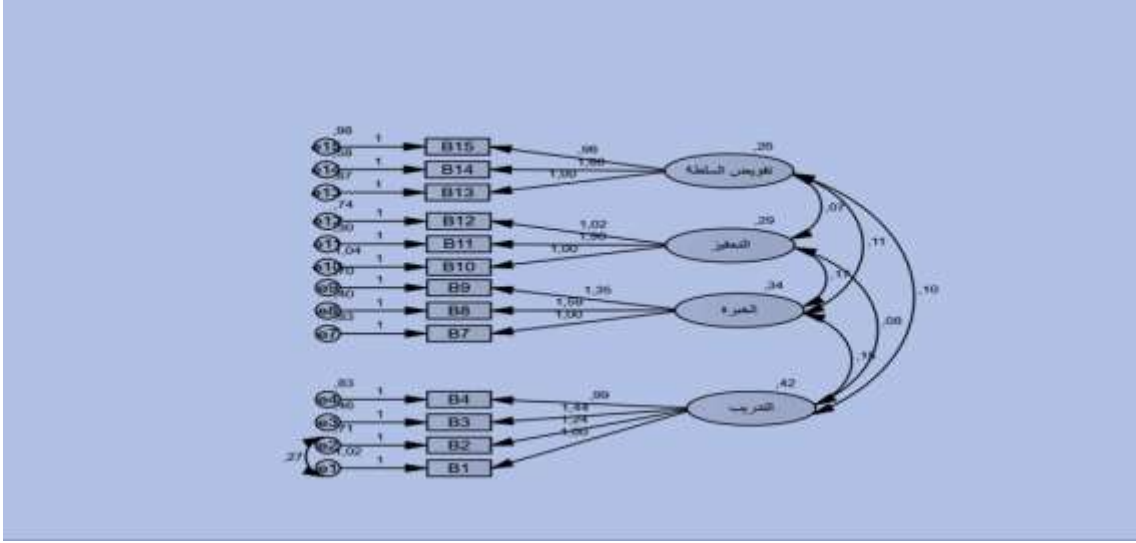
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS V21

يبين جدول أعلاه نتائج التحليل العملي التوكيدي لمتغير إدارة المعرفة، حيث نجد أن قيم التشبع العبارات أكبر من الحد الأدنى (0.3)، أي أن كل القيم جاءت دالة إحصائيا، أي أن كل من (متطلبات تكنولوجية ومتطلبات تنظيمية)، تحفظ بينهما العاملة، وهو ما يدل على أن متغير إدارة المعرفة يتمتع بقدر كبير من الصدق والثبات في تمثيل البيانات وعليه يمكننا اعتماد جميع عبارات متغير إدارة المعرفة.

2. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التمكين الإداري:

يخرج من متغير التمكين الإداري أربع أبعاد وهي التدريب والمتشعب بالعبارة (B4، B3، B2، B1) الخبرة والمتشعبة بالعبارة (B9، B8، B7)، والتحفيز والمتشعب بالعبارة (B12، B11، B10) وتفويض السلطة والمتشعبة بالعبارة (B15، B14، B13) على افتراض وجود ارتباط بين العوامل الكامنة يمكن أن تنطوي تحت عامل مشترك المتمثل في التمكين الإداري، والشكل التالي يمثل النموذج المفترض لقياسه.

الشكل رقم (03-04): التحليل العاملي التوكيدي لمقياس ممارسات التمكين الإداري



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS V21

يتبين من خلال الشكل أعلاه نتائج تحليل العاملي التوكيدي لمتغير التمكين الإداري، وقد أظهرت قيم التشعبات كانت مرتفعة للعبارة كل بعد، ودرجة التقارب بين العبارات دليل على الصدق التقاربي للمتغير، أما قيمة الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري فكانت منخفضة نوعاً ما.

1.2 مؤشرات المطابقة لنموذج التمكين الإداري:

نعرض من خلال الجدول أسفله اختبار صحة المطابقة لنموذج التمكين الإداري والتي كانت من خلال

مؤشرات المطابقة وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (03-12): اختبار صحة المطابقة لنموذج التمكين الإداري:

المؤشر	القيمة بعد التحليل	المعيار	القرار
$\chi^2$ مربع كاي	90.658	/	/
DF	58	/	/
$DF/\chi^2$ مربع كاي على درجة الحرية	1.563	Between 1 and 3	جيد
RMSEA جدر متوسط مربعات الخطأ التقريبي	0.063	أقل من 0.08	جيد
RMR جدر متوسط مربعات البواقي	0.094	أقل من 0.1	جيد
SRMR جدر متوسط مربعات	0.075	أقل من 0.1	جيد

## الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

البواقي المعيارية		
جيد	0.9	0.916
جيد	0.9	0.922

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS V21

### 2.2. قيم تشبع العبارات على العوامل التي تنتمي إليها:

يلاحظ من خلال ما سبق أن جل مؤشرات المطابقة تشير إلى وجود مطابقة جيدة لنموذج التمكين الإداري، وهذا يعني مدى ملائمة النموذج مع بيانات العينة المستخدمة وإنها تقيس فعلا ما وضعت من أجل قياسه، وهو ما بينته قيم مؤشرات النموذج، من خلال تحليلنا العاملي التوكيدي لمتغير التمكين الإداري أظهرت لنا النتائج تشبع العبارات على العامل الذي تنتمي إليه وهي كالآتي:

الجدول رقم (03-13): تشبع العبارات على العامل الذي تنتمي إليه

البعد الأول تفويض السلطة		
0.96	تفوض مؤسستي لي الصلاحيات اللازمة لإنجاز مهامى الوظيفية	22
160	تمنح مؤسستي لي صلاحية تصحيح أخطائي دون الرجوع إلى المسؤول المباشر	02
100	تتناسب المهام الموكلة لي مع قدراتي	03
البعد الثاني التدريب		
1.20	تتبنى مؤسستي خطة واضحة للتدريب	01
1.24	توفر لي مؤسستي الدورات التدريبية التي أحتاجها	02
1.34	تعتمد مؤسستي على معايير واقعية لتحديد الاحتياجات التدريبية	03
1.01	تساهم الدورات التدريبية المقدمة من المؤسسة في تطوير معارفي ومهاراتي	04
البعد الثالث الخبرة		
1.00	يمتلك موظفو مؤسستي الخبرة المهنية عالية	07
1.62	يتم إسناد المهام على أساس الخبرات المكتسبة	08
1.37	توظف مؤسستي خبراتها في المحافظة على سياستها الإدارية	09
البعد الرابع التحفيز		
1.00	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع المجهود المبذول	10
1.89	ظروف العمل مناسبة لأداء المهام البحثية	11
1.01	يؤدي تفويض سلطة إلى زيادة الخبرة والكفاءة للموظفين في منصبهم	12

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS V21

يبين الجدول أعلاه نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التمكين الإداري، حيث نجد أن قيم التشبع العبارات أكبر بكثير من الحد الأدنى وهو (0.3)، أي أن كل القيم جاءت دالة إحصائيا، أي أن كل من (تفويض السلطة والتدريب والخبرة والتحفيز) تحتفظ ببياناتها العملية، وهو يدل على أن متغير التمكين الإداري يتمتع بقدر كبير من الصدق والثبات في تمثيل البيانات وعليه يمكننا اعتماد عبارات متغير التمكين الإداري.

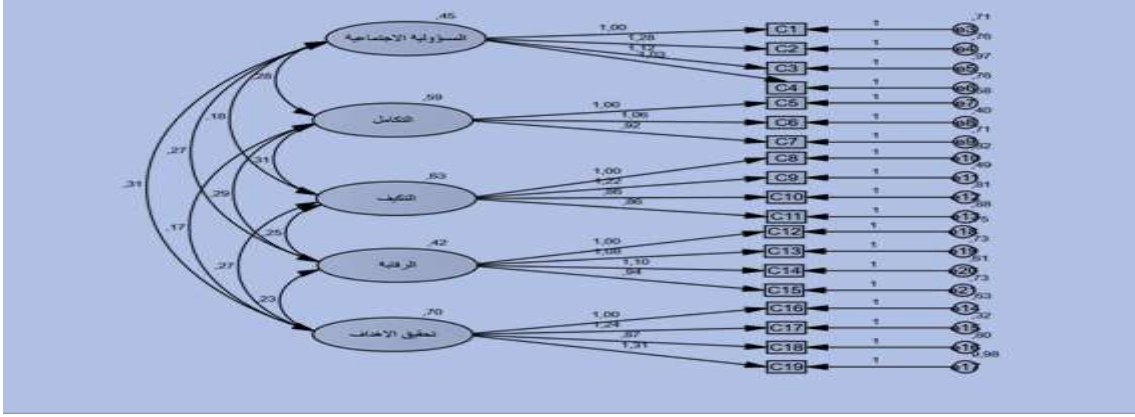
### ج. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الفاعلية التنظيمية:

يظهر من متغير الفاعلية التنظيمية خمسة أبعاد وهي المسؤولية الاجتماعية والمتشعبة بالعبارات (C1، C2، C3، C4)، التكامل والمتشعب بالعبارات (C5، C6، C7)، والتكيف والمتشعب بالعبارات (C8، C9)،

## الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

بالعبارات (C11،C10)، والرقابة والمتشعبة بالعبارات (C15، C14، C13،C12)، وتحقيق الأهداف ومتشعب بالعبارات (C19، C18، C17،C16)، على افتراض وجود ارتباط بين العوامل الكامنة يمكن أن تنطوي تحت عامل مشترك المتمثل في الفاعلية التنظيمية، والشكل الموالي يمثل النموذج المفترض لقياسها.

الشكل رقم (03-05): التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الفاعلية التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS V21

يظهر من خلال الشكل أن النتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الفاعلية التنظيمية، قد اظهر قيم تشعبات كانت مرتفعة لعبارات كل بعد، ودرجة تقارب بين تلك العبارات دليل على الصدق التقاربي للمتغير، أما قيمة الارتباط بين أبعاد الفاعلية التنظيمية فكانت منخفضة نوعا ما.

### 3. مؤشرات المطابقة لنموذج الفاعلية التنظيمية:

نعرض في الجدول اسفله اختبار صحة المطابقة لنموذج الفاعلية التنظيمية والتي كانت من خلال المؤشرات

المطابقة وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (03-14): مؤشرات المطابقة لنموذج الفاعلية التنظيمية

المؤشر	القيمة بعد التحليل	المعيار	القرار
$X^2$ مربع كأي	212.293	/	/
DF	142	/	/
$DF/X^2$ مربع كأي على درجة الحرية	1.495	Be tween 1 and 3	جيد
RMSEA جدر متوسط مربعات الخطأ التقريبي	0.059	أقل من 0.08	جيد
RMR جدر متوسط مربعات البواقي	0.113	أقل من 0.1	جيد
SRMR جدر متوسط مربعات البواقي المعيارية	0.067	أقل من 0.1	جيد
GFI مؤشر حسن المطابقة	0.874	تساوي أو أكبر من 0.9	جيد
CFI مؤشر المطابقة المقارن	0.911	تساوي أو أكبر من 0.9	جيد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS V21

1.3. قيم تشبع العبارات على العوامل التي تنتمي إليها:

يلاحظ من خلال ما سبق أن جل مؤشرات المطابقة تشير إلى وجود مطابقة جيدة لنموذج الفاعلية التنظيمية، وهذا يعني مدى ملائمة النموذج مع البيانات العينة المستخدمة وأنها تقيس فعلا ما وضعت من أجل قياسه وهو ما بينته قيم مؤشرات النموذج، من خلال تحليلنا العملي التوكيدي لمتغير الفاعلية التنظيمية أظهرت النتائج لنا تشبع العبارات على العامل الذي تنتمي إليه وبين الجدول الموالي نتائج التحليل العملي التوكيدي لمتغير الفاعلية التنظيمية، حيث نجد أن قيم تشبع العبارات أكبر بكثير من الحد الأدنى (0.3)، أي أن كل القيم جاءت دالة إحصائيا، أي أن كل من (المسؤولية الاجتماعية، التكامل، التكيف، الرقابة، تحقيق الأهداف) تحتفظ ببياناتها العاملة، وهو يدل على أن متغير الفاعلية التنظيمية يتمتع بقدر كبير من الصدق والثبات في تمثيل البيانات وعليه يمكننا اعتماد عبارات متغير الفاعلية التنظيمية.

الجدول رقم (03-15): تشبع العبارات على العامل الذي تنتمي إليه بالنسبة للفاعلية التنظيمية

البعد الأول المسؤولية الاجتماعية	
01	تهتم مؤسستي ببرامج التوعية والإعلام بضرورة التزام بالمسؤولية الاجتماعية
1.00	
02	تقوم مؤسستي بعمل فحص طبي دوري للعمال للتأكد من سلامة صحتهم
1.28	
03	تمنح مؤسستي الهبات والتبرعات لأفراد المجتمع المعوزين
1.12	
04	تساهم مؤسستي في اكتشاف المصادر الجديدة للموارد الخام والطاقة التي لا تضر البيئة
1.03	
البعد الثاني التكامل	
05	تضع مؤسستي الخيارات الإستراتيجية بقصد المحافظة على مكانتها
1.00	
06	تعتمد مؤسستي الطرق المرنة لأداء أعمالها
1.06	
07	تشجع مؤسستي روح الإبداع في العمل
0.92	
البعد الثالث التكيف	
08	تحرص المؤسسة على توفير لي الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف
1.00	
09	يتم تنسيق جهود الموظفين في مؤسستي بما يضمن العمل الجماعي
1.22	
10	أدرك وجود ترابط بين أنشطتي والآخرين داخل مؤسستي
0.86	
11	تحرص مؤسستي على توفير مناخا تنظيميا يصنع حالة من الانسجام بين الموظفين
0.86	
البعد الرابع الرقابة	
12	تقوم مؤسستي بالرقابة المستمرة على أداء الأعمال
1.00	
13	يتم مراجعة توجهات بمؤسستي بشكل دوري لتحقيق الرقابة فعالية
1.08	
14	تساهم مؤسستي في دعم الأنشطة الثقافية والرياضية المحلية
1.10	
15	تتناسب أهداف مؤسستي مع أهداف المجتمع
0.94	
البعد الخامس تحقيق الأهداف	
16	نسعى مؤسستي إلى تكوين بيئة فكرية محفزة لتحقيق الأهداف التنظيمية
1.00	
17	تضع مؤسستي أهداف واضحة والقابلة للقياس لجميع الموظفين
1.24	

## الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

18	أنتشارك مع جميع الموظفين في مؤسستي لإنجاز الأهداف المسطرة	0.87
19	تستفيد مؤسستي مما حققته من الأهداف السابقة	1.31

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS V21

سابعاً: اختبار اعتدالية التوزيع: تعتبر واحدة من الأشياء الأساسية التي لا بد أن تتحقق لإجراء الاختبارات الإحصائية، وفي هذه الدراسة قمنا بالتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال اختبار اعتدالية التوزيع Kolmogorov-Smirnov وذلك باعتماد عينة دراسة تتكون من 145 مفردة والجدول يبين النتائج:

الجدول رقم (03-16): اختبار اعتدالية التوزيع

اعتدالية التوزيع باختبار كلوموغوروف سمير نوف K-S			
الدالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة الاختبار	
0.085	145	0.243	إدارة المعرفة
0.091	145	0.184	التمكين الإداري
0.088	145	0.214	الفاعلية التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الاختبار اعتدالية التوزيع غير دال عند مستوى دلالة 0.001 و 0.005 وبالتالي فإن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً، وهذا يعني أن البيانات مناسبة لنموذج المعادلة البنائية.

ثامناً: تبات مقياس الدراسة (الفاكرونباخ): وهي كالتالي

الجدول رقم (03-17): يبين قيمة ألفا كرونباخ المحسوبة

اسم المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
إدارة المعرفة	13	0.873
متطلبات تكنولوجية	8	0.873
متطلبات بشرية	5	0.723
التمكين الإداري	13	0.772
تفويض السلطة	3	0.539
التدريب	4	0.760
التحفيز	3	0.644
الخبرة	3	0.719
الفاعلية التنظيمية	19	0.817
تحقيق الأهداف	4	0.543
التكيف	4	0.753
التكامل	3	0.748
الرقابة	4	0.715
المسؤولية الاجتماعية	4	0.734
الكلية	45	0.909

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

ويعد مقياس الدراسة (ألفا كرونباخ) من أهم الاختبارات لمقياس الثبات، وعلى ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستبيان أو قبوله. ويستخدم هذا الاختبار فيما إذا كانت أسئلة الاستبيان متناسقة فيما بينها.

حيث يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان أكبر من 0.70 وهي نسبة جيدة جدا تؤكد أن أداة الدراسة الحالية تتمتع بمستوى عالي من الثبات.

تاسعا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمدت الدراسة على برنامجين إحصائيين وهما: SPSS V21 بهدف إدخال البيانات ومعالجتها وقوفا عند تحليلها الوصفي كما استخدمت البرنامج AMOS V21 بهدف إجراء التحليل العاملي التوكيدي للكشف عن الخصائص السيكو مترية للمقاييس التي استخدمتها الدراسة، وإجراء نمذجة المعادلات البنائية، للتأكد من مدى مطابقة النماذج التي اعتمدها الدراسة لقياس كل من إدارة المعرفة والتمكين الإداري والفاعلية التنظيمية واختبار العلاقة المفترضة بين المتغيرات ويمكن أن نلخص الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة فيما يلي:

- الإحصاء الوصفي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS V21، وذلك من أجل وصف خصائص العينة الدراسة (النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية).

- اختبار Kolmogorov-Smirnov وهو اختبار لتحديد إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا.

- اختبار معامل الفا كرونباخ Cronbach Alpha من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة.

- اختبار التحليل العاملي التوكيدي confirmatoire factor Analysés ومتوسط التباين المحسوب من أجل قياس مصداقية أداة الدراسة.

- نموذج المعادلات البنائية Structural Equation Mo ding باستخدام برنامج AMOS V21 من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

- اختبار T. Test من أجل معرفة أن هناك مستوى موجود للمتغيرات الدراسة في مؤسسة.

### خلاصة:

تطرت الدراسة في هذا الفصل بالتعريف بالنمذجة بالمعادلات البنائية، وعرجت على أهم المؤشرات المستخدمة للنمذجة، كما قامت بتوضيح خطوات التحليل العاملي الاستكشافي وخطوات التحليل العاملي التوكيدي، وتطرت كذلك إلى تعريف بالمؤسسة محل الدراسة باعتبارها المجتمع المنتقا منه عينة الدراسة وركزت على هدف، مع استعراض لهيكلها التنظيمي الخاص بها وبطاقة تقنية عنها.

كما تم استعراض مجتمع وعينة الدراسة وأيضا استعراض المنهج المستخدم وأنموذج الدراسة الذي انطلق منه الدراسة في معالجة إشكالية واختبار فرضياته، وتطرت أيضا إلى أداة الرئيسية التي استخدمت في دراسة استبيان، وذلك من خلال توضيح خطوات بنائها واختبار صدقها وثبات محاورها، ومدى اتساقها وقد تم من خلال هذا الفصل تبيان أهم الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

وسنقوم بتخصيص الفصل الرابع لتحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها ومحاولة الوصول وفهم أعمق للنتائج المتواصل إليها والتوصيات المقترحة التي من شأنها إفادة المؤسسة محل الدراسة لتحسين أداءها ومعرفة نقاط القوة فيها واستغلالها في تقوية نفسها وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها.



الفصل الرابع  
عرض نتائج  
الدراسة ومناقشتها

### تمهيد:

بعد أن تعرفنا على خطوات الدراسة الحالة وإجراءاتها في الفصل السابق، نمر على عرض وتحليل نتائج الدراسة الحالة، حيث ستحاول في البداية وصف وتحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة وبعد ذلك تعرف على هل هناك مستوى لمتغيرات الدراسة متمثلة في (إدارة المعرفة، التمكين الإداري، الفاعلية التنظيمية)، تم تمر على اختبار العلاقة بين المتغيرات.

وبناء على ما سبق قسمت هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة؛
- المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة؛

المبحث الأول: التحليل المتغيرات الديموغرافية الدراسة:

سنتطرق في المبحث إلى وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة وعرض التحليل العملي التوكيدي لإدارة المعرفة والتمكين الإداري والفاعلية التنظيمية.

المطلب الأول: تحليل ووصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

في هذا الجزء قامت بدراسة وتحليل الجزء الأول من الاستبيان والذي يرتبط بالأسئلة الشخصية للعينة المدروسة.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (01-04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس الشكل رقم (01-04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	110	75,9%
أنثى	35	24,1%
المجموع	145	% 100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS V21 المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS V21

يتضح من خلال الجدول رقم (06) أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث وتمثلت 110 مفردة من أصل 145 مفردة، أي بنسبة 75,9% أما الجنس أنثى في 35 مفردات من أصل 145 مفردة، أي بنسبة 24,1% في العينة محل الدراسة وهذا يرجع إلى توجه الذكور بنسبة أكبر من الإناث نحو التخصصات العلمية المتعلقة بالطاقات المتجددة (دراسات ما بعد التدرج في الفيزياء الطاقوية)، بالإضافة إلى أن هذه المهنة تتطلب بعض الخصائص التي يجب أن تتوفر في كلا الجنسين.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

الجدول رقم (02-04): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر الشكل رقم (02-04): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



ال  
م  
أ

العمر	التكرار	النسبة المئوية
30 سنة فأقل	24	16,6%
من 31 ← 50 سنة	113	77,9%
أكثر من 50 سنة	08	5,5%
المجموع	145	100%

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة

نسبة 16,6% لفيئه 30 فأقل، تم تليها فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 5,5%، يلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد مجتمع الدراسة هي من 31 إلى 50 سنة وهذا له دور فعال في المؤسسة بحيث تتمتع هذه الفئة في نفس الوقت بالشباب والتجربة.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (03-04): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي الشكل رقم (03-04): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
12,4%	18	ثانوي
37,9%	55	جامعي
49,7%	72	دراسات عليا
%100	145	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS V21

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS V21

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم المستجوبين حاصلين على مستوى الدراسات عليا (ماجستير، دكتوراه) أي ما نسبته 49,7% ثم يليه الحاصلين على مستوى جامعي بنسبة 37,9%، ثم تقل هذه النسبة للذين لهم مستوى ثانوي كأقل نسبة وهذا يدل على أن الفرد الموجود من أفراد مجتمع العينة هو فرد مؤهل وبالتالي فان إجاباتهم على الاستبانة تنبع من التأهيل العلمي العالي. كما تدل النسبة العالية من الدكاترة على انتهاج المؤسسة لسياسة التكوين المستمر حيث أن معظم هؤلاء التحقوا بالمؤسسة بشهادات دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه) حسب مدير الوحدة إلا أن التسهيلات المقدمة من طرف الإدارة ساعدت على رفع المستويات العلمية لهم (دكتور وپروفيسور) مما يفسر النسبة العالية للشهادات العليا في الوحدة.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية:

الجدول رقم (04-04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية الشكل رقم (04-04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية



النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
53,1%	77	10 سنوات فأقل
44,1%	64	من 11 إلى 20 سنة
2,8	4	أكثر من 20 سنة
100%	145	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS V21

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS V21

يتضح من خلال الجدول رقم أعلاه أن ما نسبته 53,1% للفئة من 10 سنوات فأقل وهي أعلى نسبة من المبحوثين، ثم تليها الفئة من 11 سنة إلى 20 سنة بنسبة 44,1% وبعدها فئة أكبر من 20 سنة 2,8% وهذا يوضح توجه العام للوحدة بانتهاج سياسة توسع على المستوى البشري في الآونة الأخيرة مع الاستقرار المالي التي تميزت بها الفترة السابقة أي ما بين 2008 و2013 والسياسة العامة للدولة من خلال التوظيف في كافة المجالات ومن بينها مجال البحث العلمي. تليها الفئة من 11 إلى 20 سنة وهي الفئة الأكثر خبرة حيث شهد أفراد من هذه الفئة إنشاء الوحدة وواكبوا تطورها.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب المنصب:

لجدول رقم (04-05): توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الشكل رقم (04-05): توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب



النسبة المئوية	التكرار	طبيعة الوظيفة
13,8%	20	مهندس الآلات
20,7%	30	إداري
65,5%	95	باحث
100%	145	المجموع

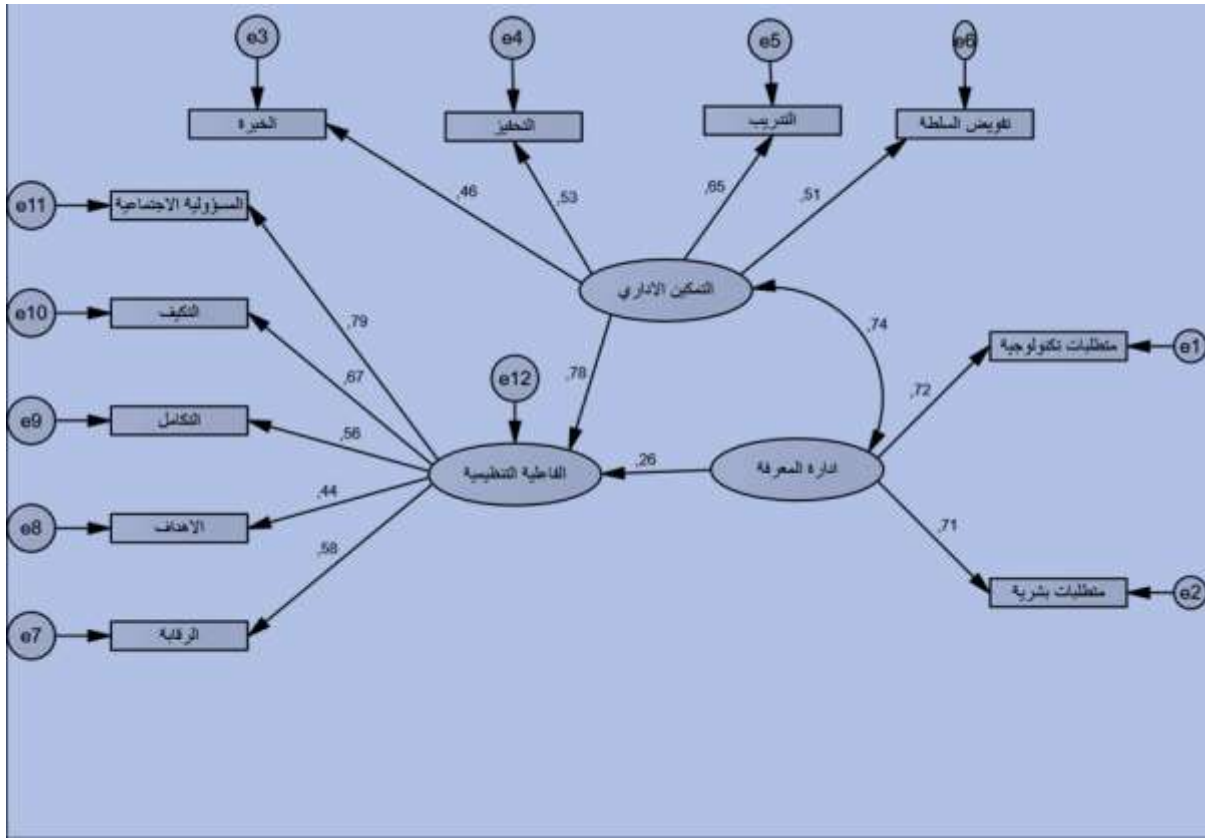
المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS V21

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS V21

يتضح من خلال أعلاه أن ما نسبته 65.5% من المبحوثين يمثلون أستاذ بحث في المؤسسة ويليه في النسبة إداري بنسبة 20.7% ثم مهندسين بنسبة 13.8% وهذا يوضح مستوى أفراد العينة داخل المؤسسة. ويجدر بالذكر أن هذه الرتب المهنية ما هي إلا ترجمة للشهادة المتحصل عنها من طرف الموظف مع الأخذ بعين الاعتبار الخبرة المهنية.

المطلب الثاني: مطابقة النموذج

الشكل رقم (04-06): مخطط نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS V21

الجدول رقم (04-06): مطابقة نموذج الدراسة

مؤشرات المطابقة						المؤشر
AGFI	GFI	RMR	RMSEA	NC	X2	
0.894	0.934	0.044	0.058	1.48	60.998	القيمة
					نسبة الدلالة 0.023	
مطابقة مقبولة	مطابقة جيدة	مطابقة جيدة	مطابقة جيدة	مطابقة جيدة	مطابقة جيدة	المطابقة
مؤشرات المطابقة الاقتصادية			مؤشرات المطابقة التزايدية			المؤشر
PCFI	PNFI	PGFI	RFI	NFI	IFI	CFI
0.710	0.650	0.580	0.828	0.872	0.936	0.952
مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مطابقة جيدة	مطابقة جيدة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS V21

من خلال مخرجات برنامج AMOS-SPSS توصلنا إلى مؤشرات حسن المطابقة المبينة في الجدول أعلاه للنموذج الدراسة حيث تشير النتائج إلى أن مؤشرات المطابقة المطلقة من جيدة إلى مقبولة على العموم، أين يشري مؤشر إلى مطابقة سيحتاج إلى تحسين، دورات... (إلى أن هذا المؤشر الإحصائي العريق لا يمكن الاعتماد

عليه إلى مؤشرات المطابقة المطلقة الأخرى و لا يمكن إدراجه و الاعتماد عليه لوحده، إلا أنه يمكن الاستئناس به جنباً ملاً له من حساسية و عيوب، إلا أنه و بالرغم من ذلك فإن اقتترانه بدرجة الدالة الإحصائية و التي بلغت 0.050 \_ يعطي نتائج إيجابية حول مطابقة النموذج. في 0.023 و هي أقل من 0.050 \_ أي أنها دالة إحصائية في حين يشير مؤشر NC إلى مطابقة جيدة حيث بلغت قيمته 1.48 و هي محصورة في الاحتمال (1 - 3)، في حين مؤشر RMSEA بلغ (0.058) المطابقة الجيدة كونه يعتبرها البعض أن المطابقة الجيدة أقل من 0.060 ، حيث يعتبر هذا المؤشر أكثر اعتمادية من مؤشر  $X^2$ ، في حين يشير مؤشر RMR إلى مطابقة جيدة أين بلغت قيمته 0.044 و هي أقل من 0.050 ، في حين فاقت قيمة مؤشر GFI إلى 0.9 و هي مطابقة جيدة كونها بلغت القيمة 0.934 ، في حين مؤشر AGFI حيث بلغت قيمته 0.894 جيدة وفق حدود القطع المعمول (بها 0.85) إلا أنه ووفقاً لما سبق ذكره فإن هذا المؤشر حساس لعدد البارامترات الحرة و درجات الحرية في النموذج. وعلى العموم فإن أغلب مؤشرات المطابقة تتراوح بين جيدة ومقبولة، وعليه فإن النموذج يتميز بمطابقة مطلقة يمكن الاعتماد عليها .

أما بالنسبة لمؤشرات المطابقة التزايدية فهي على العموم جيدة، حيث كانت قيم المؤشرات كالتالي :  $NFI=0.872$  و  $IFI=0.954$  ،  $CFI=0.952$  ،  $TLI=0.936$  وهي كلها قيم مقبولة وتنتمي إلى مجال المطابقة، في حين بلغت قيمت مؤشر RFI إلى 0.828 وهي مطابقة مقبولة وقريبة من الجيد وعليه فإن النموذج يمتاز بمطابقة تزايدية جيدة.

في حين يشير كل من مؤشرات حسن المطابقة الاقتصادية PNNFI و PCFI إلى مطابقة مقبولة بقيم 0.650 و 0.710 على التوالي وفق حدود القطع، في المقابل يشير المؤشر PGFI إلى مطابقة ضعيفة بقيمة بلغت 0.580. إلا أنه وعلى العموم فإن النموذج يتمتع بمطابقة اقتصادية مقبولة.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة:

يتضمن هذا المبحث عرضاً لاختبار صدق الفرضيات التي تمت صياغتها في الجزء النظري، والمتعلقة بوجود متغيرات الدراسة (إدارة المعرفة، التمكين الإداري، الفاعلية التنظيمية) وعلاقة التأثير بينها ومطابقة النموذج، وذلك باستخدام مختلف الأساليب والبرامج الإحصائية.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود المتغيرات بالمؤسسة:

يتناول هذا المطلب اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود متغيرات المدروسة في مؤسسة محل الدراسة لكل من إدارة المعرفة بأبعادها (متطلبات تكنولوجية، متطلبات تنظيمية)، التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الخبرة) والفاعلية التنظيمية بأبعادها (تحقيق الأهداف، التكيف، التكامل، الرقابة، المسؤولية الاجتماعية).

أولاً: اختبار الفرضية الأولى: هناك ممارسة لأبعاد التمكين الإداري في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة: للإجابة على الفرضية تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة الوسط الحسابي على جميع عبارات الاستبيان حول التمكين الإداري في المؤسسة المدروسة مع المتوسط الحسابي لأداة وهو مقياس سلم ليكترث الخماسي

الجدول رقم (04-07): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لمحور ممارسات التمكين الإداري

قيمة الاختبار $T=3$					
ممارسات التمكين الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T قيمة المعنوية	درجة الحرية dt	مستوى المعنوية si
	3.1492	0.42277	4.249	144	0,000

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss نسخة 21

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04-02) أن المتوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان حول محور التمكين الإداري هناك ممارسة لأبعاد التمكين الإداري في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة من وجهة نظر العاملين بما قدرت المتوسط الحسابي ب(3.1492) وانحراف معياري (0.42277) وهو أعلى من متوسط الحسابي الفرضي لدراسة المقدر ب (3) بالإضافة أن قيمة T المحسوبة (4.249) وهي أكبر من القيمة الجدولية 1,66 وأن مستوى الدلالة الإحصائية (0.00sig) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: هناك ممارسة لأبعاد التمكين الإداري في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة من وجهة نظر عينة الدراسة.

تعتبر ممارسات التمكين الإداري مهمة جداً في تحسن أداء الموظف في المؤسسة حيث ينعكس إيجاباً على مختلف الوظائف التي يقوم بها على مستوى المؤسسة، فهو يعطي له الثقة لتفجير الخبرات والمعارف التي يمتلكها،



وهي مصدر من المصادر الأساسية التي تلجأ المؤسسة لها لتحقيق الفاعلية من جهة وأهداف من جهة أخرى. من خلال ما سبق نستنتج أن لممارسات التمكين الإداري أهمية ودور كبير في تحسين أداء الموظفين وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وكلما كان التمكين الإداري بشكل الجيد زادت الثقة والولاء بين الموظفين والمؤسسة وبالتالي ينتج الرضا والفاعلية في أداء وهذا ما لوحظ أثناء القيام بالزيارة الميدانية.

اختبار الفرضية الثانية: هناك تطبيق لأبعاد إدارة المعرفة في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية وجهة نظر عينة الدراسة. للإجابة على الفرضية تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة الوسط الحسابي على جميع عبارات الاستبيان حول إدارة المعرفة في المؤسسة المدروسة مع المتوسط الحسابي لأداة وهو مقياس سلم ليكترت الخماسي.

الجدول رقم (04-08): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لمحو تطبيق إدارة المعرفة

قيمة الاختبار $T=3$					تطبيق إدارة المعرفة
مستوى المعنوية si	درجة الحرية dt	قيمة T المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	144	4.327	0.65301	3.2346	

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss نسخة 21

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04-14) أن متوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان حول محور إدارة المعرفة هناك تطبيق لإدارة المعرفة في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة من وجهة نظر العاملين بها قدرت المتوسط الحسابي ب(3.2346) وانحراف معياري (0.65301) وهو أعلى من متوسط الحسابي الفرضي لدراسة المقدر ب (3) بالإضافة أن قيمة T المحسوبة (4.327) وهي أكبر من القيمة الجدولية 1,66 وأن مستوى الدلالة الإحصائية (0.00sig) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: هناك تطبيق لأبعاد إدارة المعرفة في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة من وجهة نظر عينة الدراسة.

مؤسسة الطاقات المتجددة بغرداية تهتم بتطبيق إدارة المعرفة ومواكبة المؤسسات الأخرى، حيث تسعى دوماً ليكون تسييرها بطريقة حديثة ومتطورة فهي تتبناها من أجل تحسين القرارات والنتائج المتحصل عليها في مختلف المستويات، كما تتوفر على قاعدة بيانات متكاملة لجميع أبحاثها وأنشطتها، إلا أنها لا تستفيد من المعرفة التي تنتجها بالشكل المطلوب في أعمالها كلها.

اختبار الفرضية الثالثة: هناك تحقيق للفاعلية التنظيمية في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية من وجهة نظر عينة الدراسة. للإجابة على الفرضية تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة الوسط الحسابي على جميع عبارات الاستبيان حول الفاعلية التنظيمية في المؤسسة المدروسة مع المتوسط الحسابي لأداة وهو مقياس سلم ليكترت الخماسي.

الجدول رقم (04-09): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لمحور الفاعلية التنظيمية

قيمة الاختبار $T=3$					
مستوى المعنوية si	درجة الحرية dt	قيمة T المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفاعلية التنظيمية
0,000	144	8.348	0.34243	3.2374	

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss نسخة 21

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04-15) أن متوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان حول محور الفاعلية التنظيمية هناك تحقيق للفاعلية التنظيمية في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة من وجهة نظر العاملين بها قدرت المتوسط الحسابي ب(3.2374) وانحراف معياري (0.34243) وهو أعلى من متوسط الحسابي الفرضي لدراسة المقدر ب (3) بالإضافة أن قيمة T المحسوبة (8.348) وهي أكبر من القيمة الجدولية 1,66 وأن مستوى الدلالة إحصائية (0.00sig) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: هناك تحقيق للفاعلية التنظيمية في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة من وجهة نظر عينة الدراسة.

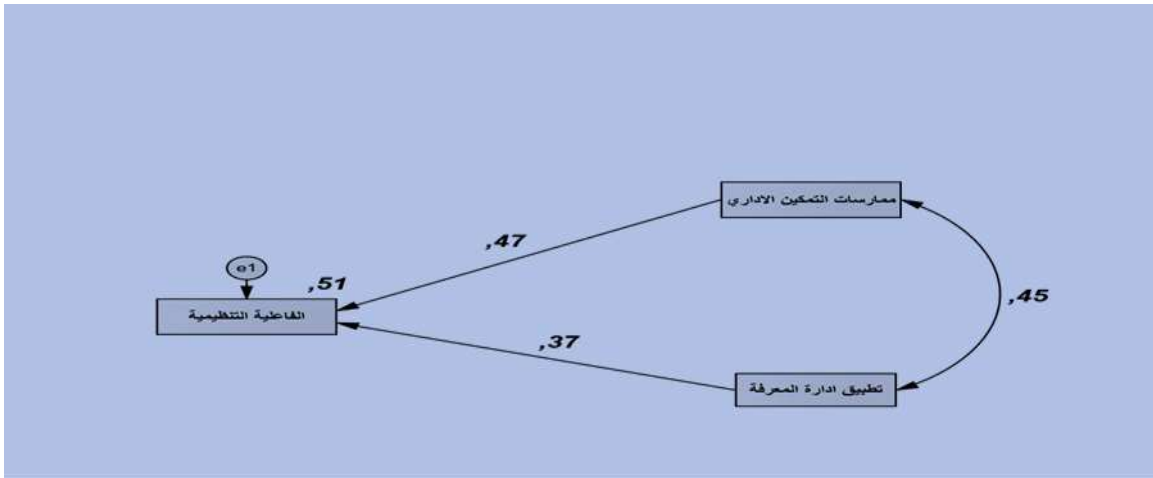
تعتبر الفاعلية التنظيمية من الأهداف المهمة التي تسعى كل المؤسسات لتحقيقها وهذا ما لوحظ في مؤسسة الطاقات المتجددة من أبحاث متوصل لها ذات أهمية بالغة وهذا راجع لتمكين الموظف وتوفير الإمكانيات اللازمة لتفجر طاقته الكامنة لخدمة المؤسسة والمجتمع ككل.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات:

أولاً: اختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرات

1. الفرضية الفرعية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية.

الشكل رقم (04-05): اختبار الفرضية الأولى للعلاقة بين ممارسات التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج AMOS V21

الجدول رقم (10-04): اختبار العلاقة بين ممارسات التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة.

P	Estimât			
0.000	0.451	تطبيق إدارة المعرفة	↔	ممارسات التمكين الإداري

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج AMOS V21

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية مقدرة ب (0.451) بين ممارسات التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة، وهي علاقة موجبة ذو دلالة معنوية (0.000) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة.

وهذا تم الاطلاع عليه نتيجة الزيارة الميدانية يمنح التمكين الإداري للموظفين ذوي الخبرة والمعارف الكامنة لديهم لتحويلها لمعرفة صريحة يستفيد منها الزملاء والمؤسسة وهذا نتج عنه تقه بين الموظفين وتشكيل فرق لعمل مع بعض.

2. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التمكين الإداري وتحقيق

الفاعلية التنظيمية في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية.

الجدول رقم (11-04): نتائج تحليل المسارات

P. values	T. Value	Std.Dev	Beta	المسارات
0.000	7.152	0.073	0.468	التمكين الإداري ← الفاعلية التنظيمية
0.000	5.681	0.056	0.372	تطبيق إدارة المعرفة ← الفاعلية التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على شكل رقم (10-04)

من نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن هناك علاقة بين (التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة) بمتغير فاعلية التنظيمية مما يثبت جودة المطابقة وصلاحيه المقياس حيث أن العلاقتين كلهما كانت ذات دلالة إحصائية. إضافة أن المتغير التمكين الإداري كان الأكثر علاقة بمعامل الانحدار (0.468) في حين كانت علاقة متغير تطبيق المعرفة بمعامل انحدار (0.372)، ولعل ذلك يمكن تفسيره أن الموظفين في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة يركزون على ممارسات التمكين الإداري في حين تطبيق إدارة المعرفة لا يخذ باهتمام الكافي وهو ما يفسر معامل الانحدار المتعلق به.

كما بينت مسارات العلاقات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التمكين الإداري والفاعلية التنظيمية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

تعتبر ممارسات التمكين الإداري بأبعادها (تفويض السلطة والتدريب والتحفيز والخبرة) في مؤسسة ما من إيجابيات التي تعطي المؤسسة ميزة تنافسية في مجالها وتحقيق فاعلية الأداء والأهداف المسطرة فمؤسسة الطاقات

المتجددة بعد ممارسة التمكين الإداري بما حققت فاعلية أداء عالية ونتائج جيدة سعت لها.

3. اختبار الفرضية الفرعية السادسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المعرفة والفاعلية التنظيمية في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية.

من نتائج الجدول (04-06) نستنتج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المعرفة والفاعلية التنظيمية مما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يجعلها متفتحة على جميع العاملين بما فكل من يبحث عن المعلومات تصله في الوقت المناسب وأتخاذ القرارات الصحيحة التي ينتج عنها تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.  
المطلب الثالث: اختبار المشترك للعلاقة بين متغيرات الدراسة:

جدول رقم (04-12): نتائج اختبار المشترك للعلاقة لممارسات التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة على الفاعلية التنظيمية

معامل الارتباط R2	معامل الارتباط R	المتغير التابع		المتغيرات المستقلة	
		تحقيق الأهداف	التكيف	تفويض السلطة	ممارسات التمكين الإداري
0.717	0.515	التدريب	التحفيز	75.299%	نسبة التباين المفسر من المتغيرات المستقلة
		التكامل	الخبرة		
		الرقابة	متطلبات تكنولوجيا		
		المسؤولية الاجتماعية	متطلبات تنظيمية		
مستوى الدلالة*Sig	مربع كأي Ch2	نسبة التباين المفسر من المتغير التابع	19.948	60.998	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss v21

1. اختبار الفرضية الفرعية السابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعلاقة بين ممارسات التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة على الفاعلية التنظيمية بغرداية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل CANONICAL ANALYSIS كما هو موضح في الجدول أعلاه.

يوضح الجدول أعلاه الأثر المشترك لعلاقة ممارسات التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الخبرة) وتطبيق إدارة المعرفة (متطلبات تكنولوجيا، متطلبات تنظيمية) على الفاعلية التنظيمية (تحقيق الأهداف، التكيف، التكامل، الرقابة، المسؤولية الاجتماعية) حيث أظهر نتائج الجدول وجود تأثير مشترك ذو دلالة إحصائية لعلاقة ممارسات التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الخبرة) وتطبيق إدارة المعرفة (متطلبات تكنولوجيا، متطلبات تنظيمية) على الفاعلية التنظيمية (تحقيق الأهداف، التكيف، التكامل، الرقابة،

المسؤولية الاجتماعية). إذ تبين أن ممارسات التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة (المتغيرات المستقلة) قد فسرت ما نسبته (75.299%) من التباين في الفاعلية التنظيمية، كما تبين أن نسبة التباين المفسرة من المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية) تجاه العلاقة بممارسات التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الخبرة) وتطبيق إدارة المعرفة (متطلبات تكنولوجية، متطلبات تنظيمية) المتغيرات المستقلة بلغت (19.948%) وهو ما يؤشر العلاقة التكاملية بين ممارسات التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الخبرة) وتطبيق إدارة المعرفة (متطلبات تكنولوجية، متطلبات تنظيمية) وقد بلغ معامل الارتباط التشابكي (Canonical R) (0.515) كما بلغ معامل التحديد التشابكي (Canonical R2) (0.717)، وهذا يعني أن ما قيمته (0.717) من التغيرات في الفاعلية التنظيمية ناتج عن التغير في مستوى العلاقة التكاملية بين ممارسات التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الخبرة) وتطبيق إدارة المعرفة (متطلبات تكنولوجية، متطلبات تنظيمية)، وتبين النتائج أيضا أن هناك نسبة من التباين غير معلومة إلى جانب ممارسات التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة من أجل التنبؤ بمقدار الفاعلية التنظيمية، حيث تقدر نسبة التباين غير المعلومة (4.753%) تقريبا. وبينت نتائج التحليل التشابكي أن Ch2 بلغت (60.998) وهي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وهذا يؤكد تأثير للعلاقة بين ممارسات التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الخبرة) وتطبيق إدارة المعرفة (متطلبات تكنولوجية، متطلبات تنظيمية) على الفاعلية التنظيمية (تحقيق الأهداف، التكيف، التكامل، الرقابة، المسؤولية الاجتماعية)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين ممارسات التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الخبرة) وتطبيق إدارة المعرفة (متطلبات تكنولوجية، متطلبات تنظيمية) على الفاعلية التنظيمية (تحقيق الأهداف، التكيف، التكامل، الرقابة، المسؤولية الاجتماعية).

ويتضح من الجدول السابق والملحق رقم (2) العلاقة بين ممارسات التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة والفاعلية التنظيمية حيث بينت الدلالة الإحصائية وجود علاقة بين ممارسات التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة على الفاعلية التنظيمية.

ومن زيارة للمؤسسة والتجول بين المصالح والمستويات والاحتكاك مع الموظفين لوحظ أن المؤسسة تمارس التمكين الإداري وتطبق إدارة المعرفة رغم عدم وجود مصلحة تقوم بتوفير المؤسسة كل الإمكانيات التي يحتاجها الموظف لأداء الأعمال بشكل الصحيح وهذا ما نتج عنه إنتاج معارف كثيرة وبراءات اختراع لعدة الموظفين.

## 2. تحليل وتفسير نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال النتائج المتواصل إليها حول وجود متغيرات الدراسة في منظمة محل الدراسة والتي جاءت نتائج دراستنا الحالية هناك مستوى عالي لممارسات لأبعاد التمكين الإداري وهناك أيضا مستوى عالي تطبيق لإدارة المعرفة وتحقيق للفاعلية التنظيمية حيث نلاحظ أنها اتفقت دراسة (حاتم سماتي 2022)، التي خلصت إلى وجود

مستوى مرتفع للتمكين والفاعلية التنظيمية ولم تتفق مع دراسة (إسماعيل الدين ولعمور ميلة 2022) هناك مستوى متوسط للتمكين الإداري على الفاعلية التنظيمية، واتفقت مع دراسة (نعيمة رجيمي والحاج عرابة 2021) هناك تحقيق للفاعلية التنظيمية بمؤسسة كوابل بسكرة واتفقت مع دراسة (بان عدنان مُجد وزينب عمار 2018) التي توصلت إلي وجود مستوى جيد التمكين الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية بمديريات التربية ببغداد ودراسة لينده بوهنه وصابرين كحل الرأس 2019 هناك مستوى مرتفع لإدارة المعرفة والتمكين الإداري بمدرية العمليات لاتصالات الجزائر فرع جيجل .

أما من خلال النتائج المتحصل عليها حول وجود علاقة بين ممارسات التمكين الإداري والفاعلية التنظيمية وبين ممارسات التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة وأيضا بين تطبيق إدارة المعرفة والفاعلية التنظيمية، تتفق الدراسة مع دراسة (مریم فيها خير 2019)، التي توصلت إلى وجود علاقة بين التمكين وتطبيق إدارة المعرفة لدى موظفي مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود واتفقت كذلك مع دراسة معمر عقيل 2015 ودراسة عتيق علي أحمد القيفي 2020 ودراسة الشيخ إسلام صغيرون 2022 ودراسة Massoud Ghaharamani, Frey don 2022 ودراسة Ahmad 2015 ودراسة Kaveh Hosni ; Saied Sadeghi Boroujerdi 2015 ودراسة Fatimah Asadollahzadeh 2018 موظفي وزارة الشباب والرياضة في محافظة ما زندان، واتفقت كذلك مع دراسة أحمد عبد السادة عبد الفتلاوي، فرحان مُجد حسن الذبحاوي 2022 على وجود علاقة ارتباط بين التمكين الإداري والفاعلية التنظيمية في مديرية العمل والشؤون الاجتماعية في كربلاء ودراسة حداد إبراهيم 2021 بشركة مطاحن التل بالبليدة الجزائر، وأيضا اتفقت مع دراسة فيولا مخزوم زينب عجمي، أمين بري وجود علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة والفاعلية التنظيمية دراسة على عينة من الجامعات.

في حين عند مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يخص الأثر توصلنا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين ممارسات التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية، وان العلاقة بين متغيرين تطبيق إدارة المعرفة والفاعلية التنظيمية تزداد أكثر في حال إدخال ممارسات التمكين الإداري كمستقل ثاني لان تمكين الموظفين يدعم تدفق المعرفة وتطبيقها ورفع مستوى الأداء ويدعم علاقة بين المتغيرين السابقين.

### خلاصة:

من خلال هذا الفصل تطرقت إلى العلاقة بين المتغيرات الدراسة (ممارسات التمكين الإداري، تطبيق إدارة المعرفة، الفاعلية التنظيمية)، وذلك بالاعتماد على فالنمذجة بالمعادلة البنائية، وتحليل العامل التوكيدي ودراسة بعض المؤشرات المتعلقة به أيضا خاصة متعلق بمطابقة نموذج الدراسة.

وعلى ضوء هذا اختبار الفرضيات بينت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة، كما بينت أيضا هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التمكين الإداري والفاعلية التنظيمية، وأيضا بين تطبيق إدارة المعرفة والفاعلية التنظيمية لدى عينة الدراسة المبحوثة في محل الدراسة، أما بالنسبة لاختبار فرضيات الخاصة بالأثر كانت كالتالي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين ممارسات التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

الخاتمة



## الخاتمة:

جاءت الدراسة لتحاول الإجابة على الإشكالية التالية والمتمثلة في تقييم العلاقة بين ممارسات التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر الموظفين بوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية، حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

## أ. النتائج النظرية:

-على الرغم من التغيرات التي تحدث في المنظمات، إلا أن وجود ممارسات التمكين الإداري وإدارة المعرفة والفاعلية التنظيمية داخل المنظمة يساعدها على التكيف مع بيئتها وذلك بإدارتها وتمكين موظفيها وتدريبهم، وبهذا نعتبر أن المتغيرات من أحد الأساليب الإدارية التي تساعد المنظمات في تحقيق الفاعلية في تحقيق الأهداف.

- تلعب ممارسات التمكين الإداري دور بارزا في رفع الفاعلية للمنظمات لان المنظمات التي تمكن موظفيها تتأقلم مع التغيرات البيئية الحاصلة وذلك بالسرعة في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب كما يساعد على تفجير الطاقات الكامنة لديهم لتحقيق الأهداف.

- كذلك بالنسبة لتطبيق إدارة المعرفة تتلقى اهتمام من الجميع فعلى المنظمة الاهتمام بالموارد البشري لديها واستفادة من خبراتهم والمعرفة الضمنية لديهم وتطبيقها فيما يخدم المنظمة وضمان تحقيق الأهداف.

## ب. النتائج التطبيقية:

-تمتعت أداة الدراسة بمصدقية عالية، وصلاحية كبيرة للتطبيق دراسة حالة، وذلك بسبب قوة الارتباط الداخلي والصدق البنائي بين جميع فقراتها ومحاور انتمائها.

-بلغت قيمة معامل الثبات الاستبيان ككل بطريقة تبات التجانس الداخلي نسبة جيدة تزيد عن الحد الأدنى المعمول به مما يؤكد صلاحية الأداة التطبيقية، وهذا يعني أننا سنحصل على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس عينة البحث.

## ثانيا: النتائج المتعلقة بتحليل الخصائص الشخصية والوظيفة لأفراد العينة

-بالنسبة لمتغير الجنس فان أغلبهم من الذكور وعدد قليلة من الإناث، أي أن الذكور في عينة البحث كانت الأكبر.

-بالنسبة لمتغير السن فان أعمارهم كانت متفاوتة وكانت أكبر نسبة للشباب أن غالبية الموظفين شباب يعملون بالوحدة.

-أما بالنسبة للمؤهل العلمي فقد بلغت أكبر نسبة لحاملي شهادات عليا وتليها حاملي جامعي في حين إن بالنسبة لحاملي ثانوي كانت هي الأخيرة.

-بالنسبة لمتغير الأقدمية أن ما نسبته أكبر من الموظفين خبرتهم المهنية قليلة، في حين النسب الأخرى كانت متباينة أي أن غالبية الموظفين هم ذوي خبرة مهنية قليلة بالوحدة.

-أما بالنسبة للمنصب فإن أقل نسبته كانت لمهندسين ونسبته التي تليها هم من الإداريين وأكبر نسبته هي من الباحثين ومنه فأن أغلب الموظفين في المؤسسة هم أساتذة باحثين.

#### ثالثا: النتائج المتعلقة بوجود المتغيرات المدروسة في محل الدراسة:

-بينت نتائج الدراسة هناك ممارسة لأبعاد التمكين الإداري في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية من وجهة نظر العاملين بها.

- بينت نتائج الدراسة أن هناك تطبيق لأبعاد إدارة المعرفة في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية من وجهة نظر العاملين بها.

- بينت نتائج الدراسة هناك تحقيق للفاعلية التنظيمية في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية من وجهة نظر عاملين بها.

#### رابعا: النتائج المتعلقة بالدلالة الإحصائية للعلاقة بين المتغيرات:

-بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية.

-بينت النتائج أيضا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التمكين الإداري والفاعلية التنظيمية في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية.

-كما بينت النتائج أيضا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المعرفة والفاعلية التنظيمية في وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية.

#### خامسا: النتائج المتعلقة بالأثر بين متغيرات الدراسة:

-توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعلاقة بين ممارسات التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة على الفاعلية التنظيمية.

#### اقتراحات الدراسة:

من خلال نتائج الدراسة المتوصل إليها، يمكن اقتراح مجموعة من اقتراحات لوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة:

-تعزيز الأعمال المشتركة مع الجامعة ومنح التسهيلات لطلبة المتربصين بالمؤسسة؛


-العمل على توعية الموظفين بأهمية المعرفة الموجودة والمنتجة والعمل بنشرها على جميع مستويات منظمة؛

-توفير بيئة مساعدة لتطبيق الجيد لإدارة المعرفة وإدارتها بالمنظمة؛

- بناء قاعدة بيانات لتجميع المعرفة المنتجة والعمل على تصنيفها وتوزيعها لاستفادة منها؛

-العمل على عقد لقاءات بين الموظفين لمناقشة المشاكل وإيجاد الحلول لها وتقييم النتائج؛

- نشر ثقافة التمكين الإداري في وسط المنظمة وتعميمه كسياسة تتبعها في تحقيق أهدافها؛
  - إتاحة المجال للموظفين لتطبيق معارفهم المكتسبة؛
  - وضع معايير جديدة لتدريب الموظفين واختيار برامج بعناية لان أغلب البرامج لا تلي حاجات الموظف؛
  - ترسيخ مبدأ التخصص في تفويض الصلاحيات من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة وذلك بتمكين من تتوفر فيهم الإمكانيات التي تخدم الوظيفة التي يشغلها؛
  - توعية المسؤولين في المنظمة بمفهوم الفاعلية التنظيمية وأبعادها بمختلف المستويات لممارسة دورهم في تحقيق الأهداف من خلال الأنشطة وبرامج التوعية؛
  - توفير المنظمة الموارد اللازمة من أجل تكامل عملياتها من خلال استثمارها لأجل تحقيق الأهداف؛
  - التنسيق والتعاون بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية المختلفة بهدف تحقيق المستوى المرغوب من الفاعلية المنتظمة وذلك بتمكين الموظفين في مختلف المستويات لأخذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب بناء على المعلومات والمعرف التي تصل إليهم؛
  - التخلي عن أساليب الإدارية التقليدية والبحث عن الوسائل وأساليب جديدة لتحقيق الفاعلية التنظيمية؛
- آفاق الدراسة:**
- تطبيق إدارة المعرفة وممارسات التمكين الإداري والفاعلية التنظيمية من المواضيع الحديثة والمهمة التي تستدعي المزيد من البحث، ولذلك نقترح المواضيع التالية لمواصلة البحث فيها:
  - دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الفاعلية التنظيمية؛
  - قياس أثر العلاقة بين إدارة المعرفة والتدريب الاستراتيجي كمتغير وسيط وأثره في تحقيق الفاعلية التنظيمية؛
  - اختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية وإدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية؛
  - إجراء دراسات وأبحاث بنفس المتغيرات الحالية على قطاعات أخرى؛
  - اختبار الصراع التنظيمي كمتغير وسيط بين التمكين الإداري والفاعلية التنظيمية؛
  - دراسة واقع التمكين الإداري والفاعلية التنظيمية في ظل التحول الرقمي.



# قائمة المصادر و المراجع

المصادر والمراجع

-القران الكريم برواية ورش

المراجع باللغة العربية.

أولا-الكتب:

- 1-ناصر جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، أثر لنشر والتوزيع، جامعة ففيلادلفيا دمك، 2019.
- 2-المالكي، مجبل لازم، هندسة وإدارتها في تنمية الرقمية، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 3-الخطيب احمد، متايعة عادل سالم، الإدارة الحديثة نظرية واستراتيجيات ونماذج قيمة، أريد عالم الكتب الحديثة لنشر والتوزيع، 2009 .
- 4-مصطفى عليان، ربحي، إدارة المعرفة، دار صفاء لنشر والتوزيع، 2008.
- 5-عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر، إدارة المعرفة في أطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2019.
- 6-سعيد غالب ياسين، مبادئ نظم المعلومات، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2018.
- 7-مُجد عوادات الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة دار، صفاء لنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 8-إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة ممارسات والمفاهيم، دار الوراق لنشر والتوزيع، عمان الأردن 2019.
- 9-المرسى نبيل، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج تطبيق لإدارة السلوك تنظيمي، دار الجامعة الإسكندرية، مصر 2005.
- 10-عبد الرحمان جاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان 2013.
- 11-سين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار الأثير لنشر والتوزيع، عمان؛ 2008 .
- 12-احمد على الحاج مُجد، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان 2014.
- 13-خضر مصباح، إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان 2010 .
- 14سعاد زياد درويش اليحياوي، صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2004.
- 15-المعلوف لويس، المجدد في اللغة العربية والآداب والعلوم، المطبعة الكاثوليكية، الطبعة 12، بيروت 1996.

- 16- إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2014.
- 17- عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، طبعة1، الأردن، 2013.
- 18- أفندي، عطية حسين، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 19- جمال اندراوس، الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، أريد وعالم الكتب الحديث، الأردن، 2008.
- 20- القحطاني شائع بن سعد مبارك. التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية. الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية 2015.
- 21- الربيعي، محمد مقداد. التربية الرياضية قيادة التمكين لتدريس التربية الكشفية وعلاقتها بالتفاعل الاجتماعي، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 22- محمد حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2012 .
- 23- العنزي، سعد على، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، ط1، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 24- سعيد مرسي بدر، الأيدولوجية ونظرية التنظيم، ط1، دار المعرفة الجامعية، الكويت، 2000.
- 25- محمد قاسم القيروني، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- 26- مؤيد الساعدي، الأسس السلوكية لبناء المؤسسي للمنظمات الأعمال: منظور سلوكي تمهيدي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
- 27- إحسان دهس جلاب، كمال كاظم الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 28- معراج هوارى، مريم شرع، مدخل إلى الإدارة التمكينية، دار الكنوز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
- 29- خضير كاظم محمود، منظمة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 30- خالد الهبتي، إدارة الموارد البشرية، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 31- عادل بن صلاح بن عمر، عبد الجبار محمد بن مترك القحطاني، كتاب علم النفس التنظيمي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.

- 32- حسن، حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (التصورات العمليات الإدارية وظائف المنظمات)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 33-رامي اندراوس عادل معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطور المؤسسات، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، ابد، الأردن، 2001.
- 34-خيري، أسامة مُجّد، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 35-عبد الوهاب على، إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين، المؤتمر السنوي إدارة القرن الحادي والعشرين، القاهرة، 1997.
- 36-سعد بن مرزوق العتيبي. جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض، 2005؛ ص 22
- 37-العتيبي، سعد بن مرزوق، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جمعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، 2005.
- 38-حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دارحامد، عمان، 2010.
- 39-نبيل، مُجّد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 40-البناء، حسين موسى قاسم، الخفاجي، نعيمة عباس، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عملية إدارة المعرفة، دار الأيتام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- ثانيا-المجلات والدوريات العلمية
- 41-أبو خيضر إيمان سعود، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، أفكار وممارسات، مؤتمر الدولي للتنمية الإدارية حول أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض 2009.
- 42-الهلالى الشريبي الهلالى، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعلم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 22 يوليو جامعة المنصورة، مصر، 2011.
- 43-العجرفي، فلاح، إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى قيادات الكليات الجامعية بمحافظة الدو أدن، مجلة كلية التربية الإسلامية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد 35، 2017.
- 44-فوزي واضح مجدي نوري، إدارة المعرفة أسلوب متكامل لإدارة الحديثة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي ميله، العدد 1، مارس، 2017.
- 45-فاروق حريزي، دور استخدام بوابات الأنترنت في دعم إدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية دراسة مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة، مجلة اقتصادية الأعمال والتجارة، مجلد 4، العدد 1، مارس، 2019.

- 46- علي عصبان، عمر شريف، أثر إدارة المعرفة على الأفراد العاملين بالمؤسسة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، جوان، 2017.
- 47- أفتان العوفي، واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة طاهر مُجد بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 3، يناير، 2019.
- 48- عماد مُجدي، زين الدين عروس، أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على تطوير الأداء المستدام، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 12، 2017.
- 49- احمد تقار على عبد الله، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة حالة عينة من مؤسسات قطاع الفلاحة في جزائر، المجلد 9، العدد 16، مارس، 2019.
- 50- رياض عيوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة (دراسة حالة وكلاء البنوك العمومية بالمسيلة)، المجلد 6، العدد 10، 2016.
- 51- عبد الحسين، صفاء جواد، إثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 32، الأردن، 2012.
- 52- قيطان شوقي، واقع التمكين الإداري في الجامعات الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري لأساتذة الجامعة، دراسة حالة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 8، ماي، 2013.
- 53- مُجد زرقون. إثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 2014.
- 54- علي حسين التميمي، فنية أمجد عبد الغفور، أثر خفة الحركة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية، بحث تطبيقي في البنك المركزي العراقي، معهد الإدارة الرصافة جامعة التقنية لوسطى، مجلة تركيب للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 50، 2020.
- 55- دوسة طالب أصغر وخس، سوسن جواد، دور إدارة المعرفة في تحقيق الفاعلية التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 2007.
- 56- كوشرت مُجد أبو بكر وآخرون، دور أبعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية، دراسة استطلاعية لإدارة المديرين في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه معدنية في مدينة أربيل، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 26، 2019.
- 57- أنعام عبد الجبار سلطان، دور شبكات العصبية الاصطناعية في تعزيز الفاعلية التنظيمية، مجلة تركيب للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 58، 2019.
- 58- رضوي خوين، الثقافة التنظيمية وفاعلة المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، 2009.



- 59- عبد الناصر علك، استراتيجية تقويم الأداء وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية، دراسة ميدانية في مكتب المقدس العام في وزارة الاتصالات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 95، المجلد 23، 2017.
- 60- الحارث محمد أبو حسين، أثر العدالة التنظيمية على الفاعلة المنظمة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 3، 2017.
- 61- حازم دياب محل الحجابي، أثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية، بحث تطبيقي، مجلة دراسات محاسبة ومالية، المجلد 11، العدد 36، فصل 3، 2016.
- 62- حسان ثابت الحشاب، اعتماد مدخل القيم المتعارضة في صناعة نموذج لتحقيق الفاعلية التنظيمية، دراسة استطلاعية لآراء القيادة الإدارية في جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد 117، المجلد 37، 2017.
- 63- عامر، عبد الناصر السيد، تقييم استخدام تطبيقات النمذجة بالمعادلة البنائية في البحث النفسي، مجلة دراسة عربية في علم النفس، مصر، 13، 2017.
- 64- عابد عثمان، محمد قماري، النمذجة بالمعادلة البنائية لاختبار نماذج قياس في البحوث النفسية والتربوية، الجزائر: جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 4، العدد 2، جوان، 2017.
- 65- المحاسنة محمد عبد الرحيم، أثر التمكين الإداري في بلورت سمات فرق العمل، مجلة دراسات النهضة، المجلد 8، العدد 1، الأردن، 2007.
- 66- سعال سومي، الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة بالأغواط، مجلة البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2018.
- 67- إسماعيل الدين، لعمور رميلة، دور التمكين الإداري في تحقيق الفاعلية التنظيمية، دراسة استطلاعية بوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجدد بغرداية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، مركز جامعي ميله، الجزائر، 2022.
- ثالثا- أطروحات ومذكرات:
- 68- حافظ زحل، إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية راس المال البشري دراسة حالة عدد من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم تسيير تخصص اقتصاد منظمات، جامعة جيلالي يابس، بلعباس، الجزائر، 2017.
- 69- شعباني مريم، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
- 70- سلوى محمد الشرفاء، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة فلسطين،

2008.

71- عيساوي وهيبية، أثر ثقافة التنظيمية على رضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص حكومة الشركات، جامعة أبو بكر القايد، تلمسان، الجزائر، 2011.

72- سيف الدين سبتي، إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بولاية بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص موارد بشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

73- ندى صارم، دور إدارة المعرفة في تحقيق إبداع الإداري، دراسة حالة برامج الأغذية العالمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، إدارة الأعمال تخصص MBA، جامعة الافتراضية السورية، 2019.

74- محمد صالح، إدارة المعرفة قاعدة لبناء منظمات متعلمة، دراسة عينة من المؤسسات في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2 عبد حميد مهيري، قسنطينة، الجزائر، 2018.

75- الحاج داوود، محمد عبدو مطلوبات تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق التمييز في المنظمات، دراسة ميدانية على شركة الموانئ الهندسة، أطروحة دكتوراه، الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2013.

76- إسماعيل أبو عودة، صالح، دور الأنماط القيادة في تعزيز ممارسات عمليات إدارة المعرفة، المتفشي القوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارية والسياسة للدراسات العليا غزة، جامعة الأقصى، 2016.

77- هدي بنت عمر بن عبد الله باقيص رجاء يحي الترف، اليه التمكين الإداري، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، ماجستير إدارة عامة، جدة، 2018.

78- تلخوخ سعيدة، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة MGBROYAL الرغاية متطلبات لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، بمرداس الجزائر، 2013.

80- محمد بن منافع على القحطاني، التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لجوزات السفر بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمة، الرياض، 2007.

82- الزاملي، مصطفى يوسف. درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم. رسالة ماجستير في أصول التربية. الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.

83- اليعقوب نمارا، ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدارة التمكين في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة ومؤسسات التابعة لها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2004.

- 84- مُجَدّ البلوى، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي الدارس الحكومية في محافظة الوجه المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، 2008 .
- 85- مهدي عبد الجار الله الحمدي، أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، رسالة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا، جامعة آل البيت، 2017.
- 87- عيسات فطيمة الزهرة، مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الجودة الشاملة، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال استراتيجية، دراسة ميدانية على مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان، البويرة، 2018.
- 88- مريم فيها خير، تمكين العاملين وأهميته في فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ورقة 2018.
- 89- تامر، قويدري، القيادة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، جامعة زيان عاشور بالجلفة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، مذكرة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، الجزائر، 2014.
- 90- سعال سوميه، التطوير التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية مؤسسة سوناطراك بالأغواط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع، 2012 .
- 91- الهاشمي، بعاج، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة: دراسة حالة سونلغاز فرع الأغواط 2004-2008 رسالة ماجستير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010.
- 92- السعيد ناصر، أثر تخطيط الموارد البشرية على الفاعلية المنظمة الحكومية الأردنية من جهة نظرنا على الوظائف القيادية والإشرافية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن، 2014.
- 93- سعيد على ربحان الحمدي، العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكلة التنظيمي وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية للشركة الصناعية، دراسة استطلاعية لإدارة عينة من المديرين وبعض شركات الصناعية العراقية العامة، أطروحة دكتوراه، فلسفة في الإدارة الأعمال، جامعة سانت كليمنس العالمية، 2011.
- 94- حسين عبد الله خلف، أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية، دراسة ميدانية في كليات الجامعة الأهلية في بغداد شرق الأوسط، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، العراق، 2020.
- 95- طارق التواتي، الاستثمار في الموارد البشرية وأثره على الفاعلية التنظيمية للمؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، علم الاجتماع، جامعة عمار ثلجي الأغواط، 2012.
- 96- صالح بن نورة، الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة دكتوراه، علم اجتماع التنمية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2005.

- 97-الربيعي، ياسين تقنين، اختبار هنون نلسون للقدرات العقلية لدى الطلبة الجامعة. جزء مكمل لدرجة الدكتوراه قياس وتقييم، جامعة بغداد، العراق، 2005.
- 98-تاوتي أحمد، دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، جامعة غرداية، الجزائر، 2021.
- 99-رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016.
- 100-صبرين حمياني، اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة القيادة الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة المنظمات، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر 2018.
- 101-بوزناق حسين، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية، رسالة ماجستير جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2013.
- 102-حميدو عمار تأثير نظام إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الجزائرية رسالة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017.
- 103-يوسف لمخبط نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، رسالة ماجستير، تخصص أنظمة معلومات وإدارة المعرفة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010.
- 104-مطر بن عبد المجيب الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس ثوري، رسالة ماجستير، في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الإسلامية، 2010.
- 105-عبد الوهاب سوسي، الفاعلية التنظيمية تحديد المحتوى للقياس باستعمال لوحة القيادة، رسالة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2004.
- رابعا-المؤتمرات:
- 106-العتيبي، سعيد بن مرزوق، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر السنوي الخامس في الإدارة في الفترة 27-29 نوفمبر تشرين الثاني، جامعة الملك سعود، 2004.
- مراجع باللغة الأجنبية:

**Les livers:**

107-karl M. Wing, **knowledge management, where did it come from and where will It Go** article cite.

108-Farzin, Farahbod ,**Relationship of Knowledge Management with Creativity of School Managers**, J, Basic. Apple. SCI. RES, 2016,2(10).

- 109-Prax, J, Y, **le manuel du knowledge management- mettre en hommes et les savoirs pour créer de la valeur**, 2e éd, paris, 2007
- 110-krither, riber & Kinicki Angelo, **organizational behavior 7 mc Graw-hill**, Irwin 2007 .
- 111-Spreitzer ,Gretchen, **taking stock A review of more than twenty years of research on empowering at work**, for tgcoming,hand book of organization development, sage publications,2007
- 112-Randolph, w. Alan, **navigating the journey to empowerment, organization dynamics**, spring, 1995
- 113-Bedard, I., & Biggs, k.. **The Effect of Domain StearicEsperance on Evaluation of Management Representations in Analytical**, Procedures Government. Assertive, Magazine,2004.
- 114-Daft R, **Organization, Theory and Design New York west publishing co** 2001,p68
- 115-Savall, H, **maitriser les couts et es prferancecohé s Ed, Ecananica Parise**, 2ed 2004
- 116-Renaud Sain, Saulieu L'entreprise, **c'estamé affaire de Saci été, paris ; Ed Fardait ion matinale de Sciences politiques**, 1990,p166
- 117-Hisrich, et al **Entrepreneural10th Newark McGraw-Hill Educating**, 2017
- 118-Daft, Richard **Organization Theory & Design, Tenth Edition, South-westem Cen gage Learning**, USA, 2010 **Esprits et mémoires**
- 119-Gcioppe. Ron. **Structured empowerment am award- Wining pregnant the Burswood Resort Hotel**. Leadership and organization Development Journal, 2000.
- 120-Noe, R, Hollenbeck, J Gerhard B and wright, **fundamentals of Human Resource Management, Sissth Edition**, McGraw-Hill Educaeiem, 2016
- 03Reuves scientifiques**
- 121-Nausheen Syed, Lin Xiaoyan, **the linkage between knowledge management practices and company Performance empirical evidence**, Journal Industrial Engineering and Management, Vol.6, No.1, ,2013
- 122-Sulaiman Abiola et al , **Knowledge Management System in Higher Institution Libraries**, Information and Knowledge Management, Vol.6, No.7, ,2016.
- 123-Yudho GeriSuchow et al, **Knowledge management and its act on organizational and non-financial performance**, Knowledge Management & E-Learning, Vol.08, No.2.Jun, ,2016.
- 124-Chamnan Tumtuma et al, **The Academic Knowles dge Management Model of Small Schools in Thailand**, International Education Studies, Vol.8, No.11,2015.

- 125-Antti Lonnqvist, **embedded knowledge management towards improved managerial relevance**, knowledge management research & practice, volume15, issue02, may, 2017.
- 126-Chris Marshall, **Financial Risk and the Need for Superior Knowledge Management**, California management review vol.38, no3, spring, 1996.
- 127-Colin Ting Si Xue, **A Literature Review on knowledge management in Organizations**, research in business and management, vol4, no1, 2017.
- 128-Jianguo Wu serves **on knowledge Management and knowledge Creation in a Chinese research university**, IEEE International Conference on software Quality, reliability and security companion Vienna, Austria, 2016.
- 129- Mehdi Mahmoudsalehi and Roya Moradkhannejad ,**how knowledge management is affected by organizational structure**, the learning Ionization vol.19 no.6, 2012.
- 130-Ford, Robert c. and fettler, Myron d,**empowerment A matter of degree, academy of management**, executive, vol.9, no. 3, 1995.
- 131-Lin,carol yeh-yun, **the essence of empowerment, a conceptual model and a cases illustration**, journal of applied management studies, vol.7,no.2,1998.
- 132-spreitzer, Gretchen m, and Mishra, anneal k, **giving up control without losing control group & organization management**, vol.24, no.2 June1999.
- 133-Bowen, David e, &Lawler, Edward, **the empowerment of service workers what, how, and when**, Sloan management review, spring, pp. 31-39, by the Sloan management review association, 1992.
- 134-Greasley, K. Bryman A, Dainty, Sprite, A Saltant R; **King Employee Perceptions of Empowerment Employee Relations** 27, 4, 2005.
- 135-Shet, Satenh v Datil, S V Bhandarkar, Mena R **Competency based superior performance and organization effectives**; international journal proclivity and performance management, emerald publishing limited, 2018.
- 136-Ullah, I & Yarmin, R **The influence of human resource practices on internal customs - 130satifaadion and organizational effectiveness** journal of internet banking and commerce, 18 1 ,28
- 137- Parlar, Hand can soy R, **Essanining the Relationship between Instructional lordship and organizational Health** Journal of Education and Training Studies 5 4 18-28 2017.
- 138-Thomas.A Stewart .**Intellectual Capital: the new wealth of organizations**. New York: double day currency, 2003.
- 139-Juffrey Pfeffer, Robert Sutton .**The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action** .United States: Harvard Business School Pres,2009.
- 140-Fenfен Wei ID, Nan aping Feng & Kevin H, Zhang **Innovation capability and Innovation Talents Evidence from China based on a Quintile Regression Approach** sustainability, 2017.

**141-**Hisrich, R., Michael P, P., & Dean A, S. *Eutpreneurial*. New york: McGraw-Hill Education.2017

**142-**Oghojafor, B., Muo, F., & Aduloju, S. **Organisationaleffectiveness: Whom and what we do belive.**2012, (2(4)).

**143-**Marie, a. e. **du management environnemental au dèveloppement durable des entreprises.**France: ADEnE.Mars.2004  
Site web

**144-**Jason, Wahab, **Tha 3 Spiritual Steps to Achieving your Dreams &Gachs.w.w. W minddbadygreen. Com, 5, 3, 2016**

**145-**Johanna Habib·**la dynamique création de connaissances dans les processus d'innovation analyse comparée de quatrectudes de cardans le secteur de santé électronique**· do crument mains sur internet: www 2hull.ac.uk/hubs/12/2021)



قائمة  
الملاحق



الملحق رقم (1): الاستبيان:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



استبيان (استمارة)

الأخ الكريم - الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد:

في إطار إنجاز أطروحة الدكتوراه التي تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه LMD في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بجامعة غرداية تحت العنوان البحثي التالي:  
" تقييم العلاقة بين ممارسات التمكين الإداري وتطبيق إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق فاعلية التنظيمية دراسة حالة بوحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة بغرداية "

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان بهدف الحصول على آرائكم ومقترحاتكم حول ما تضمنه من أسئلة وعبارات، لذا يرجى منكم التكرم بالإجابة عليها بتمعن بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيك، وذلك كمساعدة منكم على إنجاز الدراسة لأن هذا الاستبيان يعتبر جزءاً أساسياً لها.

علماً أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وستوضع نتائج الدراسة تحت تصرفكم في أي وقت وليس مطلوباً منكم ذكر اسمك أو عنوانك شاكراً لكم سلفاً جهودكم المشاركة المباركة وحسن تعاونكم.

الطالب: إسماعيل الدين تحت إشراف: أ.د. لعمور رميلة

الهاتف: 0667977146

إميل: [dine33175@gmail.com](mailto:dine33175@gmail.com)

السنة الجامعية: 2022/2021

## قائمة الملاحق

### الجزء الأول: البيانات الشخصية

نرجو تحديد البيانات الشخصية المبينة فيما يلي:

1- الجنس:  :

2- العمر: من 30 سنة  : [  50-31 ] : أكثر من 50

3-الأقدمية: 10 سنوات  : من 11 إلى 20 س  : أكثر من 2

4المؤهل العلمي : ثانوي  :  : دراسات عليا (دكتوراه-ماجستير)

5-المنصب الذي تشغله حاليا في هذه المؤسسة:

المحور الأول:					الرقم
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
					1 تشركني الإدارة في عملية صناعة القرارات
					2 توفر لي الإدارة المعلومات التي أحتاجها في أي وقت
					3 يساعدني تدفق الأنترنت في مؤسستي على البحث وأداء المهام البحثية والإدارية بشكل أفضل
					4 يلبي لي الموقع الإلكتروني لمؤسستي احتياجات التي أريدها داخلها وخارجها.
					5 توفر لي مؤسستي التكنولوجيا الحديثة المناسبة لتدقق المعلومة
					6 تشجعني مؤسستي على إنتاج المعرفة
					7 تمنح مؤسستي لي الحرية الكافية لتطبيق معارفي
					8 يجيد الموظفون استخدام المعدات والتكنولوجيات المتوفرة في مؤسستي
					9 تهتم مؤسستي بتطبيق أفكار جديدة بعد دراستها
					10 تعمل مؤسستي على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى منتجات وخدمات جديدة.
					11 أنا على دراية بمهام وأهداف مؤسستي وأعرف ما عليا عمله.
					12 توفر لي مؤسستي متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية

## قائمة الملاحق

					والتكنولوجية	
					يسود مؤسستي جو التعاون والعمل ضمن فريق	13
					تفوض مؤسستي لي الصلاحيات اللازمة لإنجاز مهامى الوظيفية	14
					تثق مؤسستي في القدرات التي أملكها لأداء المهام الموكلة لي	15
					تمنح مؤسستي لي صلاحية تصحيح أخطائي دون الرجوع إلى المسؤول المباشر	16
					تتناسب المهام الموكلة لي مع قدراتي	17
					تبنى مؤسستي خطة واضحة للتدريب	18
					توفر لي مؤسستي الدورات التدريبية التي أحتاجها	19
					تعتمد مؤسستي على معايير واقعية لتحديد الاحتياجات التدريبية	20
					تساهم الدورات التدريبية المقدمة من مؤسستي في تطوير معارفي ومهاراتي	21
					تقدم لي مؤسستي الحوافز المادية والمعنوية في العمل	22
					تشجعني مؤسستي على الأبداع وتعزيز روح المبادرة لدي	23
					يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع المجهود المبذول	24
					ظروف العمل مناسبة لإداء المهام البحثية	25
					يؤدي تفويض سلطة إلى زيادة الخبرة والكفاءة للموظفين في منصبهم	26
					يملك موظفو مؤسستي الخبرة المهنية عالية	27
					يتم إسناد المهام على أساس الخبرات المكتسبة	28
					توظف مؤسستي خبراتها في المحافظة على سياستها الإدارية	29
					تسعى مؤسستي إلى تكوين بيئة فكرية محفزة لتحقيق الأهداف التنظيمية	30
					تضع مؤسستي أهداف واضحة والقابلة للقياس لجميع الموظفين	31
					أشارك مع جميع الموظفين في مؤسستي لإنجاز الأهداف المسطرة	32
					تستفيد مؤسستي مما حققته من الأهداف السابقة	33

## قائمة الملاحق

					34	تحرص مؤسستي على توفير لي الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف
					35	يتم تنسيق جهود الموظفين في مؤسستي بما يضمن العمل الجماعي
					36	أدرك وجود ترابط بين أنشطتي وأنشطة الآخرين داخل مؤسستي
					37	تحرص مؤسستي على توفير مناخا تنظيميا يتخلله حالة من الانسجام بين الموظفين
					38	تشجع مؤسستي روح المنافسة البناءة بين الموظفين
					39	لدى مؤسستي المرونة الكافية لاستجابة للمتغيرات الطارئة
					40	تضع مؤسستي الخيارات الاستراتيجية بقصد المحافظة على مكانتها
					41	تعتمد مؤسستي الطرق المرنة لأداء أعمالها
					42	تشجع مؤسستي روح الإبداع في العمل
					43	تقوم مؤسستي بالرقابة المستمرة على أداء الأعمال
					44	تعتمد مؤسستي على سياسة تحويل الداخلي بين المصالح عند اللزوم
					45	يتم مراجعة توجهات مؤسستي بشكل دوري لتحقيق الرقابة فعالية
					46	تقوم مؤسستي بعقد لقاءات مع الموظفين لعرض النتائج وتقييم العمل
					47	تراقب مؤسستي نظام المعلومات الحاسوبية دوما وتعمل على تجديدها
					48	توفر مؤسستي فرص العمل لأفراد المجتمع
					49	تساهم مؤسستي في دعم الأنشطة الثقافية والرياضية المحلية
					50	تتفق أهداف مؤسستي مع أهداف المجتمع

## قائمة الملاحق

					تهتم مؤسستي ببرامج التوعية والإعلام بضرورة التزام بالمسؤولية الاجتماعية	51
					تقوم مؤسستي بعمل فحص طبي دوري للعمال للتأكد من سلامة صحتهم	52
					تمنح مؤسستي الهبات والتبرعات لأفراد المجتمع المعوزين	53
					تساهم مؤسستي في اكتشاف المصادر الجديدة للموارد الخام والطاقة التي لا تضر البيئة	54

في أخير أشكرك أخي الكريم أو أختي الكريمة لمساعدتنا في دراستنا وإكمال العمل في أحسن الظروف جزاكم الله كل خير.

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين

الرقم	الأساتذة	الرتبة	الجامعة
01	مريم شرع	أستاذ تعليم عالي	جامعة غرداية
02	كسنه محمد	أستاذ تعليم عالي	جامعة غرداية
03	طويطي مصطفى	أستاذ تعليم عالي	جامعة غرداية
04	يوسف خنيش	أستاذ تعليم عالي	جامعة الأغواط
05	بعاج الهاشمي	أستاذ محاضر درجة "أ"	جامعة الأغواط
06	دوار براهيم	أستاذ تعلم عالي	جامعة غرداية
07	سعداوي فريد	أستاذ تعليم عالي	جامعة غرداية
08	سليمان بلعور	أستاذ تعليم عالي	جامعة غرداية
09	بوقرة إيمان	أستاذ تعليم عالي	جامعة غرداية

الملحق رقم (3) قائمة المدققين اللغويين:

الرقم	اسم المدقق	الصفة	جهة العمل
01	بن أوزينة يوسف	أستاذ جامعي في الأدب العربي	جامعة غرداية

الملحق رقم (4): الخصائص الشخصية لأفراد العينة:

الجنس:

	Fréquence	Percent	Valida Percent	Cumulative Percent
ذكر	110	75,9	75,9	75,9
Valid أنثى	35	24,1	24,1	100,0
Total	145	100,0	100,0	

العمر:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة فأقل 30 من	24	16,6	16,6	16,6
سنة 50 إلى 31 من	113	77,9	77,9	94,5
Valid فأكثر 51 من	8	5,5	5,5	100,0
Total	145	100,0	100,0	

الأقدمية:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوأتفأقل 10 من	77	53,1	53,1	53,1
سنة 20 إلى 11 من	64	44,1	44,1	97,2
Valid 20 أكثر من	4	2,8	2,8	100,0
Total	145	100,0	100,0	

المؤهل العلمي:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي فأقل	18	12,4	12,4	12,4
جامعي	55	37,9	37,9	50,3
(ماجستير - دكتوراه) دراسات عليا	72	49,7	49,7	100,0
Total	145	100,0	100,0	

المناصب: التي شغلها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
مهندس أدوات	20	13,8	13,8	13,8
إداري	30	20,7	20,7	34,5
باحث	95	65,5	65,5	100,0
Total	145	100,0	100,0	

الملحق رقم (05) اختبار التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		k	k1	k2
N		145	145	145
Normal Parameters <sup>a, b</sup>	Mean	3,2346	3,1492	3,2374
	Std. Deviation	,65301	,42277	,34243
	Absolute	,085	,091	,088
Most Extreme Differences	Positive	,045	,037	,058
	Negative	-,085	-,091	-,088
Kolmogorov-Smirnov Z		1,027	1,092	1,057
Asymp. Sig. (2-tailed)		,243	,184	,214

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

الملحق رقم (06): تباث الأداة الدراسة

معامل الفاكرونباخ	عدد العبارات	اسم المحور
0.873	13	إدارة المعرفة
0.873	8	متطلبات تكنولوجيا
0.723	5	متطلبات بشرية
0.772	13	التمكين الإداري
0.539	3	تفويض السلطة
0.760	4	التدريب
0.644	3	التحفيز
0.719	3	الخبرة
0.817	19	الفاعلية التنظيمية



0.543	4	تحقيق الأهداف
0.753	4	التكيف
0.748	3	التكامل
0.715	4	الرقابة
0.734	4	المسؤولية الاجتماعية
0.909	45	الكلبي

الملحق رقم (07):الصدق البنائي

### Correlations

		k0	k	k1	k2
k0	Pearson Correlation	1	,838**	,801**	,875**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	145	145	145	145
k	Pearson Correlation	,838**	1	,451**	,583**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	145	145	145	145
k1	Pearson Correlation	,801**	,451**	1	,636**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	145	145	145	145
k2	Pearson Correlation	,875**	,583**	,636**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	145	145	145	145

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

الملحق رقم (08): ارتباط أبعاد الدراسة مع كل محور على حدى

المحور الأول بأبعاده

### Correlations

		k	M1	M2
k	Pearson Correlation	1	,943**	,767**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	145	145	145
M1	Pearson Correlation	,943**	1	,509**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	145	145	145
M2	Pearson Correlation	,767**	,509**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	145	145	145

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

المحور الثاني بأبعاده

Correlations

		k1	N0	N1	N2	N3
k1	Pearson Correlation	1	,615**	,739**	,716**	,638**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145
N0	Pearson Correlation	,615**	1	,289**	,275**	,200*
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001	,016
	N	145	145	145	145	145
N1	Pearson Correlation	,739**	,289**	1	,314**	,298**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	145	145	145	145	145
N2	Pearson Correlation	,716**	,275**	,314**	1	,422**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000		,000
	N	145	145	145	145	145
N3	Pearson Correlation	,638**	,200*	,298**	,422**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,016	,000	,000	
	N	145	145	145	145	145

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المحور الثالث بأبعاده

Correlations

		k2	S1	S2	S3	S4	S5
k2	Pearson Correlation	1	,741**	,656**	,632**	,704**	,712**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145
S1	Pearson Correlation	,741**	1	,554**	,391**	,323**	,451**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145
S2	Pearson Correlation	,656**	,554**	1	,412**	,222**	,439**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,007	,000
	N	145	145	145	145	145	145
S3	Pearson Correlation	,632**	,391**	,412**	1	,194*	,382**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,020	,000
	N	145	145	145	145	145	145
S4	Pearson Correlation	,704**	,323**	,222**	,194*	1	,307**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,007	,020		,000
	N	145	145	145	145	145	145
S5	Pearson Correlation	,712**	,451**	,439**	,382**	,307**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	145	145	145	145	145	145

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

اختبار تي تاست الملحق رقم (09):

محور إدارة المعرفة

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
K	145	3,2346	,65301	,05423

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
K	4,327	144	,000	,23463	,1274	,3418

محور التمكين الإداري

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
K1	145	3,1492	,42277	,03511

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
K1	4,249	144	,000	,14918	,0798	,2186

محور الفاعلية التنظيمية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
K2	145	3,2374	,34243	,02844

### One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
K2	8,348	144	,000	,23739	,1812	,2936

الملحق رقم (10): مخرجات برنامج AMOS

مؤشرات مطابقة لنموذج تطبيق إدارة المعرفة

### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	29	82,514	62	,042	1,331
Saturated model	91	,000	0		
Independence model	13	779,388	78	,000	9,992

### Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,894	,867	,971	,963	,971
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,083	,921	,884	,627
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,519	,370	,265	,317

### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	20,514	,865	48,241
Saturated model	,000	,000	,000

Model	NCP	LO 90	HI 90
Independence model	701,388	615,563	794,664

### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,048	,010	,074	,528
Independence model	,250	,234	,266	,000

### FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,573	,142	,006	,335
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	5,412	4,871	4,275	5,518

مؤشرات مطابقة لنموذج التمكين الإداري

### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	33	90,658	58	,004	1,563
Saturated model	91	,000	0		
Independence model	13	496,921	78	,000	6,371

### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,094	,916	,869	,584
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,297	,572	,501	,490

### Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,818	,755	,926	,895	,922
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	32,658	10,716	62,534
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	418,921	352,229	493,106

### FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,630	,227	,074	,434
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	3,451	2,909	2,446	3,424

### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,063	,036	,087	,197
Independence model	,193	,177	,210	,000

مؤشرات المطابقة لنموذج الفاعلية التنظيمية

### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	48	212,293	142	,000	1,495
Saturated model	190	,000	0		
Independence model	19	959,847	171	,000	5,613

### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,113	,874	,832	,653
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,369	,431	,368	,388

### Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,779	,734	,914	,893	,911
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	70,293	35,128	113,435
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	788,847	695,285	889,906

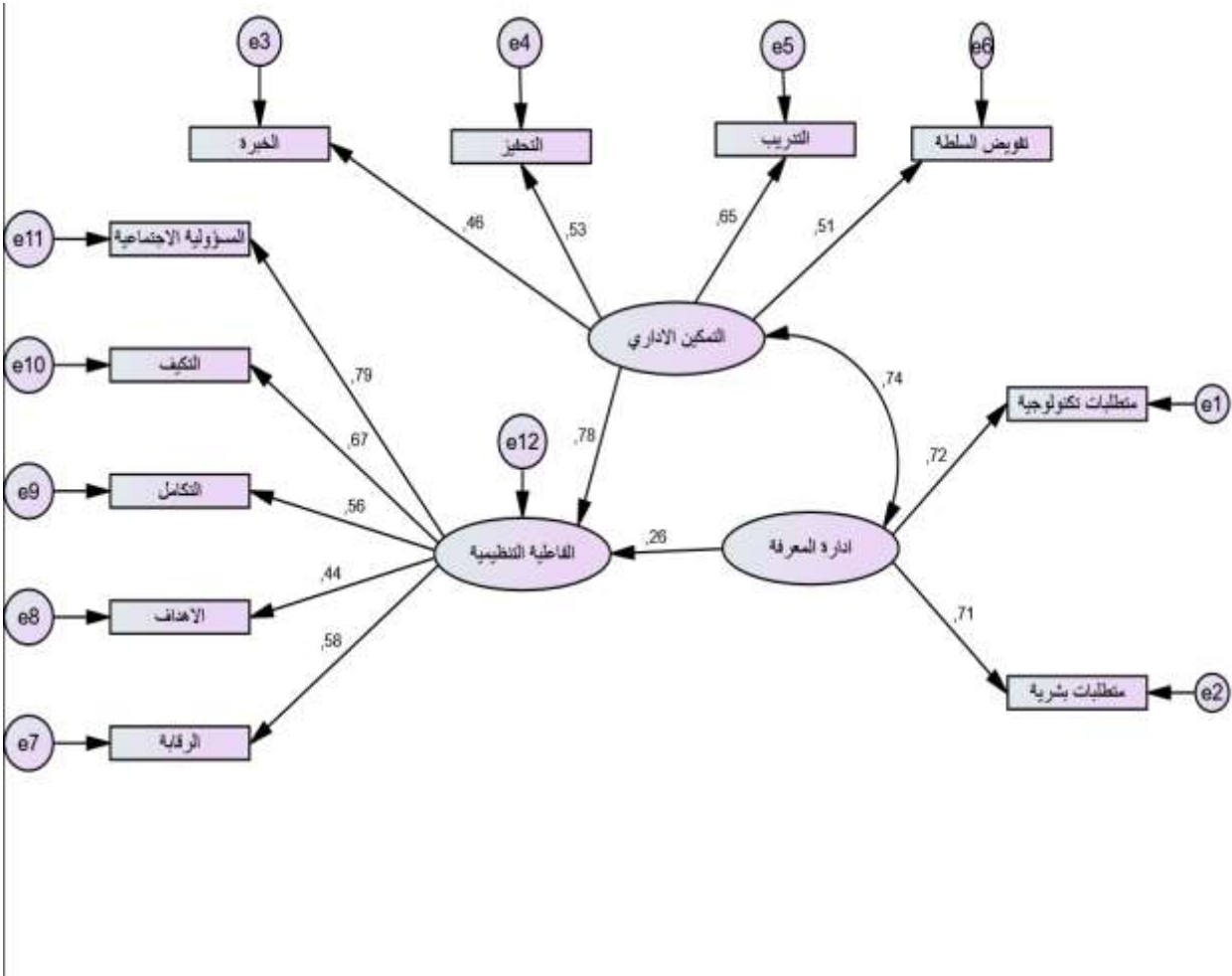
### FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1,474	,488	,244	,788
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	6,666	5,478	4,828	6,180

### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,059	,041	,074	,190
Independence model	,179	,168	,190	,000

الملحق رقم (11): نموذج الدراسة





الملحق رقم (12): طلب تسهيل مهمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique Et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère De L'Enseignement Supérieur Et De la recherche Scientifique

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والحزبية  
وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
غرداية، الجزائر، بتاريخ 15/11/2021

Université de Ghardaia  
Faculté des Sciences Economiques et  
Commerciales et Sciences de Gestion  
Département des Sciences de  
Gestion



غرداية في: 2021/11/15

إلى السيد: وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة



الموضوع: طلب تسهيل مهمة

في إطار التحضير لإعداد مذكرة بحث أكاديمي في السنة...الثانية دكتوراه.. تخصص ..إدارة الأعمال....

نرجوا من سيادتكم التكرم بمساعدة الطلبة الآتية أسماهم(ة) :

1..الدين إسماعيل..

بالسماح له (ا) بالاستفادة من البحث في المؤسسة وذلك لإثراء موضوعه (ا) من أجل

استكمال بحثهم.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

سلمت هذه الوثيقة للمعني (ة) بناء على طلبه لاستعمالها في حدود مايسمح به القانون

